



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO

Carnaval: Trabalho ou Diversão? Atividade, Gestão e Bem-Estar nas Escolas de Samba do Rio de Janeiro

Sérgio Henrique Barroca Costa

Brasília/DF – Dezembro de 2011





Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações – PSTO

Carnaval: Trabalho ou Diversão? Atividade, Gestão e Bem-Estar nas Escolas de Samba do Rio de Janeiro

Sérgio Henrique Barroca Costa

**Tese de Doutorado apresentada
ao Programa de Pós-Graduação
em Psicologia Social, do
Trabalho e das Organizações,
como requisito parcial à
obtenção do grau de Doutor em
Psicologia Social, do Trabalho e
das Organizações**

Professor Orientador Dr. Mário César Ferreira

Brasília/DF – Dezembro de 2011



**AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL
DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU
ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE
CITADA A FONTE.**

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade de
Brasília. Acervo 995628

Costa, Sérgio Henrique Barroca.
C837c Carnaval: trabalho ou diversão? atividade, gestão
e bem-estar nas escolas de samba do Rio de Janeiro
/ Sérgio Henrique Barroca Costa. - - 2011.
xx, 261 f.: i l.; 30 cm.

Tese (doutorado) - Universidade de Brasília, Programa
de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e
das Organizações, 2011.
Inclui bibliografia.
Orientação: Mário César Ferreira.

1. Psicologia industrial. 2. Qualidade de vida no
trabalho. 3. Ergonomia. I. Ferreira, Mário César,.
II. Título.

CDU 65.015. 11



TERMO DE APROVAÇÃO

Carnaval: Trabalho ou Diversão?

Atividade, Gestão e Bem-Estar nas Escolas de Samba do Rio de Janeiro

Tese de Doutorado aprovada para a obtenção do grau de Doutor no Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações do Instituto de Psicologia pela seguinte banca examinadora:

Professor Doutor Mário César Ferreira

Professor Orientador - Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da UnB

Professora Doutora Christiane Girard Ferreira Nunes

Membro da Banca - Departamento de Sociologia da UnB

Professora Doutora Ana Magnólia Bezerra Mendes

Membro da Banca - Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da UnB

Professora Doutora Maria da Glória Lima

Membro da Banca – Departamento de Enfermagem da UnB

Doutor José Leite Vieira

Membro Externo da Banca – Pesquisador Autônomo

Professora Doutora Tatiane Paschoal

Membro Suplente da Banca – Departamento de Administração da UnB



**Dedico este trabalho à
Simone, Laís, José e Isa**



Agradecimentos

Elaborar e publicar uma tese de doutorado requer um trabalho minucioso, abrangente, árduo e incansável, exigindo muito sacrifício individual, familiar e social, apesar de, ao mesmo tempo, ser bastante instigante, prazeroso e recompensador. E estes sentimentos tão antagônicos foram invariavelmente compartilhados com as pessoas mais próximas e queridas de minha vida, que me apoiaram em todo o percurso do desenvolvimento e elaboração desta pesquisa. Aconteceram muitos destes momentos antes mesmo da concepção do projeto inicial até a redação final dos resultados e conclusão. Momentos de cursar as disciplinas, com muita leitura e redação de trabalhos; momentos de levantamento de dados, em que fiquei quatro meses coletando dados no Rio de Janeiro. Em seguida, fiquei quase sete meses estudando, escrevendo e me aprofundando em novas teorias e metodologias em Paris, França, e em Louvain-la-Neuve, Bélgica. Enfim, foram mais de quatro anos de muitas batalhas, barreiras e obstáculos e, neste momento, acredito que a “guerra” foi finalmente vencida. Mas não sem a assistência e o auxílio de muita gente realmente importante. Por isto, devo muito consideração para várias pessoas.

Para começo de conversa, necessito agradecer duas pessoas que estiveram sempre ao meu lado nesta atribulada fase de minha vida, que sempre foram tanto incansáveis, quanto imprescindíveis: a minha adorada esposa, e sempre companheira, Simone, que me ajudou em quase tudo, até mesmo nas transcrições das entrevistas, devo muito a ela; e a minha mais que amada filha Laís, por sempre me trazer alegria e servir de motivação e estímulo a minha empreitada e ser a lanterna de meu caminho. Elas conseguiram me compreender e me apoiar, mesmo nos meus momentos de ausência, e que foram muitos. Por isto, faltam palavras para agradecê-las. A única menção que posso fazer é nada menos que: amo vocês de todo o coração!

Também tenho um eterno agradecimento aos meus pais, José e Isa, que muito nos deram assistência, não só a mim, mas a minha esposa e filha, quando, por vezes, necessitei me ausentar em função do estudo. Agradeço ainda aos meus irmãos (em especial ao Daniel por ter desenhado a capa de minha tese), cunhadas e cunhados, sobrinhos e sobrinhas, que são muitos – família grande é assim mesmo! – pela força dispensada no momento certo. A família é sempre o porto seguro nos momentos cruciais da vida.

Agradeço ao meu orientador, professor Mário César Ferreira, que com suas orientações sempre pragmáticas e assertivas tentou, muitas vezes, me trazer de volta



à realidade, mesmo eu insistindo em “andar nas nuvens”. E eu voei muito! Valeu Mário pelas contribuições sempre valorosas e esclarecedoras. Enfim saí da ignorância absoluta para a ignorância relativa...

Um agradecimento, mais que especial, eu devo a uma grande amiga e incentivadora, a professora Ana Magnólia Mendes que me direcionou a entrar no Programa de Pós-Graduação da Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da Universidade de Brasília e que muito me orientou na trajetória de pesquisa, na banca de qualificação e de defesa da tese, bem como na estada realizada na Bélgica e na França. Obrigado Ana!

Em se falando de doutorado-sanduíche, necessito fazer mais um agradecimento especial, a minha também amiga franco-brasileira, e sempre disposta a ajudar, professora Christiane Girard, que me incentivou e viabilizou o contato com o professor Vincent de Gaulejac, da qual é uma grande amiga e colaboradora. E também propiciou excelentes conversas teóricas e compartilhou experiências inusitadas! Obrigado Chris!

Ao professor Thomas Perilleux, da Université Catholique de Louvain-la-Neuve – Bélgica, que permitiu, e muito, minha evolução conceitual com suas conversas, informações, sugestões e conhecimentos sociológicos sempre pertinentes e elucidativos.

Ao professor Vincent de Gaulejac, Diretor do Laboratoire de Changement Sociale da Université de Science Sociales Denis-Diderot Paris 7 – França, que, sempre atencioso, amigo e disponível, me ajudou a ter uma visão ampliada da dimensão social, me mostrando novas teorias e concepções de vida e, principalmente, novas abordagens metodológicas que muito me influenciaram na redação dos resultados e conclusões e estimulou futuras pesquisas. Também sou grato às professoras Florence Giust-Desprairies, Fabienne Hanique e Jacqueline Barus-Michel, do Laboratoire de Changement Sociale da Université de Science Sociales Denis-Diderot Paris 7 – França, pelos seus vastos conhecimentos, delicadeza e discussões sempre agradáveis e luminosas. Aos funcionários do Laboratoire de Changement Sociale da Université de Science Sociales Denis-Diderot Paris 7 – França, que facilitaram nossa estadia na Universidade.

Aos professores da banca de defesa Ana Magnólia Bezerra Mendes, Christiane Girard Ferreira Nunes, Maria da Glória Lima, José Leite Vieira e Tatiane Paschoal, pela disponibilidade e valorosas contribuições, discussões e orientações para a melhoria e direcionamento desta pesquisa científica.

Aos colegas e amigos participantes dos grupos de pesquisa Ergonomia da Atividade, Cognition e Saúde – ECoS e do Laboratório de Psicodinâmica e Clínica do



Trabalho que me auxiliaram com os debates e discussões dos temas relacionados ao estudo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PG-PSTO) da Universidade de Brasília, Gardênia Abbad, Claudio Torres, Angela Almeida, Jairo Eduardo Borges-Andrade, Julia Issy Abrahão, Ione Vasquez, Luiz Pasquali e Hartmut Günther, entre outros, que colaboraram com seus conhecimentos no desenvolvimento técnico-científico deste estudo. Aos professores Sadi Dal Rosso e Christiane Girard, do Departamento de Sociologia da UnB, Marcus Vinicius Soares Siqueira, do Departamento de Administração da UnB, Lis Andrea Soboll, da Psicologia da UFPR, e José Henrique de Faria, da Administração da UFPR.

Aos funcionários da secretaria do PST e PSTO, em especial a Soninha, o Marcos e a Thaísa, que me ajudaram com informações e orientações do início a conclusão do curso.

Aos técnicos da Biblioteca Central da UnB pela valorosa pesquisa de artigos e trabalhos científicos que ajudaram fortemente no embasamento e elaboração do referencial teórico.

Aos alunos da disciplina de Ergonomia 1, da Universidade de Brasília, do ano de 2007, que ajudaram na transcrição das entrevistas e discussão dos resultados.

A minha amiga Luiza Ferreira Rezende de Medeiros, grande companheira de doutorado, de luta, de incontáveis conversas via skype, de choros e lamentações. Mas, que apesar de todos os percalços pelos quais passamos, conseguimos crescer academicamente. Valeu Lu!

Aos amigos Claudio Calgaro, Angelo Machado, Erlane Abrahão e a Dudinha, pelas “reuniões extralaborais” com diálogos filosóficos e ideológicos, além de muita conversa de botiquim e papo-furado, úteis para os momentos de descontração e prazer. Afinal este é um estudo sobre bem-estar e qualidade de vida, do qual estas “reuniões” fazem parte.

Aos muito mais que amigos Rogério Midlej, Karla Andrea Moura, Luciana Oliveira e Larissa Gizzi que se fazem sempre presentes mesmo quando a vida nos distancia.

Aos meus mais novos “velhos” amigos Andrea, Valéria, Vera, Pedro, Fernando e Irene, brasileiros que vivem em Paris, que me foram muito caros nos momentos de dificuldades pelos quais passamos quando vivemos no exterior, além de propiciarem momentos deslumbrantes e extraordinários na cidade-luz. Agradeço, também, a turma do M2, da Paris 7, tanto pelas discussões teórico-metodológicas e apoio oferecidos nas aulas, quanto pelas festas de confraternização que serviram para unir, agregar e



socializar os “estrangeiros” do grupo. Um agradecimento especial vai para o Gilles, nosso grande amigo francês que, além de ser extremamente solícito e gentil, nos emprestou sua casa para fazermos um verdadeiro réveillon brasileiro em terras francesas.

Ao Chiquinho, da Livraria do Chico da UnB, pela sua incrível capacidade de lembrar os nomes das pessoas e cursos e por ser assertivo na sugestão de livros importantíssimos ao desenvolvimento pessoal e acadêmico.

À Direção do Grêmio Recreativo e Escola de Samba Beija-Flor de Nilópolis, por consentir a realização da pesquisa. Aos trabalhadores participantes das entrevistas e grupos de discussão e, em especial, aos meus dois “anjos da guarda” Miro Lopes e Bianca Behrends que foram fenomenais no direcionamento da coleta de dados, além de realizar elucidativas conversas de corredor e, literalmente, de botequim.

Ao CNPq e a Capes por investirem na minha formação e qualificação, por intermédio das bolsas-auxílio no Brasil e no exterior. Espero, sinceramente, poder retribuir o investimento com o aumento do conhecimento nas diversas áreas relacionadas e com a melhoria das condições de trabalho para o trabalhador.

E por fim, mas não menos importante, aos trabalhadores, que de uma forma geral, foram minha inspiração para elaborar esta pesquisa e que, por tudo que produzem e representam, merecem todo respeito por parte dos empregadores, governo e sociedade que devem oferecer proteção àqueles em suas dimensões física, psíquica e social.



Eu que andava nessa escuridão
De repente foi me acontecer
Me roubou o sono e a solidão
Me mostrou o que eu temia ver
Sem pedir licença, nem perdão
Veio louca pra me enlouquecer

Vou dormir querendo despertar
Pra depois de novo conviver
Com essa luz que veio me habitar
Com esse fogo que faz arder
Me dá medo e vem me encorajar
Fatalmente me fará sofrer

Ando escravo da alegria
Hoje em dia minha gente
Isso não é normal
Se o amor é fantasia
Eu me encontro ultimamente
Em pleno carnaval

Samba 1 - Escravo da alegria de Toquinho e Vinícius de Moraes



Resumo

O objetivo desta pesquisa empírica foi a de investigar a relação entre trabalho, gestão e bem-estar no contexto das escolas de samba do Rio de Janeiro e por meio das questões norteadoras, ligadas aos objetivos específicos, procurou-se respondê-las para que servissem de direcionamento para a discussão teórica e dos resultados. As questões norteadoras foram (1) Como se caracteriza o contexto organizacional de uma escola de samba? (2) Como se caracteriza a atividade de trabalho carnavalesca? (3) Como se caracteriza a gestão do trabalho na escola de samba? (4) Como se caracteriza o bem-estar no contexto de trabalho da escola de samba? Para tal representação, utilizou-se como filiação epistemológica, a Ergonomia da Atividade e seus pressupostos de eficiência, eficácia e bem-estar do trabalhador e na abordagem metodológica, os pressupostos da Análise Ergonômica do Trabalho em conjunto com os instrumentos de coleta de dados: análise documental, observações livres, entrevistas individuais, grupos focais e observações sistemáticas com registros fotográficos. Após os levantamentos, procurou-se classificar e categorizar os resultados da pesquisa para facilitar a discussão e a ponderação. O delineamento de pesquisa foi de viés qualitativo de investigação correlacional e com o intuito de conhecimento da relação entre as dimensões analíticas. A pesquisa foi realizada em uma organização popular carnavalesca que presta serviços à comunidade e as fontes de dados foram primárias e secundárias. Os resultados indicaram, de uma forma geral, a existência de bem-estar dos trabalhadores no contexto da escola, apesar de se deparar com inadequadas condições de trabalho. O contexto da escola de samba é caracterizada pelo tripé bloco carnavalesco, samba e comunidade, por diversas contradições existentes no espaço de convívio e por uma estrutura organizacional potencialmente adequada. A atividade de trabalho carnavalesca é bastante marcada pela estruturação do trabalho e fortemente influenciada pelo contexto sócio-cultural e a trajetória de vida dos trabalhadores, demonstrando ser este o diferencial entre as escolas de samba e as organizações convencionais. Os aspectos afetivos de engajamento, envolvimento e comprometimento são recorrentes nos discursos de trabalhadores e gestores carnavalescos. A gestão do trabalho na escola de samba tem destaque especial nos núcleos autoridade técnica/liderança democrática e coletividade na execução do trabalho, evidenciando elementos participativos dos trabalhadores. Na gestão também aparece como aspectos marcantes o discurso organizacional relacionados à afetividade, componentes da gestão convencional e as crenças organizacionais que pautam as ações e decisões da agremiação. O bem-estar no contexto de trabalho da escola de samba é caracterizado pela satisfação, identificação, significado e reconhecimento do trabalhador e pelas estratégias de mediação para lidar com o mal-estar. Com isto, depara-se com sólidos indícios da existência de bem-estar no contexto de trabalho da escola de samba, apesar dos inúmeros problemas de condições e formalização do trabalho encontrados na agremiação. Sugere-se que os aspectos relacionados ao modo de gestão da escola de samba fossem vinculados aos aspectos formais das organizações convencionais para que houvesse uma gestão mais humanizada. Neste sentido, seria interessante realizar estudos com os dois modos de gestão como agenda futura de pesquisa.

Palavras-chave: Carnaval, Escola de Samba, Gestão do Trabalho, Atividade de Trabalho, Bem-estar no Trabalho.

Abstract

The objective of this research was to empirically investigate the relationship between labor, management and welfare in the context of the samba schools of Rio de Janeiro and through the guiding questions related to specific goals, we tried to answer them that they may serve targeting for theoretical discussion and results. The guiding questions were (1) How do you characterize the organizational context of a samba school? (2) is characterized as a work activity carnival? (3) How do you characterize the management of work in the school of samba? (4) How to characterize the welfare work in the context of the samba school? For this representation, was used as epistemological affiliation, the ergonomics of the activity and its assumptions of efficiency, effectiveness and well-being of the worker and the methodological approach, the assumptions of Ergonomic Work Analysis together with the instruments of data collection: document analysis, observations free, individual interviews, focus groups and systematic observations with photographic records. After the surveys, we tried to classify and categorize the search results to facilitate discussion and reflection. The research design was correlational bias and qualitative research aimed at understanding the relationship between the analytical dimensions. The survey was conducted in a carnival grassroots organization that provides services to the community and the data sources were primary and secondary schools. The results showed, in general, the existence of well-being of workers in the context of school, even though faced with inadequate working conditions. The context of the samba school is characterized by the tripod carnival, samba and community, several contradictions in living space and an organizational structure potentially suitable. Work activity is quite marked by carnival-structuring of work and strongly influenced by socio-cultural context and the path of life of workers, demonstrating that this is the difference between the samba schools and organizations conventional. The affective aspects of engagement, involvement and commitment are recurrent in the discourse of carnival workers and managers. The management of labor in the samba school has special emphasis on core technical authority / leadership in implementing democratic and collective work, emphasizing participatory elements of the workers. In the management also appears as the important aspects related to affective organizational discourse, components of conventional management and organizational beliefs that guide actions and decisions of the party. The welfare in the workplace of the samba school is characterized by satisfaction, identification, meaning, and recognition of the worker and mediation strategies to deal with the discomfort. With that, faced with solid evidence of the existence of well-being in the workplace of the samba school, despite the many problems and conditions found in the formalization of association. It is suggested that the aspects related to the administration of the samba school were linked to the formal aspects of conventional organizations so that there was a more humanized. In this sense, it would be interesting to conduct studies in the two modes of management and future research agenda.

Keywords: Carnival Samba School, Work Management, Work Activity, Wellbeing at Work.

Sumário

1. Introdução.....	2
1.1. Objetivo Geral.....	5
1.2. Objetivos Específicos.....	5
1.3. Relevância do Estudo.....	6
1.3.1. Social.....	7
1.3.2. Institucional.....	7
1.3.3. Acadêmica.....	7
1.4. Questões Norteadoras de Pesquisa.....	8
1.5. Hipótese Global.....	8
1.6. Sinopse do Enredo da Pesquisa.....	8
2. Quadro Teórico de Referência.....	10
2.1. Escolas de Samba e o Carnaval Carioca.....	12
2.1.1. Principais Características das Pesquisas e Estudos sobre as Escolas de Samba e o Carnaval Carioca.....	12
2.1.2. Características Metodológicas das Pesquisas e Estudos sobre as Escolas de Samba e o Carnaval Carioca.....	15
2.1.3. Raízes Históricas e Conceituação de Escola de Samba.....	16
2.1.4. Contradição da Ilegalidade Legitimada.....	21
2.1.5. Contradição do Espaço Popular Elitizado.....	24
2.1.6. Contradição da Individualidade Coletiva.....	25
2.1.7. Contradição da Exigência Produtiva do Carnaval.....	26
2.1.8. Síntese do Contexto Escola de Samba.....	27
2.2. Atividade de Trabalho Carnavalesca.....	30
2.2.1. Principais Características das Pesquisas e Estudos sobre Trabalho.....	30
2.2.2. Características Metodológicas das Pesquisas e Estudos sobre Trabalho.....	31
2.2.3. Concepções do Termo Trabalho.....	32
2.2.4. Origem e Evolução do Trabalho.....	33
2.2.5. Compreensão e Conceitos de Trabalho.....	36
2.2.6. Síntese da Dimensão Analítica Trabalho.....	41
2.3. Gestão do Trabalho.....	45
2.3.1. Principais Características das Pesquisas e Estudos sobre Gestão.....	45
2.3.2. Características Metodológicas das Pesquisas e Estudos sobre Gestão.....	46
2.3.3. Origem e Evolução da Gestão.....	47



2.3.4. Conceitos de Gestão	49
2.3.5. Modelos de Gestão e a Gestão do Trabalho.....	54
2.3.6. Síntese da Dimensão Gestão do Trabalho.....	58
2.4. Bem-estar	61
2.4.1. Principais Características das Pesquisas e Estudos sobre Bem-estar	61
2.4.2. Características Metodológicas das Pesquisas e Estudos sobre Bem-estar.....	62
2.4.3. Origem das Pesquisas e Estudos de Bem-estar	63
2.4.4. Conceitos Diversos de Bem-estar	66
2.4.5. Pesquisas sobre Bem-estar no Trabalho	68
2.4.6. Conceito de Bem-estar no Trabalho.....	71
2.4.7. Síntese da Dimensão Bem-estar no Trabalho.....	72
2.5. Síntese das Dimensões Analíticas	74
2.5.1. Síntese Ilustrada do Quadro Teórico de Referência.....	76
2.5.2. Quadro-Resumo das Referências Bibliográficas Utilizadas no Desenvolvimento das Dimensões Analíticas.....	76
2.6. Ergonomia da Atividade	77
2.6.1. Ascendência História da Ergonomia	77
2.6.2. Conceito e Características da Ergonomia da Atividade.....	77
2.6.3. Conceito de Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS)	79
2.6.4. Análise Ergonômica da Atividade (AET) e as Características Metodológicas	80
2.6.5. Conceito de Custo Humano do Trabalho (CHT).....	81
2.6.6. Fundamentos Epistemológicos	81
2.6.7. Síntese da Filiação Epistemológica com a Ergonomia da Atividade.....	82
3. Abordagem Metodológica	84
3.1. Delineamento da Pesquisa	84
3.1.1. Características Gerais do Campo de Pesquisa	85
3.1.2. Macrodiagnóstico.....	86
3.2. Observação Livre.....	88
3.2.1. Objetivo	88
3.2.2. Fontes.....	88
3.2.3. Procedimentos de Coleta de Dados.....	90
3.2.4. Tratamento dos Dados.....	90
3.3. Análise Documental	91
3.3.1. Objetivo	91
3.3.2. Fontes.....	92



3.3.3. Procedimentos da Coleta de Dados	93
3.3.4. Tratamento de Dados	94
3.3.5. Documentos e Periódicos Fornecidos	94
3.4. Entrevistas Semiestruturadas	96
3.4.1. Objetivo	96
3.4.2. Sujeitos	96
3.4.3. Perfil dos Entrevistados	98
3.4.4. Aspectos Éticos	102
3.4.5. Procedimentos de Condução das Entrevistas	102
3.4.6. Tratamento dos Dados	103
3.4.7. Resultados Estatísticos da Dimensão Gestão do Trabalho	105
3.4.8. Projeção das Palavras e Agrupamento das Variáveis da Dimensão Gestão	106
3.4.9. Resultados Estatísticos da Dimensão Atividade de Trabalho	107
3.4.10. Projeção das Palavras e Agrupamento das Variáveis da Dimensão Atividade de Trabalho	108
3.5. Grupo Focal	110
3.5.1. Objetivo	110
3.5.2. Sujeitos	111
3.5.3. Aspectos Éticos	111
3.5.4. Procedimentos de Coleta de Dados	112
3.5.5. Características dos Grupos Focais	113
3.5.6. Tratamento dos Dados	114
3.5.7. Limitações do Grupo Focal	115
3.6. Observação Sistemática	117
3.6.1. Objetivo	117
3.6.2. Critérios de Escolha das Situações de Trabalho	117
3.6.3. Categorias Observáveis	119
3.6.4. Procedimentos de Coleta de Dados	120
3.6.5. Tratamento dos Dados	120
3.6.6. Limitações das Observações Sistemáticas	121
3.7. Esquematização Global da Abordagem Metodológica	122
4. Resultados e Discussão	124
4.1. Contexto da Escola de Samba	125
4.1.1. Descrição do Contexto da Escola de Samba	125
4.1.2. Discussão e Síntese do Contexto da Escola de Samba	131



4.2. Atividade de Trabalho Carnavalesca.....	134
4.2.1. Descrição dos Resultados Decorrentes das Entrevistas com Trabalhadores e Gestores sobre a Atividade de Trabalho Carnavalesca.....	134
4.2.2. Discussão dos Resultados das Entrevistas com Trabalhadores e Gestores sobre Atividade de Trabalho Carnavalesca.....	157
4.2.3. Síntese dos Resultados e Caracterização da Atividade de Trabalho Carnavalesca.....	160
4.3. Gestão do Trabalho na Escola de Samba.....	161
4.3.1. Informações Documentais	161
a) Documento Não Oficial.....	161
b) Jornais Mensais – Comunicações Oficiais.....	164
c) Revistas Anuais – Comunicações Oficiais.....	180
d) Categorização das Informações Documentais.....	186
1. Discurso Organizacional	186
2. Componentes da Gestão Tradicional.....	189
3. Crenças Organizacionais.....	191
4.3.2. Síntese da Categorização das Informações Documentais	192
4.3.3. Descrição dos Resultados Decorrentes das Entrevistas com Trabalhadores e Gestores sobre a Gestão do Trabalho na Escola de Samba.....	193
4.3.4. Discussão dos Resultados das Entrevistas com Trabalhadores e Gestores sobre Gestão do Trabalho da Escola de Samba	206
4.3.5. Debate e Opinião dos Trabalhadores e Gestores sobre Gestão do Trabalho	210
4.3.6. Síntese dos Resultados e Caracterização da Gestão do Trabalho na Escola de Samba	212
4.4. Bem-Estar no Contexto de Trabalho da Escola de Samba.....	215
4.4.1. A Díade Bem-estar Mal-estar e as Estratégias de Mediação dos Trabalhadores Carnavalescos	215
4.4.2. A Díade Bem-estar Mal-estar e as Estratégias de Mediação dos Chefes de Equipe	218
4.4.3. Síntese das Experiências de Bem-estar e Mal-estar e as Estratégias de Mediação na Escola de Samba.....	219
4.4.4. Análise de Situações Reais de Trabalho.....	221
4.4.5. Síntese dos Resultados e Caracterização do Bem-estar dos Trabalhadores Carnavalescos	237
5. Conclusão.....	240



6. Referências Bibliográficas.....	246
Anexos	258
Anexo A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada	259
Anexo B – Estrutura da Dinâmica de Grupo Focal.....	260

Lista de Figuras

Figura 1 – Sinopse do Enredo de Pesquisa.....	9
Figura 2 - Síntese do Quadro Teórico de Referência.....	76
Figura 3 - Organograma da Escola de Samba.....	97
Figura 4 - Sexo dos Entrevistados.....	98
Figura 5 - Função dos Entrevistados.....	99
Figura 6 - Unidade dos Entrevistados.....	100
Figura 7 - Idade por Participações em Carnavais dos Entrevistados.....	101
Figura 8 - Dendograma da Dimensão Gestão do Trabalho.....	106
Figura 9 - Agrupamento de Variáveis da Dimensão Gestão do Trabalho.....	107
Figura 10 - Dendograma da Dimensão Atividade de Trabalho.....	108
Figura 11 - Agrupamento de Variáveis da Dimensão Atividade de Trabalho.....	109
Figura 12 - Esquematização Global da Abordagem Metodológica.....	122
Figura 14 - Núcleos da Dimensão Atividade de Trabalho.....	134
Figura 13 - Núcleos da Dimensão Gestão do Trabalho.....	194



Lista de Tabelas

Tabela 1 – Quadro-Resumo das Referências Bibliográficas Específicas Aproveitadas no Desenvolvimento das Dimensões Analíticas	76
Tabela 2 – Fontes de Coleta de Dados	92
Tabela 3 – Elementos da Profissionalização	139
Tabela 4 – Elementos da Divisão do Trabalho	144
Tabela 5 – Elementos da Organização do Trabalho	149
Tabela 6 – Elementos do Contexto de Trabalho	154
Tabela 7 – Elementos da Trajetória de Vida	157
Tabela 8 – Quadro-Resumo dos Discursos Encontrados nos Jornais	180
Tabela 9 – Quadro-Resumo dos Discursos Encontrados nas Revistas	185
Tabela 10 – Elementos da Autoridade Técnica	197
Tabela 11 – Elementos da Liderança Democrática	202
Tabela 12 – Elementos da Coletividade	206



Lista de Sambas

Samba 1 - Escravo da alegria de Toquinho e Vinícius de Moraes	x
Samba 2 - Samba meu de Rodrigo Bitencourt.....	1
Samba 3 - O homem falou de Gonzaguinha.....	11
Samba 4 - Canto das três raças de Mauro Duarte e Paulo César Pinheiro	29
Samba 5 - Trabalhadores do Brasil de André Diniz, Carlinhos Petisco, Evandro Bocão, Pinguim, Professor Wladimir, Dedé Aguiar, Eduardo Katata, Dinny, Miro Jr. e Carlinhos do Peixe (Enredo da Vila Isabel – 2008).....	44
Samba 6 - Eu sambo mesmo de Janet de Almeida	60
Samba 7 - Retalhos de cetim de Benito de Paula.....	83
Samba 8 - Milhares de samba de Ana Carolina.....	123
Samba 9 - O ouro e a madeira de Ederaldo Gentil	239
Samba 10 - Novo amor de Edu Krieger	245



Registros Fotográficos

Foto 1 - Fachada do Barracão da Escola de Samba	126
Foto 2 – Três Andares do Prédio no Barracão.....	128
Foto 3 – Disposição de Materiais e Equipamentos no Quarto Andar do Barracão	129
Foto 4 - Ventiladores no Ateliê do Quarto Andar do Barracão	130
Foto 5 - Ateliê Situado na Comunidade	131
Foto 6 – Trabalho a cinco metros de altura	229
Foto 7 - Condições de trabalho pouco adequadas	230
Foto 8 - Exigência postural 1	230
Foto 9 - Segurança inadequada	231
Foto 10 - Trabalho nas alturas.....	231
Foto 11 - Equipamentos inadequados	232
Foto 12 - Exigência postural 2.....	232
Foto 13 - O "abraço" da segurança	233



Abre-alas

O abre-alas é considerado, pelos peritos em carnaval, o carro alegórico basilar da apresentação carnavalesca; aquele que insere e inicia o enredo, a história a ser contada no desfile; onde ficam os principais destaques e as personalidades da escola; é, geralmente, o primeiro carro a ficar pronto e o que recebe maior atenção; é o mais gracioso e imponente carro alegórico do desfile. O abre-alas é a introdução do espetáculo.

Meu samba vai curar teu abandono
Meu samba vai te acordar do sono
Meu samba não quer ver você tão triste
Meu samba vai curar a dor que existe
Meu samba vai fazer ela dançar
É o samba certo pra você cantar

Meu samba é de vida e não de morte
Meu samba vem pra cá e traz a sorte
E celebra tudo que é bonito
Meu samba não despreza o esquisito
Meu samba vai tocar no infinito
Meu samba é de bossa e não de grito

Meu samba defendi com alegria
Deixe que a noite vadia vai saber lhe coroar
Deixo entregue aos bambas de verdade
Que estão nos morros da cidade
Peço a benção pra passar

Deixo entregue aos bambas de verdade
Que estão nos morros da cidade
Peço a benção pra passar

Samba 2 - Samba meu de Rodrigo Bitencourt



1. Introdução

Após o desmoronamento das barreiras comunistas, simbolizadas, sobretudo, pela queda do muro de Berlim e a dissolução da emblemática União Soviética, no final da década de 1980, somando ao advento da globalização, na aurora dos anos 1990, o sistema capitalista desfrutou de “liberdade” para a inapelável ascensão e consolidação de suas premissas. Esta sucessão de eventos permitiu que valores habituais do sistema capitalista, como a impetuosa busca pela remuneração do capital e do lucro excessivo e, atualmente, do impulso consumista, fossem mais disseminados na sociedade, facilitados pela crise de um sistema que, até então, fazia contraponto ao sistema dominante.

Neste contexto de propagação dos valores capitalistas encontra-se, hoje, um mundo fortemente influenciado pela ideologia gerencialista reflexo deste exemplo paradigmático capitalista que dissemina novos modelos gerenciais e ferramentas de gestão.

A ideologia gerencialista transforma os ambientes organizacionais em pólos de trabalho plenos de pessoas individualistas, que apesar do discurso de trabalho em equipe (Siqueira, 2006), precisam alcançar metas e desempenhos individuais. Esta forma de organização que estimula a dissolução do coletivo e, em consequência, promulga o individualismo, facilita a alienação dos indivíduos e o domínio sobre os trabalhadores, aumentando o poder das corporações e o controle do cenário político, econômico, cultural e social. O individualismo difundido nas organizações reforça o consumo, no sentido que as pessoas acreditam que por intermédio da aquisição de novos bens, especialmente os tecnológicos, estes suprirão suas carências afetivas, aumentando a distância entre as pessoas e não as aproximando, como muitos pensam.

A dinâmica da busca pelo poder, dos gestores, e da “necessidade” do consumo individual, reflete diretamente nas práticas gerenciais das organizações, produzindo efeitos deletérios, tanto no modo como os gestores coordenam o trabalho – a gestão do trabalho – pressionando os trabalhadores por um obsessivo aumento da produtividade, quanto na disposição dos próprios trabalhadores em realizar atividades com implicações na percepção do bem-estar.

Em justificativa, os executivos, em seus discursos falaciosos, alardeiam que a sobrevivência das organizações se deve, acima de tudo, da resultante financeira de dois elementos da dinâmica organizacional: o aumento da produtividade e a



redução de custos, que priorizam o capital relevando, em segundo plano, o bem-estar dos trabalhadores.

A constante busca pelo aumento da produtividade tem impulsionado os trabalhadores a adquirirem novas qualificações para darem conta das exigências do mercado de trabalho e das constantes cobranças dos gestores por melhores resultados. O recorrente propósito da redução de custos induz os gestores a tomar, como medida prioritária, a diminuição do quadro de pessoal, aumentando o desemprego e a pressão sobre a produtividade dos trabalhadores empregados. A diminuição do quadro de pessoal, apesar de causar transtornos econômicos, sociais e psíquicos aos trabalhadores, é considerada, na visão dos gestores, uma das decisões mais simples de ser tomada, pois a culpa geralmente recai sobre o mercado consumidor, o aumento da concorrência e da competitividade (Gaulejac, 2007). Assim, o atual contexto sócio-econômico tem compelido os gestores organizacionais a obterem o máximo de lucro externalizando o ônus, com reflexos na forma gestão do trabalho, nas atividades dos trabalhadores e no seu bem-estar.

A princípio, diferente às práticas existentes nas organizações tradicionais – no sentido de processo produtivo e obrigatoriedade do lucro, mas com exigência de resultados – a escola de samba, tipo de organização com características orgânicas de produção artesanal e aparente carência de profissionais com formação em administração, sugere uma orientação acerca do bem-estar do trabalhador. Inúmeros artigos e reportagens, publicados em revistas e jornais impressos e televisionados, destacam a proeminência da alegria e felicidade dos trabalhadores carnavalescos no carnaval carioca, despertando a curiosidade e o interesse empírico no universo carnavalesco das escolas de samba.

Estas características citadas foram percebidas quando da transmissão, pela televisão, do desfile das escolas de samba do Rio de Janeiro. Em determinado momento, a câmera focalizou um ritmista (tocador de instrumento de percussão) com um corte transversal na mão, mas que, apesar do ferimento, não parou, um só instante, de tocar o instrumento até o término do desfile. Ao final da passagem da escola, um repórter perguntou ao componente da bateria o que havia acontecido com sua mão e ele respondeu que, devido ao entusiasmo do desfile, havia cortado-a no aro do instrumento deixando-o vermelho de sangue. O repórter então o questionou o porquê de não ter parado de tocar. Ele explicou dizendo que a escola de samba “era a sua vida” e que, de forma alguma, pararia de tocar.

Diante da situação exposta, viu-se um espectro de motivos verossímeis para explicar o comportamento do componente que pode ser desde a alienação e servidão voluntária do trabalhador, ao comprometimento afetivo em função do



modo como são considerados e a forma de gestão do trabalho no contexto de uma escola de samba.

Nesta direção, delineou-se a possibilidade dos trabalhadores de escolas de samba vivenciar o bem-estar por meio de elementos como significado do trabalho, reconhecimento, satisfação e comprometimento afetivo. Assim, talvez, o modo de gestão assumido pela instituição autorize, não somente alcance da eficiência e eficácia, em função da consecução do desfile, mas também o bem-estar do trabalhador, face à atitude, comportamento e fala do componente.

Devido a este fato *sui generis*, mas não incomum entre componentes de escolas de samba, suscitaram algumas curiosidades de cunho científico a respeito das escolas de samba: o que levaria um trabalhador a ter este tipo de conduta? Seria pela identificação com a instituição ou pelo significado com a atividade de trabalho? Por haver reconhecimento individual e/ou coletivo no exercício da função? Será que o modo de gestão do trabalho tem influência sobre estas categorias analíticas? E, por fim, neste contexto, o carnaval pode ser considerado trabalho ou diversão?

Essencialmente, em razão deste imbricado contexto apresentado, os cientistas sociais têm se debruçado sobre os temas gestão, trabalho e bem-estar, porém de forma isolada e externa ao contexto carnavalesco, o que garante o ineditismo da pesquisa. Eles procuram revelar os elementos e as características dos temas no intuito de compreender cada fenômeno de forma global e oferecer dispositivos para que se possa repensar a dinâmica social do trabalho.

Um objetivo maior apresenta-se relacionado à pesquisa acadêmica em si que orienta esta investigação científica. Um objetivo inerente ao próprio estudo que vai além da simples realização e publicação da pesquisa. Um objetivo de criticar às nocivas práticas gerenciais existentes e restringir os malefícios das e nas relações de trabalho. E por meio destas críticas, auxiliar os atores participantes da rede social das escolas de samba, entre eles as próprias escolas de samba, órgãos municipais, estaduais e federais, a compreender o contexto e vislumbrar possíveis, e viáveis, alternativas à gestão do trabalho dominante. Gestão, esta, que se apresenta provocadora subsidiária do mal-estar e de inúmeras patologias relacionadas ao trabalho, haja vista, os numerosos artigos científicos publicados sobre os temas de bem-estar do trabalhador.

Não se tem a finalidade de instrumentalizar os gestores das organizações para que desenvolvam novos modelos de gestão e, mais uma vez, cooptem a subjetividade dos trabalhadores para a busca incessantemente da produtividade e do aumento de capital em detrimento do sujeito. Mas, sim, auxiliá-los na

compreensão das transformações das relações laborais que podem, além de resultar em graves patologias e ocorrências de sofrimento, violências e submissão, suscitar “processos criativos e construtivos do sujeito, bem como sua capacidade de mobilização, de agir e de resistência face ao real do trabalho” (Bendassolli e Soboll, 2011, p.4).

Tem-se assim, o propósito de fornecer elementos aos trabalhadores compreenderem o contexto vigente e se apropriarem, efetivamente, de sua subjetividade refletindo tanto nas situações de trabalho, quanto nas estratégias individuais e coletivas de mediação do mal-estar no ambiente de trabalho.

Por isto, é imperioso repensar as práticas da gestão, orientando-se, primordialmente, em função do contexto social e não exclusivamente do econômico, pois o papel da organização, antes do propósito financeiro, é suprir as necessidades essenciais da sociedade, visto que a dimensão econômica está inserida dentro da dimensão social e não o contrário. Além disto, o trabalho deve ser apreendido “enquanto atividade sustentada por um projeto de transformação real e de construção de significados pessoais e sociais” (Bendassolli e Soboll, 2011, p.13).

E, por fim, espera-se, de acordo com os preceitos da clínica do trabalho, da qual faz parte a Ergonomia da Atividade, filiação epistemológica desta pesquisa, “lutar contra a vulnerabilização social, contra a ocultação do real trabalho e as formas de alienação e invisibilidade social” (Bendassolli e Soboll, 2011, p.6).

1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa foi investigar a relação entre trabalho, gestão e bem-estar no contexto das escolas de samba do Rio de Janeiro.

1.2. Objetivos Específicos

Subsidiado pelo objetivo geral e com intuito de facilitar o entendimento global do objeto da pesquisa os objetivos específicos foram de caracterizar:

- ✓ O contexto de uma escola de samba;
- ✓ A atividade de trabalho carnavalesca;
- ✓ As formas de gestão do trabalho;
- ✓ O bem-estar no contexto de trabalho.



1.3. Relevância do Estudo

Desde a evolução do atual modelo de carnaval no Brasil, iniciada na década de 1930, e impulsionada pela crescente divulgação da mídia brasileira e estrangeira, o desfile das escolas de samba vem crescendo em importância, tanto em termos sociais, quanto econômico, cultural e artístico.

A importância social do carnaval dilata-se em função de alguns elementos contextuais como o aumento dos empregos diretos e indiretos, os quais facilitam à inclusão social dos trabalhadores na sociedade e as escolas de samba, com isto, fortalecem suas estruturas comunitárias possibilitando o apoio aos seus membros, de onde sai à maioria dos trabalhadores.

Na economia, a paulatina ampliação na quantidade de turistas que frequentam as principais cidades brasileiras no período do carnaval tem crescido a olhos vistos e, em consequência, tem-se o aumento no lucro das empresas ligadas ao turismo, ampliando a arrecadação de impostos para os governos nas três esferas e também a renda dos trabalhadores formais e informais.

Culturalmente, em razão da divulgação das festas populares e folclóricas brasileiras, como é o caso do carnaval, bumba-meu-boi, juninas e do boi em Parintins, só para citar algumas, há um fortalecimento e enraizamento destas manifestações junto às comunidades fundadoras e participantes que procuram manter e ampliar suas tradições culturais.

Artisticamente o carnaval, bem como as outras festas populares, é um celeiro de novos talentos artísticos que surgem a cada dia ampliando o campo de atuação de músicos, intérpretes, instrumentistas, atores, dançarinos, artesãos, escultores, pintores, alegoristas e artistas plásticos das mais variadas áreas e especialidades.

Por outro lado, as exigências do mercado de trabalho e das organizações para com os trabalhadores em função do discurso dos gestores do aumento da concorrência e competitividade tem forçado aos trabalhadores a aumentar a produtividade e a qualidade na prestação de serviços. Estas crescentes cobranças de empregabilidade contribuem para o surgimento do estresse no ambiente e consequente expansão dos índices de adoecimento e acidentes de trabalho, tornando as organizações sociais promotoras e mantenedoras do mal-estar no contexto de trabalho.



Em face desta conjuntura acima delineada, algumas relevâncias do estudo emergiram e foram ordenadas conforme sua importância institucional, social e acadêmica:

1.3.1. Social

- ✓ Evidenciação da importância social, econômica e cultural das atividades de lazer popular para a região e o país.
- ✓ Desenvolvimento de uma gestão do trabalho mais participativa que sirva como modelo para outras manifestações da cultura popular brasileira e organizações formais tradicionais.
- ✓ Disseminação da cultura popular no país por intermédio do conhecimento do funcionamento de uma escola de samba.

1.3.2. Institucional

- ✓ Compreensão das fontes de bem-estar dos trabalhadores no contexto de trabalho das escolas de samba para que possam ser fortalecidas, cultivadas e disseminadas.
- ✓ Esclarecimento aos gestores da organização da importância do respeito às características individuais dos trabalhadores para o fortalecimento do bem-estar no contexto de trabalho.
- ✓ Disseminação aos atores organizacionais da importância de se repensar o modo de gestão e a atividade de trabalho, pois ambos podem ser tanto fontes de bem-estar, quanto de mal-estar no ambiente trabalho.

1.3.3. Acadêmica

- ✓ Subsídio a preparação de uma agenda de pesquisa em Ergonomia da Atividade, Psicologia Social, Sociologia e Administração.
- ✓ Fornecimento de informações em campo inédito de pesquisa à Ergonomia da Atividade e demais ciências relacionadas.
- ✓ Contribuição ao debate do percurso metodológico na Análise Ergonômica do Trabalho.
- ✓ Expansão das referências para futuras pesquisas na temática do trabalho, gestão e bem-estar do trabalhador, bem como do carnaval e das escolas de samba.

1.4. Questões Norteadoras de Pesquisa

Para facilitar a condução da pesquisa e o entendimento da estrutura global da tese, algumas questões foram elaboradas e ordenadas conforme a disposição de discussão de seu referencial teórico:

- ✓ Como se caracteriza o contexto organizacional de uma escola de samba?
- ✓ Como se caracteriza a atividade de trabalho carnavalesca?
- ✓ Como se caracteriza a gestão do trabalho na escola de samba?
- ✓ Como se caracteriza o bem-estar no contexto de trabalho da escola de samba?

1.5. Hipótese Global

O modo de gestão do trabalho praticado pela escola de samba pesquisada é um facilitador no desenvolvimento das atividades de trabalho com reflexos no bem-estar dos trabalhadores carnavalescos.

1.6. Sinopse do Enredo da Pesquisa

Com o intuito de oferecer uma visão global do trabalho e facilitar sua compreensão, elaborou-se uma figura-resumo onde foi apresentada ordenadamente cada etapa da tese, seu percurso e suas interrelações.

A primeira etapa consistiu na explanação da Introdução onde foram delineadas a contextualização, os objetivos geral e específicos, as questões norteadoras e hipótese global.

A segunda etapa fez-se uma apreciação do Quadro Teórico de Referência composta pelas dimensões analíticas Atividade de Trabalho, Gestão do Trabalho e Bem-estar no Contexto de Trabalho, alinhado ao contexto das Escolas de Samba seguido da filiação epistemológica da pesquisa em Ergonomia da Atividade.

A terceira etapa é constituída pela Abordagem Metodológica, na qual são explicitados os métodos de coleta de dados: observação livre, análise documental, entrevistas individuais, grupo focal e observações sistemáticas, cada qual com seus instrumentos, procedimentos e tratamentos dos dados.

A quarta etapa desta pesquisa é a apresentação e discussão dos resultados coletados por intermédio dos múltiplos métodos dispostos no percurso metodológico.

E a quinta e última etapa trata da conclusão da tese com a análise final dos resultados, discussão, limites e agenda de pesquisa.

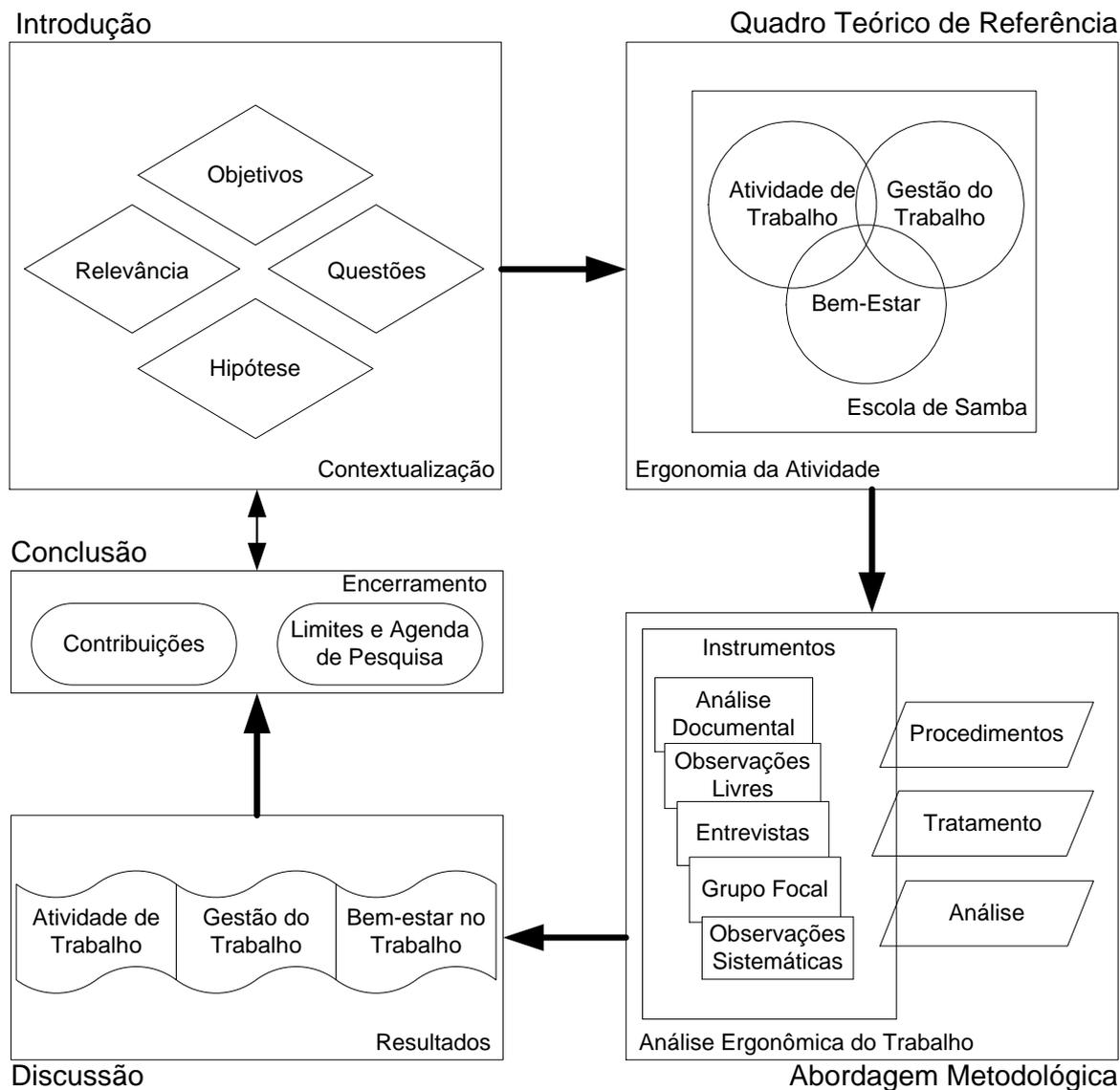


Figura 1 – Sinopse do Enredo de Pesquisa

2. Quadro Teórico de Referência

A elaboração e a disposição do Quadro Teórico de Referência têm por finalidade precípua apresentar e discutir as principais pesquisas, estudos, teorias e abordagens metodológicas encontradas nas diversas ciências que publicam sobre os temas abordados da pesquisa, ou seja, como se encontra o estado da arte do que foi pesquisado até aquele momento. O estado da arte nos dá a noção aproximada do que foi pesquisado e publicado nos últimos anos.

Seguindo esta orientação, o Quadro Teórico de Referência sobre os temas aqui abordados são aqueles citados no título e subtítulo desta tese e explanados nos objetivos e questões norteadoras, são eles: atividade de trabalho, gestão do trabalho, bem-estar do trabalhador, bem como o contexto onde os temas estão inseridos – as escolas de samba do Rio de Janeiro – e a abordagem científica a qual esta pesquisa está ancorada – a Ergonomia da Atividade.

Em resumo, serão elucidados ordenadamente os temas escolas de samba do Rio de Janeiro e, em consequência, o carnaval carioca com suas origens, evolução e conjuntura atual. Este primeiro referencial teórico está embasado na ideia de que é preciso conhecer inicialmente o local onde foi realizada a pesquisa para que se possam contextualizar os outros temas vindouros nas situações reais de trabalho, premissa atribuída a Ergonomia da Atividade.

Os temas atividade de trabalho, gestão do trabalho e bem-estar no trabalho serão esmiuçados separadamente, em seguida, cada qual, assim como as escolas de samba, com suas origens, evolução e conjuntura atual, considerando os principais autores e pesquisas publicadas em periódicos e livros.

Arrematando o Quadro Teórico de Referência, discorrer-se-á sobre a filiação epistemológica desta pesquisa, a Ergonomia da Atividade com seus construtos e conceitos principais, o elo entre as teorias e o percurso metodológico utilizado na tese.

Em função do tema de pesquisa ser ambientado nas escolas de samba do Rio de Janeiro e no carnaval carioca, optou-se por introduzir, a cada tema abordado, um pequeno parágrafo ilustrativo, de autoria própria, relativo à percepção do pesquisador sobre cada assunto pesquisado, acompanhado de um samba simbólico representativo do tema.

Carnaval

Carnaval é a festividade mais esperada do ano; é período de desapego, instante de desligamento, momento de relaxamento; relaxamento das normas morais e sociais, repouso do cotidiano; é tempo de inversão, inversão de papéis, onde o rico se veste de pobre e o pobre se veste de rico; é tempo de diversão, confusão, socialização; o carnaval é a festa da paixão, festa do trabalho e festa do samba; o carnaval, mais do que o samba, é escola de samba.

Pode chegar que a festa vai é começar agora
E é pra chegar quem quiser
Deixa a tristeza pra lá
E traga o seu coração
Sua presença de irmão
Nós precisamos de você nesse cordão
Pode chegar que a casa é grande e é toda nossa
Vamos limpar o salão para um desfile melhor
Vamos cuidar da harmonia
Da nossa evolução
Da unidade vai nascer a nova idade
Da unidade vai nascer a novidade
E é pra chegar sabendo que a gente tem o sol na mão
E o brilho das pessoas é bem maior
Irá iluminar nossas manhãs
Vamos levar o samba com união
No pique de uma escola campeã
Não vamos deixar ninguém atrapalhar a nossa passagem
Não vamos deixar ninguém chegar com sacanagem
Vambora que a hora é essa e vamos ganhar
Não vamos deixar uns e outros melar
E ô e ô e á, que a festa vai apenas começar
E ô e ô e á, não vamos deixar ninguém dispersar
O homem falou

Samba 3 - O homem falou de Gonzaguinha

2.1. **E**scolas de Samba e o Carnaval Carioca

O objetivo deste tópico é fornecer uma visão panorâmica da dimensão contextual escola de samba, local onde foi realizada a pesquisa. Assim, acredita-se ser indispensável o conhecimento da genealogia e a ascendência do carnaval brasileiro, anterior, mesmo, a invenção das escolas de samba, uma criação genuinamente brasileira. O carnaval brasileiro sofreu fortes influências dos carnavais europeus, especialmente do português, de onde o Brasil tem descendência direta, e do carnaval francês, de onde importamos a tradição dos bailes de fantasias, corsos e carros alegóricos. Com a origem do samba, sua inserção na comunidade, na sociedade carioca e nos grupos carnavalescos, instituiu-se aí, os três pilares da escola de samba, que se transformou no modelo paradigmático de organização. Modelo, este, que é singular e inusitado, mas também bastante contraditório, pois combina uma série de formalidades típicas de organizações burocráticas tradicionais com informalidades características da organização carnavalesca. Em síntese, a escola de samba é uma dimensão transversal que perpassa e acompanha todas as outras dimensões estudadas, bem como as etapas teórico-metodológicas, contextualizando a estrutura e a composição da pesquisa.

2.1.1. Principais Características das Pesquisas e Estudos sobre as Escolas de Samba e o Carnaval Carioca

O contexto das escolas de samba e do carnaval apresenta traços próprios bem caracterizados por elementos contraditórios e conflitantes, como a relação do legal e da contravenção, da superestrutura e do arcaísmo organizacional com suas práticas do início do século passado, da coletividade do trabalho e do individualismo das carreiras, da tradição do carnaval e da modernidade de algumas corporações.

Assim, por intermédio da compreensão da atual conjuntura do carnaval carioca, tem-se noção do cenário de atuação dos atores sociais, trabalhadores e gestores das escolas de samba, e cabe,

agora, discutir os conceitos que sustentam e originaram esta contextualização: o carnaval e a escola de samba.

Os poucos estudos empíricos sobre escolas de samba, refletem, obviamente, as poucas discussões sistematizadas sobre o tema. Apesar da escassez de artigos em periódicos científicos, existem consistentes referências bibliográficas e documentais sobre as escolas de samba e o carnaval, devido, principalmente, aos pesquisadores não ligados a academia, mas relacionados ao samba, como os autores citados Hiram Araújo, Sérgio Cabral e Haroldo Costa, e alguns poucos relacionados aos cursos de Sociologia e Antropologia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Percebe-se que, a partir do final do século passado, houve um maior interesse sobre as temáticas do carnaval e das escolas de samba com publicações de especialistas ligados a cultura do samba. Não se sabe, ao certo, os motivos de somente agora ter surgido o interesse pelo tema ou o não interesse anterior. O aumento significativo na quantidade de turistas e o crescimento da economia na Cidade do Rio de Janeiro e no país com consequente profissionalização da “indústria” do samba e aumento do número de trabalhadores carnavalescos, resultando na consolidação de discussões sócio-econômicas, talvez possa oferecer indícios plausíveis de explicação do fenômeno.

A partir dos anos 2000, aumentou o interesse dos pesquisadores acadêmicos sobre temática das organizações populares brasileiras, em especial, das escolas de samba do Rio de Janeiro. Existem algumas poucas iniciativas de estudos empíricos sobre as escolas de samba, a exemplo da UFRJ. Mas, seria de grande relevância estudar sobre estas temáticas, pois ajudaria a compreender um fenômeno com singularidades predominantemente brasileiras.

Quanto ao conceito de escola de samba existe uma pequena ligação entre os diversos autores, os quais a descrevem, basicamente, como a evolução de antigos blocos carnavalescos com a junção de sambistas. Apesar de não haver, especificamente, uma concepção atual de escola de samba, percebe-se, nitidamente, que ela é uma evolução e associação entre a comunidade, bloco carnavalesco, originado nos ranchos, grandes sociedades e cordões, e os sambistas.

Mesmo as escolas de samba e o próprio carnaval sendo temas bastante populares, pelas suas próprias concepções, não há, contudo, considerável material de referência de pesquisas empíricas sobre estes assuntos abordados. Todavia, depara-se com incontáveis pequenas reportagens sobre carnaval e escolas de samba, especialmente, em jornais e revistas de grande circulação que costumam concentrar suas publicações sobre o assunto no período que antecede os dias de carnaval, quando há uma grande proliferação deste tipo de reportagem em periódicos mais populares.

Após um levantamento em periódicos científicos brasileiros, somente foram encontrados 10 artigos sobre grupos folclóricos relacionados às festas populares. Metade destes artigos é relacionada a escolas de sambas e os outros são relacionados a outros tipos de grupos ou festas populares bastante comuns na cultura e tradição brasileiras, devido ao tamanho continental do país.

Dos artigos selecionados, em função da relevância e pertinência com as escolas de samba do carnaval carioca, apenas dois autores fizeram, especificamente, uma revisão da literatura relacionada aos temas, donde se retirou dois conceitos específicos de escola de samba. Os outros conceitos encontrados foram apreendidos em livros de referência. Existem, quantitativamente, mais livros referentes aos temas escola de samba e carnaval do que artigos científicos publicados em periódicos. E a grande maioria dos livros refere-se ao surgimento, evolução e contexto atual das escolas de samba, de onde se retirou a grande parte dos elementos históricos aludidos nesta tese.

A maior parte das referências encontradas foi escrita após o ano 2000, mostrando que a preocupação e a sistematização de estudos e pesquisas são mais recentes e contemporâneas. As abordagens teóricas adotadas pelos pesquisadores são bastante diversificadas considerando-se as ciências, encontrando-se, entre estas, a Sociologia, a Administração, a Música, a Antropologia e a Literatura.

Dos 10 artigos selecionados, quatro foram publicados em revistas estrangeiras. Três destes artigos são referentes a outros grupos e festas populares brasileiras e dois são sobre o carnaval. Há apenas uma pesquisa realizada em uma comunidade ligada a uma escola de samba. Mas, o tema tratado não é especificamente sobre a

temática do carnaval e escola de samba, e sim sobre a incidência das drogas em jovens integrantes de uma comunidade próxima a uma escola de samba.

Contudo, como o objetivo específico desta dimensão era discutir e compreender a origem, a evolução e, principalmente, o contexto carnavalesco carioca, onde as escolas de samba estão inseridas, acredita-se que este objetivo tenha sido cumprido, pois, todos os artigos auxiliam no entendimento deste contexto.

2.1.2. Características Metodológicas das Pesquisas e Estudos sobre as Escolas de Samba e o Carnaval Carioca

O delineamento metodológico das pesquisas e levantamentos sobre escolas de samba não é muito variado, há somente uma pesquisa empírica relacionando o nível de maturidade e a condição sócio-econômica de jovens sambistas de uma comunidade onde está localizada uma escola de samba. Todos os outros artigos encontrados, e que são relevantes para a pesquisa em questão, são ensaios onde se faz uma contextualização das escolas de samba e o ambiente social onde estão inseridas, não apresentando, portanto, dados que pudessem ser compilados e utilizados, nesta tese, como modelos comparativos.

Dos 10 artigos selecionados, oito são ensaios que empregam a revisão de literatura, outro artigo é uma pesquisa exploratória com intuito de compreender o contexto de uma comunidade e o último artigo é baseado em entrevistas individuais.

A pesquisa empírica encontrada apresenta um delineamento de investigação correlacional (correlação de variáveis ou dimensões analíticas), de natureza qualitativa, com objetivo de conhecer uma situação específica, com amostra de apenas uma organização do setor de serviços, fonte de dados primária e tipo de campo de pesquisa de uma organização popular, tendo a entrevista como instrumento e procedimentos de análise inferencial.

No levantamento de referências bibliográficas relacionadas aos temas carnaval e escola de samba, realizada com apoio dos técnicos da Biblioteca Central da Universidade de Brasília, não se encontrou, nos portais de periódicos científicos e nas bibliotecas nacionais e

estrangeiras, nenhum estudo relacionando os temas pesquisados à Psicologia do Trabalho, Ergonomia da Atividade ou Administração, demonstrando o ineditismo e a importância da atual pesquisa, além de oferecer uma trajetória possível para ampliar o campo de pesquisa.

2.1.3. Raízes Históricas e Conceituação de Escola de Samba

O carnaval é uma festividade bastante antiga com uma abrangência bem maior que o termo escola de samba. As escolas de samba, indubitavelmente, fazem carnaval, mas não necessariamente exista carnaval sem as escolas de samba. Prova disto são os carnavais existentes em Recife, Olinda, Salvador, só para citar os mais conhecidos. Entretanto, tentar compreender a abrangência de uma escola de samba sem entender a origem e evolução do carnaval, tornaria o estudo muito dificultoso e, no mínimo, impreciso (Araújo, 2003).

A origem do carnaval, bem como outras festas populares, advém de uma mesma premissa: a celebração de algo, alguém ou um acontecimento. Porém, nem todas as festas populares conhecidas podem ser consideradas carnaval, principalmente, como este é concebido hoje. Segundo Ferreira (2004), duas correntes etimológicas explicam coerentemente a origem da palavra “carnaval”: a primeira nos remete as festas em homenagem aos deuses antigos e a segunda a uma imposição doutrinária da Igreja Católica.

Nas festas antigas, em especial à deusa Isis, era comum utilizar pequenas maquetes de navios ou mesmo pequenas charretes em forma de navios que eram “lançados” ao mar em oferenda à deusa egípcia. Daí originou-se o termo em latim *carrus navalis* ou, como se supõe, carnaval (Ferreira, 2004). Todavia, a primeira referência específica a palavra carnaval ou a algum divertimento popular associado a máscaras, fantasias, desfiles, comilança e bebedeira, somente foi encontrada a partir do século XI. E por mais irônico e estranho que possa parecer, a criação do carnaval se deu por intermédio da Igreja Católica, quando o Papa Urbano II, em 1091, instituiu o período da quaresma, momento em que todos os devotos deveriam dedicar-se a temperança, ao comedimento, a castidade e a

austeridade. Devido a este fato, o período imediatamente anterior à quaresma virou o momento de permissão dos excessos, exageros e inversões sociais para “compensar” o longo período de abstinência vindouro. Este período de abstinência imposto pela Igreja, que era extremamente rigorosa e ninguém ousava questionar, foi chamado pelo povo de “adeus à carne” ou em italiano “*carnevale*” (Ferreira, 2004).

Hoje, emprega-se a palavra carnaval para indicar uma alegria coletiva, independente do período do ano. Utilizando-se deste conceito, diz-se que o carnaval existe há milênios, criando assim, uma grande confusão sobre o que é e o que não é carnaval.

Em meados do século XIX, o carnaval se tornou uma festa da burguesia europeia, em especial, da cidade de Paris, onde havia grandes bailes frequentados por pessoas da alta sociedade parisiense. Por isto, acabou se transformando em bailes oficiais da burguesia, excluindo do carnaval e da sociedade quem não os frequentava. Este modelo de carnaval foi “exportado” para a elite burguesa de outros países europeus, entre eles Portugal, de onde absorvemos grande parte de nossa “bagagem cultural”.

De nossa ascendência portuguesa, além do modelo de carnaval, importamos uma manifestação popular chamada “entrudo”, que influenciou, em grande parte, o nosso modo de “brincar” o carnaval. O entrudo, na qual pessoas ridicularizavam outras e jogavam água, ovo, farinha e água de cheiro nos transeuntes, muitas vezes descambavam para agressões físicas. As “festas” eram “organizadas” por grupos de amigos as quais evoluíram para entrudos populares e familiares. Esta forma de organização dos entrudos, por meio de grupos de amigos, foi à base estrutural para formação das escolas de samba de hoje (Ferreira, 2004).

Porém, havia um elemento fundamental para conceber a organização de uma escola de samba: o surgimento do samba. E neste campo, há bastante controvérsia entre os estudiosos (Ferreira, 2004; Araújo, 2003; Cabral, 1996). Para uns, o samba surgiu na Bahia, nos terreiros de candomblés, e foram levados pelos negros para a zona central do Rio de Janeiro, onde se desenvolveu. Outros dizem que negros bantos, vindos do Vale do Paraíba, se instalaram na região chamada de Cidade Nova, onde fica a Praça Onze no Rio

de Janeiro, local do nascimento do samba. A confusão sobre a origem do samba talvez seja devido ao primeiro samba oficialmente registrado no Brasil: foi em 1917, no Rio de Janeiro, intitulado “Pelo telefone”, de Donga e Mauro de Almeida (Moura, 2004). Apesar da controvérsia do samba ter vindo da Bahia ou nascendo no Rio de Janeiro, todos concordam numa questão central: o Rio de Janeiro é o “berço” do samba, onde se desenvolveu e despontou para o mundo.

Já as escolas de samba são invenções genuinamente cariocas e surgiram, na década de 1920, da evolução de “grupos de amigos que se juntam na época do carnaval para cantar e sambar” (Raphael, 1990, p.76). Estas escolas de samba evoluíram em função de “numerosos blocos que se converteram em escolas de samba de olho no aumento da legitimidade e afastando a repressão policial” (Raphael, 1990, p.76), pois o bloco que não fosse legalizado poderia ter seus componentes presos acusados de baderna.

Com a difusão do samba e a percepção de sua representação da miscigenação das raças, e nesta época – décadas de 1920 e 1930 – tudo o que representava a mistura das raças era valorizado, surgiram grupos chamados de “samba de morro”, que se apresentavam em toda a cidade do Rio de Janeiro e competiam para ganhar os concursos patrocinados pelos jornais. Geralmente, estes grupos eram os mesmos ligados aos grupos de desfiles: grandes sociedades, corsos, ranchos, blocos e cordões, cada qual com elementos e características próprias.

Os grupos de desfiles tinham de pedir uma licença especial à polícia para desfilar nas ruas da cidade. E o governo oferecia verbas aos principais grupos organizados para estimular a festividade e a imprensa noticiava e validava os grupos por intermédio de premiações e concursos formais.

Com a oficialização dos desfiles, em 1932, pelo então prefeito do Rio de Janeiro Pedro Ernesto, houve uma popularização e divulgação das escolas de samba que perceberam a possibilidade de receber recursos e incentivos. E em 1934, foi fundada a União das Escolas de Samba, que centralizava o contato entre os grupos e o poder público, cristalizando, definitivamente, o carnaval carioca e as escolas de samba do Rio de Janeiro.

Naquela época os blocos que tentavam se afastar da ilegalidade para poder ganhar subvenções e brincar em paz, não apresentavam vínculo com jogos de azar e seus “legítimos” representantes, os banqueiros do jogo do bicho.

Cavalcanti (1994, p.23) revela, ainda, que:

(...) as grandes sociedades, nascidas na segunda metade do século XIX, desfilavam com enredos de crítica social e política apresentados ao som de óperas, com luxuosas fantasias e carros alegóricos e eram organizadas pelas camadas sociais mais ricas. Os ranchos, surgidos em fins do século XIX, desfilavam também com um enredo, fantasias e carros alegóricos ao som de sua marcha característica e eram organizados pela pequena burguesia urbana. Os blocos, forma menos estruturada, abrigavam grupos cujas bases situavam-se nas áreas de moradia das camadas mais pobres da população, os morros e subúrbios cariocas. O surgimento das escolas de samba veio desorganizar essas distinções.

Augras (1998, p.17) cita que “antes das escolas de samba, os grupos carnavalescos de diversos tipos desfilavam pelas ruas do Rio (...) e foi na junção dos ranchos com os blocos e cordões das ruas do Rio que se deu a criação daquilo que viria a ser as escolas de samba”. Assim, estas espécies de grupos formaram as principais categorias de grupos de desfiles: grandes sociedades, cursos, ranchos, blocos e cordões, evoluindo para o que, hoje, chama-se escola de samba. Apesar de haver as escolas de samba, que desfilam no Sambódromo, e os blocos que se apresentam e brincam pelas ruas da Cidade do Rio de Janeiro.

Costa (2001, p.211) argumenta que

(...) a escola de samba, como organismo catalisador da alma popular, é uma fatalidade histórica (...). Sua existência sintetiza o resultado de todas as manifestações que foram-se (sic) somando ao longo dos tempos. Os cordões, os ranchos, as sociedades, formaram a amálgama que plasmou essa organização social e artística, inegavelmente peculiar, nascida e criada no Rio de Janeiro.

Araújo (2003, p.220) discorre sobre a junção do ritmo do samba com os ranchos na cidade do Rio de Janeiro, dizendo que

(...) tendo chegado ao Rio de Janeiro com as atenções populares já monopolizadas pelos ranchos, o samba, ao se organizar em escolas – ou seja, quando deixou de ser uma diversão do morro e da favela para percorrer ensurdedoramente (sic) as ruas cariocas –, não se deu o trabalho de criar para si uma forma especial de cortejo. Aproveitou o desenvolvimento dos ranchos em suas estruturas processionais (sic).

Ferreira (2004, p.329-330) classifica as diversas formações de grupos carnavalescos como

(...) as categorias ‘grandes sociedades’, ‘ranchos’, ‘blocos’ e ‘cordões’ pareciam suficientes para acomodar todos os tipos possíveis de brincadeiras e, ao menos à primeira vista, a festa carnavalesca tinha resolvido sua forma de organização (...) nesse momento de aparente acomodação que se processava o surgimento de uma forma carnavalesca que tomaria de assalto a folia e se tornaria a mais conhecida e divulgada expressão do carnaval brasileiro do século: as escolas de samba.

Para Diniz (2006, p.91)

(...) o legado que blocos, ranchos, cordões e sociedades deixaram para a história das escolas de samba é muito claro. Podemos até dizer que as escolas são uma síntese de todos esses movimentos carnavalescos: o enredo, os grandes carros alegóricos, as alas, a instrumentação, a beleza, o mestre-sala e a porta-estandarte, as mulheres bonitas.

Apresentando uma clara concepção de escola de samba, Queiroz (1985, p.4) a conceitua como uma “(...) sociedade civil com objetivos culturais e recreativos, mas não lucrativos, cuja principal finalidade consiste em organizar a cada ano suntuosos desfiles que

marcam hoje o ponto culminante das brincadeiras carnavalescas no país”.

Levy (2001, p.126) apresenta uma concepção de comunidade que ajuda a melhor compreender e a complementar o conceito de escola de samba, argumentando que comunidades “(...) são unidades orgânicas, biológicas, homogêneas, ancoradas em uma realidade tangível, territorial, que lhes permite suprir suas necessidades, e que se mantêm, por meio de pequenas mudanças, através de gerações [...] [com] traços atribuídos, com ou sem razão, às comunidades arcaicas, ou seja, a homogeneidade, a perenidade, a ancoragem na natureza, a solidariedade”.

Enfim, para facilitar o entendimento do que é uma escola de samba, estipulou-se um conceito com a incorporação de várias correntes de estudos culturais – carnaval, escola de samba e samba – e sociais – sociedade, grupos e comunidade. Nesta ótica, conceitua-se **escola de samba como uma instituição composta por elementos sócio-culturais relacionados aos blocos carnavalescos e ao samba e de elementos sociais dos cidadãos-trabalhadores e da comunidade.**

2.1.4. Contradição da Ilegalidade Legitimada

As escolas de samba e o carnaval carioca possuem uma composição social, histórica e administrativa bastante singular e confusa. Singular devido às características específicas das atividades carnavalescas somadas a conjuntura social, cultural, política e econômica. E confuso, sobretudo, em função de uma série de situações contraditórias que envolvem os diversos atores sociais, componentes da rede destas agremiações carnavalescas.

Situações incoerentes levam ao acontecimento de circunstâncias conflitantes como a propalada maturidade administrativa e o profissionalismo do carnaval carioca. Assim, entender as situações que compõem a ambígua teia carnavalesca, é de fundamental importância para que, então, se possa contextualizar e compreender a gestão, a atividade e o bem-estar dos trabalhadores das agremiações cariocas.

A primeira situação contraditória é simbolizada pela relação entre o poder legal, representado pela Prefeitura do Rio de Janeiro, legítimo gestor dos recursos e patrimônio públicos, e a contravenção, traduzida, neste caso, pelos banqueiros do jogo do bicho, chamados de patrono das escolas de samba, um tipo de mecenas das agremiações carnavalescas. O patrimônio público é representado, nesta circunstância, pela Passarela do Samba – o Sambódromo – e a Cidade do Samba que são administrados pela Liga Independente das Escolas de samba, composta pelos presidentes das agremiações carnavalescas, chefiadas, fundamentalmente, pelos banqueiros do jogo do bicho. Cavalcanti (2009) debate este cotejo da contravenção com a legalidade, argumentando sobre a dificuldade de “falar do sujo na festa da beleza, do sério na festa da brincadeira, entrando em uma zona em que o perigo, que é sempre também simbólico, torna-se, entretanto, mais ameaçadoramente real” (Cavalcanti, 2009, p.92). Segundo a autora, a presença da rede clandestina do jogo do bicho mostra-se bastante fecunda, ao mesmo tempo, que é extremamente desabonadora, devido às suas práticas cotidianas duvidosas, dizendo, ainda, ser um lugar tenso, onde a ação transformadora e criadora se associa a noção de poluição.

Conduzindo a discussão neste rumo, DaMatta (1997), refere-se ao carnaval como um tempo bastante admirável, pois, além da comemoração da festividade, também é um período de maior tolerância e renovação das esperanças. Um período muito intrigante devido ao oculto se apresentar diante de nossos olhos clamando por aceitação. Mas, o carnaval que produz renda e origina milhares de empregos diretos e indiretos, é o mesmo carnaval onde o banqueiro do jogo do bicho é reverenciado como um mecenas que protege e nutre a escola de samba e a comunidade. O banqueiro do jogo do bicho, vulgarmente chamado de bicheiro, participa de uma estrutura organizada de poder clandestino e se encontra inserido dentro de uma conjuntura articulada ao poder público, em função do controle gestor do carnaval carioca realizado em conjunto com a Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro (Cavalcanti, 2009).

Contudo, o banqueiro do jogo do bicho não assumiu este posto de uma hora para outra, ele foi ganhando espaço, desde a década de 1970, quando o carnaval das escolas de samba ainda era

bastante insipiente e necessitava de seus recursos financeiros para sobreviver. Com sua atuação na base da comunidade em função da venda de seu “produto”, membros da comunidade acharam “normal” solicitar seu apoio financeiro para o desfile da escola de samba, já que ambos pertenciam à própria comunidade. Desta forma, sua presença foi crescendo em importância e ganhou enorme prestígio quando da criação da Liga Independente das Escolas de Samba (Liesa), em 1984, passando a gerenciar legalmente o carnaval carioca simbolizada pela Passarela do Samba na Avenida Marquês de Sapucaí, o Sambódromo.

O jogo do bicho está atrelado aos chamados jogos de azar, considerados, no Brasil, uma contravenção, onde se situa os domínios e o poderio dos banqueiros. Porém, segundo Cavalcanti (2009), fora o fato de ser uma contravenção, juridicamente tratado de forma díspar do crime, o jogo do bicho em si se apresenta bastante inofensivo. Todavia, devido à conexão com a ilegalidade, observa-se a existência de uma violência implícita, e frequentemente explícita, vinculada ao “respeito” e a “moral” alcançados pelos banqueiros.

Na comunidade, os banqueiros do bicho financiam projetos sociais voltados para apoio, assistência e desenvolvimento do cidadão, lacuna deixada por um Estado omissivo e descrente que permite que indivíduos ligados a contravenção assumam o controle de áreas essenciais, tornando-se vitais à sobrevivência do cidadão-componente da comunidade e da escola de samba. Assim, a atuação do banqueiro é considerada “profissional” pelo seu desempenho, tanto na gestão do carnaval, quanto na comunidade e na escola de samba, “sobretudo, diante de uma força considerada mais ameaçadora em seu poder de destruição: o tráfico armado de drogas” (Cavalcanti, 2009, p.111).

Enfim, o carnaval é simbolicamente uma inversão de circunstâncias sociais, onde pobres e ricos socializam-se harmonicamente. Entretanto, “no desfile das grandes escolas de samba, a ordem instituída inverte-se agora substituindo o legal por uma fachada de legalidade administrada por habitantes da ilegalidade” (Cavalcanti, 2009, p.114). Desta forma, a gestão do carnaval carioca foi inapelável e oficialmente legitimada aos banqueiros do bicho, que gerenciam o carnaval das escolas de

samba, bem como o Sambódromo e, mais recentemente, o complexo da Cidade do Samba, no bairro da Gamboa, região portuária do Rio de Janeiro.

2.1.5. Contradição do Espaço Popular Elitizado

A edificação da Cidade do Samba trouxe a tona outra situação deveras contraditória no carnaval das escolas de samba. Inaugurada em 2005 e situada na região portuária do Rio de Janeiro, a Cidade do Samba proporcionou as grandes escolas de samba uma invejável estrutura para desenvolvimento do desfile. O que anteriormente representava precariedade e insegurança pela falta de espaços apropriados tornou-se um espaço organizado com infraestrutura projetada, elaborada e bem definida. Este fato, por si só, já representa um enorme avanço na estruturação do carnaval carioca como festa popular e folclórica representativa da cultura brasileira.

Cada escola de samba do grupo especial tem a concessão de um dos quatorze galpões de sete mil metros quadrados de área útil, com altura máxima de 19 metros. Os portões têm 10 metros de altura, o que facilita a entrada, movimentação e saída dos carros alegóricos, bem como a produção típica do desfile (Barbieri, 2009). Os chamados barracões impulsionaram a indústria carnavalesca das escolas de samba e permitiram abrigar todas as equipes de produção necessárias ao desenvolvimento do desfile, assim como seus equipamentos e materiais de fabricação. Entretanto, alguns inconvenientes se interpuseram na posse do espaço fabril na Cidade do Samba, em razão do acesso e descenso das escolas de samba no grupo especial. As divisões do carnaval carioca permitem que as escolas de samba campeãs ascendam às divisões superiores e as últimas colocadas sejam rebaixadas à divisão inferior, cedendo lugar as vencedoras.

Neste sentido, há certa mobilidade na exploração dos galpões da Cidade do Samba, onde, a cada ano, adentra uma escola advinda do grupo de acesso e sai uma escola dirigindo-se ao grupo de acesso. Deste modo, escolas do grupo especial têm uma infraestrutura indispensável na produção do carnaval e as do grupo de acesso se sujeitam a permanecer no “Carandiru”, nome dado ao

local na zona portuária, próximo ao Sambódromo, que se assemelha ao referido presídio por não possuir condições mínimas de utilização, segurança e salubridade. Somente a elite das escolas de samba do carnaval carioca tem possibilidades de produzir um carnaval à altura da festa mais popular do Brasil, e as pequenas escolas dificilmente conseguem ascender ao grupo especial em face da escassez de recursos e de uma estrutura mínima indispensável, tornando a situação bastante paradoxal.

Seria interessante, social e economicamente, que todas as escolas se fortalecessem para dar proporcionar maior solidez ao carnaval carioca, desenvolvendo a economia por meio da geração de empregos, boas condições de trabalho e bem-estar. Mas, sem a devida estrutura e recursos monetários, há uma grande dificuldade de manutenção das escolas de samba consideradas de menor expressão que, literalmente, colocam o “bloco na rua” por insistência, obstinação e paixão dos membros da comunidade.

2.1.6. Contradição da Individualidade Coletiva

A situação do espaço popular elitizado se assemelha ao desdobramento das carreiras dos carnavalescos das escolas de samba. Os carnavalescos são profissionais responsáveis pela criação estética do desfile, são os intermediadores de universos socioculturais diferentes e o carnaval é, basicamente, seu espaço de constituição da marca autoral. Apesar do posto de carnavalesco não ser rigidamente definido, devido a inúmeras possibilidades de atuação, é fortemente controlado pelo presidente da escola que não admite a contratação do profissional por outra escola sem a sua estrita permissão, o que dificulta sua mobilidade em função do contexto regulado por papéis sociais definidos com margens de manobras demarcadas e limitadas.

A viabilidade de trocar uma escola por outra obedece a um rígido quadro de condutas e “funciona como território de disputas por postos e honorarias, demarcando espaços e códigos próprios [...] um espaço de negociação possível de ser realizado pelos atores e grupos sociais envolvidos” (Santos, 2009, p.153-154).

Esta conjuntura diverge do discurso institucional de trabalho em equipe, coletivismo e participação dos membros da comunidade, delineando, assim, a consolidação do individualismo, fruto da modernidade, conceituado por Santos (2009, p.153-154) como a “vontade de poder distinguir-se, de ser notado e famoso”, o desejo de “chamar a atenção”.

O mundo artístico, a exemplo dos carnavalescos, é egocêntrico, narcisista, dinâmico e apresenta heterogeneidade acentuada, tornando cada trajetória única e singular, onde a notoriedade e o reconhecimento público são atributos quase sempre ambicionados pelos artistas. Este reconhecimento pode ser percebido no local trabalho proclamado pelos superiores hierárquicos (reconhecimento da utilidade), e/ou pelos seus pares e colegas (reconhecimento da estética), além da possibilidade de reconhecer-se na atividade de trabalho exercida. Categoria, esta, conceituada pela Psicodinâmica do Trabalho, na primeira forma, e pela Ergonomia da Atividade, na segunda (Bendassolli e Soboll, 2011).

2.1.7. Contradição da Exigência Produtiva do Carnaval

O enredo do desfile do carnaval de uma escola de samba do próximo ano, geralmente, é escolhido antes mesmo de começar o desfile do ano corrente. A seleção do enredo é um processo de avaliação de custo-benefício por parte da diretoria. E após a escolha do novo enredo, faz-se o planejamento da produção do desfile, que vai desde a organização das equipes de trabalho, à seleção de materiais, criação e montagem das alegorias, fantasias e carros alegóricos, escolha do samba-enredo, ensaios das alas e ensaios gerais, logística para levar a escola à avenida, o desfile propriamente dito e, por fim, o retorno das pessoas à comunidade e dos carros aos galpões na Cidade do Samba.

As escolas planejam, nos mínimos detalhes, o que devem executar para que tudo saia nota 10 ou dentro do esperado. E o esperado é alcançar a nota máxima em cada quesito para que fique entre as campeãs. Dez são os quesitos a serem avaliados pelos cinquenta jurados, divididos em dez grupos de cinco. Os jurados avaliam: (1) comissão de frente; (2) mestre-sala e porta-bandeira; (3)

samba-enredo; (4) alegorias e adereços; (5) fantasias; (6) bateria; (7) enredo; (8) harmonia; (9) conjunto; e (10) evolução. Desta forma, as equipes de evolução, conjunto e harmonia avaliam, cuidadosamente, todos os quesitos. Eles são apreciados, estudados, planejados e desenvolvidos para que a escola tenha o melhor desempenho possível.

Em razão da pressão externa, para que escolas de samba se desenvolvam e cresçam aliadas às pressões internas do grupo, devido à expansão da comunidade (Queiroz, 1999), duas consequências negativas são atribuídas a este contexto: primeiramente, segundo Raphael (1990), muitos dizem que o carnaval tem perdido sua autenticidade, sua espontaneidade e seu gosto popular; e, em segundo lugar, que “a escola tem procurado se organizar sobre os modelos das grandes empresas comerciais, dos bancos e das usinas” (Queiroz, 1985, p.5).

Isto pode levar as agremiações carnavalescas adquirirem características semelhantes às organizações tradicionais, com a utilização de modelos gerencialistas privilegiando a produtividade e a lucratividade, deixando em segundo plano o bem-estar e a saúde dos trabalhadores, o que seria uma temeridade.

2.1.8. Síntese do Contexto Escola de Samba

Os temas carnaval e escola de samba tiveram seus principais estudos realizados de modo recente, principalmente pós anos 2000, porém, sem grande volume de pesquisas. Apesar da carência de estudos científicos, não possui muitas pesquisas empíricas relacionadas, apresenta uma farta bibliografia de referência, especialmente ensaios, produzida por profissionais e artistas do carnaval, bem como reportagens publicadas em periódicos não científicos – jornais e revistas de grande circulação. Em razão disto, é um tema que necessita de pesquisas empíricas para compreender o fenômeno globalmente e que subsidie a elaboração de políticas para melhoria das relações de trabalho e o contexto de produção.

Em síntese, as escolas de samba do Rio de Janeiro são instituições formadas por três pilares basilares: o samba, levado ou surgido no Rio de Janeiro; os grupos carnavalescos que descendem

dos carnavais de Portugal e França; e as comunidades constituídas por pessoas mais humildes e de baixa renda que se fixaram em regiões da cidade com pouca ou nenhuma infra-estrutura social. Além desta base, a escola de samba é um local de muitas contradições, especialmente, entre o formal e o informal, o que traz algumas vantagens, como celeridade nos processos produtivos e na tomada de decisão e também desvantagens, como a omissão nos direitos assegurados aos trabalhadores.

Trabalho

Trabalho: termo de variadas concepções, vocábulo de inúmeras compreensões, expressão de diversas contradições; o trabalho permite, ao mesmo tempo, dar significado e ter significado; o trabalho possibilita manifestar-se, identificar-se e reconhecer-se; o trabalho motiva conflitos, suscita desavenças, infunde sofrimentos. Trabalho, motivação da vida, por vezes, finda...

Ninguém ouviu um soluçar de dor
No canto do Brasil
Um lamento triste sempre ecoou
Desde que o índio guerreiro
Foi pro cativo e de lá cantou

Negro entoou um canto de revolta pelos ares
No Quilombo dos Palmares, onde se refugiou
Fora a luta dos inconfidentes
Pela quebra das correntes
Nada adiantou

E de guerra em paz, de paz em guerra
Todo o povo dessa terra
Quando pode cantar
Canta de dor

E ecoa noite e dia
É ensurdecedor
Ai, mas que agonia
O canto do trabalhador
Esse canto que devia ser um canto de alegria
Soa apenas como um soluçar de dor

Samba 4 - Canto das três raças de Mauro Duarte e Paulo César Pinheiro

2.2. *A* Atividade de Trabalho Carnavalesca

A pesquisa realizada nesta tese tem como proposta analisar a interrelação das dimensões trabalho, gestão e bem-estar no contexto das escolas de samba do Rio de Janeiro. Pode-se afirmar que o tema central desta pesquisa empírica é o trabalho, ou mais precisamente, a atividade de trabalho carnavalesca. O trabalho desempenhado nas escolas de samba é uma dimensão analítica transversal onde as outras dimensões de pesquisa vindouras gravitam em torno dela. Em razão desta constatação, o objetivo precípuo deste tópico é oferecer uma visão abrangente da dimensão trabalho, revelando suas origens, evolução e estado atual, apresentando seus elementos e características, discutindo os principais conceitos e correntes de estudos, debatendo seus significados e entendimentos, delineando as influências das organizações no seu contexto sócio-econômico. Enfim, serão aqui abordados e discutidos, genérica e especificamente, os itens importantes a sua compreensão global.

2.2.1. Principais Características das Pesquisas e Estudos sobre Trabalho

Encontram-se disponíveis, nas diversas plataformas de comunicações científicas, sem considerar os livros e ensaios publicados e as comunicações não científicas, quase dois mil de artigos relativos ao objeto trabalho. Obviamente, que, na prática, seria impossível ler e referenciar todos os artigos existentes devido ao volume de informações. Até mesmo porque nem todas as pesquisas publicadas são de interesse às discussões produzidas nesta tese. Por isto, foi importante e necessário delimitar os artigos de interesse, especialmente aos que fizessem referência ao tema trabalho como atividade e à gestão deste trabalho.

Dos 40 artigos selecionados sobre o tema, cerca de 70% deles apresentaram como abordagens teóricas principais a Psicologia Social e a Sociologia, revelando a perspectiva de posicionamento crítico às correntes gerencialistas hegemônicas. Outras abordagens

encontradas dentro do contexto crítico foram a Administração, a Economia, a Filosofia, a Educação e as Ciências da Saúde.

Quanto à análise temporal dos artigos, com exceção de dois deles, um que trata da atividade de trabalho artística datada de 1991 e outro sobre a representação social do trabalho de 1998, todos os outros artigos encontram-se situados no período de 1999 a 2009, oferecendo, desta forma, um referencial atualizado.

A grande maioria dos artigos, 32 destes, foi publicada em revistas brasileiras, seis publicações em periódicos americanos, um em revista francesa e uma argentina.

De todos os artigos selecionados, 15 apresentaram, explicitamente, algum conceito ou significado do termo trabalho, auxiliando na solidificação de seu construto. Os artigos que não explicitam claramente o conceito expõem uma concepção de trabalho, geralmente, ligada à execução de uma atividade laboral, a um lócus de trabalho ou a uma forma de empregabilidade.

2.2.2. Características Metodológicas das Pesquisas e Estudos sobre Trabalho

O tipo de artigo mais encontrado na literatura pesquisada foi à revisão de literatura em forma de ensaio, 23 artigos, os quais apresentam posicionamentos críticos sobre as transformações do mundo do trabalho, o estágio atual em que se encontra e situações conhecidas. O outro tipo de artigo encontrado foi o empírico, com 16 ocorrências, e que apresenta, geralmente, uma rigorosa revisão de literatura e pesquisas científicas que nos ajuda a compreender o cotidiano de trabalho de diversas categorias de trabalhadores.

O delineamento de pesquisa mais encontrado foi o correlacionais com 10 ocorrências, seguido do survey com seis.

Quanto à natureza da pesquisa 10 pesquisas foram qualitativas e seis quantitativas, as quais 13 delas tiveram como objetivo aumentar o conhecimento, duas aplicar o conhecimento, por meio do desenvolvimento de escalas e questionários, e uma delas com o objetivo de aplicar o instrumento e conhecer a situação.

Os números do delineamento de pesquisa, da natureza da pesquisa e dos objetivos das pesquisas, são absolutamente

compatíveis metodologicamente com as abordagens teóricas críticas da Psicologia Social e da Sociologia, pois estas, frequentemente, apresentam esta abordagem metodológica em suas pesquisas empíricas.

Nos tipos de amostras utilizados pelos pesquisadores em seus estudos, 10 destes o fizeram com várias organizações e seis com apenas uma organização, sendo que 13 foram com empresas de serviços e três com empresas de serviços e indústrias.

No campo de pesquisa, sete eram empresas privadas, quatro governamentais, um sindicato e quatro realizaram a pesquisa em mais de um campo.

Doze pesquisas utilizaram dados primários e quatro dados secundários, sendo que sete delas utilizaram questionários e escalas como instrumento de pesquisa, cinco utilizaram entrevistas, o mesmo número da análise de conteúdo e apenas um utilizou observações.

Quanto aos procedimentos de análise, em 13 pesquisas foram utilizados métodos inferenciais, duas a análise de conteúdo e uma um método híbrido.

2.2.3. Concepções do Termo Trabalho

O termo “trabalho” é um conceito bastante abrangente com inúmeras concepções e abordagens, contradições e imprecisões, o que torna sua definição bastante complexa, difícil e árdua. O pesquisador que se propõe a estudar sobre esta temática acaba, naturalmente, por privilegiar uma definição, selecionada ou própria, carregada de simbolismos, asseverações, antagonismos e vieses. Isto acontece, pois poucas situações humanas têm tantos debates e complexidade quanto às situações de trabalho (Fonseca, 2003). Considerando esta complexidade, a expressão trabalho é geralmente aplicada de forma distinta nas inúmeras pesquisas considerando cada área de estudo com seus sentidos e significados diversificados.

Analogamente, o trabalho pode, ao mesmo tempo, apresentar tanto aspectos positivos relacionados à sobrevivência, à estruturação do indivíduo, à identidade e ao reconhecimento, quanto negativos referentes à pressão temporal, jornadas extenuantes, desemprego e

riscos de adoecimento, fazendo com que a discussão e a compreensão se tornem emaranhadas e, porventura, contraditórias.

Apesar da dificuldade de exatidão do conceito, há de se reconhecer a importância, em especial para este estudo, de se compreender o trabalho associado aos elementos constituintes e características em razão de três principais motivos: (1) inicialmente, toda ciência que se propõe a estudar o tema trabalho deveria debatê-lo e discuti-lo amplamente e apresentar sua concepção posicionando-se criticamente a respeito do assunto, o que é o caso deste estudo; (2) devido ao tema de pesquisa e às dimensões analíticas explicitarem, claramente, o termo trabalho, o alcance dos objetivos geral e específicos seria dificultado se não houvesse clareza na caracterização e compreensão do trabalho; e, por último (3) em função da centralidade e da importância da esfera trabalho na vida das pessoas e da sociedade, pois, a centralidade do trabalho é encontrada, até mesmo, na Declaração Universal de Direitos Humanos (Kelly, 2000). Assim, compreender o conceito de trabalho nesta composição de pesquisa seria apenas a porta de entrada e, ao mesmo tempo, a ponta do iceberg para a discussão e crítica do sistema vigente predominante (Fonseca, 2003).

2.2.4. Origem e Evolução do Trabalho

Este tópico sobre a origem e a evolução do trabalho foi baseado nas obras História da Riqueza do Homem de Huberman (1986), História do Pensamento Econômico de Hunt (2005) e Uma Breve História do Mundo de Blainey (2007), os quais elaboraram ensaios críticos sobre a história mundial, onde localiza-se a história do trabalho e das organizações.

A partir do surgimento do homem, na pré-história, houve uma significativa evolução e desenvolvimento das habilidades físicas, motoras e cognitivas da raça humana, o que propiciou uma mudança na forma de trabalhar, realizada, a princípio, em favor da sobrevivência do grupo, com o extrativismo e a pesca e caça predatória e, mais adiante, o início da imposição e dominação de uma minoria detentora dos meios de produção.

A constante procura pelo ambiente mais favorável, caracterizado pela migração e a vida nômade com o propósito de facilitar o trabalho, fez o homem elaborar ferramentas tecnológicas para desenvolver a agricultura e a caça. A criação e a posse das ferramentas, fez surgir a primeira estrutura social baseada no trabalho e na hierarquia entre patrões e trabalhadores, além de um Estado, não oficial, detentor do poder autoritário e controlador dos meios de produção. Este fato contribuiu para a progressão lenta e gradual da civilização caracterizada por três fenômenos: a transformação de pequenos grupos em aglomerações fixas em vilarejos; a acumulação de novas culturas por meio de viagens exploratórias à procura de alimentos; e o advento da religião fazendo surgir uma classe de clérigos com papéis econômico-político-sociais bastante influentes.

Na antiguidade, o comércio de mercadorias revelou-se muito importante e, juntamente com a agricultura, foi o principal meio econômico de subsistência, que tinha como finalidade, tão somente à sobrevivência do povo e não o lucro, a usura ou o aumento da riqueza. Graças às ferramentas e técnicas de cultivo, a agricultura deu um salto qualitativo bastante significativo, influenciando as atividades de trabalho. A estrutura social aumentou sua complexidade, surgindo novas classes sociais com domínio e escravização de povos. A religião se solidificou como um poder dominante e alienante, pela qual, muitas guerras foram travadas e povos exterminados.

O surgimento de uma tecnologia rústica auxiliou no desenvolvimento de instrumentos facilitadores do processo laboral, como os calendários na agricultura, a astronomia na circunavegação e a engenharia na construção de edifícios, pontes e aquedutos.

A idade média apresentou uma grande mudança na estrutura do trabalho comparado à antiguidade. Enquanto, naquela época o trabalho era caracterizado pela lavoura e a tecnologia rústica, nesta, surgiu o trabalho mais elaborado com ferramentas evoluídas e processo produtivo. O fascínio pela riqueza fez com que o comércio, precursor da Revolução Industrial e do capitalismo, fosse o grande responsável pelo crescimento das cidades, a propagação das Cruzadas, a disseminação das religiões, o surgimento das organizações e corporações monopolistas. Em função da inexistência de limites fronteiriços dos países, o latifundiário exercia o poder e a

autoridade local estabelecendo leis, taxas e impostos para produção de mercadorias e passagem de caravanas. Neste período, a economia agrícola dividiu sua importância com a produção de subsistência auto-suficiente dos feudos e a participação da pequena indústria artesanal nas cidades, surgindo uma nova classe ociosa, os donos dos meios de produção, da terra e da indústria.

A modernidade iniciou sua fase com grandes avanços culturais e científicos patrocinados pelos mecenas capitalistas, continuando sua expansão comercial. Novas terras foram descobertas, invadidas e extorquidas, em especial, a América, donde foi retirado muito ouro, prata e especiarias empregadas em objetos e na culinária européia. Povos continuaram sendo exterminados em razão da fúria mercantilista. Camponeses rumaram para as cidades devido ao confisco de terras e fechamento de frentes de trabalho no campo. O consumo de novas mercadorias e o desenvolvimento da tecnologia naval resultou na ascensão da burguesia industrial, no aumento da exploração dos trabalhadores e na estruturação de novos Estados, facilitada pela Revolução Francesa que difundiu seu ideal pela Europa, influenciando governos e trabalhadores a lutar pelos seus direitos. Após a Revolução Francesa, desapareceram os resquícios da era feudal e revelou-se, inapelavelmente, a ascensão do capitalismo.

A idade contemporânea e o mundo do trabalho foram influenciados, indelevelmente, pelo advento da Revolução Industrial, caracterizado pela mecanização da produção, substituição da mão-de-obra e precarização do trabalho. Em consequência deste fato, economistas, como Marx, Smith, Keynes, Malthus e Ricardo, explicaram os fenômenos ocorridos em razão da ascensão do capitalismo, fazendo emergir um novo sistema econômico-social: o comunismo da União Soviética, fortalecido pela crise de 29, que colocou em xeque a função do capitalismo. Pela fúria capitalista, colonizadores invadiram terras, com rara resistência de algumas colônias, extorquindo riquezas naturais com a justificativa da necessidade de aumento de capital.

No fim do segundo milênio, o mundo entra numa fase de rápidas mudanças e evolução tecnológica, afetando a percepção do tempo de lazer e de trabalho, bem como degradando o meio ambiente. A globalização dos anos 90 intensificou, ainda mais, o fluxo de

informações e o consumo de produtos, reduziu a atuação do Estado na economia, aumentou a desigualdade na distribuição de renda e degradou os vínculos de trabalho formal, surgindo uma nova forma de trabalho: a terceirização.

Enfim, dos primórdios aos dias atuais, o trabalho aumentou de complexidade, passando de simples atividades rotineiras, a produção artesanal e, por fim, a altamente complexa e minuciosa produção industrial. A atividade laboral era realizada por homens livres com independência de ação. Com o advento do capitalismo e da Revolução Industrial, o trabalho passou a ser repetitivo, pragmático e degradante. A história mostrou que do feudalismo ao capitalismo houve uma evolução nos processos de trabalho, mas, apesar de sairmos da escravidão, na época do feudalismo, ao trabalho assalariado, houve uma sensível involução nas condições de trabalho, na distribuição de renda e na centralização dos meios de produção, além da exploração do homem pelo próprio homem.

Na história geral, a evolução do trabalho conduziu a uma transformação dos valores orientadores da vida pessoal e profissional que impactaram, diretamente, na forma de como as pessoas percebem e conferem sentido a sua vida e ao próprio trabalho. Sentido, este, corrompido pela intensificação do sistema capitalista, a partir da Revolução Industrial, o qual deixou sua marca permanente na construção dos valores sociais, enaltecendo a importância do dinheiro e do consumo exacerbado, valorizando mais o reconhecimento da conquista de bens materiais do que o ser um cidadão (Gaulejac, 2007; Pagès et al., 2006; Enriquez, 1997, 1991).

2.2.5. Compreensão e Conceitos de Trabalho

As acepções do termo trabalho foram se modificando conforme o aumento da complexidade dos processos produtivos, especialmente, após o advento do capitalismo, nascido na Revolução Industrial, e intensificado pela globalização, afetando, diretamente, os fatores sócio-econômicos e o bem-estar dos trabalhadores.

O capitalismo contemporâneo, justificado pela competitividade globalizada, tem demandado um trabalhador crítico, questionador, dinâmico, inovador, criativo, inteligente e sempre disposto a colaborar,

isto é, quase um super-herói. Mas, paradoxalmente, também se exige um profissional submisso à direção da empresa, incentivando uma submissão incompatível com sua própria manutenção (Borges, 2004). Como exemplo, tem-se a paradoxal cobrança por trabalho em equipe com imposição de metas individuais. As organizações, representadas pelos gestores, requerem do trabalhador o comprometimento para com ela, mas sem o suporte necessário para que se sintam vinculados a elas (Salles e Federighi, 2006), acarretando na precarização do trabalho e diminuição da proteção social.

Para compreender esta transformação pela qual vem passando o trabalho, Albornoz (2004) desenvolve um debate sobre o assunto com base em dois filósofos, cada qual apresentando sua concepção de trabalho: para Rousseau trabalho é “a atividade social transformadora da realidade natural e humana” (Albornoz, 2004, p.60), e para Hegel, “o trabalho é processo de transformação” (Albornoz, 2004, p.63). Antes de desenvolver ponderações sobre o assunto, a autora conceitua trabalho como “um esforço planejado e coletivo, no contexto do mundo industrial, na era da automação” (Albornoz, 2004, p.25), direcionando o entendimento do trabalho para uma energia coletiva da modernidade na qual a atividade de trabalho está subjacente.

Margeando estas concepções, Borges (1996, p.9), que centra seus estudos no significado que o trabalho proporciona aos trabalhadores, conceitua-o como o “processo onde o indivíduo, através da socialização, criativamente, apropria-se e recombina elementos das concepções do trabalho oriundas das diversas formas de conhecimento do seu tempo histórico” e, mais a frente, o compreende como “uma representação social, onde são tênues os limites entre ideologia, senso comum, religião e ciência, bem como ganha em complexidade e diversidade”.

Os conceitos de trabalho acima apresentados estão centrados no processo coletivo de transformação da matéria em produto, explicitando a existência de dois elementos característicos distintos: a socialização ou relação dos trabalhadores e a manipulação e transformação do conteúdo, que pode ser concreto ou abstrato, no caso de produtos ou serviços, apesar da citação à atividade de trabalho.

Direcionando-se ao trabalho como conhecimento, Borges e Alves Filho (2001) entenderam-no como sendo “uma cognição subjetiva, histórica e dinâmica, caracterizada por múltiplas facetas que se articulam de diversificadas maneiras (...) sua caracterização varia conforme seu próprio caráter sócio-histórico” (Borges e Alves Filho, 2001, p.179). Este entendimento do trabalho foi condensado, pelos autores, como “uma cognição subjetiva, sócio-histórica e dinâmica, é caracterizado por múltiplas facetas que se articulam de diversificadas maneiras” (Borges e Alves Filho, 2003, p.125), oferecendo um caráter lógico-racional ao trabalho, além da historicidade.

Ainda segundo Borges, em pesquisa conjunta com Tamayo, o trabalho pode ser visto como “meio de produção da vida de cada um, provendo subsistência, criando sentidos existenciais ou contribuindo na estruturação da personalidade e identidade” (Borges e Tamayo, 2001, p.13), isto é, o trabalho encontra-se fazendo a mediação entre o indivíduo e o seu produto. O trabalho é a ação onde o indivíduo se reconhece como pessoa, oferecendo uma acepção de estruturante psíquico, significativo à vida, na qual o sujeito forja e é forjado pelo trabalho.

Adicionando abrangência ao entendimento, Buchholz, citado por Borges (2001, p.49), entende trabalho como “uma experiência de aprendizagem contínua”, que para Kelly (2000, p.5) é uma “longa caminhada de alcançar o papel principal de garantir a subsistência”. Abstrai-se daí, o trabalho como um processo de desenvolvimento pessoal, profissional e relacional e o significado da sobrevivência do indivíduo, revelando uma vertente mais filosófica do conceito.

Bendassolli e Soboll (2011), numa concepção crítica, situada nas ciências clínicas do trabalho, revelam que o trabalho é uma atividade de afirmação do sujeito, onde se apresenta constitutivo do social e da vida subjetiva, mas por outro lado, pode torná-lo vulnerável em função de um processo de individualização e desmantelamento do coletivo de trabalho com conseqüente perda de referenciais compartilhados.

Liedke (2006, p.319), descreve o trabalho como uma “atividade resultante do dispêndio de energias físicas e mental, direta ou indiretamente voltada à produção de bens, contribuindo, assim, para a reprodução da vida humana, individual e social”, concepção que apresenta elementos relacionados ao processo coletivo de

transformação de conteúdo, porém agregando a concepção de dispêndio de energia, semelhante ao conceito de Custo Humano do Trabalho utilizado na Ergonomia da Atividade (Ferreira e Mendes, 2003).

Tedesco, citado por Sato e Oliveira (2008, p.190), visualiza o trabalho como “os pequenos fazeres, as diversas tomadas de decisão, são as interações simbólicas e o lócus no qual as representações, os discursos, as práticas são apropriadas e reproduzidas”, ampliando o conceito para além da atividade e as relações sociais de trabalho, adicionando o local onde as interações são produzidas e realizadas.

Para Fonseca (2003, p.7), “o trabalhar implica nas ações do sujeito, tomadas como atividade criadora e corresponde ao que deve ser reajustado, imaginado, inventado na realização de algo que não poderia ser obtido pela execução estrita da organização prescrita”. A concepção evoca o trabalho como atividade e se aproxima do conceito de real e prescrito utilizado na Ergonomia da Atividade, demonstrando haver contradições entre o que é exigido pelo gestor organizacional e a realidade do cotidiano do trabalho, onde os trabalhadores precisam demonstrar suas competências e habilidades para transpor os obstáculos e conflitos surgidos diariamente no local de trabalho e executar efetivamente a tarefa.

Borges (2004, p.42) afirma que o “trabalhar, para a Ergologia, é a atividade de seres humanos situados no tempo e no espaço e que se dá no acontecendo da vida. São atividades sempre complexas e que possuem um caráter enigmático”, seguindo, ainda, esta linha de pensamento, a autora acredita que a “atividade de trabalho é a maneira pela qual os humanos se envolvem no cumprimento dos objetivos do trabalho, em lugar e tempo determinados, utilizando-se dos meios colocados à sua disposição”. Esta concepção é ligada à atividade de trabalho e suas interações com o contexto organizacional.

Para Brant e Melo (2001), o trabalho é considerado como elemento constituidor da condição humana em seus aspectos sociais e simbólicos. Codo, Sampaio e Hitomi (1992, p.190) asseveram que trabalhar “é impor à natureza nossa face. O mundo fica mais parecido conosco e, portando nossa subjetividade ali, fora de nós, nos representando”, centrando o conceito de trabalho na subjetividade expressada no resultado da atividade executada pelo trabalhador, o

qual se reconhece naquilo que faz. Estes conceitos caminham próximos ao que Freud chamou de estruturante psíquico. Ainda nesta direção do reconhecimento e da subjetividade, Maidana (2005, p. 62) acredita que “o trabalho expressa as faculdades físicas e mentais do indivíduo e o trabalhador contempla a si mesmo no produto de seu trabalho, se realiza a si mesmo na atividade livre, o qual produz um gozo”.

Salles e Federighi (2006, p. 266) veem o trabalho como “uma mediação entre o homem e a natureza (...) por meio da tecnologia”, agregando à tecnologia a ação laboral que medeia o processo de produção entre o trabalhador e o ambiente.

Blustein (2008, p. 229) compreende que o “trabalho pode promover a conexão ampliada do mundo econômico e social, aumentando o bem-estar e fornecendo meios para a satisfação individual e realização”, saindo do conceito restrito ao universo do trabalho expandindo às interações sociais, além de se aproximar da concepção de bem-estar assumida neste estudo em função do emprego dos elementos satisfação e realização, explicitada mais a frente.

Ferreira (2000, p.72), cita quatro autores que apresentam, basicamente, o trabalho como uma atividade humana: Teiger o define como “uma atividade finalística, realizada de modo individual ou coletivo numa temporalidade dada”; Dejours e Molinier o definem como “uma atividade coordenada de homens e mulheres para responder ao que não está posto”; para Terssac “é uma ação coletiva finalística”; e para Schwartz “a insubstituível gestão das dimensões singulares da situação que marca na atividade cotidiana de trabalho os elementos variáveis, históricos de toda situação, sua não repetição integral”. Nesta direção do trabalho como atividade humana, Ferreira e Mendes (2003, p.38) conceituam **trabalho como “uma atividade humana ontológica finalística por meio do qual os trabalhadores forjam estratégias de mediação individuais e coletivas vis-à-vis um contexto de produção de bens e serviços”**, conceito-base assumido para esta pesquisa.

Em razão do caráter artesanal e artístico da produção alegórica das escolas de samba, apropriou-se do conceito de trabalho artístico de Segnini (2007, p. 2) para complementar e facilitar a compreensão

da temática, que conceituou o trabalho dos artistas como “uma atividade reconhecida, transmitida, apreendida, organizada, celebrada”, em que Hage (1991, p.94) entende como “uma atividade simbólica que consiste em criar um objeto com uma estrutura semântica própria”.

2.2.6. Síntese da Dimensão Analítica Trabalho

Os conceitos de trabalho apresentados pelos diversos autores foram categorizados em cinco concepções distintas e complementares que ajudam a compreender o trabalho. O trabalho é compreendido como: (a) uma atividade; (b) um meio de sobrevivência; (c) um local de produção; (d) um processo de transformação; ou (e) um significante à vida.

Efetou-se um agrupamento do conteúdo dos textos em categorias, conforme as quais foram apresentadas conforme: o processo de transformação do trabalho, as críticas ao contexto hegemônico, os sentidos e os significados do trabalho, os conceitos de trabalho, o trabalho artístico e as pesquisas em contextos organizacionais.

Percebem-se, pelo delineamento metodológico apresentado, que os autores priorizam as revisões de literatura quando o assunto é conceituar trabalho. Em razão destas escolhas teórico-metodológicas, foram realizados poucos estudos empíricos com o intuito de apreender as percepções dos trabalhadores quanto ao significado, reconhecimento e satisfação do trabalho, abrindo, assim, novas possibilidades de estudos.

Os estudos do trabalho estão concentrados, principalmente, nas áreas da Psicologia Social e da Sociologia, ciências que por si só convergem suas pesquisas para o tema social e têm como objetivo precípua aumentar o conhecimento do assunto. Outras ciências, em especial a Administração, deveriam estudar com maior profundidade o tema, pois ele oferece sustentação teórica e metodológica às práticas administrativas.

Em relação ao ramo econômico e tipo de campo, vê-se que as pesquisas concentram-se no setor de serviços públicos e privados, com poucas pesquisas na indústria e nenhuma na agricultura e a

quase inexistência de pesquisas em sindicatos, organizações religiosas, terceiro setor ou organizações populares, como os grupos folclóricos e as escolas de samba, tema desta pesquisa.

Nos artigos empíricos selecionados não se encontrou pesquisas que utilizassem o método quantitativo-qualitativo. Todos ou foram somente quantitativos ou somente qualitativos, demonstrando a necessidade de pesquisas que utilizem os dois métodos para que haja resultados mais abrangentes.

Na utilização dos instrumentos de pesquisa houve um equilíbrio no uso de entrevistas, questionários e análise documental, mas apenas em uma pesquisa utilizou-se a observação, instrumento que facilita e amplia a percepção do trabalho real, muito utilizado na Ergonomia da Atividade, a qual esta pesquisa está filiada epistemologicamente.

Quanto às fontes de dados e procedimentos de análise, as pesquisas se concentram nas fontes primárias e na análise inferencial, em detrimento da utilização de dados secundários e análises descritivas de situações e perfis.

Diante dos conceitos descritos, encontram-se duas concepções de trabalho distintas e complementares, que serão assumidas para fins de análise nesta pesquisa: o trabalho como uma atividade humana de transformação em que os trabalhadores estabelecem estratégias para dar conta da realidade do trabalho – contradição entre o prescrito e o real – ao mesmo tempo em que é considerado um estruturante psíquico oferecendo significado e sentido a existência do indivíduo.

Emancipação

Gerir, gerenciar, administrar. Ordenar ou liderar? Dominar ou libertar? Permitir ou alienar? Presença incontestada de autoridade e responsabilidade. Autoridade: expressão dos traços pessoais, imposição da vontade pessoal. Responsabilidade de emancipação coletiva. Opção ou falta dela?

É mais que um samba o que se criou
É um hino ao povo trabalhador
A louvação a nossa gente
Vista indolente, pelos olhos da ambição
Nativa cor que foi presente
Pintou as dores da escravidão
A resistência mudou de cor e renasceu
Com a força e a fé do negro
E ao quilombo ascendeu
Nosso ideal de liberdade
Cansado de ter nos ombros
Descanso do senhor, ecoou...

Que o brasileiro tem o seu valor!
Meu Deus ajude o trabalhador!
E a imigração cruzou o azul do mar
Em nosso campo ver a vida melhorar

Voz de quem resistiu, a Era Vargas ouviu
Consolidar nossas conquistas,
Em direitos trabalhistas,
Comemora quem tanto lutou
Tempo de industrialização,
Candangos, então, erguem Brasília
Sindicato consciente,
Terra para nossa gente cultivar democracia
“Avante, trabalhadores de Vila Isabel”
“Quem faz a hora não espera acontecer”
Suor dessa gente, construiu esta nação



Verdadeiros filhos deste chão

Hoje é dia do trabalhador
Que conquistou o seu lugar
E vai nossa vila, fazendo história
Pra luta do povo eternizar

**Samba 5 - Trabalhadores do Brasil de André Diniz, Carlinhos Petisco, Evandro Bocão,
Pinguim, Professor Wladimir, Dedé Aguiar, Eduardo Katata, Dinny, Miro Jr. e Carlinhos do
Peixe (Enredo da Vila Isabel – 2008)**

2.3. **G**estão do Trabalho

A gestão não é, na essência, o tema central desta tese, mas a atividade de trabalho. Entretanto, aparece especificada nos objetivos desta pesquisa e também revelada na hipótese global. Descobrir se a gestão do trabalho praticada nas escolas de samba é facilitadora na execução da atividade de trabalho e permite a percepção de bem-estar dos trabalhadores é um dos motes desta pesquisa. Apesar da não centralidade do tema, a gestão é de suma importância e relevância para atingir os objetivos já descritos. Para tanto, neste tópico, tem-se o intuito de apresentar como se revelou e evoluiu o modo de gestão, desde seus primórdios até os dias atuais, trazendo a distinção entre as várias formas de gerir, com seus elementos e características, conceituando a gestão do trabalho para integrá-la ao contexto temático da pesquisa: o carnaval e as escolas de samba.

2.3.1. **Principais Características das Pesquisas e Estudos sobre Gestão**

Gestão é um termo abrangente e que apresenta vários sinônimos que podem ou não estar ligado à atividade de trabalho, como a gestão do tempo ou de compromissos pessoais, gestão organizacional, de pessoas, financeira, entre outras tantas possíveis e imagináveis. Em função desta diversidade, necessitou-se delimitar a abrangência dos artigos a gestão relacionada ao trabalho como atividade, para buscar, então, um conceito específico de gestão do trabalho que pudesse envolver características e elementos adotados neste estudo, o que, de fato, não foi encontrado.

Em quase a totalidade dos artigos selecionados, em função do critério acima estipulado, encontraram-se críticas ao modo de gestão das organizações por meio de uma análise histórica. Na grande maioria dos casos estudados, os gestores tiveram uma preocupação quase que exclusiva com a empresa, isto é, produtivista. Quando houve preocupação com os trabalhadores, geralmente, era no sentido de que houvesse maior engajamento, comprometimento, qualificação e produtividade e não uma preocupação social com sua

saúde e bem-estar do trabalhador ou mesmo se o trabalhador teria identificação ou reconhecimento individual e/ou coletivo com a atividade laboral.

Após a triagem por tema dos artigos encontrados em portais de periódicos científicos e bibliotecas, somente foram selecionados 13 artigos em razão das contribuições e conhecimentos que estes poderiam oferecer ao tema de pesquisa: a atividade de trabalho. Dos 13 artigos selecionados sobre o tema gestão, a grande maioria deles tem uma abordagem híbrida, geralmente, da Administração com a Sociologia ou Psicologia Social, ou até mesmo, das Ciências da Saúde, como a Enfermagem. Mas, também, aparecem abordagens mais específicas como a Ergonomia da Atividade ou a Psicodinâmica do Trabalho, revelando, tal qual a dimensão trabalho, abordagens com caráter crítico ao contexto dominante.

Com exceção a um artigo de 1997, todos os outros artigos encontram-se dentro do período temporal de 1999 a 2009, mas com maior incidência a partir de 2006, denotando uma maior preocupação com a gestão do trabalho nos últimos anos.

De todos os artigos selecionados, apenas dois foram publicados em periódicos estrangeiros, sendo um americano e outro belga.

Apenas dois artigos fazem referência direta a um conceito de gestão do trabalho. Outros apresentam conceitos de gestão de uma forma geral não especificando a relação com o trabalho, alguns outros apresentaram concepções com vínculos à administração ou gerenciamento.

Os assuntos mais recorrentes nos artigos de gestão do trabalho versavam sobre: modelo de gestão, autogestão, ferramentas de gestão, modos de gestão do trabalho, conhecimento para a gestão, conflitos de interesses e flexibilização da organização.

2.3.2. Características Metodológicas das Pesquisas e Estudos sobre Gestão

Dos 13 artigos selecionados, oito eram de revisão da literatura em forma de ensaio e cinco empíricos sendo três com investigação quase-experimental, um com survey e outro híbrido.

Quanto à natureza da pesquisa três foram qualitativas, uma quantitativa e outras duas quanti-quali.

A grande maioria das pesquisas, quatro delas, teve como objetivo a geração de conhecimento e apenas uma em aplicá-lo.

Três pesquisas usaram como amostra apenas uma organização, outra se utilizou de um case e outra de várias organizações.

Todas as pesquisas empíricas foram realizadas no ramo de serviços, sendo duas em órgãos governamentais, duas em organizações privadas e uma em ONG.

Quatro pesquisas foram realizadas com fontes de dados primárias e uma com fontes secundárias, sendo que duas foram utilizados questionários ou escalas e três utilizaram entrevistas e duas com análise de documental.

Quanto aos procedimentos de análise, quatro foram realizadas com métodos inferenciais, uma com análise de conteúdo e outra híbrido, utilizando dois procedimentos.

2.3.3. Origem e Evolução da Gestão

Historicamente, o ser humano começou a cuidar, instintivamente, de sua sobrevivência, ainda na pré-história, por meio da caça, pesca e o extrativismo, onde simplesmente colhiam os frutos achados e se nutriam do que a terra lhes fornecia (Hunt, 2005). Neste contexto primitivo, não havia gerenciamento dos recursos disponíveis e o trabalho era realizado de forma natural.

À época da construção das grandes cidades, na antiguidade, os trabalhadores eram, geralmente, capturados e escravizados em cruéis batalhas quando então eram levados aos canteiros de obras e obrigados a carregar pedras para a construção de templos e catedrais. Desta forma, a gestão do trabalho era efetuada à base da chibata com muitos trabalhadores morrendo nos locais de trabalho em função das péssimas condições laborais.

No período feudal, o homem desenvolveu tecnologias para forjar ferramentas que serviam ao plantio e à colheita. A produção era rural familiar e de subsistência e a gestão do trabalho era realizada pelo chefe do núcleo familiar que distribuía as tarefas aos seus membros.

Após o feudalismo, o crescimento das cidades e o aumento populacional impulsionaram o desenvolvimento do mercantilismo, fazendo surgir à negociação de mercadorias com dinheiro e às primeiras corporações laborais onde o trabalho era gerenciado por mestres de ofício que comandavam os aprendizes produzindo, em conjunto, conforme a demanda existente (Huberman, 1986).

Na Revolução Industrial, surgiram os primeiros estudos da administração realizados por Taylor, nos EUA, e Fayol, na França. A gestão do trabalho era quase que exclusivamente pensada em função da produtividade e lucratividade da organização, por meio da racionalização das tarefas e da divisão de trabalho entre a administração que planejava e a produção que executava. Uma concepção reducionista e mecanicista da gestão e da organização (Motta e Vasconcelos, 2006). O trabalhador perde, definitivamente, a posse dos meios e os resultados da produção, sujeitando-se aos mandos e desmandos dos gestores e limitando-se a vender sua mão-de-obra.

Mais adiante, Elton Mayo percebeu que a produtividade aumentava à medida que houvesse suporte organizacional. Porém, mesmo estudando os trabalhadores, o foco da gestão era produtivista.

Chegou-se, atualmente, a um mundo globalizado com produção de bens mundial, quantidade de informações imensurável, intensificação das exigências dos trabalhadores. Impulsionado por estas transformações, o modo como o trabalho é gerido também sofreu adaptações para dar conta dos novos requisitos e complexidade dos processos produtivos, tornando-se mais normativo e burocrático.

Em suma, passou-se de um modelo onde o próprio trabalhador gerenciava seu trabalho e possuía os meios e os resultados da produção para um modelo onde apenas obedece o superior e não possui mais que sua mão-de-obra e, mesmo assim, as organizações ainda tentam possuí-los com discursos de comprometimento afetivo.

2.3.4. Conceitos de Gestão

Iniciando a discussão sobre o termo gestão, Barros (2002, p.69), afirma que “quando nos referimos aos modos de gestão, estamos falando das maneiras como se produzem realidades, de jeitos de se produzir os estados de coisas”. Dito de outra forma, a gestão do trabalho é a gestão dos processos de subjetivação, pois as atividades de trabalho não se limitam simplesmente a modos operatórios, mas também a criação, as experiências vividas no marco de uma história que lhe é própria e irreduzível. A autora acredita que “as atividades do trabalho humano, além dos modos operatórios definidos pelas normas prescritas para as diferentes tarefas, implicam também improviso, antecipação. Trabalhar é gerir, é co-gerir” (Barros, 2002, p.69), ou seja, a própria atividade realizada é um processo de gestão do trabalho encontrando-se implícito as estratégias de cooperação entre trabalhadores.

Apesar de autores (Gaulejac, 2007; Siqueira, 2006) alegarem que a gestão do trabalho é moldada para o interesse do capital, para Barros (2002), a gestão do trabalho abre a possibilidades de produção de outros modos de subjetivação, o processo de criação de si. Citando Schwartz, Barros (2002, p.70) diz que “a gestão é uma questão própria dos humanos e está presente onde há variabilidade, imprevisibilidade, enfim, onde for necessário colocar alguma coisa em funcionamento, sem recorrer a formas estereotipadas/padronizadas”. Prosseguindo a análise da gestão, a autora assevera que “os efeitos do sujeito dessa dimensão gestionária são múltiplos e não cessam de serem criados, uma vez que trabalho e subjetividade se gestam em um espaço movente”. Desta forma, seria difícil definir como se daria uma forma de gestão, pois em muitas situações o prescrito não dá conta do real. Portanto, não haveria modos de gestão do trabalho padronizados, pois as situações reais engendram uma multiplicidade de subjetividades dos envolvidos.

Bakan (2008) argumenta que os empresários criaram artifícios para se eximir da culpa e das responsabilidades pelas decisões tomadas por seus executivos, elaborando a concepção de “pessoa jurídica”, de personificação da organização, e criando modelos de gestão que legitimam o domínio sobre os trabalhadores por parte das

“organizações”. Conceberam instituições com características pessoais para que os processos jurídicos advindos de atos emanados pela forma de gestão, com consequências prejudiciais aos cidadãos e ao meio-ambiente, fossem imputados a organização e não a ele. A “pessoa jurídica”, efetivamente, não existe e sim profissionais que coordenam o trabalho por meio dos modos de gestão vigentes, mas a culpa é do “cargo” e não pessoal. As formas ou modos de gestão são ferramentas dominadoras na mão dos dominantes para transformar os trabalhadores em dominados.

Corroborando com esta postura assumida pelas ferramentas de gestão, Chanlat (2000) entende por modelo de gestão “o conjunto de práticas administrativas colocadas em execução pela direção de uma empresa para atingir os objetivos que ela se tenha fixado”. Subjacente ao conceito encontra-se a ideia de técnicas de dominação da “organização” nas práticas colocadas pela direção para alienar os trabalhadores que devem alcançar os objetivos estipulados pela “organização”.

Para Sato e Oliveira (2008, p.195), gerir o trabalho é como a produção de uma existência negociada, a gestão é “um processo interativo e simbólico” e para estudá-la deve-se mostrar o poder e a resistência do trabalhador, desmascarando-se as falsas promessas das tecnologias de gestão. Introjetar a cultura da organização sem digeri-la é o pensamento dos gestores, em razão de acreditarem que o indivíduo no local de trabalho é um profissional e em casa é um ser afetivo, dissociando o trabalho do social, e acreditando haver duas pessoas distintas que não se conhecem e não sabem uma da vida da outra. Esta visão da gestão também encontra-se implícito a questão da dominação dos trabalhadores ao se falar resistência e falsas promessas.

Salles e Federighi (2006), afirmam que, por intermédio de estudos empíricos por eles desenvolvidos, as organizações com produções mais elevadas são as que dão mais liberdade e autonomia aos trabalhadores, porém, estas, são exceções no mundo do trabalho. Os gestores não percebem que exigem do trabalhador o comprometimento para com ela sem oferecer o devido suporte para que se sintam envolvidos e que, apesar de ser um instrumento de

dominação, a gestão pode ter características democráticas, ou mesmo liberais, no que se refere a participação dos trabalhadores.

Matos e Pires (2006) utilizam o termo gerenciamento e gestão como sinônimos, mas não os definem de forma específica, concebendo-os como modelos de coordenação de atividades laborais. Para os autores, em ensaio de revisão de literatura, os modelos clássicos de gerenciamento têm resultados insatisfatórios e ineficientes, pois não respondem às necessidades atuais de complexidade do contexto econômico mundial. Desta forma, necessita-se adequar a gestão e a organização às transformações que afetam o mundo do trabalho, por intermédio da discussão das teorias administrativas que facilitem a escolha de novos modelos de gestão.

Segundo Guimarães, Santos, Melo e Sanches Filho (2004, p.1645), “a capacidade de gestão de uma organização pode ser também aferida pela capacidade de formular projetos, políticas e normas legais”, ou seja, a habilidade de prescrever o trabalho. Esta capacidade pode ser definida como “a faculdade de uma organização em decidir com autonomia, flexibilidade e transparência, mobilizando recursos e construindo a sustentabilidade dos resultados de gestão” (Guimarães, Santos, Melo e Sanches Filho, 2004, p.1646). Os autores, após pesquisa com instituições públicas, acreditam que o conceito de gestão é bastante amplo, diversificado e controverso e se aproxima da ideia de gerência, de caráter mais operacional e instrumental, pois se trata de uma função organizacional de coordenação e controle, que também incorpora um caráter político de poder e legitimidade. Resumidamente, a gestão é uma ferramenta de dominação e poder sobre os trabalhadores, apesar do discurso de transparência.

Nesta linha do poder, Gaulejac (2007, p.35-36) discorre sobre a gestão de maneira peculiar entendendo-a como o “conjunto de técnicas para racionalizar e otimizar o funcionamento da organização (...) e é, definitivamente, um sistema de organização do poder”. O que o autor referiu-se explicitamente em seus escritos é que a premissa básica da gestão é a dominação do homem pelo homem ou, mais expressamente, do trabalhador pelo gestor.

Hennigton (2008, p.560) acredita que “a gestão do trabalho é contínua e opera nos espaços implícitos e/ou explícitos de negociação”. Este espaço citado é a diferença entre o prescrito pela organização e o real das situações de trabalho. A gestão dos processos de trabalho como parte vital da política de humanização faz pressupor o conhecimento e a consideração não só das questões macrossociais, políticas e econômicas, mas também de saberes e fazeres produzidos e legitimados no cotidiano dos trabalhadores e na concretude de suas práticas e nesse espaço microtransgressor é vista como fonte de criatividade e também de resistência. Concepção que apresenta semelhança ao delineado por Barros quanto à transgressão e à resistência ligadas à subjetividade do indivíduo. Também se aproxima de ideias conhecidas como estratégias de mediação ou inteligência prática utilizada tanto na Ergonomia da Atividade, quanto na Psicodinâmica do Trabalho.

Cattani (2006, p.145) para compreender melhor a gestão oferecendo-lhe um tom de humanidade, adjectiva-a como participativa, dizendo que “por gestão participativa entendem-se as situações nas quais os trabalhadores, diretamente ou por delegação, estejam investidos da capacidade de decisão na organização do trabalho, eventualmente nos processos administrativos e comerciais e, mais raramente, na condução geral da empresa ou da instituição”. Este conceito revela que a gestão está vinculada ao conceito de direção, comando e liderança, mas que, apesar do viés participativo, os trabalhadores não recebem poder de decisão em assuntos estratégicos e sim nos operacionais. Esta concepção denota, implicitamente, que a gestão participativa é mais um engodo no discurso organizacional para engambelar e comprometer afetivamente os trabalhadores.

Seguindo esta linha de raciocínio ligado ao comando, Garay (2006, p.143), cita dois reconhecidos autores da administração, Ansoff e Fayol, para descrever que a gestão refere-se ao “processo ativo de determinação e orientação do caminho a ser seguido por uma empresa para a realização de seus objetivos, compreendendo um conjunto de análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, avaliação e controle, entre outras atividades próprias da administração”, atrelando o modo de gestão ao chamado processo

administrativo, definido como planejar, organizar, dirigir e controlar (Motta e Vasconcelos, 2006). Neste ponto de vista, a gestão é um processo com diversos elementos, que orienta os trabalhadores a alcançar o que os gestores organizacionais determinam, apresentando a mesma premissa da dominação.

Para Bertero (2004), no Brasil, há uma gestão com características próprias enfatizando os aspectos positivos como flexibilidade e informalidade ou uma série de características negativas, entre as quais formalismo, paternalismo e impunidade com ênfase na hierarquia.

Existe uma diversidade de concepções sobre o tema gestão, poucas específicas sobre o termo gestão do trabalho, foco desta pesquisa. Algumas delas são contrárias ao viés crítico assumido nesta pesquisa. Não se encontrou uma definição satisfatória que abarcasse os elementos necessários à crítica proposta. Devido à carência de conceitos específicos sobre gestão do trabalho que preenchesse a lacuna existente dos elementos pesquisados, desenvolveu-se, então, um conceito que auxiliasse no entendimento do tema em questão e abrangesse as dimensões implicadas na presente pesquisa. Portanto, entende-se por **gestão do trabalho a forma de sistematização e coordenação das atividades de trabalho, mediadora de conflitos entre os trabalhadores e das contradições existentes entre o trabalho prescrito e o real do trabalho**. Neste conceito, a gestão é uma maneira de intervir no contexto de trabalho por meio das atividades laborais para resolver os conflitos existentes entre os atores organizacionais e as contradições entre a prescrição das atividades e as reais situações de trabalho díspares do cogitado. Encontram-se subjacentes nesta definição os conceitos de estratégias de mediação individuais e coletivas, para lidar tanto com os conflitos quanto com as contradições, bem como a de inteligência prática que trabalhadores elaboram e acumulam perante as reais situações de trabalho, ou seja, pelas experiências vividas.

2.3.5. Modelos de Gestão e a Gestão do Trabalho

Desde o modelo de autogestão (Faria, 2009), praticado desde os primórdios da civilização, outros modelos de gestão do trabalho emergiram, desenvolveram-se e foram aplicados para adaptar, as organizações e os trabalhadores, às diversas situações existentes.

O deslocamento do gerenciamento das atividades das mãos do trabalhador para o gestor organizacional foi o cerne do modelo de heterogestão existente na maioria das organizações atuais, onde gestores coordenam as atividades dos trabalhadores que são obrigados a cumprir todo tipo de determinação imposta pelos superiores.

Há uma variedade de modelos de gestão que vão desde o modelo da heterogestão ao modelo da autogestão, que se localizam em pólos diametralmente opostos deste contínuo, entremeados por tipos que variam conforme a participação dos trabalhadores e o controle da produção, como a gestão participativa, a gestão cooperativa e a cogestão. Nesta direção, Faria (2009), desenvolveu uma taxonomia da gestão em função das relações de poder e de trabalho existentes nas organizações e que se combinam segundo o nível de autonomia, participação e iniciativa dos trabalhadores.

O autor propõe esta taxonomia em função do grau de controle dos trabalhadores de elementos econômicos, políticos e psicossociais, sendo que as motivações para se auto-organizarem são compostas, basicamente, pela alienação, a democracia participativa e a superação do capitalismo (Faria, 2009):

- a) A gestão participativa ocorre quando o indivíduo se envolve individualmente e colabora com os outros na execução de uma tarefa com pleno consentimento e parcial controle, porém sem benefício comum e sem eliminar a distinção entre executante e dirigente.
- b) A cogestão se dá quando os trabalhadores intervêm efetivamente na organização da empresa que pode atuar em dois níveis: (1) na organização técnica do trabalho; e (2) na política geral da fábrica. No primeiro nível, trata-se

de incorporar a criatividade e a iniciativa do trabalhador na definição dos meios para atingir as metas definidas pela empresa. O segundo nível, os operários têm assento no conselho de administração com papel deliberativo e representação paritária.

- c) Por controle operário entende-se como uma intervenção conflitual que resulta em conquistas dos trabalhadores em alguns aspectos específicos da organização do trabalho.
- d) A cooperativa elimina do seu interior a separação entre o dono da força de trabalho e o dono dos meios de produção. Na autogestão como um sistema social, a cooperativa seria a unidade ideal. Porém, a cooperativa não é capaz de eliminar a exploração do trabalho pelo capital na sociedade e, em muitos casos, não é capaz de sobreviver em uma economia de mercado.
- e) A autogestão é uma revolução em todos os planos da sociedade, uma mudança radical nos fundamentos da organização social, pois seria a superação do sistema capitalista de produção. Implica na supressão do capitalismo e do estatismo “em benefício de um conjunto autogestionado de cooperativas igualmente associadas” (Guillerm e Bourdet, 1976, p.30). A autogestão é a negação da burocracia que separa as categorias de dirigentes e dirigidos.

Bernstein, citado por Faria (2009), também define uma escala de participação dos trabalhadores na tomada de decisão composta pelo grau de participação, temas na participação da tomada de decisão e nível organizacional da participação. Além de definir cinco componentes da participação: acesso à informação; garantia de proteção contra represálias por posturas críticas; quadro independente para julgar disputas; conjunto particular de atitudes e valores; e retorno frequente de parte do lucro.

Nas empresas autogestionárias os trabalhadores são capazes de pensar, criar e ousar, pois são voltadas para o social, sem deixar de lado a viabilidade econômica (Faria e Nakano, 1997). Geralmente, utiliza-se deste modelo quando estão à beira da falência e os trabalhadores viram, também, donos, se tornam polivalentes.

Para Paula (2008) que revisitou os ensinamentos de Maurício Tragtenberg, as teorias administrativas ensejam um bloqueio à autogestão na medida em que promovem a separação entre os planejadores e executores, além de estarem inseridas num contexto histórico e positivista das relações sociais, perpetuando as relações de dominação. A escola comportamental legitimou a ideologia participacionista como a cogestão que se trata de uma pseudoparticipação. Nesta linha, Tragtenberg sugere a não submissão a nenhuma autoridade vertical e a autogestão como alternativa.

Contrário aos modelos de gestão que se distinguem pelo grau de independência dos trabalhadores, as grandes corporações pertencentes à moderna sociedade ocidental, conhecida como a sociedade da gestão, solidificaram-se como centro econômico, social, político e cultural, as quais ditam leis, normas e regras, bem como o modelo de gestão hegemônico. Modelo, este, que se encontra centrado, principalmente, na lucratividade e produtividade dos trabalhadores para dar conta da concorrência. E é justamente esta justificativa que as organizações representadas por seus gestores, atribuem às diversas implicações do trabalho, dando um salvo-conduto organizacional a todo e qualquer tipo de atrocidade cometida com modelos de gestão autocráticos (Gaulejac, 2007; Siqueira, 2006).

Pérrileux (2000) cita a classificação organizacional de Dodier, o qual concebe dois tipos de organização existentes conforme o estabelecimento de regras e os modos de comando relacionados ao modo como a gestão é exercida: a burocrática, de natureza tecnicista e estruturada independente do contexto, e a flexível, de indeterminação de regras, de autonomia interpretativa e equipes móveis. Segundo o autor, estas organizações estão em dois extremos de um contínuo como modelos de autoridade e formas de exercer o controle nos quais os gestores conduzem o trabalho. As

empresas flexíveis têm uma forma de dominação psicológica, pois a flexibilidade é ligada a insegurança, instituindo um novo modelo de autoridade. Modelo, este, baseado na exigência de mobilização e de arbitrariedade, gerando uma ambiguidade nos critérios de avaliação e promoção que levam a desestabilização do sujeito. A organização flexível apresenta duas interpretações das mutações organizacionais: a autonomia controlada e o reconhecimento. O reconhecimento sanciona o valor das contribuições singulares que identifica o sujeito com a organização e dá sentido ao seu sofrimento, segundo Dejours. Pérrileux (2000) conclui afirmando haver uma estreita relação entre o reconhecimento e a dominação, por isto, gestores oferecem gratificações psicológicas para o engajamento e comprometimento afetivo.

Osty e Uhalde (2008) desenvolveram uma tipologia geral dos modos de funcionamento social da empresa, as quais afetam na forma de gestão da organização, e após a análise das pesquisas qualitativas desenvolvidas nos últimos 10 anos pelo centro de pesquisas ao qual fazem parte chegaram a seguinte tipologia: (1) dual – produtos simples e alta competitividade; (2) burocrática – serviço público não mercantil; (3) comunidade – atividades complexas e alta afetividade; (4) modernizada – produtos complexos e padronizados e dispositivos participativos; (5) em crise – crise dos marcos e das relações de trabalho. Cada tipo de empresa tem representadas três dimensões que variam conforme suas características e o contexto: modo de integração social, orientação da mudança (social) e a legitimação da ação dirigente. Estes mundos sociais das empresas influenciam diretamente as dinâmicas organizacionais e a gestão do trabalho.

Aproximando as tipologias e taxonomias dos modelos de gestão delineadas, têm-se modos de gestão de trabalho centralizados em uma única pessoa, em relação às tomadas de decisões e coordenação das atividades, e modos de gestão do trabalho descentralizados, onde os próprios trabalhadores podem tomar decisões estratégicas.

Para fins desta pesquisa, será assumida a taxonomia desenvolvida por Faria (2009) que classifica as formas de gestão existentes, em relação à participação dos trabalhadores, num

contínuo que vai desde a autogestão, num extremo, até a heterogestão, no outro, passando, ainda, pela cogestão, a gestão cooperativa e a gestão participativa.

2.3.6. Síntese da Dimensão Gestão do Trabalho

Parafraseando os autores Guimarães, Santos, Melo e Sanches Filho (2004), o conceito de gestão é amplo, diversificado e controverso em função dos incontáveis estudos e pesquisas sobre o tema. Na administração o conceito se aproxima da ideia de gerência, de caráter mais operacional e instrumental, por se tratar de uma função organizacional de coordenação e controle (Motta e Vasconcelos, 2006).

Para Garay (2006, p.143) afirma que “os termos administração e gerência, [são] considerados sinônimos de gestão” e que este apresenta elementos de características pessoais do gestor relacionadas ao contexto e a situação organizacional. Mesmo adquirindo características autocráticas ou liberais, a gestão é uma relação de poder e dominação entre o chefe e o subordinado.

No princípio dos estudos sobre administração havia uma clara separação entre a gestão realizada pela alta administração e a operacionalização executada pelos operários, situação semelhante ao encontrado nas organizações atuais, mas, talvez, sem uma divisão tão explícita ou exposta.

Em quase a totalidade dos artigos, faz-se uma crítica ao modo de gestão das organizações, mas, raros são os estudos sistematizados relacionados à preocupação das organizações com o bem-estar social e a saúde do trabalhador ou a identificação com o trabalho e o reconhecimento individual e coletivo.

Apesar de a gestão apresentar, implícita ou explicitamente, a questão da dominação dos trabalhadores pelos gestores, no contexto atual das organizações, seria, na prática, muito difícil sistematizar as atividades laborais sem a existência de uma forma de gestão. De acordo com o conceito desenvolvido a gestão do trabalho é uma forma de sistematização das atividades, o que facilitaria, em razão da estruturação e organização, a realização das atividades pelos trabalhadores. Assim, o que poderia ser sugerido é uma forma de

gestão mais coletiva considerando a identificação, o reconhecimento e a satisfação dos trabalhadores e que este modo mediasse os conflitos e contradições existentes no mundo do trabalho. Isto, possivelmente, refletiria, de forma positiva, no bem-estar dos trabalhadores.

Sentir

Vida atribulada! Percalços, obstáculos e reveses. Vez em quando: encantos, deleites. Compromissos? Trabalho, colegas, amigos, família, social. Obrigação, afazer, prazer. Obrigação prazerosa, prazer obrigatório. Vida útil, profícua e confortável. Sentir-se bem, sentir-se, sentir.

Há quem sambe muito bem
Há quem sambe por gostar
Há quem sambe por ver os outros sambar.

Mas eu não sambo para copiar ninguém
Eu sambo mesmo com vontade de sambar
Por que no samba eu sinto o corpo remexer
E é só no samba que eu sinto prazer.

Há quem não gosta do samba
Não dá valor
Não sabe compreender
Que um samba quente, harmonioso e buliçoso
Mexe com a gente dá vontade de viver
A minoria diz que não gosta mas gosta
E sofre muito quando vê alguém sambar
Faz força, se domina, finge não estar
Tomadinha pelo samba, louca pra sambar.

Samba 6 - Eu sambo mesmo de Janet de Almeida

2.4. Bem-estar

O bem-estar é possivelmente um dos objetos estudados e pesquisados no mundo do trabalho com a maior variedade de acepções, concepções, construtos, compreensões e entendimentos em função da grande quantidade de adjetivos e sinônimos atribuídos ao termo. As primeiras pesquisas científicas realizadas sobre o assunto, na década de 1960, tinham a felicidade como o tema central, do qual originou o conceito de bem-estar, considerado um sinônimo e, ao mesmo tempo, a raiz do termo. À medida que as pesquisas científicas de bem-estar foram se sucedendo, os pesquisadores ampliaram as acepções e os entendimentos sobre o assunto, distanciando-se, de certa maneira, do conceito original de felicidade, criando uma identidade própria. Por isto, definir bem-estar de modo conciso e inequívoco é uma tarefa bastante complexa e trabalhosa. Para dar conta desta tarefa, tem-se por objetivo, neste tópico, apresentar as várias concepções e pesquisas realizadas no campo do bem-estar e objetos próximos, para que, então, se possa definir um conceito para o termo bem-estar do trabalhador, tema de chegada desta pesquisa científica.

2.4.1. Principais Características das Pesquisas e Estudos sobre Bem-estar

Existe uma grande diversidade de pesquisas relacionadas ao bem-estar com uma larga amplitude de conceitos e concepções, o que dá margem a diferentes interpretações e conotações, autorizando os leigos, leia-se trabalhadores e gestores organizacionais, a interpretar o bem-estar como bem entenderem. Desta forma, empregam o termo como sinônimo de felicidade, prosperidade e conforto, até saúde, liberdade e qualidade de vida.

Alguns adjetivos são comumente utilizados em conjunto com o conceito de bem-estar para qualificá-los em termos de usabilidade nas pesquisas, tais como: humano ou global, afetivo, subjetivo, psicológico e no trabalho, dimensão analítica assumida nesta pesquisa.

O bem-estar ainda pode referir-se as dimensões hedônica, ligada ao prazer do ser humano, e eudemônica, ligada à felicidade do indivíduo num sentido amplo.

Em razão da grande amplitude de concepções sobre bem-estar foi necessário delimitar o escopo dos artigos sobre bem-estar chegando a um universo de 52 ensaios e artigos científicos. Destes, 40 artigos foram selecionados sobre bem-estar, em função da associação direta ao tema pesquisado, sem considerar os livros publicados. Quase a totalidade dos artigos, 37, foi escrito após a década de 1990, após o advento da globalização e de seus efeitos deletérios nas relações de trabalho e no bem-estar do trabalhador. Esta sucessão de fenômenos comprova o aumento da preocupação científica e acadêmica com o bem-estar dos trabalhadores na sociedade contemporânea.

Dos artigos selecionados, a grande maioria, 22, foi publicada em periódicos estadunidenses e quase um terço em periódicos brasileiros, 13, sendo que dois ainda não tinham sido publicados. Dos artigos restantes, três foram publicados na Inglaterra, um na Índia e um na Alemanha. Mostrando que, apesar da tradição americana de estudos organizacionais, no Brasil, existe a preocupação com o bem-estar.

Das abordagens teóricas utilizadas pelos autores em seus textos, com exceção de dois artigos que se utilizou a abordagem da Administração e outro da Economia, todos os artigos basearam-se na Psicologia Organizacional, também conhecida como Psicologia Social Psicológica, na subcategoria Afeto no Trabalho, na qual estão inseridos os temas bem-estar e felicidade e na Psicologia Social e do Trabalho. A Psicologia Organizacional tem uma tradição produtivista e gerencialista, enquanto a Psicologia Social e do Trabalho tem um viés mais crítico às práticas gerencialistas que afetam negativamente o bem-estar dos trabalhadores.

2.4.2. Características Metodológicas das Pesquisas e Estudos sobre Bem-estar

Dos 40 artigos selecionados sobre o tema bem-estar e conceitos afins, 15 deles são revisões de literatura, as quais contêm a grande

diversidade de conceitos e sinônimos de bem-estar, bem como uma compilação das principais pesquisas realizadas e publicadas sobre o tema.

Dos 25 artigos empíricos, cerca de 80% deles apresentam o delineamento de investigação do tipo survey e o restante é do tipo correlacional, demonstrando uma clara tendência de pesquisa na Psicologia Organizacional, a qual tem uma prevalência por este tipo de investigação.

Quanto à natureza da pesquisa, das 25 pesquisas empíricas, 21 são quantitativas, três qualitativas e apenas uma quanti-quali, sendo que 22 delas têm por objetivo o conhecimento do assunto e o restante a aplicação de escalas.

Um pouco menos da metade das pesquisas, 11, foi realizada com uma amostragem de várias organizações, quatro delas com apenas uma organização e cinco pesquisas com uma amostra não institucionalizada, geralmente, relacionada com estudantes das universidades as quais os pesquisadores estavam atrelados. Quatro pesquisas foram realizadas com amostra não identificada.

Quanto ao ramo econômico aos quais as amostras estão relacionadas, oito são da área de serviços, cinco são híbridos, geralmente ligados a indústria e serviços, cinco são não institucionalizadas e sete não foram informadas.

Das fontes de dados utilizadas, quase a totalidade, 23 delas, é de dados primários e apenas duas de dados secundários.

O tipo de campo onde foram realizadas as pesquisas, um pouco mais da metade, 15, utilizou mais de um tipo de campo, três foram não institucionalizados e três não informados, dois em empresas privadas, uma governamental e um em organização social.

Dos instrumentos utilizados a maioria absoluta, 21, utilizou escalas ou questionários, além de duas entrevistas e duas análises documentais, refletindo nos procedimentos de análise, sendo 22 inferenciais e três análises de conteúdo.

2.4.3. Origem das Pesquisas e Estudos de Bem-estar

O bem-estar é um tema bastante comum e recorrente nos diversos fóruns de discussões relacionados ao trabalho e tem se

tornado assunto cada vez mais pesquisado em razão do crescente acometimento de patologias profissionais nos trabalhadores, em especial, as relacionadas aos processos psicológicos que desencadeiam adoecimentos físicos e mentais.

Inicialmente, sabe-se que, apesar da grande centralidade na vida das pessoas, o trabalho não é o único meio de realização e satisfação pessoal, outras esferas da vida também podem proporcioná-las, tais como a social e a familiar, talvez, até, com maior intensidade. Devido à importância da vida humana, em sentido amplo, as pesquisas iniciais, na década de 1960, foram baseadas em estudos sobre a felicidade e o bem-estar global com a vida e não somente na esfera do trabalho.

Quando Wilson (1967, p.294) relacionou o bem-estar à sensação de felicidade com a vida, dizendo que “uma pessoa feliz emerge como um jovem, saudável, bem-educado, bem pago, extrovertido, otimista, livre de preocupação, religioso, casado e com alta auto-estima, alto moral no trabalho, aspirações modestas, de ambos os sexos e com uma inteligência ampla”, estava descrevendo, de forma quase filosófica, as esferas da vida. A vastidão do conceito apresentou uma complexidade de elementos difíceis de serem atingidos em sua plenitude e em conjunto, chegando beirar a impossibilidade. Deduz-se, assim, que, àquela época, em função do conceito ora delineado, dificilmente haveria pessoas felizes ou com bem-estar em razão da diversidade de traços de felicidade revelada, a começar pelo componente jovem, indicando que pessoas de mais idade não seriam felizes! Apesar de querer abarcar todas as esferas da vida, Wilson as descreve como uma sensação do indivíduo, ou seja, uma avaliação subjetiva.

Diener, em 1984, publicou um artigo onde efetua uma extensa avaliação da literatura existente sobre bem-estar. Após a análise de mais de 700 estudos publicados, o autor relacionou algumas conclusões, aqui agrupadas conforme o tema de pesquisa: (1) a felicidade está geralmente vinculada a experiências positivas na vida, a jovialidade, ao sexo feminino, independe de raça ou estado civil, a empregabilidade e, em certa medida, a extroversão; (2) já o bem-estar subjetivo é ligado a ideia de satisfação, composto de elementos de subjetividade, medidas positivas e avaliações globais dos

aspectos da vida pessoal, dependente da cultura e da estrutura de vida, correlacionando-se positivamente com renda, quando há extrema pobreza, status e poder e dependendo da comparação social ou por influências negativas, além de realização de atividades e temperamento. O mesmo autor relata, ainda, que bem-estar tem sido definido por: (a) um critério externo, tal como virtude e santidade, pela posse de alguma qualidade normativa desejável, (b) critérios pessoais como “uma avaliação global da qualidade de vida pessoal” e (c) um afeto positivo acima do negativo (Diener, 1984, p.543).

Na visão de Waterman (1993, p.679), a “felicidade é expressa por duas concepções: expressividade pessoal e divertimento hedonista (...) felicidade na forma de experiências de divertimento hedonista pode surgir de uma variedade de atividades que traz felicidade na forma de expressividade pessoal”. Esta concepção direciona a felicidade para a vertente do prazer pessoal. Apesar do elemento, essencialmente, hedônico do conceito, este traz o elemento de expressão da subjetividade importante para o conceito de bem-estar no trabalho, mas que, entende-se, não ser o único a trazer o bem-estar à pessoa. Outros componentes mais etéreos da felicidade, difíceis de avaliar de forma mais objetiva, se encontram subjacentes no conceito de Vasconcelos (2004, p.6): “felicidade é definida como sinônimo de ventura, contentamento, êxito e sucesso”.

Seguindo a linha da felicidade, Veenhoven (2000, p.93) afirma que “felicidade é o grau no qual uma pessoa avalia a qualidade global da satisfação com sua vida”, restringindo a felicidade às avaliações pessoais de satisfação. Evocando este conceito e ligando-o à concepção de bem-estar, Corbi e Menezes-Filho (2006, p.519-520), declaram que “o bem-estar é composto por duas dimensões básicas: a dimensão objetiva e a subjetiva”. A dimensão objetiva está relacionada aos indicadores de condição de vida social e a dimensão subjetiva está ligada ao sentimento de satisfação com a vida. Neste modelo, os autores alegam que o bem-estar está atrelado à felicidade e que podem, em certa medida, serem avaliados de forma lógica e prática, em sua dimensão objetiva.

Souto e Rego (2007) descrevem felicidade como “uma experiência subjetiva: as pessoas são felizes consoantes o grau em

que se consideram ou acreditam que são felizes”, entendimento que torna a felicidade uma avaliação totalmente pessoal e sem possibilidade de influências externas. Os mesmos autores dizem que os pesquisadores direcionam felicidade “como [sendo] bem-estar psicológico, um constructo tridimensional que inclui a satisfação com a vida, a presença de experiências emocionais positivas e a ausência de experiências emocionais negativas” (Souto e Rego, 2007, p.1), concentrando a compreensão de bem-estar aos elementos de satisfação e experiências, dando um caráter puramente subjetivo ao conceito. Porém, com um elemento conceitual restritivo quanto à ausência de experiências negativas, o que, na prática, demonstra a impossibilidade da existência de bem-estar.

Para Ferraz, Tavares e Zilberman (2007, p.236) “muitas são as definições de felicidade, e a maioria delas faz menção a um estado emocional positivo, com sentimentos de bem-estar e prazer”, combinando elementos em um único conceito a percepção de três objetos distintos. Os autores dizem, ainda, que pouco se conhece sobre o estado de felicidade e que os especialistas, de forma geral, se preocupam em diminuir o estado de mal-estar das pessoas, mas não em aumentar o de bem-estar. Nesta direção, eles consideram que felicidade é “a expressão que traduz a compreensão coerente e lúcida do mundo”. Conceito que, obviamente, limita a felicidade a quem tem a “compreensão coerente e lúcida do mundo”, dificultando, assim, a percepção de existência do bem-estar.

Nas pesquisas e estudos acima apresentados, percebem-se dois traços bem característicos da literatura em questão: a combinação de objetos distintos nos diversos conceitos delineados (felicidade, bem-estar, prazer) e a percepção do ser humano quanto à sua própria vivência e sensação de bem-estar. A percepção do indivíduo, em especial, será bastante considerada e citada nas pesquisas sobre bem-estar seguintes.

2.4.4. Conceitos Diversos de Bem-estar

Orientados pelas pesquisas anteriores sobre felicidade e suas variantes, Diener, Suh e Oishi (1997, p.1) conceituaram bem-estar subjetivo sendo o modo “como as pessoas avaliam suas vidas,

incluindo variáveis, tais como, satisfação e satisfação marital, falta de depressão e ansiedade e humores e emoções positivos”, dilatando o conceito para uma multiplicidade de elementos que influenciam a vida. Esta concepção apresenta a ideia de percepção do indivíduo quanto às situações vivenciadas, adjetivando o conceito e agregando elementos cognitivos e sensoriais, como satisfação e de apreensão de sentidos, como humores e emoções.

Danna e Griffin (1999, p.359), identificam que o bem-estar é compreendido como as “várias satisfações da vida desfrutadas pelos indivíduos, satisfações relacionadas ao trabalho e saúde geral”. Esta concepção de bem-estar ligada à satisfação e também à saúde, além d trabalho forneceu fundamentos, aos mesmos autores, para definir bem-estar afetivo como “conceitualmente similar ao critério médico primário de doença ou não doença” (Danna e Griffin, 1999, p.362), acepção corroborada por Ryan e Deci (2001, p.142) que afirmam que o bem-estar “não é ausência de doença mental”. Estas concepções estão articuladas à noção de saúde do indivíduo por meio da percepção destes indivíduos quanto à sensação de sentir-se bem no ambiente onde se inserem, influenciado por aspectos intrínsecos e extrínsecos. A acepção demonstra haver caracteres cognitivos e afetivos, representados pelas dimensões subjetivas e psicológicas.

Galinha e Ribeiro (2005) também delinearam uma concepção de bem-estar ligada à saúde, explicitando a dimensão cognitiva à dimensão afetiva e dificultando a apreensão empírica do conceito, relatando que bem-estar subjetivo é uma dimensão positiva da saúde. Assim, o bem-estar integraria as dimensões cognitivas e afetivas envolvendo conceitos e domínios como a qualidade de vida, o afeto positivo e o afeto negativo.

Harter, Schmidt e Keyes (2002, p.1) definem bem-estar como “uma categoria ampla que abrange um grande número de fatores de trabalho (...) e que emprega o engajamento e altas frequências geradas de afeto positivo”, dizendo, ainda, que “os principais aspectos do bem-estar afetivo podem ser explicados por duas dimensões superordenadas: prazer-desprazer e afeto positivo” (Harris, Daniels e Briner, 2003, p.402). Apesar do delineamento de fatores não muito claros, como as “altas frequências de afeto”, a definição é centrada, basicamente, na sensação positiva do indivíduo

em relação ao contexto em que vive. Com base nestes estudos, observou-se o bem-estar associado a conceitos de afeto positivo, felicidade e satisfação, e expressões como “condições de saúde”, “funcionamento social” e “qualidade de vida” têm sido empregadas como sinônimos de bem-estar, segundo Albuquerque e Tróccoli (2004, p.153-154).

Por fim, Van Horn, Taris, Schaufeli e Scheurs (2004, p.365) veem bem-estar subjetivo como “um estado afetivo primário”, mas também combinado aos elementos de comportamento e motivação, componentes que se afastam, de certa maneira, do conceito de percepção individual do ambiente e se aproximam de um estado ou experiência mental passível de observação, mas, nem sempre factível.

Apesar de os conceitos de bem-estar estarem ligados, mais uma vez, a percepção do indivíduo, tem-se uma diversidade de concepções e acepções adjetivadas como subjetivo, afetivo e psicológico, entre outros.

2.4.5. Pesquisas sobre Bem-estar no Trabalho

Warr, autor que se dedicou academicamente a estudos de bem-estar ligados ao ambiente de trabalho, sobretudo numa vertente direcionada à felicidade, conceituou, juntamente com Butcher, Robertson e Callinan (2004, p.302), bem-estar subjetivo como “um construto abrangente que é algumas vezes visto em termos de elementos hedônicos de prazer e desprazer e também de satisfação da vida”. Em seu modelo vitamínico, desenvolvido no final da década de 1980, descrito em seu livro *Work, happiness and unhappiness*, publicado em 2007, Warr relaciona bem-estar psicológico do indivíduo com seu ambiente psicossocial às oportunidades de experiências positivas, percepção e o efetivo aproveitamento destas oportunidades, sendo o primeiro a explicitar a interligação com o ambiente psicossocial. O autor numa abordagem do bem-estar orientada ao trabalho (Warr, 2002, p.1), afirma que o bem-estar “tem sido [considerado] em termos de satisfação das pessoas com seus trabalhos” e ainda que “o sentimento de prazer e desprazer tenha sido identificado como uma dimensão fundamental da experiência

consciente, algumas vezes descrita nas pesquisas acadêmicas como bem-estar psicológico ou bem-estar subjetivo” (Warr, 2007, p.19). Warr condensa elementos característicos dos conceitos de bem-estar, descritos por diversos autores, em função da percepção da satisfação do indivíduo com o ambiente. Mas, apesar do autor relacionar bem-estar a felicidade e mencionar o ambiente psicossocial, ele não aprofunda os processos sociais que afetam e são afetados pelos indivíduos, deixando, de certa forma, uma lacuna no conceito de bem-estar.

Para Meleiro e Siqueira (2005, p.2), bem-estar é uma experiência interna “nem sempre afetada diretamente pelas condições de saúde, conforto e riqueza” visto que dependem de valores e expectativas do indivíduo. E após citarem Ryff, que desenvolveu uma aceção de bem-estar psicológico articulando o “modelo multidimensional de bem-estar integrado por seis dimensões distintas do funcionamento psicológico positivo: auto-aceitação, crescimento pessoal, propósito, relação positiva com os outros, domínio sobre o ambiente e autonomia”, aperfeiçoam um modelo bidimensional baseado na satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, os quais denominaram de bem-estar no trabalho. As autoras aplicaram questionários em 200 trabalhadores em ambientes organizacionais públicos e privados e concluíram que o bem-estar no trabalho depende mais do suporte de supervisores do que o estilo de liderança, aumentando a satisfação e o comprometimento organizacional afetivo.

Ferreira e Tamayo (2006, p.4), após efetuar uma revisão de literatura, afirmaram que autores adotam “o bem-estar como sinônimo da qualidade de vida (...) [e que este] consiste no produto de uma interação dinâmica entre as condições externas da vida do indivíduo e as percepções internas dessas condições”, mesclando elementos externos e internos a concepção de bem-estar, mas sem aprofundá-los e explicitá-los no construto.

Paschoal e Tamayo (2008, p.11-12) realizaram uma pesquisa para validação de uma escala com 317 trabalhadores de organizações públicas e privadas. Os autores entenderam que o bem-estar pode ser estruturado em função do afeto e realização/expressividade. Assim, avançaram na concepção

afirmando que “bem-estar no trabalho compreende uma dimensão afetiva, emoções e humores no trabalho, e uma dimensão cognitiva, percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho”. Salientam, ainda, que “bem-estar subjetivo é conceituado a partir de três dimensões: o afeto positivo, o afeto negativo e a satisfação com a vida” e que bem-estar no trabalho pode ser conceituado como “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida”.

Nos estudos de Paris e Omar (2008), com 196 profissionais da saúde, os resultados obtidos indicaram que os estressores que mais afligem os trabalhadores são a sobrecarga, a falta de apoio e a percepção de injustiça organizacional e que no item satisfação laboral os fatores que mais afetam o bem-estar são a intenção de permanecer no cargo, a quantidade de horas de trabalho semanal e o apoio do grupo familiar.

Paiva e Borges (2009), após uma pesquisa com 200 bancários, constataram que a maioria dos fatores ambientais afetou positivamente na saúde mental, exceto relações interpessoais, e parte da amostra apresentou indicativos de depressão e insatisfação com a vida, concluindo que o ambiente de trabalho pode exercer forte impacto sobre o bem-estar do trabalhador.

Ferreira e Mendes (2003, p.49) desenvolveram uma concepção sobre as vivências de bem-estar e mal-estar que “são representações mentais dos trabalhadores concernentes ao estado geral em determinados momentos e contextos. As representações de bem-estar consistem em avaliações positivas que os trabalhadores fazem sobre seu estado físico, psicológico e social relativo ao contexto de produção na qual estão inseridos”. Destaque especial para três elementos considerados imprescindíveis para o conceito de bem-estar: as representações mentais dos trabalhadores, o estado físico, psicológico e social e o contexto de produção, elementos, estes, que serão incorporados no conceito de bem-estar mais abaixo. Ferreira pesquisando sobre bem-estar por intermédio da corrente da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) articulou, juntamente com Seidl (2009, p.247), um conceito de bem-estar no trabalho baseado em concepções de diversos autores citados em seu artigo, em

conjunto com o conceito de Contexto de Produção de Bens e Serviços, proposto por Ferreira e Mendes (2003), concebendo-o, então, como um construto psicológico multidimensional, constituído por componentes de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Este dois conceitos, apresentados acima, estão muito próximos pelo que se entende ser bem-estar no trabalho.

2.4.6. Conceito de Bem-estar no Trabalho

Os pesquisadores de bem-estar definem o termo estudado, geralmente, acrescentando um adjetivo à concepção adotada para dar um sentido mais específico ao objeto, bem como auxiliar na orientação da coleta e análise dos dados. Entre os adjetivos mais comumente utilizados para bem-estar estão: psicológico, subjetivo, afetivo, cognitivo, no trabalho, hedônico ou eudemônico. Contudo, independentemente da atribuição de adjetivos ao termo, os diversos autores, citados neste levantamento, definem, de maneira geral, bem-estar como um processo cognitivo e psicológico de percepção da satisfação com o estado em que se encontra e influenciado pelo ambiente em que vive. Apesar da concordância com estes elementos delineados na compilação, existe uma pequena lacuna na construção do termo. O conceito de bem-estar deve também levar em consideração a influência de aspectos sociais e nos aspectos sociais e não apenas psicológicos. Um indivíduo mantém constante interação com o ambiente em que vive, representado pela estrutura sócio-técnica, além de participar de grupos sociais onde se relaciona com outros indivíduos. Deste modo, o conceito de bem-estar deve incorporar, do mesmo modo, as interações ambientais e as relações sociais. Assim, quando uma pessoa sente bem-estar em seu local de trabalho é devido a uma situação favorável de interação com o ambiente e adequadas relações sociais que lhe causam conforto psicológico e social. Portanto, estes elementos devem estar explicitados no conceito de bem-estar para solidificar sua compreensão e orientar as pesquisas.

Além do aspecto social revelado anteriormente, alguns autores (Paschoal e Tamayo, 2008; Paris e Omar, 2008; Paiva e Borges,

2009; Ferreira e Seidl, 2009), explicitam elementos interpretativos da percepção de bem-estar no trabalho, como satisfação e envolvimento com o trabalho e comprometimento afetivo. Estes elementos devem estar atrelados aos fenômenos de identificação com a instituição, de significado da atividade de trabalho e de reconhecimento do trabalhador (Bendassolli e Soboll, 2011).

Por fim, agregando à discussão do conceito a dimensão social, que talvez tenha sido suprimida ou subentendida por alguns autores, bem como os fenômenos de satisfação, identificação, significado e reconhecimento, conceitua-se **bem-estar como uma representação positiva do processo psicossocial baseado nas interações com o contexto de produção que resultam em satisfação, identificação, significado e reconhecimento ao trabalhador.**

Sentir-se satisfeito é sentir-se positivamente preenchido e tomado pela atividade que exerce. Identificar-se com a instituição e com as pessoas a sua volta traz um sentimento de pertencimento e acolhimento do trabalhador que o conforta num contexto não natural como o da organização, uma criação social. Dar significado à vida é importante no sentido que oferece um propósito de vida ao trabalhador que passa a orientar-se por ele. Ter reconhecimento com a atividade laboral traz reconhecimento de si próprio naquilo que produz, o trabalhador se vê e se reconhece no produto de sua atividade. Além disto, o trabalhador pode ser reconhecido pela utilidade do seu trabalho, geralmente representado pelo reconhecimento da chefia e também pela inteligência prática ou a habilidade que tem ao realizar a atividade laboral, este é o reconhecimento dos pares.

As interações, a identificação, o significado e o reconhecimento podem ocorrer nas diversas dimensões da vida do indivíduo, seja ela pessoal, familiar, social ou profissional, tema este empregado nesta pesquisa.

2.4.7. Síntese da Dimensão Bem-estar no Trabalho

As definições de bem-estar apresentam uma diversidade grande no sentido que existem muitas abordagens e áreas de pesquisas

sobre o tema, fazendo com que cada pesquisador nem sempre utilize uma mesma concepção para o termo.

Na maioria das pesquisas e estudos o bem-estar está ligado ao grau de felicidade ou satisfação com uma ou várias esferas da vida, seja familiar, laboral, religiosa ou pessoal.

Há uma espécie de classificação do bem-estar, que dependendo do enfoque dado a pesquisa, pode ser definido como afetivo, subjetivo, psicológico, global, do trabalho, hedônico ou eudemônico.

A grande maioria das pesquisas de bem-estar apresenta um delineamento metodológico qualitativo, por meio de *surveys* utilizando-se escalas ou questionários. Poucas pesquisas são realizadas por meio de entrevistas ou observações livres ou sistemáticas, os quais poderiam oferecer informações sobre as reais situações de trabalho para aprofundar a compreensão das circunstâncias pelas quais os indivíduos passam.

Nos artigos selecionados, não se encontrou nenhuma pesquisa realizada com trabalhadores da agricultura, sindicatos, organizações religiosas ou populares, caso da escola de samba. Nesta direção, há uma tendência de centralização dos esforços de pesquisa no ramo de serviços de empresas públicas e privadas, provavelmente, em razão do crescimento do setor de serviços na economia globalizada. Abre-se, desta forma, novas possibilidades de agendas de pesquisas devido à escassez de dados empíricos em todos os ramos da economia.

No campo da Ergonomia da Atividade, a qual este estudo científico se filia, a concepção de bem-estar consiste em avaliações positivas dos trabalhadores sobre o seu estado físico, psicológico e social relativo ao contexto (Ferreira e Mendes, 2003).

Contudo, em função de lacunas teóricas encontradas, foi desenvolvido um conceito de bem-estar, baseado nas pesquisas realizadas até o momento, o é considerado uma representação positiva do processo psicossocial baseado nas interações com o contexto de produção que resultam em identificação, significado e reconhecimento ao trabalhador.

2.5. Síntese das Dimensões Analíticas

A escola de samba é uma categoria analítica pouco pesquisada empiricamente, apesar de sua popularidade e visibilidade perante o público em geral, o que possibilita esta pesquisa ser uma importante fonte de informações sobre o assunto. Não se encontrou, especificamente, na literatura pesquisada, uma concepção satisfatória de escola de samba que pudesse fornecer elementos necessários para os objetivos da pesquisa. Encontrou-se, sim, uma série de elementos históricos, descritos pelos diversos autores, que ajudaram a compreender o que de fato é uma escola, mas não um conceito. Em face desta carência, realizou-se uma reunião diversas concepções e elementos sócio-culturais do termo para se elaborar uma concepção estrita. A escola de samba é o resultado decorrente da evolução de antigos blocos carnavalescos associados aos compositores e intérpretes do samba (elementos culturais) e as comunidades locais, onde se situam as escolas de samba (elementos sociais). Neste sentido, a escola de samba é, basicamente, uma composição de elementos sócio-culturais formada pela tríade: bloco carnavalesco, samba e comunidade.

A atividade de trabalho se apresenta como uma categoria analítica transversal bastante representativa desta pesquisa, pois é por intermédio do tema trabalho que os levantamentos foram efetivados. Além disto, face ao maior número de estudos sobre trabalho e a grande variedade de áreas de pesquisas, cada qual assumindo concepções diferentes sobre um assunto semelhante, o conceito de trabalho torna-se bastante difuso e diverso. Sabe-se que o trabalho modificou-se através dos tempos, saindo de uma atividade essencialmente física, extrativista e de sobrevivência para uma atividade mais cognitiva, produtivista e voltada para o conhecimento. Neste sentido, e devido à filiação epistemológica à Ergonomia da Atividade, assumimos que o trabalho é uma atividade humana ontológica onde os indivíduos estabelecem estratégias de mediação individuais e coletivas para dar conta das situações reais de trabalho (Ferreira e Mendes, 2003).

Assim como o trabalho, a gestão de trabalho apresenta-se como um termo abrangente e com diversas variações, surgindo como sinônimo de gerência, gerenciamento, administração, formas ou modos de gerir. Poucos são os conceitos específicos sobre gestão do trabalho, foco desta pesquisa e

para a definição do termo utilizou-se como base dois conceitos de gestão com as abordagens complementares de Gaulejac (2007) e Barros (2002). Os autores veem, respectivamente, a gestão significando um conjunto de técnicas para racionalizar e aperfeiçoar o funcionamento da organização, das maneiras como se produzem realidades e os estados de coisas, bem como as formas como os humanos produzem suas atividades no trabalho implicando imprevisibilidade e possibilidade de criação. Para orientar o percurso teórico-metodológico da pesquisa, desenvolveu-se uma concepção de gestão do trabalho a partir das abordagens citadas, sendo a gestão do trabalho a forma de sistematização e coordenação das atividades dos trabalhadores, mediadora dos conflitos entre os trabalhadores e das contradições existentes entre o trabalho prescrito e o real do trabalho.

O bem-estar é uma dimensão analítica que apresenta a maior abrangência de conceitos, pois, dependendo da esfera da vida do indivíduo há um conceito de bem-estar diferente, geralmente, adjetivado como afetivo, subjetivo, psicológico, global ou do trabalho, com uma dimensão hedonista ou eudemônica. Apesar de este estudo envolver, especificamente, o contexto de trabalho, entende-se que seria difícil possuir bem-estar somente numa esfera da vida e de forma estática. Neste sentido, a concepção de bem-estar de Diener parece ser mais abrangente, a qual apresenta características como qualidades desejáveis (critérios externos), avaliação individual (satisfação com a vida) e emoções prazerosas (preponderância de afetos positivos sobre os negativos), apesar da característica filosófica do conceito. Em função da filiação epistemológica à Ergonomia da Atividade e as imbricações com a Administração, Psicologia Social e Sociologia, conceituar-se-á bem-estar como uma representação positiva do processo psicossocial baseado nas interações com o contexto de produção que resultam em identificação, significado e reconhecimento ao trabalhador.

Face ao atual contexto de intensificação e precarização do trabalho, os trabalhadores têm priorizado a luta pela sobrevivência e não o bem-estar no trabalho. Desta forma, estudar a relação entre a atividade de trabalho e a gestão do trabalho numa escola de samba parece ser bastante pertinente, pois, poderá trazer à luz contradições enfrentadas pelos trabalhadores para, então, se repensar a dinâmica sócio-econômica e relações do trabalho com o bem-estar do trabalhador.

2.5.1. Síntese Ilustrada do Quadro Teórico de Referência

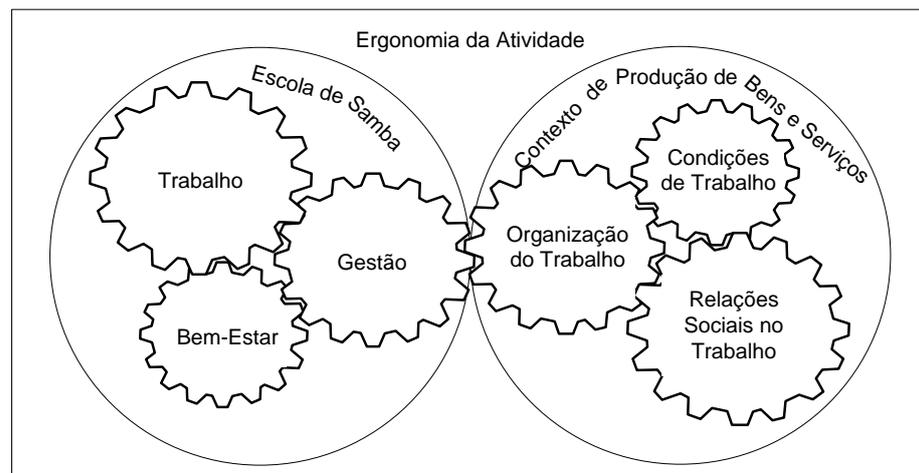


Figura 2 - Síntese do Quadro Teórico de Referência

2.5.2. Quadro-Resumo das Referências Bibliográficas Utilizadas no Desenvolvimento das Dimensões Analíticas

Dimensões Analíticas	Quantidade de Artigos e Ensaios
Escola de Samba e Carnaval	10
Atividade de Trabalho	40
Gestão do Trabalho	13
Bem-estar do Trabalhador	40
TOTAL	103

Tabela 1 - Quadro-Resumo das Referências Bibliográficas Específicas Aproveitadas no Desenvolvimento das Dimensões Analíticas

Esta tabela contém apenas a quantidade específica de artigos científicos e ensaios utilizados em cada dimensão analítica, ou seja, as referências bibliográficas selecionadas e aproveitadas para o desenvolvimento dos tópicos das dimensões. Não estão computados, neste somatório, os vários livros referenciados nas dimensões analíticas, pois, como a maioria deles foi citada em mais de uma dimensão seria complicado dividi-los em uma dimensão ou outra. Desta forma, optou-se por apresentar na tabela os artigos científicos e ensaios dos assuntos específicos de cada dimensão, geralmente, aludidos no título ou nas palavras-chave da referência bibliográfica.



2.6. *E*rgonomia da Atividade

2.6.1. Ascendência História da Ergonomia

A Ergonomia surgiu como uma abordagem científica logo após a II Guerra Mundial, como consequência do trabalho interdisciplinar realizado por diversos profissionais, tais como engenheiros, fisiologistas e psicólogos, em razão da não funcionalidade dos *cockpits* dos aviões de guerra ingleses.

Em 1949, “reuniu-se, pela primeira vez, na Inglaterra, um grupo de cientistas e pesquisadores interessados em discutir e formalizar a existência desse novo ramo de aplicação interdisciplinar da ciência” (Iida, 2005, p.5). A partir deste ano a Ergonomia foi formalizada enquanto disciplina com a criação da *Ergonomics Research Society*, na Inglaterra. Em 1959 foram criadas a *Human Factors Society* e a *International Ergonomics Society* nos Estados Unidos e, em 1963, a *Société d’Ergonomie de Langue Française – SELF*, na França (Sznelwar, Abrahão e Silvino, 2009, p.1).

Para a *International Ergonomics Association* “Ergonomia (ou Fatores Humanos) é a disciplina científica, que estuda as interações entre os seres humanos e outros elementos do sistema, e a profissão que aplica teorias, princípios, dados e métodos, a projetos que visem otimizar o bem-estar humano e o desempenho global dos sistemas” (Iida, 2005, p.2-3).

2.6.2. Conceito e Características da Ergonomia da Atividade

O enfoque da Ergonomia da Atividade “tem suas raízes históricas nas intervenções e reflexões teóricas desenvolvidas originalmente nos países de língua francesa, por diferentes pesquisadores e profissionais, sobretudo, a partir dos anos 50. A obra fundadora desta perspectiva, intitulada *L’analyse du travail*, foi publicada por André Ombredane e Jean-Marie Faverge (1955)” (Ferreira e Mendes, 2003, p.44).

A Ergonomia da Atividade é uma abordagem científica que estuda o bem-estar do trabalhador em seu local de trabalho. Para Guérin e colaboradores (2001) a função da Ergonomia da Atividade é “compreender o trabalho para transformá-lo”, ou seja, entender a lógica social do trabalho e do trabalhador e a lógica da produção, para realizar um diálogo e produzir uma interação de objetivos transformando o ambiente organizacional em um espaço de bem-estar. Neste sentido, a abordagem teórico-metodológica adotada mostra-se explicitamente relacionada aos objetivos e categorias analíticas apresentados nesta pesquisa.

Ferreira e Mendes (2003, p.35) a conceituam como “uma abordagem científica que investiga a relação entre os indivíduos e o contexto. Analisa as contradições presentes nesta interrelação e, em consequência, as estratégias operatórias individuais e coletivas de mediação que são forjadas para responder à diversidade de exigências existentes nas situações de trabalho e reduzir a dimensão negativa do custo humano vivenciado pelos trabalhadores”.

Para Ferreira (2000, p.73)

(...) o olhar da ergonomia sobre o seu objeto - a atividade de trabalho - grosso modo atravessou até aqui três fases distintas: (a) uma fase de avaliação do resultado da atividade centrada na performance do operador; (b) uma segunda fase de descrição do como o operador faz e o que ele sabe que faz; e (c) uma terceira fase da interpretação do porquê ele o faz, o seu trabalho mental e os modos de planificação de suas estratégias operatórias.

Por intermédio da análise da literatura, percebe-se que a Ergonomia da Atividade apresenta dois traços distintivos característicos da disciplina (Ferreira, 2003, p.23): primeiro “investigar para compreender o objeto de estudo”, em seguida, mas não menos importante, “produzir soluções para transformar as situações-problemas investigadas na perspectiva de propor alternativas que articulem harmoniosamente o bem-estar dos sujeitos, a eficiência e a eficácia de suas atividades (...) as variáveis indivíduo e ambiente são dimensões analíticas transversais à teoria e à prática da ergonomia

(...) esta díade assume especificidades que caracterizam o olhar da ergonomia”.

E o objetivo da Ergonomia da Atividade “consiste em compreender os indicadores críticos presentes no contexto de produção de bens e serviços, para transformá-los com base em uma solução de compromisso que atenda às necessidades e aos objetivos de trabalhadores, gestores, usuários e consumidores” (Ferreira e Mendes, 2003, p.35).

A Ergonomia da Atividade tem como dimensões analíticas transversais: o indivíduo, com sua variabilidade, singularidade e diversidade; e o ambiente, com seus aspectos centrais de contexto de produção de bens e serviços (Ferreira, 2003).

2.6.3. Conceito de Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS)

Ferreira e Mendes (2003), um com o olhar da Ergonomia da Atividade e o outro com o da Psicodinâmica do Trabalho, respectivamente, desenvolveram um conceito que facilita a compreensão e a pesquisa no ambiente de trabalho subdividindo, em três dimensões, os componentes do ambiente de trabalho, que chamaram de Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS) ou simplesmente contexto de produção. O CPBS “expressa o lócus material, organizacional e social onde se operam a atividade de trabalho e as estratégias individual e coletiva de mediação utilizadas pelos trabalhadores na interação com a realidade de trabalho” (Ferreira e Mendes, 2003, p.41-42). Esse contexto articula múltiplas e diversificadas variáveis, compondo uma totalidade integrada e articulada com três modalidades de dimensões que servem de trama no contexto de produção:

- a) A Organização do Trabalho que é constituída pelos elementos prescritos (formal ou informalmente) que expressam as concepções e as práticas de gestão de pessoas e do trabalho presentes no lócus de produção e que balizam seu funcionamento.

- b) As Condições do Trabalho são compostas pelos elementos estruturais que expressam as condições de trabalho presentes no locus de produção e caracterizam sua infra-estrutura, apoio institucional e práticas administrativas.
- c) As Relações Sociais no Trabalho são constituídas pelos elementos interacionais que expressam as relações sócio-profissionais de trabalho presentes no locus de produção e que caracterizam sua dimensão social.

2.6.4. Análise Ergonômica da Atividade (AET) e as Características Metodológicas

A Ergonomia da Atividade tem como característica metodológica a aplicação da Análise Ergonômica do Trabalho (AET) com o objetivo de investigar a mediação do indivíduo e o ambiente por intermédio da atividade de trabalho (Ferreira, 2003). A AET contém cinco pressupostos que orientam a postura prática e metodológica da aplicação são eles (Ferreira, 2003):

- a) A situação-problema que se origina da demanda dos atores organizacionais e que no caso desta pesquisa científica foi construída pelo próprio pesquisador.
- b) A participação que deve ocorrer de modo generalizado para que a solução de compromisso seja provocada e produzida por todos os participantes do sistema.
- c) A informação que deve ser ampla, geral e irrestrita de modo que sirva de substância básica para a análise da situação real de trabalho.
- d) A variabilidade intra e interpessoal, pois cada indivíduo tem características próprias que influenciam e são influenciadas pelo sistema organizacional, bem como a variabilidade do contexto expressa pelas especificidades de cada organização.

- e) A atividade de trabalho que é o núcleo central de estudo e análise desta abordagem e serve como elemento essencial nas situações reais de trabalho.

2.6.5. Conceito de Custo Humano do Trabalho (CHT)

A última categoria analítica considerada nesta pesquisa científica é o Custo Humano do Trabalho (CHT) que é expresso pelo dispêndio de energia gasta pelo trabalhador em sua atividade de trabalho. O CHT é composto por exigências impostas em três esferas distintas: as exigências físicas ou custo corporal; as exigências cognitivas ou custo mental; e as exigências afetivas ou custo emocional (Ferreira e Mendes, 2003). Todo e qualquer trabalhador apresenta um Custo Humano do Trabalho nas suas três esferas, mas que pode variar de acordo com o tipo de atividade de trabalho realizada pelo trabalhador.

2.6.6. Fundamentos Epistemológicos

A ergonomia “(...) é uma abordagem científica antropocêntrica que se fundamenta em conhecimentos interdisciplinares das ciências humanas para, de um lado compatibilizar os produtos e as tecnologias com as características dos usuários e, de outro, humanizar o contexto sociotécnico de trabalho, adaptando-o tanto aos objetivos de sujeito e/ou grupo, quanto às exigências das tarefas” (Ferreira, 2003, p.23).

Ombredane e Faverge, em 1955, publicaram uma obra intitulada A Análise do Trabalho, na qual destacavam o mérito da conexão com o trabalhador em situações reais de trabalho.

A Ergonomia da Atividade para investigar as reais situações de trabalho e “transitar metodologicamente da aparência do fenômeno para alcançar sua essência” (Ferreira, 2003, p.43), lança mão da Análise Ergonômica do Trabalho (AET).

A AET caracteriza-se por pressupostos (a situação-problema, a participação, a informação, a variabilidade e a atividade) e se utiliza de ferramentas metodológicas (análise documental, observações livres e sistemáticas, entrevistas semiabertas individuais e/ou coletivas e mensuração físico-ambiental) para averiguar as situações de trabalho.

2.6.7. Síntese da Filiação Epistemológica com a Ergonomia da Atividade

Resumidamente, o CPBS e as atividades realizadas pelos trabalhadores serão avaliados para se compreender as contradições existentes no ambiente de trabalho e as estratégias de mediação individuais e coletivas utilizadas pelos trabalhadores com objetivo de reduzir o CHT e ampliar as vivências de bem-estar no contexto de trabalho. Para tanto, utilizar-se-á como base a AET que fornecerá elementos de análise do contexto para alcançar o objetivo geral desta pesquisa. Como o objetivo deste estudo científico é verificar a relação entre a atividade de trabalho, a gestão do trabalho e o bem-estar do trabalhador, entende-se haver uma forte vinculação com a Ergonomia da Atividade, pois esta abordagem científica tem como um dos principais objetivos focar o bem-estar humano, (Iida, 2005). Assim, entender o contexto de produção – no caso deste estudo, a escola de samba – e as categorias analíticas apresentadas é de extrema importância para atingir o objetivo.

Apesar da filiação epistemológica com a Ergonomia da Atividade e da utilização do percurso metodológico desta abordagem, esta pesquisa científica não é um trabalho, *stricto sensu*, de Ergonomia da Atividade, pois envolve outros elementos e características de outras ciências, especialmente, da Sociologia e da Administração. Isto em função da incorporação de categorias analíticas tradicionalmente estudadas por estas ciências, como a comunidade, onde está inserida a escola de samba e seus membros, e os modelos de gestão do trabalho empregados nos diversos tipos organizações sociais. Desta forma, esta tese tem um caráter multidisciplinar e interdependente em função interação das categorias analíticas e ciências adotadas nesta pesquisa.

Percurso

O percurso é o caminho trilhado pelo indivíduo; é a maneira como se alcançará o resultado esperado, o modo de atingir os objetivos de vida. Muitos percorrem longos caminhos sem ao menos pensar nos percalços, barreiras e obstáculos pelos quais transpôs; depositam todas as esperanças em um fato, um evento, um fenômeno ou uma pessoa. Não percebem que o trajeto percorrido, e os aprendizados absorvidos, podem ser mais importantes que os resultados conquistados.

Ensaiei meu samba o ano inteiro
Comprei surdo e tamborim
Gastei tudo em fantasia
Era tudo o que eu queria
E ela jurou desfilhar pra mim

Minha escola estava tão bonita
Era tudo o que eu queria ver
Em retalhos de cetim
Eu dormi o ano inteiro
E ela jurou desfilhar pra mim

Mas chegou o carnaval
E ela não desfilou
Eu chorei na avenida, eu chorei
Não pensei que mentia
A cabrocha que eu tanto amei

Samba 7 - Retalhos de cetim de Benito de Paula

3. *A*abordagem Metodológica

Todo tipo de ciência é caracterizado pelo uso de um determinado conjunto de métodos científicos conexos ao objeto e ao objetivo do estudo proposto e que será desenvolvido para comprovar uma ou mais hipóteses. Conclui-se, então, que não há ciência sem uma adequada estruturação dos métodos científicos de pesquisa ou de uma abordagem metodológica específica (Marconi e Lakatos, 2004). A abordagem metodológica é composta pelo delineamento da pesquisa que se quer realizar e os métodos e instrumentos a serem utilizados para alcançar os objetivos propostos. Por isto, neste tópico, o intuito é realizar o delineamento da pesquisa apresentando seus elementos e características, bem como os métodos de coleta de dados utilizados na pesquisa com seus objetivos, fontes, procedimentos de coleta e tratamento dos dados coletados.

3.1. *D*elineamento da Pesquisa

Este trabalho é uma pesquisa empírica com delineamento de investigação correlacional (correlação entre variáveis) de natureza qualitativa e com o objetivo de conhecimento da relação entre as dimensões analíticas.

Segundo Denzin e Lincoln (2006, p.17)

(...) a pesquisa qualitativa é uma atividade situada que localiza o observador no mundo (...) e que consiste em um conjunto de práticas materiais e interpretativas que dão visibilidade ao mundo em uma série de representações incluindo, as notas de campo, entrevistas, conversas, observações, fotografias, gravações e lembretes, tendo uma abordagem naturalista na qual os pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando interpretar os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

A pesquisa será realizada em apenas uma organização para se compreender os pormenores de seus processos, bem como a interação destes com as categorias escolhidas.

O tipo de campo selecionado foi uma organização popular que presta serviços a sua própria comunidade por meio de projetos sociais e a sociedade em geral por intermédio do entretenimento.

As fontes de dados utilizadas da pesquisa foram híbridas, ou seja, se utilizou tanto dados secundários, com documentos fornecidos pela própria organização com o intuito de obter informações relevantes a respeito do funcionamento da organização, quanto dados primários, por intermédio de métodos de coletas de observações livres, entrevistas semiestruturadas, grupo focal, observações sistemáticas com registros fotográficos.

Quanto aos instrumentos de coleta dados, em função da filiação epistemológica desta pesquisa, a Ergonomia da Atividade, utilizou-se observações livres, seguido de análise documental, entrevistas individuais, grupo focal e observações sistemáticas.

3.1.1. Características Gerais do Campo de Pesquisa

Inicialmente, no momento da concepção do projeto de pesquisa, idealizou-se um estudo junto a uma escola de samba que, por meio de seu modo de gestão do trabalho, facilitasse as vivências de bem-estar de seus trabalhadores, mas que, ao mesmo tempo, apresentasse um desempenho social e organizacional destacado. Nesta direção, para a escolha da organização a ser pesquisada, estabeleceu-se três critérios objetivos: (a) posicionamento no *ranking* da Liga Independente das Escolas de Samba (Liesa), publicado em seu portal na internet; (b) participação da escola de samba na comunidade por meio de projetos sociais; e (c) utilização de um modo participativo de gestão do trabalho, representado, na escola de samba, por uma comissão de carnaval.

Depois de uma análise prévia em portais da internet, jornais e revistas, avistou-se que, das 12 escolas de samba do grupo especial no carnaval do Rio de Janeiro, três delas haviam se diferenciado, nos últimos anos, de acordo com os critérios estabelecidos.

A escola escolhida para servir de referência no estudo destacou-se pela forma inusitada de gestão do trabalho utilizando não somente

um carnavalesco, como a maioria das escolas, mas uma comissão de carnavalescos composta por cinco carnavalescos. O segundo motivo é por se localizar, já há alguns anos, no topo do ranking das escolas de samba do grupo especial, divulgado pela Liesa, o que, a princípio, o faz se destacar na eficácia organizacional. E, por último, por realizar um intenso auxílio à comunidade, de onde se seleciona a grande maioria dos trabalhadores da escola de samba e desenvolvem-se diversos projetos sociais que acolhem a comunidade local.

Em seguida, para tentar garantir a realização da pesquisa, entrou-se em contato com representantes de algumas escolas de samba selecionadas de acordo com os critérios definidos para, então, realizar a coleta de dados. Muitos deles foram solícitos e se mostraram interessados em ajudar na pesquisa, mas, somente um representante de escola de samba, efetivamente, assessorou e acompanhou a realização da pesquisa, tanto orientando onde, quando e com quem fazer os levantamentos, quanto fornecendo informações relevantes ao estudo científico.

3.1.2. Macrodiagnóstico

Apesar de esta pesquisa apresentar filiação epistemológica à Ergonomia da Atividade, em razão da preocupação com o bem-estar dos trabalhadores no ambiente de trabalho, não se pode afirmar, categoricamente, que ela é uma pesquisa ergonômica *stricto sensu*.

Primeiramente, por não apresentar uma demanda inicial “expressa num quadro institucional” (Guérin e cols., 2001, p.87), estipulada por trabalhadores, gestores, usuários ou consumidores (Ferreira, 2003), característica fundamental da Ergonomia da Atividade.

A “demanda” inicial foi estipulada pelo próprio pesquisador partindo de inquietações surgidas numa transmissão de desfile das escolas de samba, e procurou-se identificar a relação entre a atividade de trabalho carnavalesca, a gestão do trabalho e o bem-estar dos trabalhadores.

Segundo, por não utilizar somente abordagens teóricas próprias da Ergonomia da Atividade, não obstante ser uma abordagem

multidisciplinar, conforme afirma Daniellou (2004). Além dos conceitos e categorias analíticas empregados na Ergonomia da Atividade, como o Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS), o Custo Humano do Trabalho (CHT) e a atividade de trabalho, também foram utilizadas categorias analíticas da Sociologia, como comunidade, carnaval e escola de samba, e da Administração, como a gestão e sua tipologia.

Seguindo este curso e orientado pelo objetivo de verificar a relação entre as categorias analíticas citadas caracterizando-as, adotar-se-ão os instrumentos de coleta de dados de observações livres, análise documental, entrevistas semiestruturadas, grupo focal e observações sistemáticas com registros fotográficos que serão descritos a seguir.

3.2. Observação Livre

3.2.1. Objetivo

O objetivo de uma observação livre é “recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. É mais empregada em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados” (Marconi e Lakatos, 2004, p.276).

Guérin e cols. (2001, p.144) afirmam que “a observação em si é um processo que permite ao observador tomar conhecimento dos elementos de uma dada situação (...) que, voluntariamente ou não, a observação é focalizada, até porque se apoia essencialmente em tomadas de informações visuais”.

Para Ferreira (2003, p.44), as observações livres ou abertas têm o intuito de “ter o primeiro acesso às situações de trabalho, estabelecer contato mais direto com os trabalhadores e definir critérios para a escolha de situações para uma análise mais fina”. Em função deste objetivo, no caso desta pesquisa, a intenção é se familiarizar com o contexto de trabalho executado na organização para direcionar as etapas mais específicas da coleta de dados, as entrevistas semiestruturadas e as observações sistemáticas.

3.2.2. Fontes

As fontes de coleta de dados das observações livres foram os postos de trabalho – de trabalhadores e gestores – localizados nos barracões da escola de samba escolhida, na Cidade do Samba e próximos a comunidade. Mas, para especificar os locais onde serão realizadas as coletas de dados por meio de observações livres, cabe fazer um esclarecimento quanto às localizações dos postos de trabalho das escolas de samba.

As escolas, de uma forma geral, se situam em diversos locais de trabalho, seria difícil precisar quantos, onde desenvolvem e

produzem os elementos componentes do desfile – fantasias, alegorias, adereços, carros alegóricos, esculturas, entre outros.

Cada escola de samba tem um barracão na Cidade do Samba, local administrado pela Liga Independente das Escolas de Samba (Liesa), onde se encontra todas as escolas de samba do grupo especial, o grupo principal. Ainda há outros barracões próximos a sede da escola na comunidade, onde se encontram os ateliês de costura e de pequenos adereços.

Esta diversidade de locais, onde se situam os barracões, tem uma razão de ser. Na região portuária do Rio de Janeiro, conhecido bairro da Gamboa, existe uma grande variedade de galpões que foram construídos, a priori, para servir de ponto de armazenamento e distribuição de mercadorias do porto do Rio de Janeiro, que fica relativamente próximo a Avenida Marquês de Sapucaí, local da Passarela do Samba.

Antes da construção da Cidade do Samba, as escolas alugavam estes galpões, próximos ao Sambódromo, para construir os carros alegóricos, armazená-los e transportá-los mais facilmente até a Passarela do Samba, pois transportar estes carros, que chegam a ter oito metros de altura e quinze metros de comprimento, da comunidade até a Avenida Marquês de Sapucaí seria, na atualidade, impraticável devido ao trânsito intenso na região central do Rio de Janeiro. Por isto, ter um barracão na Gamboa é estratégico, no sentido logístico, o que facilita a movimentação dos carros alegóricos nos dias que antecedem o desfile, motivo pelo qual a Cidade do Samba foi ali construída.

Manter barracões nas comunidades perto da sede das escolas também é estratégico, pois, como a grande maioria dos componentes, que desfila pela escola de samba, reside nas proximidades da comunidade, onde situam suas sedes, os ateliês de costura das fantasias e adereços também se encontram nestas comunidades, para facilitar o acesso dos componentes ao recebimento da fantasia. Além da comodidade e facilidade no recebimento da fantasia, os ônibus que levam os componentes até o Sambódromo, para os ensaios e o desfile de carnaval, também saem do bairro ou região onde se encontram.

Portanto, os postos de trabalho, onde foram feitas as observações livres, bem como outras coletas, encontram-se situados no barracão da Cidade do Samba e nos ateliês de costuras próximos a sede da escola.

3.2.3. Procedimentos de Coleta de Dados

Baseando-se no organograma funcional e nas indicações dos trabalhadores mais experientes da escola sobre os principais postos de trabalho, os barracões, nas duas localidades, foram visitados. Não se sabe, ao certo, quantos barracões cada escola tem. Mas, em torno de quatro a seis galpões.

As observações se centralizaram, especialmente, no barracão situado na Cidade do Samba. Contudo, foram visitados dois galpões na cidade onde está situada a sede da escola, bem como a quadra da escola de samba, onde é a atual sede da agremiação.

Após a combinação de dia e hora junto ao representante da escola, pois o acesso aos locais de trabalho é restrito devido ao sigilo em torno do enredo e ao próprio trabalho, nos deslocamos por meio de veículo próprio aos galpões.

Todos os galpões visitados nas observações livres também servirão de base para entrevistas com vários trabalhadores e chefes de equipes da agremiação.

Os elementos observáveis se restringiram, basicamente, as três dimensões do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS) – organização do trabalho, condições de trabalho e relações sociais no trabalho –, os quais foram anotados em uma folha em branco para categorização e análise dos dados.

Esta etapa de visita e observações durou em torno de uma semana em função da disponibilidade do representante da escola e do próprio pesquisador.

3.2.4. Tratamento dos Dados

Os elementos gerais das categorias analíticas foram registrados por meio de um diário de campo o qual orientou as etapas seguintes e dimensionou o diagnóstico ergonômico.

3.3. *A*nálise Documental

3.3.1. Objetivo

A análise documental é “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (Bardin, 2008, p.47) de uma forma resumida, possibilita a passagem de um documento em estado bruto para um com as representações do primeiro.

Baseando-se nesta concepção, a análise documental tem por propósito “conhecer os determinantes – econômicos, jurídicos, administrativos, organizacionais, técnicos – do trabalho e as estratégias operatórias dos sujeitos – anotações, listagens, cadernos, desenhos e figuras”, segundo Ferreira (2003, p.44), que para Marconi e Lakatos (2001, p.29) é a “reapresentação condensada da informação”.

Para Guérin e cols. (2001, p.85), “antes de analisar em detalhe uma ou várias situações de trabalho, o ergonomista procurará compreender o funcionamento da empresa. Conversará com diferentes interlocutores, trabalhará sobre documentos. Essas pesquisas o ajudarão numa melhor avaliação das dificuldades encontradas, na consideração do contexto, das evoluções previsíveis da empresa, das margens de manobra para as transformações”.

No caso deste estudo específico, procurou-se compreender o funcionamento e a dinâmica organizacional por meio de suas rotinas, processos, normas, atribuições, entre outros elementos constitutivos da agremiação, para que auxilie no entendimento da gestão e atividades de trabalho, bem como no bem-estar dos trabalhadores.

3.3.2. Fontes

Três áreas da escola de samba, responsáveis pela produção, divulgação, distribuição e arquivamento das informações e de importantes documentos necessários à compreensão do contexto organizacional, foram consultadas:

Área	Atribuições Relativas às Informações	Informações Investigadas
Comunicação	Elaboração, divulgação e distribuição dos jornais e revistas oficiais da agremiação	História, evolução e contexto atual da escola de samba e elementos sobre a gestão do trabalho, atividades de trabalho e bem-estar dos trabalhadores
Informática	Manutenção do portal da escola de samba na internet	História, evolução e contexto atual da escola de samba e elementos sobre a gestão do trabalho, atividades de trabalho e bem-estar dos trabalhadores
Administração	Armazenamento e gerenciamento dos documentos oficiais da escola de samba	Dados relativos à forma de organização da gestão do trabalho e da configuração demográfica e profissiográfica dos trabalhadores da escola de samba

Tabela 2 - Fontes de Coleta de Dados

3.3.3. Procedimentos da Coleta de Dados

A escola de samba escolhida para se realizar a pesquisa tem publicado sistematicamente jornais mensais com notícias sobre as atividades da escola de samba e da comunidade, revistas anuais de divulgação do carnaval e o portal na internet com notícias do cotidiano da escola. Estas mídias foram consultadas, pois apresentam uma variedade de informações relevantes no sentido de compreender o funcionamento da dinâmica organizacional da escola.

As informações obtidas nos jornais, revistas e portal da internet são de acesso livre ao público em geral e têm, justamente, o intuito de divulgação da escola de samba para jornalistas e turistas, inclusive com versões bilíngues. Estas informações podem ser coletadas e divulgadas sem a necessidade de autorização oficial, desde que, sejam tratadas de forma respeitosa e os créditos sejam atribuídos a quem de direito.

Inicialmente, planejou-se coletar e analisar os documentos exclusivos e restritos ao trâmite interno – documentos relativos à gestão do trabalho e dos trabalhadores – e que seriam solicitados diretamente ao responsável pela administração formal da escola de samba. Os documentos restritos seriam analisados com as devidas anotações dos dados relevantes dentro do próprio ambiente de trabalho da escola de samba para que as informações consideradas sigilosas não fossem expostas e utilizadas por pessoas aéticas que pudessem prejudicar a gestão organizacional. Procedimento este que foi explicitamente comunicado ao responsável pela administração da escola de samba no intuito de garantir o amplo acesso às informações necessárias.

Devido a todo tipo de organização apresentar uma espécie de “caixa preta”, a qual possui processos e documentos confidenciais que não são disponibilizados ao público em geral por razões relativas à própria gestão do negócio, o que também é o caso da escola de samba pesquisada. Não houve, por parte dos diretores da agremiação, a vontade de disponibilizar documentos para análise e verificação dos dados profissiográficos dos trabalhadores, tais como: tempo de serviço, idade, funções, atividades de trabalho, bem como os indicadores de saúde do trabalhador e acidentes de trabalho.

3.3.4. Tratamento de Dados

O tratamento dos dados obtidos na análise documental foi realizado por meio de uma identificação das informações que permitem caracterização global da escola, bem como elementos da gestão e atividades de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores, resultando em anotações gerais dos pontos principais apresentados que orientaram as etapas seguintes e dimensionaram a ação ergonômica.

3.3.5. Documentos e Periódicos Fornecidos

Um primeiro documento foi entregue, pelo Presidente do Conselho Deliberativo da Escola de Samba, com o objetivo de ilustrar a entrevista que seria realizada. O documento fazia alusão ao surgimento da escola da qual fez parte e não para ser apresentado especificamente como um documento oficial da agremiação. Mas, apesar do intuito ilustrativo do documento, como o entrevistado possuía um cargo oficialmente reconhecido pela instituição, procurou-se analisar o documento com a intenção de coletar informações relevantes que pudessem auxiliar no entendimento e funcionamento da estrutura organizacional, bem como nas questões relacionadas às dimensões analíticas, subsidiando a consecução desta pesquisa.

O Assessor de Imprensa da escola de samba repassou dois conjuntos de documentos, originados da necessidade de comunicação entre a direção da agremiação com a imprensa e comunidade, donde saem os principais trabalhadores e componentes da escola.

O primeiro conjunto de documentos são jornais mensais qualificados com o nome da escola e subintitulados “veículo oficial” da agremiação, conforme apresentado no cabeçalho da capa do jornal, e que, além de apresentar artigos sobre a história da escola e informações sobre a programação mensal de eventos, também exhibe entrevistas com os gestores e trabalhadores da escola de samba, os quais contribuem com dados vitais para a compreensão do funcionamento da organização, gestão e atividades de trabalho.

O primeiro jornal foi impresso, provavelmente, no início de dezembro de 2004, pois parabeniza o presidente da Liga

Independente das Escolas de Samba (Liesa) pela passagem de seu aniversário no fim de novembro de 2004 e, em seguida, apresenta a programação de exposições da bateria em dezembro de 2004. No jornal não há uma referência explícita da data de publicação, entretanto há uma identificação de edição na parte superior direita, Nº 1 – Ano 1, indicando ser a primeira publicação.

O último jornal, fornecido pela escola, apresenta identificação de data, janeiro de 2010, e de edição, Nº 5 – Ano 1. Mas, em razão de apresentar uma nova editoração e programação visual, o jornal começou nova numeração em julho de 2009 e, em consequência, o último jornal aparece como sendo o quinto número do primeiro ano.

Seguindo a lógica de publicação mensal e contando desde a primeira edição, em dezembro de 2004, até a última, em janeiro de 2010, a princípio, deveria haver 62 jornais mensais. Contudo, não foram encontrados, pela Assessoria da escola, todos os jornais publicados desde a sua primeira edição devido à decorrência de um longo período desde a publicação.

Em face deste fato foram localizados e entregues apenas 24 exemplares do jornal, os quais foram ordenados, analisados e referenciados de acordo com a data de sua edição.

O segundo conjunto de periódicos se resume a cinco revistas anuais destinadas a apresentar ao público em geral a formação e o desenvolvimento do desfile do presente ano, delineando a sinopse do enredo e a composição de cada ala com suas respectivas fantasias e alegorias, bem como proporcionar uma visão da própria escola de samba e seus projetos sociais existentes.

As revistas começaram a ser publicadas em fevereiro de 2002 seguindo até a edição do ano de 2010. Mas, em função da farta distribuição das revistas ao público, somente foram conseguidas as edições de 2004, 2005 e 2006, juntamente com as edições de 2009 e 2010, as quais foram analisadas e descritas em ordem de publicação.

3.4. **E**ntrevistas Semiestruturadas

3.4.1. **Objetivo**

Para Marconi e Lakatos (2004, p.279), o objetivo da entrevista semiestruturada é “desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente a questão”.

Segundo Ferreira (2003, p.44) as entrevistas semiestruturadas “individual ou coletiva – visam dar visibilidade às representações operativas dos sujeitos – por exemplo, crenças, esquemas de ação, scripts. Elas partem do pressuposto que a conduta no ambiente de trabalho é inseparável das representações mentais que os sujeitos constroem e reconstroem para a consecução de objetivos de múltiplas origens”.

Guérin e cols. (2001, p.165) dizem que a verbalização é essencial, pois “a atividade não pode ser reduzida ao que é manifesto e, portanto, observável. Os raciocínios, o tratamento das informações, o planejamento das ações só podem ser realmente apreendidos por meio de explicações dos operadores” e também porque “nem todas as consequências do trabalho são aparentes”.

Nesta pesquisa, realizaram-se entrevistas (a) coletivas para a compreensão do contexto global, pois, coletivamente facilita às pessoas se lembrarem da história e da evolução da organização e (b) individuais para entender as atividades e a gestão do trabalho, onde se requer habilidades e estratégias individuais, e o seu bem-estar.

3.4.2. **Sujeitos**

Após contato inicial com a escola de samba e a realização de uma entrevista com o diretor administrativo da agremiação, com vistas a compreender o funcionamento da escola, a composição das equipes de trabalho e o cronograma anual de atividades da escola, desde a escolha do enredo até a efetivação do desfile na avenida. Formulou-se, então, um organograma funcional com base na disposição das

equipes e na evolução da produção alegórica, para selecionar os entrevistados por sua representatividade funcional.

A escola de samba pesquisada tem, em média, 200 trabalhadores formais e informais em seu quadro de pessoal, conforme informações fornecidas pelo diretor administrativo. A escolha dos trabalhadores, para as entrevistas individuais, seguiu o critério de representatividade funcional e histórica, de acordo com o organograma elaborado com as informações coletadas na própria escola. A seleção de entrevistados foi orientada e ciceroneada por dois representantes da escola que atuam junto à direção da escola e que conhecem profundamente a estrutura da agremiação.

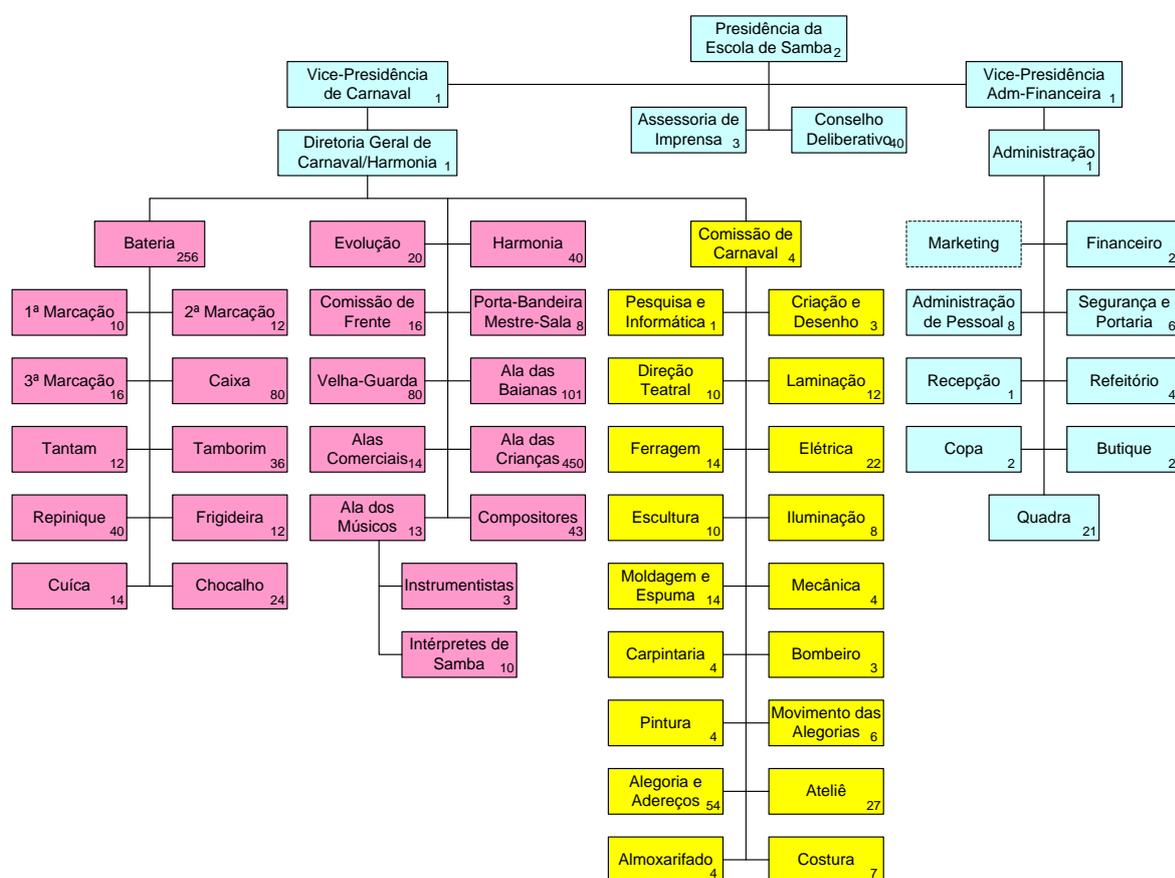


Figura 3 - Organograma da Escola de Samba

A amostra pesquisada foi não-aleatória, ou não-probabilística, e intencional (Marconi e Lakatos, 2001), utilizando-se o organograma por equipes para selecionar os trabalhadores com atividades representativas na escola de samba.

Arbitrou-se que a seleção deveria ter entre 30 e 40 trabalhadores para a realização das entrevistas coletivas e individuais, o que representa por volta de 15 a 20% da população.

Apesar de ser o mesmo roteiro de perguntas para todas as entrevistas, individuais e coletivas, houve uma diferenciação dos objetivos dos dois grupos de entrevistas. As entrevistas coletivas foram realizadas mais para entender e conhecer o contexto sócio-histórico de trabalho na escola de samba e as entrevistas individuais efetuadas com intuito de conhecer as atividades de trabalho dos entrevistados. Estas últimas foram as entrevistas efetivamente transcritas e categorizadas pelo programa Alceste.

3.4.3. Perfil dos Entrevistados

Nas entrevistas individuais, além das perguntas abertas semiestruturadas, solicitou-se alguns dados aos entrevistados para que, assim, se formasse o perfil demográfico e profissiográfico dos participantes, o qual foi composto pelas variáveis: sexo (masculino e feminino), função (gestor ou trabalhador), unidade de trabalho (comissão de carnaval, alas da escola de samba e área administrativa), idade e carnavais (anos de participações).



Figura 4 - Sexo dos Entrevistados

Das 27 entrevistas individuais realizadas, 81% do total de participantes são do sexo masculino, o que corresponde a 22 trabalhadores ou gestores. E 19% dos entrevistados são do sexo feminino, correspondente a cinco participantes.

Quanto à função dos entrevistados utilizou-se um critério relativamente simples de classificação, apesar de que na prática, todos os trabalhadores, sejam eles gestores ou operacionais, realizam procedimentos técnicos operacionais, o que é comumente chamado de “botar a mão na massa”. Desta forma, se o entrevistado exerce função de gestor, além de suas tarefas operacionais, este foi classificado como gestor, se realiza apenas procedimentos técnicos operacionais foi classificado como trabalhador.



Figura 5 - Função dos Entrevistados

Os trabalhadores entrevistados nesta pesquisa foram indicados por uma pessoa com conhecimento efetivo da escola de samba escolhida e que indicou trabalhadores com cargos e funções representativas da escola de samba e não se exercia função de gestor ou trabalhador. Por este motivo, aleatoriamente, existe um percentual maior de gestores entrevistados, 59% do total, o que equivale a 16 gestores. E 41% dos entrevistados são trabalhadores operacionais, o que corresponde a 11 trabalhadores.

Em relação às unidades organizacionais onde os trabalhadores e gestores realizam suas atividades, devido à inexistência de um organograma oficial, optou-se por formar três conjuntos de equipes utilizando o critério de proximidade funcional. Estes agrupamentos foram então classificados em três unidades específicas: comissão de carnaval, unidade responsável pela produção do desfile da escola de samba; alas, unidades responsáveis pela formação do desfile da

escola de samba; e administrativo, unidade responsável pelo gerenciamento, finanças e manutenção da escola de samba e seu patrimônio.



Figura 6 - Unidade dos Entrevistados

A distribuição quantitativa de trabalhadores e gestores entrevistados em cada uma das três unidades organizacionais foi a mais equitativa e equilibrada entre todas as variáveis. Pois, a maioria do contingente de trabalhadores está lotada na comissão de carnaval, seguido das alas da escola de samba e um pequeno quantitativo de trabalhadores na área administrativa. Desta forma, nas entrevistas individuais, 52% dos entrevistados estão lotados na comissão de carnaval, perfazendo 14 trabalhadores e gestores, 41% dos entrevistados fazem parte das alas da escola de samba, com 11 trabalhadores e gestores e, por fim, 7% estão lotados na área administrativa, com apenas dois entrevistados.

Nas duas últimas variáveis coletadas – idade e número de participações em carnavais dos entrevistados – fez-se uma relação entre as duas variáveis com o intuito de saber se há uma afinidade entre elas. Isto é, se quanto maior a idade do trabalhador, maior será a participação em carnavais, oferecendo indícios quanto à satisfação dos trabalhadores e gestores com a atividade exercida e ao engajamento na escola de samba. Desta forma, seria um indício que os trabalhadores e gestores sentem prazer no trabalho, bem como um

sinal da existência de bem-estar dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

De acordo com o gráfico apresentado, percebe-se que conforme a idade do trabalhador e do gestor avança, o número de participações em carnavais acompanha esta evolução, demonstrando uma tendência (linha de tendência do gráfico) dos indivíduos a permanecerem na instituição com o passar dos anos. Esta tendência ao engajamento pode ter diversas explicações nas quais a falta de emprego no mercado, a possibilidade de reconhecimento do trabalho realizado, a vinculação com a atividade de trabalho, o bem-estar no ambiente de trabalho são algumas das possibilidades de causas, que serão avaliadas a partir da análise dos discursos.

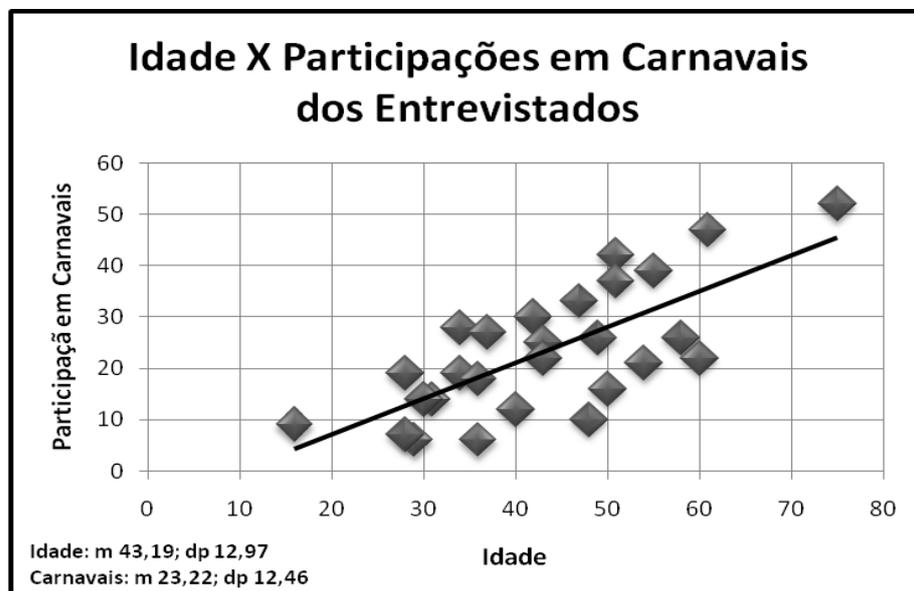


Figura 7 - Idade por Participações em Carnavais dos Entrevistados

A idade média dos entrevistados é de 43,19 anos, com desvio padrão de 12,97, confirmando a tendência dos trabalhadores permanecerem na instituição. A média do número de participações em carnavais é de 23,22 anos, com desvio padrão de 12,46, mostrando uma heterogeneidade dos entrevistados quanto ao número de participações em carnavais, variando de poucas participações, cinco ou seis, até mais de 50 participações.

Assim, o perfil dos entrevistados é formado globalmente por trabalhadores operacionais e gestores, com uma frequência maior para estes, do sexo masculino, lotados nas unidades comissão de

carnaval, seguido pelas alas da escola, com idade média de 43,19 anos e 23,22 anos de participações em carnavais.

3.4.4. Aspectos Éticos

De maneira geral, há certo temor, por parte dos atores organizacionais, na realização de uma pesquisa científica em uma organização social, especialmente quanto ao sigilo e à exposição de informações consideradas confidenciais. Os gestores temem pela manifestação de possíveis problemas e deslizes realizados por seus trabalhadores que venham abalar a imagem da organização e os trabalhadores em função de declarações e opiniões que os façam perderem o emprego. Em vista disto, a importância de aspectos éticos numa pesquisa científica é indispensável e inegociável.

As informações coletadas que possam identificar seus autores ficaram restritas a um pequeno grupo de pesquisadores do Núcleo de Ergonomia, Cognição e Saúde (ECoS) do Instituto de Psicologia (IP) da Universidade de Brasília (UnB), os quais não as repassaram adiante. Além do mais, a pesquisa em questão é de cunho estritamente acadêmico e tem o intuito de gerar novos conhecimentos científicos. As informações somente serão divulgadas em forma de artigos e relatórios científicos sem a identificação de organização e entrevistados. Nomes de pessoas e fatos específicos que caracterizam a organização não serão utilizados sem a expressa autorização de divulgação dos representantes legais da organização pesquisada.

3.4.5. Procedimentos de Condução das Entrevistas

O registro da gravação das entrevistas foi realizado de maneira digital, por meio de um aparelho padrão MP3.

As entrevistas tiveram, em média, a duração de 50 (cinquenta) minutos. Algumas destas entrevistas duraram em torno de 30 (trinta) minutos e outras quase duas horas de duração.

Na forma de condução das entrevistas, o próprio pesquisador fez as entrevistas, gravando as falas dos entrevistados, anotando os dados demográficos e profissiográficos dos participantes, bem como

os discursos em linhas gerais para, então, realizar o fechamento da entrevista com a confirmação dos pensamentos e opiniões de cada entrevistado.

O local das entrevistas individuais dos trabalhadores lotados no barracão da Cidade do Samba foi a sala de reuniões da própria escola de samba, a qual tem isolamento acústico, ar condicionado, mesa, cadeiras e a infraestrutura necessária para uma sessão reservada. Contudo, outras entrevistas foram realizadas no meio dos ateliês de costura, próximos à sede da agremiação, na comunidade, e algumas outras foram feitas na quadra-sede da escola de samba que não possui local apropriado. Estas outras entrevistas, apesar da preocupação do pesquisador com as condições em termos de qualidade de som, conforto e sigilo das informações, nem todos os locais tinham condições consideradas ideais. Contudo, as condições foram, no mínimo, satisfatórias, o que garantiu a fidedignidade das informações.

3.4.6. Tratamento dos Dados

Após a gravação digital, a parte referente às falas dos entrevistados foi transcrita por colaboradores e pelo próprio pesquisador, sendo revisada para eliminar possíveis incorreções no entendimento das falas. Porém, a forma de falar e as gírias utilizadas pelos entrevistados foram mantidas para não dissesse não houvesse distorção no sentido dos discursos proferidos

O texto foi submetido ao programa Alceste, versão 4.7, que forneceu unidades de contexto elementar (uce's), depois transformados em núcleos temáticos estruturadores das representações discursais dos entrevistados. O programa Alceste produz uma análise quantitativa de dados textuais por meio de uma avaliação do corpus do texto (junção dos discursos dos entrevistados). O programa verifica as palavras que apresentam o maior qui-quadrado em relação ao núcleo para, então, formar as unidades de contexto elementar (uce's). O coeficiente qui-quadrado é um valor de dispersão para duas variáveis de escala nominal, ou seja, revela em que medida os valores observados (qui-quadrado das palavras) se desviam do valor esperado (o núcleo). Isto é, espera-se que a relação entre a

variável avaliada ou dependente, no caso desta pesquisa uma frase-tema, e a variável padrão ou independente, no caso desta pesquisa o núcleo nomeado pelo pesquisador, seja igual a 1 ou o mais próximo disto possível. Quanto maior o qui-quadrado, mais significativa é a relação entre a variável dependente e a variável independente. Desta forma, o programa lista as palavras e frases, do maior qui-quadrado para o menor, separados por núcleos temáticos estruturadores do discurso (NTED).

Após a divisão e classificação da fala em núcleos temáticos estruturadores do discurso foi utilizada a técnica de Análise Categorical Temática, conforme preconiza Bardin (2008). Segundo a autora, para maior fidedignidade do agrupamento dos núcleos de sentido e consequente análise dos resultados, devem ser adotados os critérios de homogeneidade, exaustividade, exclusividade objetividade e pertinência. Segundo Franco (2005), a categorização, procedimento básico da Análise Categorical Temática de Bardin (2008), “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação, seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos” (Franco, 2005, p.57). Assim, em função desta categorização, poder-se-á fazer análises e inferências a respeito dos conteúdos obtidos oferecendo maior consistência à discussão dos resultados.

Para conseguir realizar os objetivos de pesquisa, após as transcrições das entrevistas individuais, optou-se, a priori, por realizar a junção das entrevistas, em arquivo único, para efetuar uma leitura flutuante e obter uma compreensão global dos discursos dos sujeitos.

Num segundo momento, para facilitar a classificação e o agrupamento dos discursos pelo programa Alceste, dividiu-se as falas em dois arquivos distintos, um com a dimensão Atividade de Trabalho e outro com a dimensão Gestão do Trabalho, para que assim houvesse uma classificação das dimensões analíticas de forma mais apropriada e específica.

Neste momento, poderia se questionar a razão da divisão do arquivo em duas dimensões analíticas (gestão do trabalho e atividade de trabalho) e não em três (gestão do trabalho, atividade de trabalho e bem-estar do trabalhador), conforme o subtítulo da pesquisa (Gestão, Atividade e Bem-Estar dos Trabalhadores). Optou-se por estas duas

dimensões, em função do direcionamento do roteiro de entrevistas com perguntas abertas semiestruturadas focadas, principalmente, na trajetória de vida profissional dos sujeitos. Na condução da entrevista, os entrevistados foram questionados sobre o primeiro contato com o carnaval, seu início de carreira nas escolas de samba, as atividades de trabalho exercidas, evoluindo até a forma de gestão utilizada pela escola de samba. Acreditou-se que ao falar sobre a trajetória de vida e as atividades exercidas na escola de samba, o tema bem-estar no trabalho (ou do trabalhador) surgiria “naturalmente” sem haver a necessidade de estimular a pergunta de forma específica para que não houvesse um direcionamento do resultado. Expectativa, esta, que se concretizou de acordo com os resultados coletados e que serão apresentados mais adiante.

3.4.7. Resultados Estatísticos da Dimensão Gestão do Trabalho

No arquivo relativo à gestão do trabalho, o programa Alceste encontrou e classificou, em todo o corpo do texto, 585 unidades de contexto elementar, as chamadas uce's. Mas, somente foram necessárias 366 para explicar os três núcleos de sentido encontrados nesta dimensão. Isto quer dizer que apenas 62,56% das uce's encontradas explicaram toda a dimensão gestão.

Os núcleos 1 e 3 tiveram uma pequena relação entre si, em torno de 0,34, considerada fraca, o que, na prática, não se apresenta tão relevante. Assim, os dois núcleos, apesar da relação, foram analisados independentes um do outro. O núcleo 2 não apresentou nenhuma relação com os outros dois núcleos. Desta forma, temos três núcleos distintos um dos outros.

Quanto à representatividade dos núcleos apresentados pelo Alceste, o núcleo 2 obteve o maior índice de explicação da dimensão gestão, com 48,36% do total. O núcleo 3 obteve o segundo maior índice de explicação, com 43,17%, e o núcleo 1 obteve o menor índice de explicação da dimensão, com apenas 8,47%. Em função da baixa representatividade do núcleo 1 e de sua relação, mesmo pequena, com o núcleo 3, tem-se dois eixos temáticos formados, primeiro, pelos núcleos 1 e 3 e o segundo pelo núcleo 2.

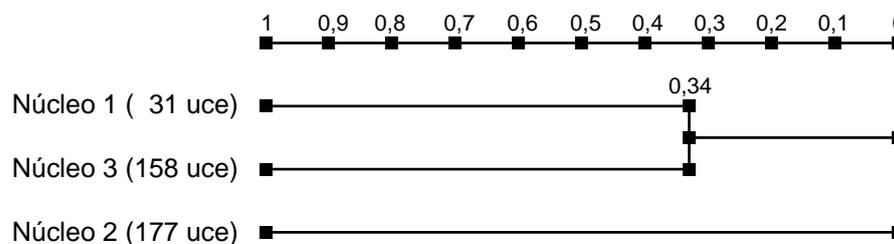


Figura 8 - Dendrograma da Dimensão Gestão do Trabalho

3.4.8. Projeção das Palavras e Agrupamento das Variáveis da Dimensão Gestão

No gráfico do agrupamento das variáveis da dimensão gestão (figura 9), percebem-se as três principais projeções de palavras relacionadas e o agrupamento das variáveis mais representativas de cada núcleo, os números dos sujeitos com discursos mais representativos, bem como sexo, função, participações em carnavais, idade e unidade organizacional característico de cada agrupamento.

Quanto maior a aproximação do agrupamento de palavras e de variáveis com o centro do gráfico, maior é a sua representatividade global na dimensão.

No primeiro núcleo (#01), agrupamento localizado na parte inferior do gráfico, nota-se que este é o núcleo mais distante do centro e, por isto, apresenta a menor representatividade das três.

O segundo núcleo (#02), localizado no lado esquerdo do gráfico, é o agrupamento mais próximo do centro e, neste sentido, o mais representativo dos três núcleos e com maior quantidade de variáveis expostas.

O terceiro núcleo (#03), localizado no lado direito do gráfico, também apresenta proximidade com o centro do gráfico e, conseqüentemente, uma boa representatividade, apesar de não ser a maior.

Existem outras aglomerações de dados em torno do centro, mas que não proporcionam grande representatividade.

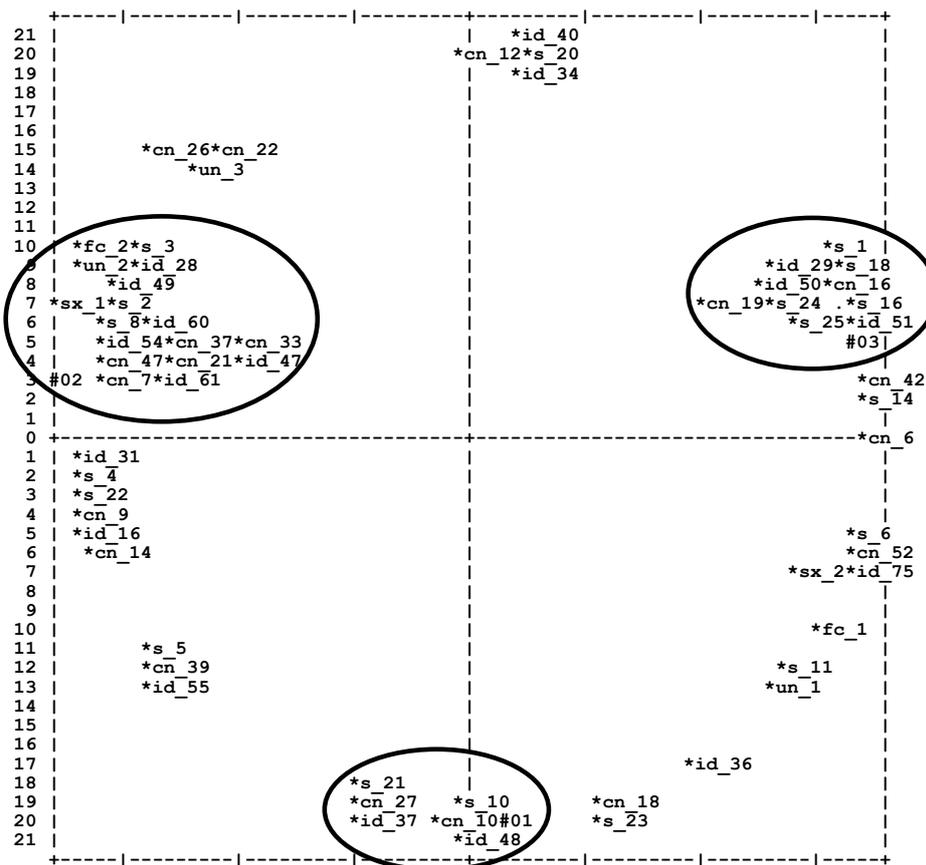


Figura 9 - Agrupamento de Variáveis da Dimensão Gestão do Trabalho

3.4.9. Resultados Estatísticos da Dimensão Atividade de Trabalho

O programa Alceste encontrou, no corpo do texto da dimensão trabalho, 1383 uce's. Deste total, somente 968 foram utilizadas para explicar os núcleos encontrados na dimensão, o que equivale a 69,99% das uce's, apesar de 100% delas terem sido consideradas válidas na análise.

Os núcleos 1 e 2 apresentam uma forte relação entre si, de 0,74 aproximadamente, assemelhando-se na representação do núcleo. Estes dois núcleos têm um pequeno relacionamento com o núcleo 5, próximo a 0,43, o que, na prática, reforça a independência relativa entre os primeiros e o último. Os núcleos 3 e 4 também apresentam certo relacionamento, próximo a 0,56, mas numa análise mais criteriosa, onde se examinou os temas surgidos em cada núcleo, bem como a fala dos entrevistados, observou-se que apesar dos assuntos assemelharem-se, os temas surgidos são distintos. Resumidamente,

têm-se, cinco núcleos, mas com dois eixos temáticos: o primeiro formado pelos núcleos 1, 2 e 5 e o segundo formado pelos núcleos 3 e 4.

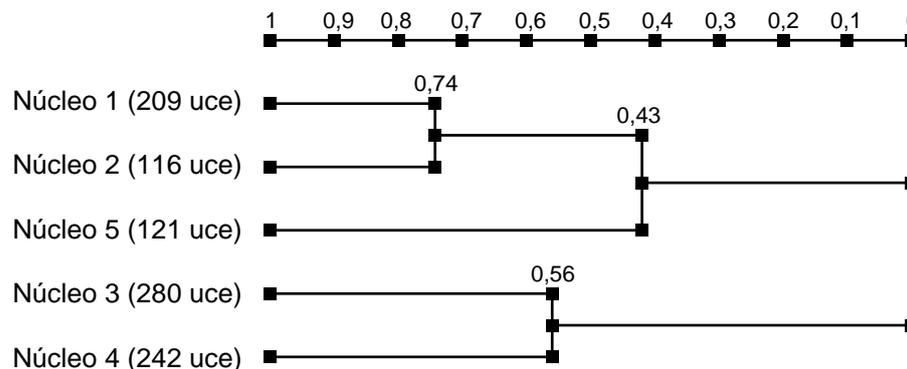


Figura 10 - Dendrograma da Dimensão Atividade de Trabalho

3.4.10. Projeção das Palavras e Agrupamento das Variáveis da Dimensão Atividade de Trabalho

No gráfico de agrupamento de variáveis da dimensão atividade de trabalho (figura 11), observam-se as cinco principais projeções de palavras relacionadas à dimensão trabalho com seu agrupamento das variáveis mais representativas de cada núcleo, os números dos sujeitos com discursos mais representativos, bem como sexo, função, participações em carnavais, idade e unidade organizacional.

Quanto maior a aproximação do agrupamento de palavras e variáveis do centro do gráfico, maior é a sua representatividade global na dimensão. Os núcleos 1 e 2, representados pelos números #01 e #02 na parte direita e centro-inferior do gráfico, têm uma forte relação entre si, inclusive demonstrando visualmente um entrelaçamento de suas variáveis, o que dificulta a separação entre elas. Além disto, os dois núcleos têm alta representatividade na dimensão por se encontrarem próximas ao centro do gráfico.

O núcleo 3, representado pelo #03 na parte inferior do gráfico, apesar de agrupar diversas variáveis em torno de si, tem uma representatividade moderada por estar mais afastada do centro. Mas, apresenta uma média relação com o núcleo 4.

O núcleo 4, representado pelo #04 no lado esquerdo do gráfico próximo ao centro, não tem muitas variáveis agrupadas, mas oferece uma forte representatividade na dimensão.

O núcleo 5, representado pelo #05 na parte superior-direita, tem uma representatividade baixa, assim como a sua relação com os núcleos 1 e 2. Por isto, é o núcleo que menos representa a dimensão atividade de trabalho.

Contudo, há um fenômeno bastante interessante que pode ser observado neste gráfico. Bem ao centro do gráfico aparece um sujeito que tem, isoladamente, a maior representatividade do discurso, apesar de não participar, especificamente, de nenhuma dos cinco núcleos categorizados. É o sujeito que apresenta o discurso mais característico da dimensão atividade de trabalho e que deve ser considerado e observado, a despeito da não participação em nenhum outro núcleo.

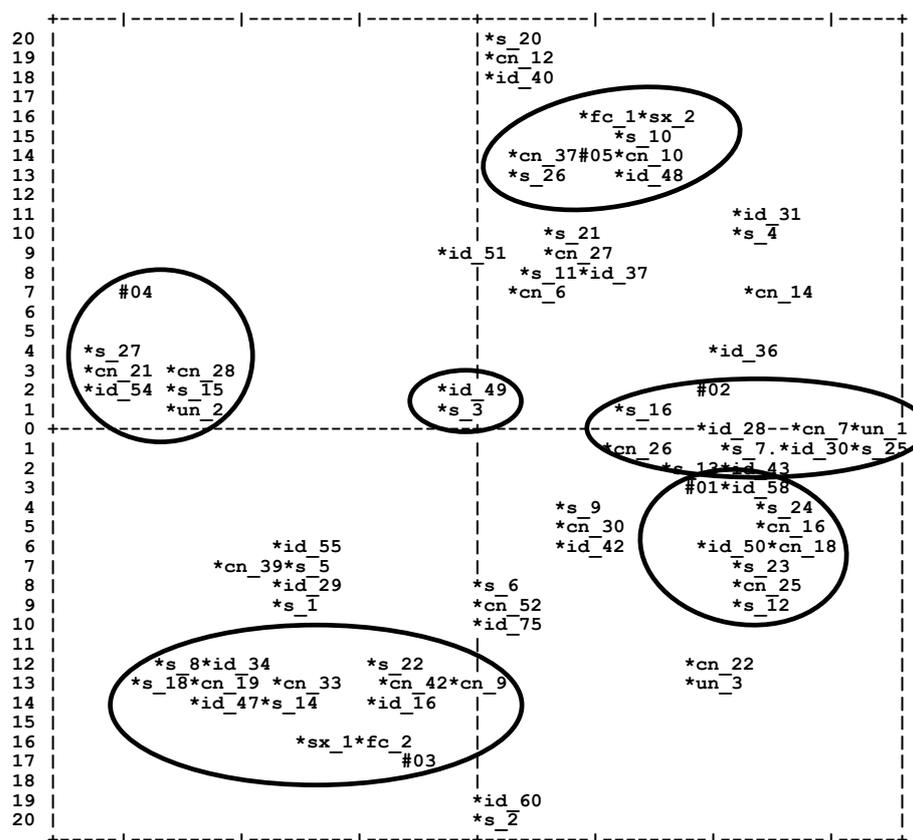


Figura 11 - Agrupamento de Variáveis da Dimensão Atividade de Trabalho

3.5. Grupo Focal

3.5.1. Objetivo

Powell e Single (1996, p.449) definem grupo focal como “um conjunto de pessoas selecionadas e reunidas por pesquisadores para discutir e comemorar um tema, que é objeto de pesquisa, a partir de sua experiência pessoal”.

Segundo Kitzinger (1994, p.103) “grupos focais são grupos de discussão organizados a explorar um conjunto específico de assuntos por meio das visões das pessoas (...). O grupo é ‘focado’ no senso que isto envolve alguns tipos de atividades coletivas”.

Para Gatti (2005, p.8-9) “na condução do grupo focal, é importante o respeito ao princípio da não diretividade, e o facilitador ou moderador da discussão deve cuidar para que o grupo desenvolva a comunicação sem ingerências indevidas da parte dele, como intervenções afirmativas ou negativas, emissão de opiniões particulares, conclusões ou outras formas de intervenção direta (...) não deve se posicionar, fechar a questão, fazer sínteses, propor idéias, inquirir diretamente. Fazer a discussão fluir entre os participantes é sua função (...) A ênfase recai sobre a interação dentro do grupo e não em perguntas e respostas entre moderador e membros do grupo”.

Morgan e Krueger argumentam (Gatti, 2005, p.11) “que a pesquisa com grupos focais tem por objetivo captar, a partir das trocas realizadas no grupo, conceitos, sentimentos, atitudes, crenças, experiências e reações, de um modo que não seria possível com outros métodos, como, por exemplo, a observação, a entrevista ou questionários. O grupo focal permite fazer emergir uma multiplicidade de pontos de vista e processos emocionais, pelo próprio contexto de interação criado, permitindo a captação de significados que, com outros meios, poderiam ser difíceis de se manifestar.”

O grupo focal, segundo Gatti (2005, p.12), serve como apoio a construção de outros instrumentos ou, até mesmo, como método exploratório de dados e informações, caso desta pesquisa, em que os

resultados dos grupos focais serão utilizados no desenvolvimento do roteiro de observação das situações que devam ser observadas, se prestando, ainda, para geração de teorizações exploratórias.

3.5.2. Sujeitos

Gatti (2005, p.22), comenta que um grupo não pode ser grande nem excessivamente pequeno, deve ter entre seis e 12 pessoas e que “o emprego de mais de um grupo permite ampliar o foco de análise e cobrir variadas condições que possam ser intervenientes e relevantes ao tema”.

Nesta direção, fez-se uma distinção entre os dois grupos, um de trabalhadores operacionais e outro de chefes de equipe, para saber se há uma diferença considerável entre a percepção dos trabalhadores e os chefes de equipe sobre o bem-estar e o mal-estar, a forma de lidar com este e a gestão do trabalho na realização das atividades:

- a) Grupo 1 – Gestores: nove chefes de equipe fizeram parte do grupo focal, conforme o organograma funcional. Deve-se ressaltar que os chefes de equipes, apesar de apresentarem funções de gestores, eles são trabalhadores operacionais com funções de chefes de equipe.
- b) Grupo 2 – Trabalhadores: o segundo grupo foi formado por dez trabalhadores, convidados a participar conforme a representatividade das equipes na agremiação, isto é, convidado um trabalhador de cada equipe de acordo com o organograma funcional. Todavia, como pelo menos um quarto dos trabalhadores tem a função de adrecista, a grande maioria dos trabalhadores do grupo tinha esta função.

3.5.3. Aspectos Éticos

Assim como descrito no item 3.4.4, as informações coletadas que possam identificar seus autores ficaram restritas a um pequeno grupo de pesquisadores do Núcleo de Ergonomia, Cognição e Saúde (ECoS)

do Instituto de Psicologia (IP) da Universidade de Brasília (UnB), os quais não as repassaram adiante. Além do mais, a pesquisa em questão é de cunho estritamente acadêmico e tem o intuito de gerar novos conhecimentos científicos. As informações somente serão divulgadas em forma de artigos e relatórios científicos sem a identificação de organização e entrevistados. Nomes de pessoas e fatos específicos que caracterizam a organização não serão utilizados sem a expressa autorização de divulgação dos representantes legais da organização pesquisada.

3.5.4. Procedimentos de Coleta de Dados

O registro das informações coletadas nos dois grupos focais foi realizado por meio de anotação das opiniões dos participantes e das resultantes da discussão gerada no grupo, as quais foram transcritas em uma folha em branco para categorização e análise de conteúdo do discurso.

A duração de cada grupo focal, desde a abertura até o fechamento, foi por volta de uma hora e 30 (trinta) minutos.

A forma de condução do grupo focal deve ser orientada, segundo Gatti (2005, p.23), no sentido de não fornecer informações sobre o que será discutido para o participante não formar previamente uma opinião sobre o assunto. No caso da concretização destes dois grupos focais, em razão de terem sido efetivados na cidade do Rio de Janeiro, distante da localização do grupo de pesquisa do qual o pesquisador faz parte, não foi possível a participação de outras pessoas que pudessem auxiliar na condução dos grupos. Por isto, o próprio pesquisador foi o coordenador do grupo focal, o facilitador e o relator anotando, agrupando e sintetizando a opinião dos participantes.

O local de concretização dos grupos focais, devido a não possibilidade de a dinâmica ser realizada na sala de reuniões da escola de samba, local onde foi realizada a grande maioria das entrevistas individuais, sob a alegação da direção de que estava sendo utilizada para outras atividades, fez-se, então, o primeiro grupo focal, com os trabalhadores, no próprio refeitório da agremiação, que apesar da possibilidade de contratemplos e interrupções, transcorreu de forma serena e calma. Já o grupo focal dos chefes de equipe foi

realizado na praça de alimentação da Cidade do Samba. O local utilizado para este segundo grupo focal teve uma série de limitações, especialmente, por ser um lugar público aberto e de fácil acesso a qualquer tipo de pessoa, desde turistas até trabalhadores de outras agremiações. Contudo, apesar dos obstáculos, a sessão transcorreu normalmente e sem maiores problemas ou interrupções, alcançando-se os objetivos de captar as reais situações de trabalho para que fossem observadas sistematicamente.

3.5.5. Características dos Grupos Focais

Os grupos focais foram estruturados a fim de obter, além de informações sobre percepções, sentimentos e experiências dos trabalhadores em relação às categorias analíticas estudadas, o conhecimento de possíveis situações de trabalho a serem observadas na etapa seguinte da abordagem metodológica. Neste sentido, as questões ressaltadas nas discussões e debates dos grupos focais foram direcionadas à atividade carnavalesca, gestão do trabalho e bem-estar e, seu opositor, mal-estar no ambiente de trabalho.

O primeiro grupo, formado por 10 trabalhadores operacionais, sete tinham a função de adrecista (trabalhador responsável pelo acabamento dos carros alegóricos), três eram do sexo feminino e sete do sexo masculino. A média de idade era de 25,5 anos com desvio padrão de 6,9 anos e com tempo de trabalho no carnaval de 5,9 anos em média e desvio padrão de 4,1. Este grupo apresentou-se bastante representativo dos trabalhadores da escola de samba, pois 54, dos em torno de 200 trabalhadores, têm a função de adrecista, sendo a maioria do sexo masculino e com idade relativamente nova entre os trabalhadores operacionais (estas duas últimas características foram inferidas por meio de observação das atividades nos postos de trabalho).

O segundo grupo era formado por nove chefes de equipes, sendo sete decoradores-chefes (responsáveis por chefiar as equipes de adrecistas), um escultor-chefe e um laminador-chefe. O laminador e o escultor são os chefes de maior idade e experiência de carnaval, enquanto os decoradores-chefes são os mais jovens e com menor experiência, apesar da grande maioria apresentar uma experiência

acima de seis anos. A idade média é de 36,2 anos com desvio padrão de 10,7 anos, demonstrando uma grande diferença de idade, o tempo de trabalho no carnaval apresentou média de 11,7 anos com desvio padrão de 6,9 anos.

Num primeiro momento, pediu-se aos participantes que escrevessem, numa folha em branco, o que, em suas atividades realizadas na escola de samba, mais lhes causavam bem-estar, mal-estar, as formas de lidar com este mal-estar e, em seguida, o modo como ocorria a gestão do trabalho. Eles levaram em torno de 10 minutos para fazer suas anotações com intuito de servir de guia pessoal para a etapa seguinte, quando, então, passamos ao debate coletivo ressaltando a opinião de cada participante e anotando as falas decorrentes das interações da discussão. Após a anotação das falas, realizou-se uma síntese por meio de uma análise categorial temática, a qual agrupa as falas em núcleos de sentido.

3.5.6. Tratamento dos Dados

Segundo Gatti (2005, p.46) “não existe um modelo único e acabado de análise de dados para os grupos focais. A capacidade de elaboração de um processo de busca de significados obtidos está vinculada à formação do pesquisador, a seu estofo teórico e a sua criatividade”.

Ainda segundo a autora (Gatti, 2005, p.47) “tendo sido as interações em grupo a justificativa maior para utilizar o grupo focal como técnica de pesquisa, elas devem merecer um olhar especial – na verdade elas são o foco central – através das seqüências de falas, procurando compreender o impacto das vivências do grupo sobre as trocas entre os participantes, os consensos, os dissensos, as rupturas, as discontinuidades, os silêncios”.

A codificação do material foi estipulada, a priori, com intuito de compreender as experiências dos trabalhadores e encontrar situações de trabalho que fossem o foco da pesquisa e que pudessem ser observadas.

3.5.7. Limitações do Grupo Focal

Como a técnica do grupo focal foi realizada três semanas antes do carnaval e as alegorias ainda não estavam finalizadas, houve certa pressão do Diretor de Carnaval para que as entrevistas acabassem o mais rápido possível para que todos voltassem a trabalhar. Neste sentido, a previsão das entrevistas durarem em torno de 1 hora e 30 minutos não foi efetivamente concretizada. As entrevistas duraram, em torno de 50 minutos à uma hora cada sessão. Contudo, acredita-se que as informações necessárias ao estudo foram obtidas satisfatoriamente.

Inicialmente estava programado que as entrevistas dos dois grupos focais seriam realizadas na sala de reunião da escola de samba para que estas pudessem ser gravadas, a título de auxílio nas anotações das respostas. Mas, devido ao uso intenso da sala de reunião por parte da diretoria da escola de samba, o espaço não pode ser disponibilizado para a atividade. Assim, o grupo focal dos trabalhadores operacionais foi realizado no refeitório da escola de samba logo após o lanche vespertino, às 16h30min. O refeitório é um espaço aberto sem muita privacidade, apesar de não ser um local muito utilizado fora dos horários de refeição, se ouvia o barulho do intenso trabalho realizado no barracão de carpinteiros, ferreiros e aderecistas. Assim, em razão do excesso de barulho e a possível falta de qualidade de som, a gravação não foi realizada. O mesmo aconteceu com o grupo focal dos chefes de equipe, como não pode ser realizado dentro do barracão da escola de samba, fomos encaminhados à praça de alimentação da cidade do samba que é localizada num espaço aberto no centro dos barracões das escolas de samba, isto prejudicou, em certa medida, a privacidade dos participantes, apesar de não haver, no horário realizado, grande movimentação de pessoas no local. De qualquer forma, prejudicou a gravação do debate e a privacidade dos participantes.

No grupo dos trabalhadores operacionais houve um caso de um trabalhador que ficou apreensivo ao ser chamado a participar do grupo focal perguntando, diversas vezes, se Diretor de Carnaval os havia liberado para “dar entrevistas”. Ao ser informado que o Diretor havia autorizado, ele não convencido da autorização pediu para não

participar. Ele foi informado que a participação era estritamente voluntária e que ninguém estava ali obrigado, sendo imediatamente liberado.

O grupo formado pelos chefes, apesar das tentativas de ampliação do debate, apenas quatro dos nove integrantes participaram ativamente das discussões do grupo e apresentaram claramente suas posições. Uns não posicionaram possivelmente por timidez ou por vergonha, por não saber falar em público ou até mesmo por receio do que seria publicado ou do que o Diretor de Carnaval poderia pensar, apesar dos esclarecimentos iniciais quanto à manipulação e divulgação das informações. Somente ao final da sessão, os outros integrantes, que não participaram ativamente, se sentiram mais à vontade para falar. Contudo, os integrantes deste grupo foram mais contidos, não propiciando uma ampla apresentação de opiniões, apesar dos resultados semelhantes ao grupo de trabalhadores operacionais.

Um dos participantes do grupo dos chefes de equipe revelou que não poderia escrever, pois, naquele momento estava sem os seus óculos.

3.6. Observação Sistemática

3.6.1. Objetivo

Para Ferreira (2003, p.44), as observações sistemáticas têm por “objetivo é efetuar registros quantitativo – variáveis predefinidas, por exemplo, os deslocamentos na área de trabalho – e qualitativo – variáveis abertas, por exemplo, a descrição do ciclo de uma tarefa”.

Segundo Marconi e Lakatos (2004, p.276), a observação sistemática “utiliza instrumentos para a coleta de dados ou fenômenos observados e realiza-se em condições controladas, para responder a propósitos preestabelecidos”.

Guérin e cols. (2001, p.149), citam que “registros de observação centrados em comportamentos elementares e dos registros centrados nas ações do trabalho”, podem não ser satisfatórios. Neste sentido, “uma observação sistemática combinará, portanto, geralmente, várias classes de observáveis para poder relacioná-las”.

Nesta pesquisa, o intuito das observações sistemáticas foi pesquisar e compreender os processos de trabalho, a organização do trabalho, suas condições e interações entre pessoas e outros processos.

3.6.2. Critérios de Escolha das Situações de Trabalho

Os critérios de escolhas das situações de trabalho foram vinculados ao processo principal de elaboração, desenvolvimento, montagem e produção do desfile de carnaval, em especial, de situações que apresentam complexidade, bem como eventos críticos, contradições e conflitos entre o prescrito e o real. Seguindo esta orientação, foram selecionadas nove situações de trabalho típicos da escola de samba para observar as características descritas anteriormente.

Escolheram-se situações de trabalho que houvesse a participação de três a quatro trabalhadores, com equipes de trabalho diferentes e

que trabalhassem em locais diversos para analisar os trabalhadores e suas relações em contextos diversos.

Para se compreender a escolha do local das observações, se faz necessário compreender, primeiramente, o quadro organizacional da escola de samba escolhida para a pesquisa. A própria escola de samba não apresenta, formalmente, um organograma definido com suas unidades organizacionais. Entretanto, desenhei uma estrutura organizacional, de acordo com as entrevistas e observações realizadas, para facilitar as escolhas metodológicas. Resumidamente, a escola de samba tem três áreas distintas: a administrativa, as alas e a comissão de carnaval. A comissão de carnaval é responsável por produzir o desfile e onde se encontram as equipes de produção. O barracão é o ambiente de trabalho destas equipes, local escolhido para realizar as observações sistemáticas.

Quando a escola de samba define o enredo (história contada na avenida) a ser trabalhado, geralmente, o divide em oito partes para facilitar a elaboração do desfile e o entendimento do público e dos jurados. Na escola de samba estudada, cada divisão do enredo é composta por uma equipe de seis a nove trabalhadores, a qual desenvolve e produz um carro alegórico. O carro alegórico e os trabalhadores, na minha visão, compõem uma unidade organizacional. Estas equipes produzem a essência do carnaval e a espinha dorsal da escola de samba. Em razão disto, as observações sistemáticas foram centradas nos postos de trabalhos localizados nestes carros alegóricos, que por se situarem dentro do barracão da escola de samba, pode-se observar uma gama de trabalhadores em situações reais de trabalho.

Após as etapas iniciais de escolha de enredo, desenho do projeto e estruturação do desfile, a última etapa se resume em realizar a montagem e acabamento dos carros alegóricos, momento de maior afluxo de pessoas e situações trabalho na escola de samba. Por isto, esta foi a etapa escolhida para a realização das observações sistemáticas.

As tarefas exercidas pelos trabalhadores carnavalescos operacionais não são, essencialmente, rotineiras, em razão da evolução das atividades de produção do desfile que se altera dia após dia. Neste sentido, os constrangimentos afligidos aos trabalhadores,

especialmente os relativos à pressão temporal, se intensificam. Apesar disto, a estrutura da organização trabalho, das condições de trabalho e relações no trabalho, tendem a ser semelhantes e perenes.

Os barracões das escolas de samba são grandes galpões com, aproximadamente, 100 metros de comprimento, 40 metros de largura e 20 metros de altura, nos quais existem três andares de salas, geralmente, utilizadas pelo apoio e administração (direção, almoxarifado, copa, reunião, desenho, marketing, imprensa, refeitório, vestiários masculino, feminino e *gay*), e mais um quarto andar onde se encontram as equipes de escultura, ateliê, costura e fibra. Na grande área livre do galpão, que vai do térreo ao terceiro andar, as equipes de aderecistas, iluminadores, mecânicos, bombeiros, ferreiros, carpinteiros e pintores, dividem o espaço, local onde todos trabalham ao mesmo tempo.

As observações foram realizadas em quatro dias consecutivos entre 13 e 17 horas.

3.6.3. Categorias Observáveis

As categorias observáveis foram definidas com base nos resultados nos instrumentos utilizados anteriormente, com destaque para as entrevistas semiestruturadas e o grupo focal.

A observação sistemática visa aprofundar a análise de categorias que auxiliem na compreensão do objeto da pesquisa (gestão do trabalho, atividade carnavalesca e bem-estar), assim como as dimensões componentes do Contexto de Produção de Bens e Serviços (organização do trabalho, condições de trabalho e relações sócio-profissionais). Para tanto, observou-se a (1) os movimentos e posturas realizados nas atividades de trabalhos; (2) os instrumentos e equipamentos utilizados pelos trabalhadores; (3) as interações com o ambiente de trabalho; (4) a estrutura dos postos de trabalho e as condições de trabalho; (5) as matérias-primas empregadas na produção do trabalho; (6) as relações e as comunicações utilizadas entre os trabalhadores; (7) as estratégias de mediação individual e coletivas para lidar com as contradições impostas pelo contexto de trabalho.

3.6.4. Procedimentos de Coleta de Dados

Existe uma diversidade de modalidades práticas de registro, como observações instantâneas, contínuas, registros manuais ou com aparelhos, segundo Marconi e Lakatos (2004). No caso desta pesquisa, utilizaram-se registros manuais em um diário, bem como, registros fotográficos de algumas situações características dos processos de trabalho da agremiação.

O modo de abordagem junto aos trabalhadores observados em situações reais de trabalho foi feita em conjunto com uma estagiária, representante da direção, junto aos coordenadores de equipe, esclarecendo que a observação era parte de uma pesquisa científica e acadêmica para entender a execução do seu processo de trabalho e as estratégias que eles usam para realizar dar conta das contradições existentes entre o real e o prescrito

Quanto à garantia de sigilo, na própria abordagem foi esclarecido, a todos os envolvidos, que não haveria qualquer divulgação de nome ou informações e que estas estariam restritas ao grupo de pesquisa e o levantamento seria relativo somente à situação de trabalho, além de que seriam tratadas de forma sigilosa sem a identificação de quaisquer dos participantes.

3.6.5. Tratamento dos Dados

As observações sistemáticas foram descritas em formato de narração das situações de trabalho, uma espécie de conto progressivo dos eventos laborais, na qual se realizou um relato evolutivo do acontecido nos processos de trabalho escolhidos, com a explicitação das categorias observáveis.

Por intermédio dos registros fotográficos foram selecionadas algumas fotos representativas das situações de trabalho encontradas que foram apresentadas nos resultados.

3.6.6. Limitações das Observações Sistemáticas

As observações sistemáticas ficaram limitadas a apenas quatro dias e a uma semana antes do carnaval que, apesar no curto espaço de tempo de observação, apresentou muitas situações de trabalho.

O período de observação das situações de trabalho ficou restrito ao período vespertino, entre o almoço e o jantar. Devido a restrições de acesso foi solicitado, pelo representante da escola de samba, que o período de observação ficasse restrito ao horário citado, pois facilitaria além da comunicação entre pesquisador e representante da escola, também a segurança e sigilo dos carros alegóricos da escola.

3.7. Esquematização Global da Abordagem Metodológica

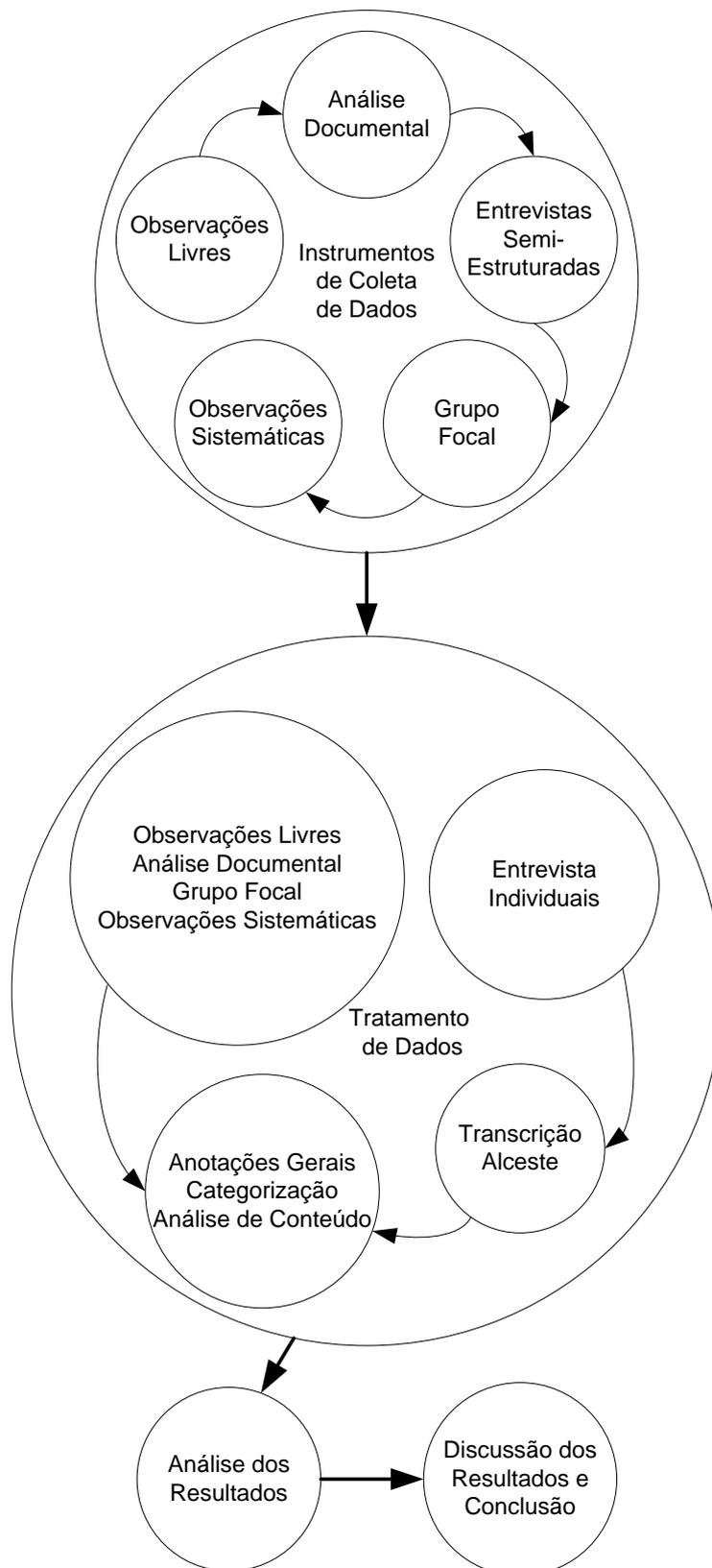


Figura 12 - Esquematização Global da Abordagem Metodológica

Essência

A essência é a natureza das coisas ou das pessoas; é aquilo que se tem no íntimo, no âmago. A essência da ciência é a busca do conhecimento, fruto decorrente do estudo árduo, da aplicação rigorosa do instrumento, da discussão pormenorizada, da conclusão incisiva. A essência da sociedade é a evolução ou a revolução?!

Com este samba eu não vou tomar o poder
Com este samba uma revolução não vou fazer
Nem com milhares de sambas
Eu faria você voltar pra mim
Mas se você vier
E eu puder
E se der
Vou cantá-lo mesmo assim

Com este samba eu não vou ganhar mais dinheiro
Com este samba não vou mudar o Rio de Janeiro
Nem com milhares de sambas
Eu faria você voltar pra mim
Mas se você vier
E eu puder
E se der
Vou cantá-lo mesmo assim

Samba 8 - Milhares de samba de Ana Carolina

4. Resultados e Discussão

O intuito desta seção é apresentar os resultados obtidos por intermédio do percurso metodológico aplicado no estudo que envolveu análise documental, observações livres, entrevistas individuais, grupos focais e observações sistemáticas. E em conjunto a apresentação dos resultados de pesquisa será feita a discussão destes mesmos resultados confrontando-os às teorias e pesquisas relatadas no Quadro Teórico de Referência.

Os resultados aqui dispostos foram decorrentes dos levantamentos e análise de dados orientados tanto pelos objetivos geral e específicos, quanto pelas questões norteadoras. Desta forma, para facilitar a análise, a compreensão e a discussão dos resultados, bem como fornecer uma estrutura lógica de apresentação dos resultados e discussão, utilizar-se-ão as questões norteadoras como orientadoras sequenciais desta seção, quais sejam:

- ✓ Como se caracteriza o contexto organizacional de uma escola de samba?
- ✓ Como se caracteriza a atividade de trabalho carnavalesca?
- ✓ Como se caracteriza a gestão do trabalho na escola de samba?
- ✓ Como se caracteriza o bem-estar no contexto de trabalho da escola de samba?

4.1. Contexto da Escola de Samba

A primeira questão norteadora deste estudo, ligada ao primeiro objetivo específico, é como se caracteriza o contexto organizacional de uma escola de samba? E para caracterizar o contexto organizacional da escola de samba utilizou-se o método de observações livres efetuadas por intermédios de anotações sobre a organização do trabalho, condições de trabalho e relações sócio-profissionais existentes no ambiente da agremiação estudada.

4.1.1. Descrição do Contexto da Escola de Samba

Após os primeiros contatos com os representantes da escola de samba, informações iniciais indicavam que havia uma separação entre as áreas de produção alegórica e os ateliês de costura responsáveis pela feitura de fantasias e adereços, exceto de algumas alas consideradas estratégicas pela direção, como a bateria, comissão de frente e baianas, formadas por componentes exclusivos da comunidade, também integradas à área de produção alegórica. A área de produção alegórica e os ateliês estratégicos encontram-se num galpão situado na Cidade do Samba e os ateliês de fantasias e adereços, da grande maioria das alas, localizavam-se numa região, próxima à comunidade, para facilitar o ajuste das fantasias e a entrega, em função de proximidade, bem como a supervisão do controle de qualidade.

À primeira vista quem chega a Cidade do Samba, no bairro da Gamboa, região portuária do Rio de Janeiro, se impressiona pela grandiosidade das instalações. Grandiosidade não no sentido de suntuosidade ou ostentação, pois a construção do complexo de galpões, apesar de modernas estruturas de ferro, não apresenta traços rebuscados. A grandiosidade, neste sentido, é uma direta referência à dimensão, à extensão e à magnitude das edificações da Cidade do Samba. O complexo é formado por uma série de galpões, chamados de barracões no jargão carnavalesco, onde se situam todas as escolas de samba do grupo especial – doze escolas – mais

a Administração da Liga Independente das Escolas de Samba (Liesa), responsável pelo gerenciamento do espaço e dos desfiles das escolas de samba. Os barracões circundam uma praça central composta de um palco destinado a shows com amplo espaço para a plateia e uma praça de alimentação para turistas. Em torno desta praça têm-se largas ruas, que servem para a movimentação dos imensos carros alegóricos, ornamentadas por suntuosas alegorias de carnavais passados.



Foto 1 - Fachada do Barracão da Escola de Samba

Cada barracão de escola de samba apresenta duas entradas distintas: uma voltada para a praça central da Cidade do Samba e outra para os fundos do barracão. A primeira entrada apresenta cinco enormes portas de dez metros de altura, por onde saem carros alegóricos de oito metros de altura em direção ao desfile, na Avenida Marquês de Sapucaí, e retornam para serem desmontados após o desfile. Além disto, há uma passarela suspensa acima das portas para observação dos turistas. A entrada dos fundos serve de entrada e saída dos trabalhadores, diretores, jornalistas e visitantes. Um pouco mais a frente há um portão de correr para acesso de matérias-primas ao almoxarifado. Estas entradas, somente oferecem acesso interno às dependências do barracão, evitando, assim, que trabalhadores tenham contato direto com turistas que visitam as instalações da Cidade do Samba e vice-versa. Há, ainda, a frente

das portas dos fundos, um espaço com um pequeno estacionamento para cinco a seis veículos com um portão de acesso. Para entrar no barracão é preciso passar pelo portão de acesso ao estacionamento e a porta de acesso das pessoas, onde permanecem os seguranças que controlam o fluxo de gente na agremiação.

Apesar de ser um espaço fechado, o barracão pode ser dividido em duas partes distintas: o prédio onde se encontram as salas administrativas e ateliês e o espaço de produção alegórica. O prédio é composto de quatro andares, relativos à altura do barracão.

O primeiro andar é constituído por uma área de acesso ao barracão com uma recepção com seguranças e uma boutique de vendas de produtos da escola de samba; ao lado fica a carpintaria com suas máquinas e matéria-prima; em seguida, o almoxarifado e a ferramentaria, uma sala da equipe de iluminação e outra da equipe de elétrica.

No segundo andar tem o refeitório conjugado com a cozinha, seguido dos vestiários masculino, feminino e *gay*.

O terceiro andar é formado pela área administrativa da escola, com uma antessala de exposição de fantasias, dois banheiros e a recepção que dá acesso as salas de imprensa, desenho, informática, administrativo-financeiro, copa, diretoria, presidência e sala de reunião. Os três primeiros andares preenchem, em torno de um terço do espaço do barracão.

O quarto andar preenche, linearmente, todo o espaço do barracão, onde se encontra dois ateliês de costura, um ateliê de moldes e um de escultura, além de um grande espaço para montagem e armazenamento de alegorias e adereços.

Quando adentramos nestes imensos espaços de produção de desfiles, para um observador despretensioso ou até mesmo para curiosos turistas, o local parece ser uma fábrica de sonhos pela diversidade de objetos com variedade de tamanhos, formas, cores e materiais. Todavia, ao se ater a detalhes ambientais, por meio de um olhar mais atento, visualizam-se algumas inconsistências com um ambiente de trabalho e incoerente com as funções e tarefas exercidas.



Foto 2 – Três Andares do Prédio no Barracão

No andar térreo, por exemplo, vê-se muita poeira, um espaço exíguo entre os carros alegóricos, sobras de matérias-primas no chão, temperatura acima do confortável, muitos trabalhadores trabalhando sem camisa e barulho, que não chega a ser ensurdecedor, mas em caso de necessidade de concentração pode atrapalhar o trabalhador.

No segundo andar, local do refeitório, cozinha e vestiários, a primeira vista, parece não ter maiores problemas, pois os espaços são bem dispostos e limpos.

No terceiro andar, local da área administrativa, também parece não ter grandes problemas, com exceção a falta de opções de

assento, onde são feitos os contatos com o público externo, e a temperatura elevada, pois os condicionadores de ar não são capazes de conter o calor, apesar de não ser algo insuportável.



Foto 3 – Disposição de Materiais e Equipamentos no Quarto Andar do Barracão

No quarto andar, percebeu-se a existência de um problema maior para os trabalhadores: em razão de ser o último andar, este, obviamente, é o mais perto do telhado, o que faz com que o calor seja ainda maior para os trabalhadores lotados neste andar, havendo uma preocupação, por parte dos trabalhadores, em amenizar o calor.

Além deste incômodo, também há mais poeira advinda do processo de lixamento das esculturas, pois não há divisórias físicas entre os ateliês, fazendo com que o ar – e a poeira – circule livremente entre os espaços de trabalho.

Os dois barracões visitados na comunidade apresentam as mesmas características dos galpões situados na Cidade do Samba, chamam a atenção pela grandiosidade, o colorido das fantasias e quantidade de materiais expostos, têm amplos espaços, extensas mesas utilizadas no processo de produção de fantasias e adereços. Contudo, possuem ambiente poluído, no sentido que há muita matéria-prima espalhada por todos os postos de trabalho, assim como as fantasias e adereços terminados.



Foto 4 - Ventiladores no Ateliê do Quarto Andar do Barracão

Há grandes espaços de produção e outros que servem de depósitos para os produtos acabados. Entretanto, visualmente, parece um lugar desorganizado em vista da abundância de materiais e equipamentos espalhados pelo recinto.

Um ponto que os diferem do barracão da Cidade do Samba é a quantidade de trabalhadores executando as tarefas. Enquanto no barracão da Cidade do Samba tem em torno de 200 trabalhadores, os barracões localizados na comunidade possuem, em média, 30 trabalhadores cada. Em função do menor fluxo de pessoas, o ambiente torna-se mais tranquilo e o controle da produção facilitado.

Outra diferença é que o barracão da Cidade do Samba comporta unidades organizacionais de atendimento ao público, o que amplia bastante o fluxo de pessoas nesta unidade, o que não acontece nos barracões situados na comunidade.



Foto 5 - Ateliê Situado na Comunidade

4.1.2. Discussão e Síntese do Contexto da Escola de Samba

A grande maioria dos autores especializados nos estudos sobre carnaval carioca e escolas de samba (Cavalcanti, 1994; Augras, 1998; Costa, 2001; Araújo, 2003; Ferreira, 2004; Diniz, 2006) referem-se à origem das escolas de samba aos blocos carnavalescos advindos de grupos da sociedade que se propunham a brincar no período de carnaval. Mas que, com o passar do tempo, vincularam-se às comunidades mais humildes e ao gênero musical do samba para compor o tripé básico da atual escola de samba. Com a escola de samba pesquisada o contexto não é diferente, ela é originária de uma comunidade com características orgânicas, homogêneas e territoriais, conforme delineado por Levy (2001), o que pode ser observado nas relações informais existentes entre os trabalhadores da escola de samba.

Cavalcanti (2009) afirma que o espaço da escola de samba é bastante contraditório, especialmente, no que tange o legal e a ilegalidade, não percebida, explicitamente, neste momento, mas observaram-se outras contradições entre as organizações tradicionais e a escola de samba, como a informalidade das

vestimentas e nas condições de trabalho consideradas inadequadas para a consecução do trabalho.

Na escola de samba pesquisada observou-se um processo de produção típico de desfiles de carnaval, conforme exposto por Barbieri (2009), com características próprias diferentes de outros modelos de organização.

Os trabalhadores carnavalescos apresentam uma recorrente vontade de serem reconhecidos, pois, a cada foto tirada do contexto de produção, ou mesmo, das situações de trabalho para futura análise, os trabalhadores faziam poses acreditando que seriam divulgadas e assim pudessem ser notados, fato igualmente citado por Santos (2009), que complementa sua referência afirmando que a escola de samba é um território de disputas, postos e honrarias, situações, estas, que não foram observadas a princípio.

Queiroz (1985) cita a existência, nas escolas de samba, uma espécie de reprodução do modelo de grandes empresas em função do crescimento da indústria do carnaval, afirmação, esta, corroborada por Raphael (1990) que se refere à perda da espontaneidade nas escolas de samba. Estes fenômenos mencionados, talvez, possam estar presentes no nível macro da organização, mas não foram sentidos, inicialmente, na observação da estrutura da escola.

DaMatta (1997) descreve o carnaval como um tempo admirável de renovação das esperanças e tolerância, elementos, estes, percebidos na escola de samba estudada em razão das atitudes proporcionadas pelos trabalhadores frente as situações de trabalho e aos relacionamentos com colegas e chefias, demonstrando haver um clima de harmonia e consonância dos trabalhadores.

Nota-se, de maneira geral, que todos os barracões visitados apresentam, potencialmente, espaços adequados de trabalho, no sentido de amplitude e acomodação, mas que proporcionam claras deficiências relativas às condições de trabalho e à organização do espaço, especialmente em função de inadequações de limpeza, isolamento acústico, temperatura, segurança e organização do trabalho, isto, somente para citar as principais deficiências.

Os recursos materiais para a produção do desfile são adequados, pois, não se viu nenhuma falta de equipamentos ou

matéria-prima para a fabricação das peças carnavalescas. Porém, não se observou, do mesmo modo, a existência de equipamentos de proteção individuais ou coletivos relacionados à segurança no trabalho, demonstrando haver uma preocupação com a produção, mas não com os trabalhadores.

Em todas as unidades observadas existem, a priori, trabalhadores suficientes para darem conta das tarefas, pois, não se avistou formas de pressão do trabalho ou das chefias. Aparentemente, todos os trabalhadores sabiam executar suas tarefas, pois, também não se notou nenhum trabalhador com dificuldade para exercer sua função. As relações sócio-profissionais entre os trabalhadores operacionais, chefias e equipes, parece ser bastante saudável, o que proporciona uma atmosfera de informalidade ao ambiente de trabalho com indícios de vivências de bem-estar.

Enfim, respondendo a primeira questão norteadora, o contexto organizacional da escola de samba aparenta ter uma estrutura adequada ao desempenho das atividades laborais, em função do espaço apropriado, do contingente numeroso e qualificado e dos recursos materiais necessários à produção do desfile. Entretanto, ao mesmo tempo, existe uma série de carências na organização, especialmente, no que tange as condições de trabalho indispensáveis à execução das tarefas, demonstrando que a escola de samba é um espaço contraditório, conforme alegou Cavalcanti (2009), onde coexistem tanto elementos de bem-estar, em especial, as relações sociais no trabalho, quanto de mal-estar, ligados às condições de trabalho.

4.2. *A*tividade de Trabalho Carnavalesca

A segunda questão norteadora desta tese, ligada ao segundo objetivo específico, é como se caracteriza a atividade de trabalho carnavalesca? A atividade de trabalho carnavalesca será caracterizada por intermédio dos resultados de entrevistas individuais semiestruturadas com perguntas abertas.

4.2.1. Descrição dos Resultados Decorrentes das Entrevistas com Trabalhadores e Gestores sobre a Atividade de Trabalho Carnavalesca

Os cinco núcleos ordenados pelo Alceste e nomeados pelo pesquisador foram Profissionalização com o índice de explicação da dimensão Atividade de Trabalho de 21,59%; Divisão do Trabalho com 11,98%, mas que somados ao índice da classe anterior em função de sua relação forte, perfaz o total de 33,57%; Organização do Trabalho com 12,50% que não apresenta uma alta representatividade da dimensão, porém não pode ser desconsiderada; Contexto de Trabalho com 28,93%; e Trajetória de Vida com 25% de explicação da dimensão.

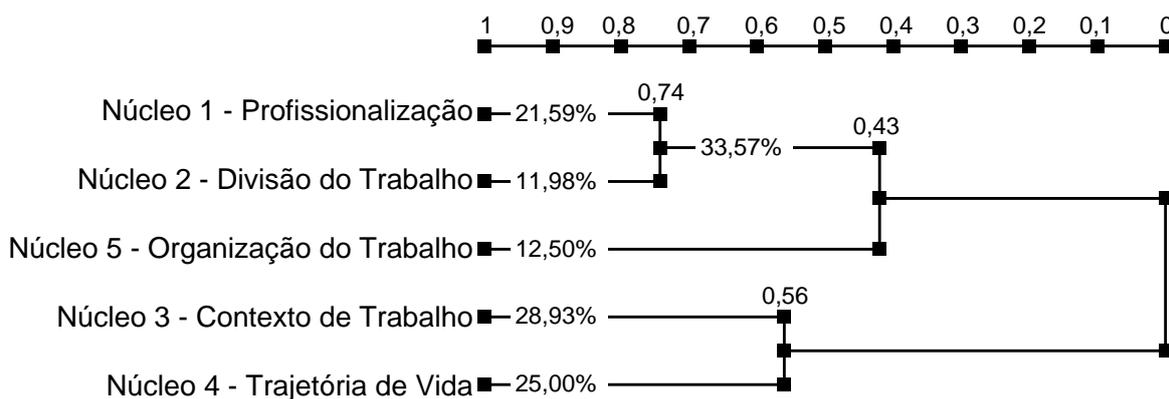


Figura 13 - Núcleos da Dimensão Atividade de Trabalho

Após um olhar mais apurado sobre os núcleos apresentados no dendograma acima, segregou-se a dimensão Atividade de Trabalho em dois grandes eixos temáticos: o primeiro formado pelos núcleos Profissionalização, Divisão do Trabalho e Organização do Trabalho e

o segundo formado pelos núcleos Contexto de Trabalho e Trajetória de Vida. Os núcleos serão delineados em tabelas contendo as descrições dos dados fornecidos pelo programa Alceste e a análise de conteúdo realizada pelo pesquisador e discutidas logo após.

Núcleo 1 – Profissionalização

Descrição

Os trabalhadores carnavalescos têm uma formação profissional obtida pela experiência prática do trabalho individual e coletivo, enfrentando os problemas com prevenção e organização e apresentando uma forte identificação com as atividades de trabalho.

Temas	Palavras Relevantes (1ª e 2ª ordens)	
Profissionalização Tácita Formação Profissional Identificação Laboral Trabalho Coletivo Organização Prevenção	Pouquinho Cabeça Dar+ (em) Fic+ (a, ado, am, amos, ar, aram, asse, ava, o, ou) Gente Cois+ (a, as) Lidar Peg+ (a, ando, ar, ava, o, ou) Carr+	Manutenção Problem+ () Atras+ (a, ada, ado, ar)

Explicação das Palavras Relevantes

Os trabalhadores, que se referem a eles próprios como “a gente”, precisam ter um pouquinho de cabeça para saber lidar com os problemas e dar conta da “coisa” (da produção do desfile), que, segundo eles, “pega” (no sentido de carga de trabalho) quando o carro alegórico precisa ficar pronto no momento de levar pra avenida.

Variáveis Predominantes no Núcleo (Maior Qui-Quadrado)

Sujeitos: 10, 11, 21, 23, **24** e **25**

Função: 1 (Gestor)

Sexo: 2 (Masculino)

Unidade Organizacional: 1 (Comissão de Carnaval) e 3 (Administrativo)

Idade (em anos): **36**, 37, 42, **43**, 48, 49, **50**, 58 e 75

Participações em Carnavais (em anos): 10, **16**, 18, **22**, 26, 27, 30, 52 e 6

Fala Característica do Núcleo (Palavras Encadeadas do Alceste)

Quando a coisa pega a gente tem que saber lidar com a coisa.

Falas Características dos Temas

<p>Profissionalização Tácita</p>	<p>“Desde 1982 trabalhando na Beija-Flor como segurança e depois de ter feito a segurança da Beija-Flor e saindo na Beija-Flor como segurança dos carros, como empurrador de carro alegórico nessa trajetória toda, vim até ser hoje, ser aí, supervisor, ser diretor social da escola e ser agora supervisor, encarregado geral daqui do barracão.”</p> <p>“Mas aí a gente como tá na coordenação a gente pega no pé deles pra que eles aprendam e tenta passar um pouquinho assim da nossa experiência de necessidade, que isso no futuro vai ser bom pra eles.”</p> <p>“Aqui faz direito. Então, a minha parte, eu gosto de fazer bem feito, o resto. Até todo mundo trabalhar aqui, todo mundo é profissional, carpintaria, ferragem, pintura, escultura tudo é perfeito, adereço também é.”</p> <p>“Eu não tenho data pra entregar. Mas, eu sei o tempo, o carro correto. Eu tenho a prática, muita prática. Eu tenho a teoria, tenho, mas na teoria não funciona. Aqui é carnaval, aqui é prática, bem feito.”</p>
<p>Formação Profissional</p>	<p>“Aprendi trabalhando. Olhando a ferragem trabalhando, pegando, vendo a estrutura de tubo, de parede de tubo, de vara de vergalhão, tudo isso você tem que ter um pouco de conhecimento e quando a gente vem pra cá tem que aprender um pouquinho de cada coisa, foi aí que eu... aprende um pouquinho na ferragem, vai ali pra carpintaria, você vai olhando pra ver se pega o que fazer isso, desde novo eu venho nessa batente, tentando aprender um pouquinho de casa coisa pra poder passar pra aqueles que tão chegando pra poder aprender.”</p> <p>“Eu aprendi de ver, eu aprendi muita coisa vendo. Mas, eu aprendi muita coisa vendo.”</p>
<p>Identificação Laboral</p>	<p>“Hoje o carnaval, pra mim, representa tudo na minha vida. Que hoje eu vivo do carnaval. Minha família, meus parentes, as pessoas que</p>

eu gosto, que às vezes a gente vê que tá necessitando de alguma coisa, sempre eu tiro do carnaval pra poder ajudá-los. Não só financeiramente, mas também de ajudar, de dar emprego pra eles quando eles ficam desempregados.”

“Eu digo pra você, no tema do Brasil, o Brasil acima de tudo, como dizem os militares, de Brasil acima de tudo, como dizem que é a segurança, pra mim hoje a Beija-Flor é o Brasil acima de tudo. Não tenho uma agenda definida porque agenda definida que eu digo pra minha família, que eu digo pros meus amigos é o meu trabalho na Beija-Flor. Eu digo que a prioridade número um é o meu trabalho. Seja aonde for, a prioridade que eu digo pra minha família é o meu trabalho.”

“Faço a Beija-Flor, que eu sou da Beija-Flor, mas estou aí, me diga o trabalho o seguinte se eu tiver tempo e não deixando o senhor na mão. Depois do meu horário, depois das seis, o horário é meu. Porque o horário aqui é de oito às seis. Então, das seis até a meia noite, de manhã, você aqui num pau danado na mão. Nem pode largar isso aí.”

“Eu tenho umas coisas muito, no meu canto, e eu faço umas coisas muito interessantes. É muito rico.”

“A fibra, eu não tenho medo de fibra, o que for em fibra eu faço. O que for em fibra tendo uma peça mãe. Pra mim é tudo. Pra mim faz parte da minha vida agora.”

“Isso aqui virou um vício, uma adrenalina, agitado, como sendo o carnaval pra mim está legal sendo parte, mas quando acaba tudo, o carro vai embora, fica aquele vazio todo. Porque a gente gosta da agitação, está acostumado. Faz parte da minha vida com tudo, faz parte da vida. E também faz também um trabalho pra satisfazer o nosso ego, ego cheio muita gente gosta. Gosto e gosto de fazer, carnaval, eu gosto de carnaval. Me sinto bem, não consigo me ver em casa parado, fico agitando alguma coisa na escola de samba ou personagem, faço personagem.”

“Então é dia-a-dia, é o negócio muito bom, eu gosto, minha vida faz parte o carnaval. O carnaval é muito legal. É corrido, é cansativo, mas é legal. Se a pessoa entrar fica agitado: não estou fazendo nada, não estou fazendo nada.”

	<p>“Do meu book, mostrar o book, dar uma olhadinha: caralho Baiano, você faz isso! Faço isso cara. Eu que faço isso. Você é foda!”</p>
Trabalho Coletivo	<p>“Além disso, de passar, de ter esse conhecimento de barracão, eu junto com alguns carnavalescos a gente passa as ideias que a gente tem, da vivência de carnaval. De enredo, a gente sai à procura de enredo, à procura de patrocínio pra poder ajudar a escola, pra poder de repente manter um grupo de profissionais, aqui dentro, conosco.”</p> <p>“A Comissão de Carnaval tem o projeto deles e passa pra gente lá em baixo, pros chefes de setores, mas vem primeiro a mim que sou encarregado por eles. E eu tenho que cuidar dessa produção com eles. Verificando se tá faltando material, se tá precisando disso, se tá precisando daquilo. Além de cuidar. O carnaval quando chega à data de se apresentar na avenida, reúno toda equipe, ferragens, carpintaria, adereços e mais alguns voluntários de Nilópolis, pra levar tudo, vai tudo ser tudo desmontado e montado na avenida na área de concentração. E também tem que desmanchar na dispersão que é o retorno, isso dá uns quatrocentos homens, pra poder colocar o carnaval na avenida.”</p> <p>“A gente conversa, a gente conversa. Há uma troca, uma comunicação, uma troca de ideias, né.”</p>
Organização	<p>“Eu organizo os eventos junto com os outros diretores, junto com os outros integrantes, junto com... com toda a direção da escola.”</p> <p>“Beija-Flor acho que no mundo não tem escola igual a ela. Estrutura, eu estou no sul, no sul, melhor bloco. No meu trabalho lá, os caras: que trabalho é esse, meu irmão! Muito melhor. Estou falando que a escola é modelo também.”</p> <p>”Mas fica é bom pra gente desmontar tudo, quando eles estão montando, a gente está montando, eles estão desmontando o carnaval. Aí faz a diferença a Beija-Flor, faz muita diferença. Pensa em montar o carnaval, desmontar o deles, é montar o nosso.”</p>
Prevenção	<p>“Daí vê esses carros todos que você vê aí, nesse trabalho todo que você vê aí de cuidar dos funcionários. Desde o porteiro, desde o pessoal de faxina até quase até o ultimo escalão.”</p> <p>“Toda a manutenção é por minha conta, mas nós temos também os</p>

terceirizados que chegam pra poder fazer, que tem muita coisa que a gente não consegue, aí nós procuramos os especializados. Do tipo eletricitista, parte de elevador, entendeu? Parte hidráulica, torneiro mecânico, tudo isso a gente tem que procurar o especialista.”

“recebemos a casa, barracão novo, eu fui ver se os canos aguentavam a quantidade de água, fui ver se as calhas estavam limpas, se não tinha papel, eu faço essa manutenção sempre, e lá em cima do terraço eu achei peixe e os caras brincando comigo: pô, acho peixe lá em cima, você tá de sacanagem e ficaram me gozando. E... Mas porque, eles me gozaram, mas as outras escolas, todas elas tiveram vazamento, entupiram lá porque não fizeram essa manutenção que eu fiz aqui.”

Tabela 3 – Elementos da Profissionalização

Núcleo 2 – Divisão do Trabalho		
Descrição		
As atividades laborais realizadas na escola de samba apresentam uma divisão do trabalho que proporcionam ascensão profissional, especialização e exercício do ofício.		
Temas	Palavras Relevantes (1ª e 2ª ordens)	
Divisão do Trabalho Ascensão Profissional Especialização Prazer no Trabalho Carga de Trabalho Atividade Contingencial	Desenh+ (ada, ando, ar, ava, ista, istas, o) Comissão Milton Barrac+ (ão, ões) Cunha Materi+ (a, ais, al, as) Gratic+ (a, as, o) Carnavalescos	Shangai Levantamento Fran-Sérgio Figur+ (a, ino, inos) Informações Protótipo+ (s)
Explicação das Palavras Relevantes		
Existe uma <u>comissão</u> de carnaval formada pelos <u>carnavalescos</u> da escola (citados nos discursos: <u>Milton Cunha</u> , Shangai, Fran-Sérgio) os quais, após levantamento de informações e figuras do enredo escolhido, definem os elementos <u>gráficos</u> e <u>materiais</u> utilizados por meio de <u>desenhos</u> e protótipos que são repassados aos trabalhadores do <u>barracão</u> para produção do desfile.		

Variáveis Predominantes no Núcleo (Maior Qui-Quadrado)

Sujeitos: 13, 16, 17, 23, 24, 4 e 7

Função: 2 (Trabalhador)

Sexo: nenhuma predominância

Unidade Organizacional: 1 (Comissão de Carnaval)

Idade (em anos): 28, 30, 31, 43, 50 e 58

Participações em Carnavais (em anos): 14, 16, 18, 26 e 7

Fala Característica do Núcleo (Palavras Encadeadas do Alceste)

O Milton Cunha era um carnavalesco que sabia aproveitar o trabalho de equipe.

Falas Características dos Temas

<p>Divisão do Trabalho</p>	<p>“A escolha do enredo é feita pela comissão de carnaval, pela presidência e pela diretoria. Aí a comissão de carnaval se reúne e faz um documento que a gente chama de sinopse, que é um documento, assim, de duas ou três laudas no máximo, que a sinopse é, na verdade, ela fala sobre o tema que a escola escolheu e o que a escola pretende mostrar na avenida com esse tema. É uma primeira diretriz do que a escola pretende mostrar. A partir disso eu começo a trabalhar tanto a parte de levantamento de informações históricas, regionais, dependendo do tema escolhido.”</p> <p>“Então cada um, desde a comissão à ferragem, escultura, fibra, pesquisa, tem de dar o seu melhor pra sair o melhor.”</p> <p>“Junto com a comissão e com o figurinista a gente começa a desenhar os carros, quer dizer, eles começam a desenhar, eu começo a captar as informações com a comissão, os figurinistas começam a desenhar as fantasias em escala, até elaborar o protótipo.”</p> <p>“Tem um grupo que fica no barracão, que os carros voltam dos desfiles das campeãs, tem um grupo que já está responsável por fazer o desmonte dos carros pra deixar na ferragem o quanto antes; tem um grupo que já vai reciclar fantasia pra ver se vai vender, se não vai vender, se vai fazer show, se não vai fazer show, e a pesquisa começa a ver o carnaval seguinte, e a administração começa tem que prestar contas e ver levantamento se vai ter patrocínio se não vai ter pro outro ano. Então, é carnaval pra gente</p>
----------------------------	--

	<p>é o ano inteiro.”</p> <p>“A gente não tem um organograma muito certo aqui, porque em geral, o meu trabalho especificamente... de pesquisa é todo orientado pela comissão.”</p> <p>“Nessa comissão, tem o Laíla, que é diretor geral de carnaval, harmonia e tal, que a parte, é o diretor geral do barracão, mas a parte de atuação dele é mais na quadra que é o que a gente chama de ver se tem buraco, se não tem buraco e tal. O Shangai trabalha na parte de escultura e pesquisa, o Bira na parte de pesquisa e de web designer e designer gráfico e tal, o Fran-Sérgio que é desenhista e figurinista e o Alexandre que veio hoje pra parte de pesquisa e de retratação de folhas e material pra cada carro, cada fantasia e tal.”</p> <p>“Em geral eu procuro pegar a sinopse e separo a sinopse em setores. A escola em geral vem com oito setores. Então procuro desenvolver o enredo seguindo os setores que eu tenho.”</p> <p>“O que representa também é que a pessoa aprende muito dentro de uma samba, desde disciplina até o trabalho artesanal, aprende uma profissão, isso é muito bom.”</p> <p>“O desenho, as criações são feitas pelos carnavalescos, pela comissão de carnaval, aí é enviado para a escultura, tem um responsável pelas esculturas que é o Willian, que é o responsável pelo setor das esculturas, e a partir desses desenhos que é feito no papel, passa pro bloco do isopor, aí que vai surgindo à modelagem do trabalho.”</p> <p>“O prazo não, eles não passam prazo não, mas aí você sabe que a escultura tem que ser feita com antecedência pelo motivo que tem vários processos, depois que é feita à escultura tem a parte da laminação, alguém tem que tirar uma forma para reproduzir várias peças iguais.”</p>
<p>Ascensão Profissional</p>	<p>“E aí eu fui e consegui a referência da tal caravela que eles queriam. Dei sorte no terceiro dia, no quarto dia eu fui efetivada. Aí eu deixei de ser só estagiária e de acompanhar a escola de vez em quando.”</p> <p>“Depois eu retornei de novo, aí fui indo, entrei na faxina, aí fui indo, na parte da ferragem também, depois fui para a costura, depois</p>

	<p>passei por vários setores, mas o que eu gosto mesmo é escultura, que é a parte artística, a escultura.”</p>
Especialização	<p>“Eu fiz faculdade de Ciências Sociais. E... Algumas disciplinas de Antropologia me levaram a estudar cultura popular brasileira. E aí eu comecei a estudar, dentre os módulos existentes, carnaval, festas regionais e festas populares.”</p> <p>“... fazer aquela peça que vai ser reproduzida pra poder multiplicar essas peças em outras quantidades, pra poder colocar no carro, depois ainda tem o processo de enlatar e pintar...”</p>
Prazer no Trabalho	<p>“A gratificação é muito grande de pegar uma ideia, e transformar aquela ideia... Porque a gente manda um livro pros jurados, então, na verdade, eu sou considerada uma pessoa privilegiada, porque eu recebo pra aprender, eu recebo pra estudar... lógico que há um comprometimento de passar isso da melhor maneira possível pra comissão e tenho essa responsabilidade, mas eu ganho pra estudar.”</p> <p>“Quer dizer, as pessoas acham que é só festa ou que é só glamour, ou que é só brincadeira, e não é. Tem a parte de trabalho sério também, então assim, eu me encanto tanto pela bagunça, embora não dance nada e não brinque nada, mas com a parte de ter a sorte de estudar, de conhecer pessoas, de conhecer lugares que, provavelmente eu não conheceria, ou não seriam, num primeiro momento, a minha primeira opção de viagem de lazer.”</p> <p>“Então, essa parte do carnaval, pra mim, é fantástica. Fantástica.”</p> <p>“Então isso, pra mim enquanto pesquisadora... Acho que é, que todo mundo gostaria de ganhar pra aprender. E trabalhar com pesquisa no Brasil fora da academia é raríssimo, assim.”</p> <p>“Eu tenho a sorte de, de ganhar, trabalhar com o que eu gosto e de ganhar pra aprender. Então, isso, é uma coisa que não, hoje não tem preço pra mim... É muito bom!”</p> <p>“Mas o prazer é conhecer, melhor ter prazer o ano todo. Então pra mim os bastidores são bem melhores do que o desfile.”</p> <p>“Então pra mim é tão prazeroso quanto à festa, quanto o espetáculo. No primeiro momento não desperta tanto interesse nas pessoas, mas é bom, bem bom.”</p>

Carga de Trabalho	<p>“Só que até a semana do carnaval, a gente pode ter uma mudança no nome de uma ala, ou pode incluir alguma ala, então até a primeira semana de fevereiro, se alguma ala for inclusa, eu continuo tendo de pesquisar aquela ala pra fazer a descrição da fantasia e pra ver o contexto daquela fantasia, do que ela representa dentro do enredo. Então não tem como seguir uma rotina.”</p> <p>“Então eu não trabalho pra uma pessoa, eu trabalho pra quinze pessoas.”</p> <p>“Então, têm coisas que são pedidas na hora e tenho que parar o que eu tô fazendo. Então, largo tudo. Não necessariamente daquele dia, mas acaba saindo tudo. Às vezes dá, às vezes a gente trabalha extremamente calmo, e dá pra cumprir tudo o que foi reservado e adiantar outras coisas. Mas tem visitação que não é programada, tem atendimento à imprensa que não é programado, tem mudança da Comissão de Carnaval também... E assim vai. Então a agenda é mais uma referência do que uma coisa que seja essencial.”</p> <p>“Mas se você olhar agora mesmo, a tela do computador t� cheia de etiqueta, com lembretes. Que é o que tem que ser feito e, se não t� no papel a ponto de estar na etiqueta, é porque é muito importante. Conforme a gente vai fazendo, vai entrando mais etiqueta e vai substituindo por outras.”</p> <p>“Eu sei que, vamos supor, na primeira semana de fevereiro, eu tenho de estar com todas as inscri�es de alegorias, de fantasias, tudo isso pronto.”</p> <p>“Eles me passam no dia, dois, três dias antes o que eles vão precisar e eu organizo meu tempo, ou quem precisou primeiro, quem pediu primeiro ou o que � prioridade pra escola, mas seguir uma rotina... eu sei que eu tenho que pesquisar quais são os elementos, mas como, quais vão ser as fontes e em que horário, a gente já tentou fazer de várias formas possíveis e não dá pra seguir.”</p> <p>“Então, têm coisas que são pedidas na hora e tenho que parar o que eu tô fazendo. Então, largo tudo. Não necessariamente daquele dia, mas acaba saindo tudo.”</p> <p>“� dar suporte de todo o tipo de realiza�o de pesquisa, para a Comissão de Carnaval. E aí, o que a Comissão de carnaval entende</p>
-------------------	---

	<p>por pesquisa, desde entrevista, e da modelo, à internet, se vai ler dez livros, pode ser pesado. A Comissão vai ler também, porque a Comissão de Carnaval que define o carnaval. Mas a responsabilidade da leitura e da feitura daquele trabalho e de levantar aquelas informações, é minha. Tudo o que a Comissão de Carnaval entende como pesquisa, eu tenho que atender.”</p> <p>“Eu tenho a obrigação sempre de dar o maior número possível de informações.”</p> <p>“Aí tem que fazer aquela escultura com urgência, dar preferência pra fazer aquela peça que vai ser reproduzida pra poder multiplicar essas peças em outras quantidades, pra poder colocar no carro, depois ainda tem o processo de enlatar e pintar, então por isso o ritmo tem que ser acelerado de trabalho.”</p>
<p>Atividade Contingencial</p>	<p>“Porque seguir passo a passo, é uma parte ainda bagunçada do carnaval.”</p> <p>“Então não tem como seguir uma rotina.”</p> <p>“Então, o que num primeiro momento era interessante demonstrar, cada vez que a gente vai lendo e vai estudando, tem uma outra lenda que é mais interessante e a gente não tem como encaixar, você tem a opção de uma ou outra se tornarem fantasias, o desenho vai estar pronto. Se a outra lenda é mais interessante e se encaixa melhor no enredo, aquela fantasia, aquele desenho já não vale mais, aquela lenda já não vale mais. Então, o tempo todo, a gente trabalha substituindo também. Então, em função disso, também não dá pra ter uma rotina pré-determinada.”</p> <p>“Às vezes ele muda, pode ser que ele queira mudar alguma coisa, às vezes um gesto da asa de um pássaro, está muito aberto, bota mais arriada, pescoço bota reto, vira um pouco, está muito reto, tem isso aí vai modificando, as modificações é feita (sic) pelo carnavalesco, ele é que coordena tudo sobre o trabalho do barracão.”</p>

Tabela 4 – Elementos da Divisão do Trabalho

Núcleo 5 – Organização do Trabalho

Descrição

A escola de samba não apresenta uma forma gestão tradicional, porém seus gestores definem a programação das atividades até o dia do carnaval, com processos de trabalho e decisório marcados pela participação dos trabalhadores e o aumento da carga de trabalho próximo ao desfile.

Temas	Palavras Relevantes (1ª e 2ª ordens)	
Programação de Atividades	Composic+ (ão, ões)	
Carga de Trabalho	Compositor+ (es)	Lider+ (es)
Processo de Trabalho	Samba-enredo	Decid+ (e, ir)
Participação	Gente	Grit+ (a, ar, o)
Processo Decisório	Reuni+ (ão, ões)	Enredo+ (s)
	Apresent+ (a, ação, ado, am, amos, ando, ar)	
	Entreg+ (a, am, ar, ou)	
	Escolh+ (a, am, e, er, eu)	
	Comunidade	
	Agosto	

Explicação das Palavras Relevantes

Em agosto começa a entrega do enredo aos compositores que preparam suas composições de samba-enredo e apresentações, quando então são realizadas as reuniões, juntamente com a comunidade (“a gente”), para a escolha do samba que será representado na avenida.

Variáveis Predominantes no Núcleo (Maior Qui-Quadrado)

Sujeitos: **10**, 11, 20, **26** e 4

Função: 1 (Gestor)

Sexo: 2 (Masculino)

Unidade Organizacional: 2 (Alas)

Idade (em anos): 31, 36, 40, **48** e **51**

Participações em Carnavais (em anos): **10**, 12, 14, **37** e 6

Fala Característica do Núcleo (Palavras Encadeadas do Alceste)

Em junho há a entrega da sinopse do enredo pela direção da escola e a gente participa da escolha do samba-enredo.

Falas Características dos Temas

<p>Programação de Atividades</p>	<p>“Passou o carnaval, a ala ficava praticamente parada, iria só voltar a trabalhar em junho, julho quando na entrega da sinopse, da história pra fazer o samba-enredo. Hoje não, hoje nós temos esse trabalho, fazendo todo mês uma feijoada na Beija-Flor, que é responsabilidade da Ala de Compositores. Nós temos agora nossa festa de campeões dos sambas-enredo, é também pela Ala dos Compositores.”</p> <p>“Então, nós selecionamos, fazemos uma seleção dos compositores que se identificam conosco, com nossa mentalidade e com nosso trabalho.”</p> <p>“Todo final de ano ou início de cada ano nós fazemos nossa agenda que é colocado e repassado pra todos os compositores. Aquilo que a ala pretende fazer durante o ano, com datas, com shows, com tudo isso já agendado pro ano inteiro.”</p> <p>“A feijoada da Beija-Flor nós fazemos uma vez por mês, datada. Todo primeiro domingo de cada mês tem a nossa feijoada.”</p> <p>“Todas as terças-feiras nós temos uma reunião onde todos os compositores têm que estar presentes, que nós temos um regulamento dentro da ala, e eles tem que estar presentes para participar, pra ficar sabendo o que está rolando ou que vai rolar.”</p> <p>“Aí, conclusão, que eu volto a falar, como nós sempre tivemos credibilidade, o que que nós fazemos, nós passamos a divulgar essa data, para que todos compositores interessados que procurem a data marcada pra que venham ao nosso encontro pra entrega da sinopse, que é o enredo. A divulgação é em rádio, em jornal.”</p> <p>“Dia primeiro de agosto, normalmente, é o dia da apresentação dos sambas. Sempre no início de agosto. Sempre é o primeiro. Dia primeiro começa o concurso.”</p> <p>“Tanto que nós dividimos no início por cinco dias, de segunda a sexta. Agosto, se você vier aqui de segunda à sexta, tem samba.”</p> <p>“Então, aí começa o trabalho que tem... sempre assim no início de agosto, lá pelo dia primeiro, dia 3, tem a entrega dos sambas, os compositores vem entregar os cds com os sambas gravados.”</p> <p>“Em junho eles entregam e no início de agosto a gente faz a apresentação na quadra para todo mundo, todos os sambas, sem</p>
----------------------------------	---

	<p>cortes.”</p> <p>“Aí a direção da escola, da qual nós participamos, define a data que a gente vai ter que... E assim começa o processo.”</p>
Carga de Trabalho	<p>“Mas, o Neguinho é o Neguinho da Beija-Flor, tem seus compromissos, não cobramos isso por que sabemos do compromisso de cada um. E que, na verdade, nós estamos sempre desejando que ele esteja sempre conosco. Mas, impossibilitado pelo trabalho, pelos compromissos que ele tem.”</p> <p>“Agosto, se você vier aqui de segunda à sexta, tem samba. Nós estamos se apresentando para que a Comissão de Carnaval faça a avaliação.”</p> <p>“Fomos fazer, ficamos com a União da Ilha e com a Imperatriz, os dois juntos.”</p> <p>“Tudo envolve harmonia, não tem jeito.”</p> <p>“Esse é um trabalho da harmonia na montagem da escola. Montar a escola toda é responsabilidade nossa.”</p> <p>“Hoje são oitenta minutos pra botar cinco mil foliões na avenida, com oito carros... complicado.”</p> <p>“É um trabalho cansativo, é um trabalho no meu caso de cobranças. Tudo que vale quesito, vale ponto, vale nota, a cobrança é maior, não tem jeito, entendeu.”</p>
Processo de Trabalho	<p>“Essa prova nós fazemos o ano inteiro, que é o trabalho, o caminho é o trabalho.”</p> <p>“Conversamos com a direção da escola e abrimos um concurso, um concurso de samba. Nós demos o tema de imediato e eles tiveram 40 minutos pra fazer uma música com o tema que nós demos.”</p> <p>“E essa sinopse ela é feita a entrega, é feita o desenvolvimento do carnaval pelo carnavalesco, que ele sempre está presente, pra tirar dúvidas, daquilo que o compositor tenha dúvida em relação ao samba, ele está sempre presente conosco. Então, ele faz a leitura da sinopse, do enredo. Após isso, ele faz o desenvolvimento e tira as dúvidas dos compositores, em termos de letra.”</p> <p>“Eu fui convidado a sair da ala e vir para a Harmonia, devido a experiência de ala, montagem de escola.”</p> <p>“Nós temos que trabalhar harmonicamente toda a escola, desde o início dela, que é a comissão de frente, tudo tem que estar</p>

	<p>harmonicamente dentro da legalidade.”</p> <p>“A primeira fase é montar a escola toda. Chegamos na concentração. Começamos a montar a estrutura, pras alas não entrarem em lugar errado. Porque eles mandam um cronograma e entregam aos jurados.”</p> <p>“O canto da escola, montando o canto, pedindo o canto, entrando às vezes em determinado canto pra ajudar. Dentro da escola, atrapalhando a escola passando pelas laterais, mas sempre de olho neles.”</p> <p>“A gente pede pra ficar em fila pra desfilar por que é melhor, você tem um visual melhor, entendeu, de compactar.”</p> <p>“Nós temos regras, temos que cumprir... o regulamento é técnico, não adianta. Se a gente for trabalhar pra ser campeão a gente tem que seguir.”</p>
Participação	<p>“Hoje nós temos trinta e seis, mas trinta e seis compositores capacitados. Não só em composições, em feitura de música e letra, mas como também adaptado ao nosso ritmo de trabalho que estamos desenvolvendo aqui na escola.”</p> <p>“Nós damos oportunidades a todos. Inclusive, pela nossa credibilidade hoje, nós temos o orgulho de dizer que o maior número de composições feitas para o carnaval carioca são feitos aqui dentro da Beija-Flor.”</p> <p>“Nos preocupamos em botar em todas as rádios, principalmente, que são muito ouvidas, pra que as pessoas possam estar presentes para que os interessados possam pegar o tema.”</p> <p>“O seguinte, você grava música, grava a letra e eles fazem a escolha do que eles querem que fique e o restante tira fora. Aqui na Beija-Flor não. Aqui na Beija-Flor todas as composições se apresentam.”</p> <p>“Então, hoje em dia abrimos para todo mundo, não é só o compositor da Beija-Flor que faz o samba, outros compositores de outras escolas podem vir participar, sem discriminação.”</p> <p>“Laíla normalmente bota a comunidade para votar o samba, bota os diretores para votar o samba.”</p>
Processo Decisório	<p>“Não, nós temos que ter a consciência de que o que foi escolhido tem que ser o melhor pra escola, e eu, particularmente, sempre tive</p>

	<p>essa consciência, tanto que eu nunca discuti, nunca pedi satisfação pra ninguém.”</p> <p>“E não vão querer nunca botar um samba que não seria o melhor na opinião de todos nós.”</p> <p>“Então sempre escolhem o melhor pra escola.”</p> <p>“A primeira semana, normalmente, é de audição, eles fazem audição. E na segunda semana a gente começa a ter o corte que eles acham que tem que ser cortado. E aí obviamente vai tornando até o mês de outubro quando normalmente é a escolha do samba. Aí ficam seis composições pra semifinal, vai três ou quatro para a final dessas composições de cem, cento e poucas composições.”</p> <p>“Com o Pai Jorge, montamos uma ala, ele era o presidente e eu o vice, mas com o mesmo peso, quer dizer dois presidentes. Nós articulávamos tudo, resolvíamos tudo, sem problemas.”</p> <p>“O Laíla é o Diretor Geral de Harmonia e seus diretores para exercer o que ficar decidido, mas nada ela toma... Quase nada... Algumas coisas são decididas em reuniões com a gente, escutando a gente. As outras coisas não têm jeito, é a Direção de Carnaval que decide, quando é enredo, as pesquisas são eles.”</p> <p>“O Laíla decide se vamos cortar dez sambas, se são oito e assim vai, até chegar, normalmente no final de setembro, início de outubro, é a escolha do samba.”</p> <p>“E o Valter, que é o segundo do Laíla, fica a mesa para decidir com o Laíla, na maioria das vezes, pra dar o voto, sei lá, de minerva, ele e o Laíla. O Laíla é o voto de minerva sempre, se houver o empate, embora ele vote antes, ele vota também. Mas aqui eu tenho visto, ao longo dos cinco anos, que é democrático, é natural que você tenha o seu preferido, como é natural que eu tenha o meu, mas cada um fica na sua, ganha a maioria.”</p> <p>“Por exemplo: faltou um componente num carro. A harmonia tem que ter a decisão de dar um jeito, de dar um jeito nele. Ou então colocar uma pessoa com a fantasia parecida, troca, igual ou esconder num lugar.”</p> <p>“Toma sua decisão, firme, mas sem agressividade, sem desrespeitar ninguém.”</p>
--	---

Tabela 5 – Elementos da Organização do Trabalho

Núcleo 3 – Contexto de Trabalho

Descrição

Na escola de samba, os trabalhadores demonstram sentir prazer no trabalho, geralmente, vinculado à identificação profissional, à atividade de trabalho e à identidade cultural, esta relacionada ao carnaval que manifesta a evolução e o reflexo do contexto sócio-econômico.

Temas	Palavras Relevantes (1ª e 2ª ordens)	
Prazer no Trabalho	Festa+ (s)	Rua+ (s)
Identificação Profissional	Conhec+ (a, e, er, erem, eu, ia, o)	Cultur+ (a, al)
Identidade Cultural	Carnav+ (ais, al)	Divert+ (e, iam, ir)
Identidade Institucional	Samb+ (a, ar, as, ista, istas)	Grand+ (e, es)
Contexto Sócio-Econômico	Represent+ (a, ava, e)	Gost+ (a, am, ando, ar, ava, e, ei, o, oso, ou)
	Artist+ (a, as, ica)	Espectaculo+ (s)
	Popular+ (es)	

Explicação das Palavras Relevantes

O carnaval e o samba representam uma festa popular que proporciona um importante conhecimento cultural e artístico e que oferece a possibilidade de diversão de grandes espetáculos, bem como em blocos de rua.

Variáveis Predominantes no Núcleo (Maior Qui-Quadrado)

Sujeitos: 14, 18, 2 e 8

Função: 2 (Trabalhador)

Sexo: 1 (Feminino)

Unidade Organizacional: 2 (Alas)

Idade (em anos): 34, 47 e 60

Participações em Carnavais (em anos): 19, 33 e 42

Fala Característica do Núcleo (Palavras Encadeadas do Alceste)

A disputa é vista pelo país inteiro na televisão.

Falas Características dos Temas

Prazer no Trabalho	“O nosso samba, é uma comunidade, é uma pequena África, que é Beija-Flor, pra nós, onde todo mundo dança, onde todo mundo brinca, todo mundo se diverte, todo mundo canta, todo mundo
--------------------	---

	<p>batuca, e todo mundo têm que trabalhar muito.”</p> <p>“Então eu te digo que é um sonho pra mim, ser porta-bandeira foi um sonho realizado, cada ano que passa é um conquista, é um sonho pra mim e eu agradeço a Deus todos os dias.”</p> <p>“Só que a Beija-Flor é tudo isso e muito mais para nossas vidas, trabalhar aqui pra mim foi um sonho.”</p> <p>“Então trabalhar aqui foi um sonho realizado.”</p> <p>“Eu amava vir pra cá, porque assim, aqui é a extensão da minha casa. Então é o que eu tô te falando, é maravilhoso trabalhar aqui, acho que o diferencial é isso.”</p> <p>“91 me transferei para Viradouro profissionalmente, e na Viradouro fiquei quatro anos, quatro anos maravilhosos na qual aprendi muito da profissão, apesar de já estar com a música no sangue.”</p> <p>“Isso aí com certeza é trabalho pra mim, não me assusta porque eu gosto.”</p> <p>“Que o ritmista é um abnegado do samba. Ritmista toca por uma latinha ou duas de cerveja durante três ou quatro horas, desfila, não vê sua escola desfilando, só vê através da televisão, quer dizer todas as alas passam em 20 minutos, e a bateria fica noventa minutos tocando. Duas horas na concentração aguardando, e cinco horas na concentração geral do carnaval, aguardando a sua hora de concentração. Quer dizer tem que gostar muito. Isso tudo só tem um salário, a satisfação de desfilarmos bem, a satisfação de fazer o melhor.”</p> <p>“Olha, tudo que eu ganho eu ganho com samba.”</p>
<p>Identificação Profissional</p>	<p>“Conseguimos todas as notas máximas que a Estácio há muito tempo não, não conseguia. Ganhamos. Eu ganhei o estandarte de ouro como melhor porta bandeira, e aí começou a história da Selminha que até então era Selma. Aquela moça que tava sonhando, e na Estácio eu comecei a ver que o sonho poderia se tornar realidade, que eu poderia ser uma grande porta-bandeira. Estar na galeria de uma das portas-bandeiras que realmente lutam, batalham, sonham, não desiste dos seus sonhos, investem no seu trabalho que é, ensaiando, se aprimorando, cuidando da alimentação, cuidando do corpo. Então é isso, essa parte aí é muito legal da história.”</p>

	<p>“Um casal que está a 16 anos dançando juntos e ainda jovens, que ainda tem muita coisa pra dar. Tem que ter respeito. Vamos respeitar!”</p> <p>“Mas em 2002, nós fomos assim, reverenciados pelos jurados oficiais da Liesa, como uma coisa assim, um sonho, né. Até que enfim surgiu um casal que tá mudando a história do carnaval. Com inovações, com isso, com aquilo e tudo. E foi pra mim e pro Claudinho, que foi atribuída essa ideologia, foi muito legal.”</p> <p>“Em trabalhar, acabou sobrando pra mim eu assumi o posto de mestre e na qual eu me orgulho de estar à frente dessa bateria, que são 250 ótimos ritmistas, até agora só me deram nota máxima, é só alegria.”</p> <p>“Porque no final, na avenida é só trabalho, você se diverte pra ganhar a graninha dele.”</p> <p>“Viajei pelo mundo, conheci hotéis, casas de shows... é... bingos, cassinos, coliseus fora do país. Teatros grandes, na Europa... quer dizer, tudo isso daí, um quase analfabeto já curtiu. E ganhou dinheiro, se divertindo.”</p> <p>“O samba me deu isso entendeu? Não foi meu grau de escolaridade, foi o samba que deu e minha educação, claro, em saber meu lugar e meu comportamento perante artista.”</p>
<p>Identidade Cultural</p>	<p>“Porque pra nós que vivemos o carnaval, não pra nós que vivemos do carnaval, que vivemos no carnaval, que vivemos numa agremiação, é tudo.”</p> <p>“O carnaval me deu... Vamos começar pela parte interior, me deu maturidade, me deu caminhos, amizades, respeito, conhecimento, como você aprende ouvindo um samba enredo. Lembra-me uma sinopse. O carnaval me deu meu lar. Vamos dizer assim, não foi a escola de samba que pagou o meu lar, me deu caminhos pra eu trabalhar.”</p> <p>“Porque na verdade ele sabe, a gente está namorando há um tempo e ele sabe a importância que teve na minha formação, o carnaval, a escola de samba, a Beija-Flor. Porque eu já vim pra cá, mais ou menos madura, mas a maturidade, o profissionalismo, eu posso dizer que eu agradeço a Beija-Flor.”</p> <p>“E toda a gratidão do tamanho do mundo pelo carnaval, eu e a</p>

	<p>maioria das pessoas que realmente vivem nesse meio, nessa comunidade.”</p> <p>“Acho que o carnaval é que... é uma das coisas mais importantes no mundo. Porque o carnaval você brinca sem dinheiro.”</p> <p>“Eu acho o carnaval tudo. Quer dizer, o cara faz o que ele gosta, se diverte de graça durante quatro ou cinco dias.”</p>
<p>Identidade Institucional</p>	<p>“E algumas coisas me deixaram insatisfeita. Não foi financeiramente, não foi por isso que eu me mudei pra, pro meu amor que é a Beija-Flor, eu posso falar isso que passei alguns anos na Estácio, alguns anos no Império, mas eu estou a doze anos na Beija-Flor.”</p> <p>“Desfilei o primeiro ano na Beija-Flor em 1996, no ano foi Aurora do Povo Brasileiro, e conseguimos notas máximas. O Claudinho ganhou o Estandarte de Ouro como melhor Mestre-Sala. Uma coincidência né, que eu me mudei para Estácio né, eu ganhei, o primeiro ano, eu ganhei o Estandarte de Ouro, nós mudamos para a Beija-Flor e ganhamos o Estandarte de Ouro aqui pela Beija-Flor e foi a nossa glória, as conquistas, tivemos, assim, alguns anos que nós não tivemos as notas máximas, mas a escola entendeu.”</p> <p>“Eu estou falando do que é nosso, o que é da nossa performance, do nosso perfil, e eu estou muito feliz aqui, alguns títulos.”</p> <p>“Bom, a Beija-Flor, eu acho que é o sonho de muitos sambistas... Não só pelo trabalho, pela performance da escola no desfile né, mas pelo histórico da escola no ano inteiro.”</p> <p>“Mas, nós sabemos o que a Beija-Flor representa pra gente.”</p> <p>“Eu não era Beija-Flor, mas hoje eu digo pra você que é a escola que eu quero ficar, permanecer, mesmo quando eu deixar de ser porta bandeira, um dia eu quero prestar serviço, de alguma maneira auxiliar, permanecer, ajudar, colaborar, meter a mão na massa, trabalhar muito pra escola.”</p> <p>“Mas aqui nós somos assim, respeitamos a Beija-Flor como se fosse a nossa própria casa. Aí faz da Beija-Flor realmente uma grande família.”</p> <p>“Então quando falam da Beija-Flor, eu fico feliz, porque o mérito tem que ser pra mim, a escola que dá condições pra eu fazer esse trabalho. A escola que está em primeiro lugar.”</p>

	<p>“Porque na verdade não tem ritmista no Rio de Janeiro que não queria entrar na Beija-Flor.”</p>
<p>Contexto Sócio-Econômico</p>	<p>“É uma escola que funciona o ano inteiro, claro, tem problemas como qualquer outra empresa, o carnaval são empresas, tem conflitos internos, mas eu acho que mínimo, mínimo, mínimo. É uma escola que no geral é organizada, é uma escola que tem uma visão, assim, grandiosa do futuro dos seus integrantes, é uma escola que visa muito o social.”</p> <p>“A gente sabe que é um país que passa tantas dificuldades né, emprego é tão difícil, mas se você tiver ainda o terceiro grau você já consegue realmente ter um pouquinho de melhoras, um pouquinho mais condições de se manter, menos que isso você sabe que é meio que tentar a sorte, tentar com a sorte.”</p> <p>“Todo trabalho precisa de um poço de dedicação, um pouquinho de amor, e de retorno financeiro porque todo mundo precisa trabalhar pra sobreviver.”</p>

Tabela 6 – Elementos do Contexto de Trabalho

Núcleo 4 – Trajetória de Vida

Descrição		
Os trabalhadores e componentes da escola de samba relatam sobre sua trajetória de vida delineando seu percurso profissional e a história das escolas de samba.		
Temas	Palavras Relevantes (1ª e 2ª ordens)	
<p>Trajetória Profissional</p> <p>História das Escolas de Samba</p> <p>Identidade Cultural</p>	<p>Beija-Flor+ (es)</p> <p>Port+ (a, ão, as, eiros, ela, o)</p> <p>Convid+(a, ada, ado, aram, ei, ou)</p> <p>Ano+ (s)</p> <p>Imperi+ (o)</p> <p>Estácio</p> <p>Serr+ (ando, ano)</p> <p>Mangueira</p>	<p>Salgueiro</p> <p>Falecid+ (a, o)</p>
Explicação das Palavras Relevantes		
Algumas escolas de samba mais antigas, como <u>Império Serrano</u> , <u>Estácio de Sá</u> , <u>Salgueiro</u> , <u>Portela</u> e <u>Mangueira</u> , ajudam na formação das escolas de samba mais novas e		

de seus componentes, como Beija-Flor, Viradouro e Rocinha, que a cada ano convidam suas escolas-madrinhas para festividades.

Variáveis Predominantes no Núcleo (Maior Qui-Quadrado)

Sujeitos: 15, 18, 27 e 5

Função: nenhuma predominância

Sexo: nenhuma predominância

Unidade Organizacional: 2 (Alas)

Idade (em anos): 34, 54 e 55

Participações em Carnavais (em anos): 19, 21, 28 e 39

Fala Característica do Núcleo (Palavras Encadeadas do Alceste)

A Beija-Flor, inclusive, tirou a nota máxima na comissão de frente.

Falas Características dos Temas

<p>Trajetória Pessoal</p>	<p>“A minha vida no mundo do samba começou em Belém do Pará.”</p> <p>“Então eu comecei isso aí, desfilando em escola de samba, em 1972 no Império de Samba Quem São Eles. Então quando foi, desfilei em Quem São Eles, quando foi em 77, início de 77 eu vim para o Rio de Janeiro.”</p> <p>“Embora eu não conheça o planeta, conheço uns doze países, você quando diz que é brasileiro, a primeira coisa que vem é o samba, o carnaval do Rio e o futebol. Você não pode falar em Brasil no exterior e não falar em carnaval, em futebol. É uma paixão nacional que parte, o futebol e o carnaval. Representa muita coisa. O carnaval me trouxe muita cultura, fiz muito conhecimento, fiz boas amizades.”</p>
<p>História das Escolas de Samba</p>	<p>“Quando eu cheguei aqui no Rio de Janeiro, eu conheci já a Beija-Flor, porque em 77 foi campeã, e eu estava em Belém do Pará e assisti o desfile pela televisão e achei fantástico a Beija-Flor de Nilópolis.”</p> <p>“Saí na Beija-Flor, foi no bicampeonato dela, é... Vovó e o Reino da Saturnália na Corte Egípciana, onde nós sagramos bicampeão.”</p> <p>“Quando foi em 1982, em Belém do Pará, foi criada uma escola de samba chamada arco-íris e a Beija-Flor foi quem apadrinhou, foi a madrinha dessa escola de samba, num bairro, em Belém do Pará, muito pobre chamado Boa-mar.”</p>

	<p>“Não entendia até eu me questionava será que agora voltei e estou sendo pé-frio, que eu estreei como campeão, no caso eu subi como campeão, em 77, voltei e dez anos após, 87, 88, e a Beija-Flor veio a ser tudo vice, batendo na porta, vice, são onze vice-campeonatos. Onze vice-campeonatos da Beija-Flor.”</p> <p>“Poxa, quando foi na quarta-feira de cinzas no resultado eu estava lá, eu acompanhei tudo de perto e para nossa felicidade a Beija-Flor foi campeã. Embora não foi só, foi campeã junto com a Mangueira, as duas foram dadas como campeãs porque obtiveram nota máxima em todos os quesitos, por isto não houve desempate, foi dada como as duas campeãs do carnaval de 98.”</p> <p>“Por que até 1970, os desfiles das escolas de samba não eram transmitidos. Passou a ser em 1971, quando o Salgueiro, por sinal, foi até campeão, com o enredo Uma Festa para o Rei Negro. Aí em 71 a Globo começou a transmitir para todo o Brasil o desfile na televisão. E a Beija-Flor, nesta época, ela estava no segundo grupo, que chamamos grupo de acesso. Então a escola a época era Mangueira, Portela, Salgueiro, Império Serrano, Imperatriz, Padre Miguel, que estavam falando das principais.”</p> <p>“Em 61 a Beija-Flor foi rebaixada no segundo grupo, depois para o terceiro, depois voltou para o segundo, onde ficou até 73. Então, quando foi em 74 a Beija-Flor voltou para o especial.”</p> <p>“Quando a Beija-Flor foi campeão, foi um alarde nacional. Porque? Como é que pode? Quem é essa escola? Beija-Flor surgiu onde. Desbancou Portela, Império, Salgueiro e Mangueira, que são as quatro que ganhavam os carnavais. Só as quatro. Não tinham outras. Aí 77 bicampeão, foi quando eu cheguei, como eu falei anteriormente, 78 tricampeão, 80, 79 vice, abriu as portas para as outras, Padre Miguel em 79, 80 volta a ser campeão, junto com a Imperatriz e a Portela, foram as três. Depois 83 sozinha de novo.”</p> <p>“Antigamente era do povão, todo mundo poderia, você poderia usar a roupa, tinha as alas, todo mundo ajudava. Hoje em dia, hoje o carnaval é patrocínio.”</p>
<p>Identidade Cultural</p>	<p>“Carnaval pra mim é tudo. É uma paz de espírito pra mim, tudo né. Me divirto, gosto, entendeu? Devo muita coisa ao carnaval, muita, muita coisa. Já galguei muitas coisas com isso aí, entendeu? Muitas</p>

	amizades, muitos amigos sérios, já galguei tudo através do carnaval. É a minha segunda casa. Porque tudo aqui é uma família. Eu digo assim é a minha segunda família. É a união, entendeu? É solidariedade, respeito e união.”
--	--

Tabela 7 – Elementos da Trajetória de Vida

4.2.2. Discussão dos Resultados das Entrevistas com Trabalhadores e Gestores sobre Atividade de Trabalho Carnavalesca

Os dois eixos temáticos da dimensão Atividade de Trabalho Carnavalesca são formados: primeiramente pelos núcleos Profissionalização, Divisão do Trabalho e Organização do Trabalho, nomeado de Estruturação do Trabalho e o segundo pelos núcleos Contexto de Trabalho e Trajetória de Vida, denominado Biografia (figura 14).

O primeiro eixo apresenta atividades com nítidas características de uma organização convencional, representadas pela forma como a Organização (instituição) foi organizada (função administrativa) em torno da necessidade de executar as tarefas de maneira efetiva (Rebouças, 2000; Motta e Vasconcelos, 2006), ou seja, produzir o desfile de carnaval.

A imagem da escola de samba, passada pela mídia, de uma instituição extremamente organizada, que procura executar todas as tarefas de forma eficiente e eficaz, tem aqui sua explicação empírica, pois, as atividades de trabalho desempenhadas pelos trabalhadores carnavalescos caracterizam-se pela hierarquização, estruturação e planejamento das atividades, categorizadas e apresentadas no eixo temático Estruturação do Trabalho.

Organizar uma escola de samba, na avenida, compostos de gigantescos carros alegóricos, com quatro a cinco mil integrantes devidamente fantasiados, sambando, cantando e evoluindo dentro do enredo proposto, necessariamente, precisa-se de muita organização nas atividades dos trabalhadores, com altos dispêndios de energia (Liedke, 2006) e um elevado custo humano do trabalho físico, cognitivo e afetivo (Ferreira e Mendes, 2003).

O segundo eixo temático refere-se, essencialmente, ao contexto onde os trabalhadores da escola de samba estão inseridos e sua

trajetória pessoal. O contexto de trabalho, que os entrevistados se referiram, é formado pela cultura do carnaval, pelo ambiente da escola de samba e pelo clima de solidariedade e união da comunidade, que estão ligados tanto à afetividade dos trabalhadores, quanto à identificação com o trabalho (Borges e Tamayo, 2001), escola e comunidade (Levy, 2001). Espaço de reconhecimento individual e coletivo e de orgulho do resultado de seu trabalho: o desfile de carnaval.

Conseguir produzir um desfile de carnaval nos padrões e dimensões exigidos é a confirmação da suprema realização para trabalhadores e gestores carnavalescos e o trabalho desempenhado pode ser entendido como uma atividade realmente transformadora (Albornoz, 2004) e criadora (Fonseca, 2003), com identificação (Borges e Tamayo, 2001), significado (Borges, 1996) e de afirmação do sujeito (Bendassolli e Soboll, 2011). Estas características da atividade de trabalho carnavalesca ficaram muito bem marcadas no eixo temático Biografia, onde os entrevistados se perceberam intimamente atrelados ao contexto de trabalho carnavalesco, bem como se sentiram orgulhosos de sua trajetória de vida, pois apesar de sua origem humilde conseguiram um emprego que lhes fornecem remuneração e reconhecimento.

Os trabalhadores carnavalescos têm em suas trajetórias de vida, tipicamente humildes e pobres, uma profunda honra de ter alcançado espaço, reputação e certo *status* social, geralmente vinculados ao contexto institucional. Eis aqui o principal resultado desta pesquisa, o envolvimento e o engajamento com o trabalho, bem como o comprometimento afetivo dos trabalhadores carnavalescos para com a organização (Ferreira e Seidl, 2009). É a grande diferença de uma escola de samba para uma organização convencional.

Em outras palavras, o eixo temático constituído pelo Contexto de Trabalho e pela Trajetória de Vida do trabalhador é a distinção entre uma instituição com as características de uma escola de samba para uma organização com modelos de gestão burocráticos tradicionais, como indústrias, comércio e prestadoras de serviços.

A forte ligação afetiva entre os trabalhadores e a escola de samba se assemelha nas trajetórias de ambos, pois o próprio trabalhador, por pertencer à comunidade onde se situa a sede da

agremiação, participou da trajetória da escola, da evolução de sua história, e se sente parte vivo e responsável desta trajetória. É o sentimento de identificação e significado que o trabalho causa no trabalhador (Borges, 1996; Borges e Tamayo, 2001), ao mesmo tempo em que se apresenta como processo transformador (Albornoz, 2004).

As atividades de trabalho realizadas pelos trabalhadores carnavalescos apresentam fortes indícios da existência de bem-estar no contexto da escola de samba, pois, mesmo as características organizacionais, como profissionalismo e divisão do trabalho, apresentam diversos elementos de bem-estar, a exemplo da identificação laboral, prazer no trabalho e ascensão profissional que são percebidos por intermédio de processos psicossociais de interações sócio-ambientais.

Estes elementos de bem-estar são encontrados, com maior intensidade, no núcleo temático formado pelo Contexto de Trabalho e Trajetória de Vida, de caráter eminentemente afetivo e que, conforme o dendograma (figura 14), explica a maior parte da dimensão descrita. O núcleo é composto, basicamente, por elementos de prazer e identidade com atividades de trabalho, instituição e vida pessoal. Os elementos incitam os trabalhadores a criar laços afetivos com a escola de samba e de identificação com as funções que exercem, facilitando, ainda mais, as vivências de bem-estar no ambiente de trabalho.

A existência de inúmeros elementos organizacionais formalmente constituídos, como formação profissional, organização, prevenção, divisão do trabalho, atividades contingenciais, processo decisório e carga de trabalho, que apesar da formalidade, do controle e da rotina organizacional, não diminui a importância do bem-estar percebido e vivenciado pelos trabalhadores carnavalescos.

Obviamente que não se tem a ingênua intenção de “romantizar” o ambiente de trabalho de uma escola de samba, pois apesar de suas características díspares das organizações tradicionais, as escolas de samba são organizações como qualquer outra, com problemas, falhas, carências e deficiências semelhantes às empresas tradicionais, a exemplo dos temas surgidos em alguns

núcleos como a carga de trabalho, a atividade contingencial e o contexto sócio-econômico representado pela busca da sobrevivência.

Não obstante os problemas peculiares, relacionados aos processos de trabalho, surgidos nas organizações, existem fortes indícios da existência de bem-estar dos trabalhadores das escolas de samba, primordialmente, em função de elementos afetivos relacionados à identidade profissional, cultural e institucional.

4.2.3. Síntese dos Resultados e Caracterização da Atividade de Trabalho Carnavalesca

Respondendo a questão norteadora de como se caracteriza a atividade de trabalho carnavalesca, esta apresenta, conforme a fala de trabalhadores e gestores carnavalescos, elementos ligados à estruturação do trabalho e a forte influência do contexto de trabalho. A estruturação é especialmente marcada pela divisão e organização do trabalho e a profissionalização dos trabalhadores. Já o contexto de trabalho é caracterizado pelo orgulho trabalhador em participar e vincular sua trajetória de vida à escola de samba, demonstrando a existência do bem-estar no ambiente de trabalho.

Nos dois eixos temáticos revelados nas entrevistas com trabalhadores e gestores carnavalescos, percebe-se a presença marcante de aspectos afetivos que levam o trabalhador ao envolvimento, engajamento e comprometimento (Ferreira e Seidl, 2009) e trazem a eles o reconhecimento individual e coletivo, bem como um emprego que lhe garante o sustento.

Depreendeu-se, por meio das falas dos entrevistados, que a atividade de trabalho carnavalesca é transformadora (Albornoz, 2004), de afirmação do sujeito (Bendassolli e Soboll, 2011), que oferece identidade (Borges e Tamayo, 2001) e significado (Borges, 1996). Contudo, foi revelador a satisfação com que o trabalhador carnavalesco realiza suas atividades de trabalho, mesmo havendo deficiências e carências estruturais na escola de samba, satisfação, esta, que nos autoriza a concluir a existência de bem-estar no trabalho.

4.3. **G**estão do Trabalho na Escola de Samba

A terceira questão norteadora deste estudo, também ligada ao terceiro objetivo específico, é como se caracteriza a gestão do trabalho na escola de samba? E para caracterizar a gestão do trabalho na escola de samba foram utilizados três instrumentos de levantamento de dados, começando pela análise documental, seguido pelas entrevistas individuais semiestruturadas com perguntas abertas e finalizando com dois grupos focais realizados com um conjunto de trabalhadores operacionais e outro com chefes de equipes.

4.3.1. Informações Documentais

a) *Documento Não Oficial*

O documento oferece um breve relato histórico da escola de samba desde seu surgimento, como bloco carnavalesco, passando pela transformação para uma escola de samba, e chegando ao presente estágio de desenvolvimento, na qual se instituíram programas sociais e realizou-se a estruturação da agremiação com o conseqüente ascensão no *ranking* das escolas de samba.

A linha sucessória dos presidentes da escola é apresentada, desde a sua fundação até a atualidade, revelando que a família do atual presidente e do principal patrono da escola detém o poder há mais de 40 anos. Além disto, mencionam-se os vários de países nos quais a escola já se apresentou, bem como o sentimento de orgulho da comunidade em razão do reconhecimento mundial. Nomeia, ainda, os programas sociais existentes que foram criados pela família do atual presidente e do patrono da escola, declarando que, em função da solidariedade e cidadania da família, a escola encontra-se no atual estágio de evolução.

O documento é finalizado com todas as participações da escola, desde seu surgimento até o ano de 2007, mencionando as colocações no carnaval carioca, as autorias dos enredos e os compositores dos sambas-enredo.

Neste primeiro documento, depreendem-se três traços característicos do discurso organizacional existente na escola que

baliza a atuação de gestores e trabalhadores: a força da escola de samba, originária da comunidade, o orgulho dos projetos sociais oferecidos à comunidade e a gratidão à família do atual presidente e do atual patrono.

Em termos de auxílio na compreensão da estrutura e gestão da escola de samba, o conhecimento da linha sucessória dos presidentes revela que não houve alternância na administração e condução da agremiação nos últimos 40 anos. Desta maneira, a estrutura e a forma de comando tendem a ser mais perenes e não sujeitas a mudanças e atualizações, apesar das substituições de carnavalescos auxiliarem no enriquecimento da cultura do carnaval e da própria escola de samba.

Embora a determinação de diretrizes e orientação da escola de samba seja feita pelo presidente, os carnavalescos, gestores do trabalho e da produção do desfile de carnaval, imprimem seu estilo de condução das atividades de forma a alcançar o principal resultado almejado: ganhar o desfile de carnaval.

Aprofundando um pouco mais a análise do documento, no sentido da apreciação da estrutura e gestão da escola de samba, percebe-se a existência de dois tipos de gestão distintos: a gestão do trabalho realizada pelo carnavalesco e voltada essencialmente para a produção do desfile; e a gestão organizacional comandada pelo presidente que está direcionada ao gerenciamento da estrutura da escola de samba.

A priori, esta situação possuiria um paradoxo gerencial pela coexistência de duas formas de condução diferentes no mesmo contexto de trabalho, chamado de duplo comando (Rebouças, 2000) e que fere o princípio da unidade de comando preconizado por Fayol (Motta e Vasconcelos, 2006).

Os dois modelos de gestão apresentam premissas diferentes, tanto na maneira de se impor do gestor, quanto na abrangência de sua atuação.

Na imposição do superior hierárquico, a gestão do trabalho, adotada pelo carnavalesco, se mostra mais participativa, compartilhada e orgânica, subordinada a interdependência de equipes, que sem as quais, o sistema de produção não funcionaria a contento.

A gestão organizacional da escola, exercida pelo presidente, é uma forma mais tradicional, impositiva e prescritiva, em função de apresentar características estruturais de uma organização burocrática, como uma departamentalização funcional, a mais comum em organizações clássicas (Rebouças, 2000).

Na abrangência de atuação, a gestão do trabalho, chefiada pelo carnavalesco, se limita a coordenar às atividades de trabalho realizadas na produção do desfile, comandando e orientando as equipes de trabalhadores-artesãos.

Já a gestão organizacional abarca a administração de toda a estrutura da escola de samba com suas unidades organizacionais (departamento de pessoal, almoxarifado, segurança, manutenção, refeitório, quadra, entre outros), bem como os programas sociais, além de ter influência direta na definição das diretrizes da gestão da produção do desfile.

Apesar da existência de uma gestão mais normativa e outra mais participativa, os dois tipos convivem em harmonia e sem conflitos aparentes, que talvez pudesse ser detectado caso houvesse uma convivência mais próxima do pesquisador com o cotidiano dos gestores da escola de samba.

A existência destas formas de gestão, em especial a organizacional, corrobora a afirmação de Gaulejac (2007) de que toda forma de gestão, seja ela qual for, é uma forma de dominação e poder, em que os possuidores deste preceito impõem a obediência e a autoridade com o intuito dominar os subordinados e fazê-los produzir conforme suas regras e metas. Parece-me ser este o caso desta escola de samba, porém com um discurso mais ameno e focado no afetivo, para captar a subjetividade dos trabalhadores e membros da comunidade, de onde saem à maioria dos trabalhadores.

Estes indícios corroboram os estudos de Barros (2002), Fonseca (2003) e Sato e Oliveira (2008) sobre a gestão do afeto e da subjetividade, quando os gestores procuram dominar e alienar os trabalhadores em busca de melhores resultados por meio de discursos ardilosos.

b) Jornais Mensais – Comunicações Oficiais**1ª edição – Dezembro de 2004**

No primeiro exemplar do jornal, há pequenas colunas sobre personalidades da agremiação relacionando suas características pessoais com “atributos da organização”, em especial, a de ser trabalhador, “guerreiro” e profissional, revelando um recurso bastante utilizado na ideologia gerencialista (Gaulejac, 2007; Siqueira, 2006), de combinar características pessoais às organizações para que os indivíduos associem sua imagem ao da organização e se identifiquem com ela, vinculando e tornando seus corpos e mentes dóceis à dominação da organização.

Há duas colunas preenchendo uma página inteira que mencionam as qualidades e as conquistas do atual presidente da escola e do atual patrono, afirmando que o sucesso da agremiação está vinculado ao sucesso dos irmãos.

Mais adiante, há uma entrevista bastante representativa das dimensões pesquisadas, realizada com o Diretor de Carnaval e Harmonia. Ele discorre sobre sua participação e vivência, juntamente com um grupo de especialistas, em uma comissão de carnaval que era destinada a coordenar as atividades de produção do desfile. Esta experiência bem sucedida, segundo sua concepção, foi por ele implementada, no ano de 1998, na atual escola de samba. Na escola anterior, a comissão de carnaval era formada por notáveis conhecedores e profissionais do carnaval, sendo que hoje a grande maioria ou já faleceu ou está aposentada da função, e na atual escola de samba, ele a formou com trabalhadores da própria escola que, até então, não estavam em evidência no cenário carnavalesco. Desta forma, ele estruturou uma equipe de trabalho que fortaleceu a escola e tornou-a competitiva. Além de proporcionar aos trabalhadores, que participam desta nova forma de gestão, a possibilidade de mostrar suas habilidades profissionais de artesão e de gestor do trabalho em equipe, ampliando as possibilidades de ascensão profissional e social. Ele comenta, ainda, sobre a importância da participação e “força” da comunidade na torcida, ensaios e

desfile, ressaltando, sempre, ser este o grande diferencial da escola em relação às demais.

Nota-se, nesta entrevista, o significado e a consideração da comunidade pelo diretor da escola que promoveu importantes mudanças estruturais na escola e que por isto pronuncia um discurso de apreensão do comprometimento dos trabalhadores e cidadãos da comunidade em favor da agremiação.

A edição do jornal é finalizada com três artigos sobre a amplitude dos projetos sociais da escola de samba (creche, centro de apoio comunitário e educandário) que prestam serviço a comunidade carente da região.

2ª edição – Janeiro de 2005

Seguindo a linha editorial da primeira edição, esta publicação apresenta em seus artigos os mesmos elementos descritos na edição anterior de exaltação as personalidades da escola de samba com características relacionadas aos “atributos” da organização, da “força” da participação da comunidade e dos projetos sociais promovidos e patrocinados pela escola de samba.

Informações relevantes despontam na entrevista do principal carnavalesco em relação à coordenação no processo de criação e desenvolvimento do enredo, ao comentar sobre a pressão temporal da produção do desfile e da efetiva execução das atividades de trabalho realizadas pelos carnavalescos. A forte pressão temporal se dá em razão da aproximação da data do desfile pela exigência de tudo ter que estar pronto a tempo. Desta forma, procura-se agilizar trabalho para que tudo fique pronto dias antes do desfile e assim ele possa dispor de algum tempo para acerto de detalhes finais, ou mesmo repensar alegorias em função de requisitos exigidos no carnaval.

3ª edição – Fevereiro de 2005

Esta edição, antecedente ao carnaval, começa com uma explicação da estrutura e enredo do desfile e, também, com um editorial mencionando a importância do componente da escola

no desfile de carnaval, exortando-o a participar, com disciplina e sacrifício, do desfile na avenida, chamando-o, inclusive, de “herói” e afirmando, ainda, que a vitória “está em suas mãos”. Desta forma, a responsabilidade de vencer o carnaval é toda repassada ao membro da comunidade, o qual carrega o fardo do sucesso ou fracasso.

Como a edição antecede o carnaval e exige-se um efetivo comprometimento dos participantes no desfile, houve uma intensificação de entrevistas e artigos exaltando as personalidades da escola de samba, mostrando-as com “a cara” da agremiação para que os componentes sintam-se seduzidos pela filosofia da escola de ser um eterno “guerreiro” e vencedor.

Assim, mais uma vez, a ideologia gerencialista de que somente por meio “oferecimento da vida” do trabalhador e componente, a organização poderá alcançar os resultados almejados e o cidadão-trabalhador receba os benefícios do reconhecimento, ou seja, está nas mãos dos indivíduos a glória ou o descrédito, a honra ou a desonra, o sucesso ou o insucesso, a “vida” ou a “morte”.

Além destas entrevistas, houve referências aos projetos sociais da escola, em especial, ao atendimento do cidadão membro da comunidade.

5ª edição – Abril de 2005

A edição de abril do jornal inicia exaltando e parabenizando a comunidade pela terceira conquista consecutiva e pela segunda vez, do campeonato da Liga Independente das Escolas de Samba (Liesa). Esclarece que após o carnaval a linha editorial se concentraria nos projetos sociais realizados pela escola, pois este seria um período de desmonte das alegorias do desfile, de reflexão dos resultados obtidos e de conjecturas e pesquisas para o próximo carnaval.

Apesar de ampliar a quantidade de artigos sobre os projetos sociais, como declarado no editorial, a orientação do discurso enaltecendo as características das personalidades da escola e relacionado-as aos “atributos” da organização permanece nesta edição, assim como, uma entrevista com um político ligado à

escola, servindo de divulgação de sua trajetória e de publicidade para sua atuação.

6ª edição – Maio de 2005

O editorial deste exemplar descreve de maneira positiva, na concepção do editor, a “modernização da indústria do carnaval”, a qual incorporou novas estruturas administrativas e tecnológicas, o que ajudaria na “grandiosidade do espetáculo”. Mas contrário ao movimento de “modernização”, o processo de renovação da diretoria das escolas de samba depara-se com o retrocesso democrático em função de recentes manobras obscuras relacionadas a mudanças de estatutos e obtenção de liminares para interrupção de eleições. Apesar das duras críticas ao sistema vigente, o editor não cita, explicitamente, onde e como estas manobras foram concretizadas.

Há um artigo apresentando dois trabalhadores administrativos, ressaltando suas qualidades profissionais e com o mesmo discurso de comprometimento organizacional dos outros exemplares. A novidade fica por conta de serem dois trabalhadores operacionais que não são “destaques” da escola, isto é, não costumam aparecer na mídia como personalidades.

No artigo intitulado “Em time que está ganhando não se mexe”, o Conselho Administrativo da escola é apresentado, o qual manteve a mesma formação anterior, sendo que a grande maioria dos conselheiros é ligada à família do atual presidente administrativo e do patrono da escola, evidenciando a manutenção do status vigente.

Em uma entrevista bastante esclarecedora, realizada com o chefe da carpintaria, de 73 anos de idade e 50 de escola de samba, ele narra que um antigo escultor da escola, o qual fazia os carros alegóricos e o convidou para trabalhar, solicitou a um amigo que assumisse a presidência da escola, pois, naquela época, as escolas sobreviviam apenas de subvenções e doações espontâneas, passando o afamado “livro de ouro” (livro de doações no qual o interessado assinava atestando sua doação e permanecia como benfeitor da agremiação) para arrecadar dinheiro. O amigo, então, aceitou o chamado e elegeu-

se presidente da escola efetuando diversas melhorias na estrutura. O presidente, que pertencia à família do atual presidente e do atual patrono, trouxe a partir daquele momento, segundo o entrevistado, “riqueza” e sucesso a escola e graças a sua abnegação, a comunidade é eternamente grata.

Com esta entrevista é possível compreender, em parte, a genealogia da manutenção de poder na escola, pois no momento em que tomou posse, o então presidente comandou a escola de samba em sua trajetória de conquistas e desenvolvimento de projetos sociais. E, talvez por força dos resultados obtidos à época, o presidente, já falecido, tenha transmitido “hereditariamente” o poder aos irmãos que o mantêm, até hoje, inquestionável pela maioria dos trabalhadores e cidadãos da comunidade.

Cinco laudas do jornal são dedicadas à festa de São Jorge, santo padroeiro da escola. O santo é descrito como “guerreiro” devido a sua permanente luta contra o dragão encarnado pelo mal infundável. Esta representação entre o bem e o mal, do guerreiro realizando a sua cruzada contra o infortúnio é atribuída à escola de samba e aos seus componentes, associando esta característica aos indivíduos e à própria organização, comprovada nas falas do deputado ligado à escola e de seu patrono, reveladas nesta seção, reforçando o discurso da ideologia gerencialista de atribuir características pessoais às organizações e de obter o comprometimento dos indivíduos com as organizações (Siqueira, 2006).

Em seguida, a título de compreensão da cultura carnavalesca, há uma entrevista com o padre da paróquia situada na comunidade que discorre sobre sua simpatia e participação na agremiação, demonstrando a estreita relação entre o carnaval, que conceitualmente é uma inversão dos preceitos religiosos, e a religiosidade existente no ambiente da escola de samba. Assim, percebe-se a permissividade da combinação entre religião e carnaval, característica da cultura do carnaval.

7ª edição – Junho de 2005

Esta edição manteve a mesma linha editorial das edições anteriores ao apresentar características profissionais dos trabalhadores relacionadas à escola de samba, a exaltação do patrono e a comunidade. A exceção ficou por conta dos projetos sociais que não foram evidenciados, apesar de declarado na 5ª edição de que seriam intensificados nas edições seguintes.

Não houve nenhuma informação relevante para entendimento da estrutura e gestão da escola, bem como as dimensões analíticas.

Informações distintas ficaram por conta de uma apresentação da velha guarda e o anúncio da escolha do enredo para o ano seguinte.

9ª edição – Agosto 2005

Neste exemplar houve uma mudança do encadeamento do discurso em relação aos exemplares anteriores. O exemplar aparece com apenas duas divisões entre os já propalados projetos sociais e as reportagens com personalidades da cidade-enredo do carnaval, não acrescentando grande relevância ao objeto de pesquisa.

10ª edição – Setembro de 2005

A edição de setembro traz uma homenagem à cidade-sede da escola de samba e à cidade-sede do enredo do carnaval. Além disto, apresenta um colaborador da comissão de carnaval que tem um ofício formalmente constituído, fora da escola de samba, e que, por prazer de participar do carnaval, ajuda abnegadamente a comissão com conselhos e informações úteis. Pode-se intuir que a participação na escola de samba deste tipo de trabalhador se dá em função do reconhecimento individual, status fornecido pela atividade e prazer em participar e desenvolver a cultura do carnaval. Não há, entretanto, dados de grande relevância aos objetos de pesquisa.

13ª edição – Dezembro de 2005

Esta 13ª edição celebra o primeiro ano da comunicação oficial da escola, apresentando a equipe de jornalistas e redatores contratada pela presidência da agremiação para publicar as informações demandadas. Descreve, também, o patrono da escola como sendo “a cara” da agremiação, o qual contém “todos” os atributos necessários a um componente da escola, relacionando, mais uma vez, características pessoais aos elementos da organização, com a referência de ser um “modelo” para “todos”.

15ª edição – Fevereiro de 2006

Esta é uma edição antecedente ao carnaval, em função disto priorizaram-se os bastidores da escola mostrando o ensaio, a preparação e o que deve ser feito pelos integrantes para que o desfile na avenida se desenrole conforme o planejado obtendo o sucesso almejado.

Há uma coluna apresentando uma personalidade que exerce sua função fora da agremiação, mas que é representativo da escola, pois descreve sua história relacionando suas características ao da agremiação e demonstra sua abnegação trabalhando sem remuneração formal.

Noutra seção, há uma entrevista com o diretor da comissão de carnaval da escola, responsável pela coordenação geral da produção do desfile, o qual expõe suas características de líder experiente, intuitivo e obsessivo com a formação da escola para o desfile em função dos requisitos de julgamento dos jurados. Neste sentido, ele procura a “perfeição do desfile” fazendo com que os integrantes repitam a evolução quantas vezes forem necessárias para tudo seja devidamente controlado. Ele revela, ainda, ser muito religioso e que não executa nada que não seja recomendado ou autorizado pela “entidade” da qual é ligado espiritualmente, mostrando ser um gestor intuitivo e místico, mas que utiliza sua grande experiência de diversos carnavais para tomar as decisões. Conforme sua própria declaração “é um

homem de poucas palavras” fazendo com que as pessoas o sigam por meio de exemplos.

Observa-se que o líder da escola, o diretor da comissão de carnaval, é um gestor bastante controlador e que não permite que as tarefas sejam realizadas de forma aleatória, o que, possivelmente, causa conflitos e estresse nos trabalhadores mais próximos. Esta situação extrema é justificada por um pretense controle sobre as tarefas das equipes, o que geraria resultados positivos para agremiação.

16ª edição – Março de 2006

O exemplar inicia com um editorial parabenizando outra escola pela conquista do carnaval, seguida de uma entrevista com um dos mestres-sala da agremiação, mas que também é militar. Ele exerce seu principal ofício fora da escola, porém tem enorme prazer em participar da escola de samba, mesmo sem receber nada por isto. Estas características de múltiplas funções e responsabilidades são comparadas e relacionadas à escola de samba, vinculando a “personalidade” à organização, propriedade dos discursos vigentes.

O presidente da escola, e também prefeito da cidade, menciona em sua fala a admirável força exercida pela comunidade, do alto conceito da comissão de carnaval, bem como do patrono, seu irmão, afirmando, ainda, que a escola amealhou reconhecimento e muitos benefícios à cidade e à comunidade onde se localiza a agremiação, melhorando a qualidade de vida da população.

O novo carnavalesco contratado pela escola comentou sua trajetória no carnaval e a vasta experiência adquirida nas passagens por outras escolas. Caminho inverso praticado pela maioria dos carnavalescos, em razão da participação e submissão à comissão de carnaval e não coordenação exclusiva da produção do desfile. Além disto, falou da importância da ampla visão do diretor de carnaval e harmonia que o fez optar por esta nova experiência, demonstrando seu poder de persuasão e convencimento.

Há, ainda, a reprodução do discurso, proferido na Câmara dos Deputados, pelo deputado e primo do presidente e do patrono da escola, falando sobre a brasilidade e a consciência social da comunidade e da agremiação que sempre traz a luz questões de reconhecida importância sócio-ambiental, ressaltando o alto conceito, consideração e prestígio da escola pesquisada no contexto social.

17ª edição – Abril de 2006

Esta publicação não apresentou informações relevantes à compreensão do objeto de pesquisa, mas descreve o perfil de um afilhado da matriarca da família do presidente que desfila como destaque e expõe sua paixão pela escola, demonstrando um apadrinhamento e protecionismo na escola, pois sair como destaque num carro alegórico é extremamente difícil pela quantidade de vagas, apesar da existência de critérios rigorosos para os destaques de carro.

Além disto, há uma entrevista com diretor cultural da Liesa que apresenta o centro de pesquisa sobre carnaval, aberto aos pesquisadores, estudantes e imprensa, e o curso de gestão do carnaval com a valorização do diploma de nível superior e o seu reconhecimento social e profissional.

A publicação termina com a informação da disponibilização de peças alegóricas para venda direcionada às outras escolas, à produção de espetáculos e ao público em geral, destino final dos artefatos carnavalescos. Isto demonstra uma das possibilidades de levantamento de recursos pelas escolas de samba.

18ª edição – Maio de 2006

Nesta edição há um artigo sobre o orgulho de dois amigos, trabalhadores da agremiação, de poderem trabalhar na escola de “coração” em razão da identificação, reconhecimento e prazer obtidos, bem como da recusa de trabalhar em outra escola, apesar da proposta de salário maior, revelando que a ligação afetiva com a agremiação é mais forte que o lado financeiro.

Traz, ainda, a escolha do tema do carnaval do ano seguinte, o projeto social em conjunto com Gerson – o canhotinha de ouro, a Festa de São Jorge e a feijoada em homenagem ao recém-empossado carnavalesco da comissão de carnaval.

De informação relevante, encontra-se a mudança de direcionamento da produção do carnaval que, conforme o diretor de carnaval e harmonia, a escola deverá fazer um desfile mais “leve”, no sentido da não necessidade de utilização de materiais pesados e cores muito chamativas, facilitando a produção e o desenvolvimento do desfile.

19ª edição – Junho de 2006

A publicação começa apresentando um trabalhador que é agente de saúde na prefeitura da comunidade e também segurança da escola, pois além dos problemas de fadiga e estresse no trabalho, expõe a confusão entre o público e o privado. Ele relata, ainda, que no período do carnaval trabalha praticamente sem dormir, o que já lhe provocou problemas de saúde. Mas, faz “isto” por “prazer” e não por obrigação, reafirmando o discurso da servidão voluntária (La Boétie, 1999).

Há, ainda, dois relatos de acontecimentos da escola: o primeiro sobre a apresentação da sinopse do enredo pela direção de carnaval aos compositores, imprensa e público em geral, e o segundo de um projeto social inaugurado pelo presidente da escola e prefeito da cidade-sede da agremiação.

20ª edição – Julho de 2006

No presente exemplar há quatro assuntos específicos apresentados em artigos: a trajetória de dois trabalhadores responsáveis pela quadra da escola de samba vinculando suas características pessoais às da organização, fato corriqueiro nas diversas edições do jornal; descreve uma parceria em um projeto de capacitação técnica profissional; a inauguração de TV na internet da escola de samba; e a descrição do modo de gerenciamento da ala das baianas com a participação de várias

delas na administração, mostrando a integração e o bom relacionamento das componentes da equipe.

Apesar das alas das baianas não pertencerem à unidade de produção do desfile, a equipe demonstra ter uma gestão participativa e bom relacionamento entre a chefia da ala e suas comandadas, que geralmente são senhoras com mais de 50 anos.

21ª edição – Agosto de 2006

Este jornal começa com um editorial do presidente e prefeito apresentando as melhorias realizadas na cidade-sede da escola. Em seguida, há um artigo mostrando o filho do patrono, ator reconhecido nacionalmente, como “a cara da escola” e outro de uma homenagem recebida pelo patrono no aniversário da Liesa, mostrando o bom relacionamento político com a instituição organizadora e reguladora dos desfiles de carnaval no Rio de Janeiro.

A edição é finalizada com os projetos realizados pelo prefeito-presidente da agremiação que, em determinados momentos, é difícil saber qual função ele exerce, pois há referências às atividades da escola, ao mesmo tempo em que há menção aos projetos e programas desenvolvidos na prefeitura da cidade-sede da escola. Contudo, esta confusão contextual auxilia na consolidação do status e alienação dos cidadãos da comunidade, facilitando a manutenção do poder.

22ª edição – Setembro de 2006

A edição de setembro apresenta uma série de informações características do discurso vigente, principiando com o delineamento dos atributos de três ritmistas da bateria que agradecem o atual mestre de bateria, os quais o chamam de pai (sendo que um deles é realmente filho), pelo apoio e orientação dispensados, relatando o sentimento de família originado na escola e demonstrando um discurso intrincado com relações de poder e influências individuais e afetivas.

Em seguida, expõe-se a inauguração da cidade do samba que tem por objetivo a melhoria da estrutura da “indústria” do carnaval, parabenizando a Liesa e a Prefeitura da cidade do Rio de Janeiro pelo empreendimento.

Após, há uma sequência de artigos que divulgam os protótipos das fantasias à “família” da escola, o enredo do desfile ao público em geral, o lado social da bateria com a reafirmação do discurso de família, e por fim, o sentimento de orgulho em razão da apresentação da escola de samba na embaixada do Brasil em Quito, no Peru.

23ª edição – Outubro de 2006

Esta edição apresenta artigo bastante representativo do contexto da escola de samba, pois descreve um trabalhador que iniciou sua “carreira profissional” na escola e de maneira informal, fazendo trabalhos eventuais ou os chamados “bicos”, conforme sua fala. Hoje é uma espécie de “coringa”, “um faz de tudo”, um trabalhador que não tem função fixa, pois “gosta de ajudar a todos”. Segundo seu próprio testemunho, uma das atividades que exerce é confeccionar fantasias da escola em sua própria residência, com a ajuda da esposa, mãe e irmã, apesar de não ser especializado na área. Ele agradece a escola por “tudo o que ele tem hoje” e o que a escola lhe “deu”. Assim, ele consegue fornecer casa e comida a família. Segundo sua fala, ele “até viajou com a bateria para o Equador”, quando “conseguiu” tirar um passaporte e andar de avião pela primeira vez. Ele se sente muito orgulhoso e reconhecido quando vê a sua escola de coração e onde trabalha apresentar um desfile grandioso na avenida, afirmando, mais uma vez, que “devo à escola o que sou hoje”. Discurso, este, que ratifica a servidão voluntária.

Há um artigo do diretor cultural da Liesa, sobre uma fração da história das escolas de samba, contando que um antigo e célebre presidente de escola de samba revelou que seu “sucessor” no carnaval não estaria em sua própria escola, mas sim noutra onde dois irmãos iriam desenvolver um novo modelo de escola mais moderno. Esta “profecia” se cumpriu na escola

de samba pesquisada, que conforme o diretor cultural da Liesa, “detém o modelo paradigmático do desfile e o maior líder do carnaval carioca”, o atual patrono da agremiação. E de acordo com a entrevista dada pelo diretor a este pesquisador, a escola escolhida para a pesquisa foi a escolha ideal, em razão de ser este “modelo paradigmático”.

Noutro artigo, o mestre de bateria declara que os componentes da bateria, os ritmistas, são mais que trabalhadores, são amigos, pois desempenham a função com carinho, paixão e abnegação, em razão da grande maioria não receber remuneração para isto. Relata, ainda, que há uma enorme preocupação com a manutenção dos instrumentos para que a incidência de acometimentos imprevistos seja a menor possível. Por isto, costuma transportar, em torno de, 20% de instrumentos sobressalentes para o caso de contingências.

Em outras seções há referências: ao orgulho que a comunidade deve ter do samba-enredo escolhido; ao lançamento do cd do intérprete da escola; e à escolinha de mestre-sala e porta-bandeira, cultivada na agremiação, que forma futuros componentes das alas da escola, bem como cidadãos conscientes de seus direitos.

24ª edição – Novembro de 2006

Neste exemplar, o presidente da ala dos compositores e advogado da escola discorre sobre um segmento da história da escola, da qual participou ativamente, descrevendo-se como um abnegado, pois exerce as funções por puro prazer e paixão a agremiação, tendo, assim, características que se “assemelham” aos “predicados da escola”.

Há uma coluna que descreve a parceria entre a escola de samba e uma instituição federal em um curso profissionalizante no qual são formados profissionais em funções existentes na escola de samba, como produção de adereços, costura, escultura, fibra, carpintaria e ferragem.

A edição é finalizada com a exposição de vários eventos ocorridos na escola como preparativos para o desfile na avenida.

25ª edição – Dezembro de 2006

O exemplar inicia com o presidente-administrativo relembrando a história e evolução da escola a qual se confunde com a chegada de sua família à agremiação e ligando-a a “cara da escola”.

Em outras seções fazem-se menções aos projetos sociais e personalidades do carnaval externas a agremiação, mas sem muito a acrescentar ao objetivo desta análise.

26ª edição – Janeiro de 2007

A edição começa com uma preleção sobre a importância da “força” da comunidade no desfile da escola de samba informando que a participação dela tem aumentado cada vez mais, diminuindo, assim, o espaço dos “estrangeiros” no desfile. Este fato impulsiona a vontade dos componentes em participarem mais efetivamente do cotidiano da escola e de se “doarem” no momento do desfile.

Noutra coluna há referência a uma das primeiras mulheres a compor uma bateria de escola de samba, a qual se descreve com muita “garra”, pois desfilou duas vezes grávida de nove meses na gestação de dois dos seus filhos, e relaciona suas características aos predicados da escola de samba, dando, assim, “vida” à organização.

Menciona-se, ainda, sobre o penúltimo ensaio da escola de samba, antes do desfile, na Avenida Marquês de Sapucaí ressaltando a grandiosidade em função da participação e entusiasmo da comunidade, destacando mais uma vez sua importância no sucesso e conquista do certame por meio do anseio dos componentes.

O mestre de bateria, em outro artigo, faz uma crítica aos carnavalescos pelas pesadas fantasias elaboradas para os ritmistas, demonstrando a falta diálogo entre alguns setores da escola e que os conflitos não são discutidos e solucionados abertamente, necessitando de um veículo de comunicação para expor os problemas de cada unidade.

Há uma entrevista com uma radialista que apresenta um programa de samba. Ela revela que hoje em dia a televisão afetou de forma direta a divulgação do carnaval fazendo com que os componentes das escolas raramente aceitam participar de um programa de rádio, pois não há uma exposição de sua “imagem” de forma explícita. Esta dificuldade foi percebida nesta pesquisa, quando da negativa de entrevistas de determinados membros ao saberem que este era um trabalho acadêmico e não de uma mídia de comunicação.

O exemplar é encerrado com a divulgação de uma homenagem feita por um *shopping center* à escola de samba escolhida.

30ª edição – Agosto de 2007

A edição de agosto começa com um editorial reprovando a atitude de pessoas que criticaram o resultado final do carnaval de 2007, vencido pela escola de samba pesquisada, afirmando que o campeonato foi merecidamente ganho pelo que foi apresentado na avenida.

A apuração dos quesitos pelos jurados foi alvo de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) na Câmara dos Deputados do Rio de Janeiro, a qual homologou uma denúncia de interferência nos resultados do carnaval por meio de ameaças à vida dos jurados, fato que no relatório da CPI apresentou indícios e não provas concretas do ocorrido. Neste sentido, várias colunas do jornal foram dedicadas ao esclarecimento e indignação com as críticas recebidas por membros de outras escolas de samba.

Noutra coluna a descrição da trajetória de um chefe de equipe ligado à escola e que tem a “cara” da agremiação por se “doar” por meio da dedicação e abnegação à organização.

Encerra-se este exemplar com a sinopse do enredo a ser apresentado no carnaval seguinte.

2ª edição – Agosto de 2009

Com exceção de um artigo que descreve um falecido personagem da escola, esta edição apresenta, quase que exclusivamente, artigos dedicados aos projetos realizados na cidade-sede da escola de samba não acrescentando muito à análise dos documentos.

5ª edição – Janeiro de 2010

Esta última edição do jornal oficial da escola de samba apresenta dois artigos curtos: o primeiro sobre o resumo história da escola e o segundo sobre o ensaio realizado na quadra da escola. Ambos não acrescentando muito conhecimento ao objetivo da análise.

Quadro-Resumo dos Jornais

Nº	Edição	Conteúdos dos Discursos e Artigos				
		Personalidade	Comunidade	Presidência	Projeto Social	Política
1	1ª edição – Dezembro de 2004	X	X	X	X	
2	2ª edição – Janeiro de 2005	X	X	X	X	X
3	3ª edição – Fevereiro de 2005	X	X	X	X	
4	5ª edição – Abril de 2005	X	X	X	X	X
5	6ª edição – Maio de 2005	X	X	X		X
6	7ª edição – Junho de 2005	X	X	X		
7	9ª edição – Agosto de 2005	X	X		X	
8	10ª edição – Setembro de 2005	X	X			X
9	13ª edição – Dezembro de 2005			X		X
10	15ª edição – Fevereiro de 2006	X	X		X	X
11	16ª edição – Março de 2006	X	X	X		X
12	17ª edição – Abril de 2006	X				X
13	18ª edição – Maio de 2006	X	X		X	
14	19ª edição – Junho de 2006	X		X	X	X
15	20ª edição – Julho de 2006	X	X		X	
16	21ª edição – Agosto de 2006	X	X	X	X	X
17	22ª edição – Setembro de 2006	X	X	X	X	X
18	23ª edição – Outubro de 2006	X	X	X	X	
19	24ª edição – Novembro de 2006	X	X		X	X

20	25ª edição – Dezembro de 2006			X	X	
21	26ª edição – Janeiro de 2007	X	X	X	X	
22	30ª edição – Agosto de 2007	X	X	X		X
23	2ª edição – Agosto de 2009			X		X
24	5ª edição – Janeiro de 2010	X				

Tabela 8 – Quadro-Resumo dos Discursos Encontrados nos Jornais

c) *Revistas Anuais – Comunicações Oficiais*

3ª edição – Fevereiro de 2004

Esta edição da revista apresenta um breve histórico da escola de samba pesquisada, descrevendo sua evolução por meio da trajetória do presidente, do patrono e de algumas personalidades que trabalham e participam da exibição do desfile; delinea todos os enredos apresentados pela escola desde sua primeira participação, em 1954, até o carnaval de 2003; detalha o enredo do carnaval de 2004 mostrando a composição das alas com o conceito de cada uma delas.

No artigo inicial expõe-se o funcionamento da comissão de carnaval, unidade responsável pelo planejamento, organização, direção e controle da escola, delineando as atividades e o cronograma da comissão, resumindo a montagem do desfile desde o momento da concepção até os preparativos finais na avenida. Duas características fundamentais sobressaem: primeiramente a tese recorrente de importância da efetiva participação e força da comunidade no sucesso da agremiação e em segundo a estrutura de funcionamento da comissão de carnaval desde a escolha do tema a ser apresentado na avenida até a coordenação das equipes de trabalho.

O exemplar traz entrevistas e artigos sobre o estado-tema do carnaval da escola, divulgando um cunho político em seu conteúdo, como também acontece em colunas e entrevistas com políticos ligados a escola e associações as quais apoia. Além disto, há a divulgação dos três principais projetos sociais concebidos pela família do presidente e do patrono da escola: creche, educandário e centro de apoio comunitário.

4ª edição – Fevereiro de 2005

O exemplar de 2005 traz uma reportagem bastante representativa do funcionamento, cronograma e estrutura da comissão e das equipes de trabalho e produção do desfile. Artigo este semelhante à edição anterior, todavia, com delineamento pormenorizado, nomeando as etapas desde a concepção até o desfile.

Neste artigo foram realizadas reportagens sobre: as personalidades da própria escola e do carnaval carioca; a evolução conceitual da escola de samba com reflexos no ranking da Liesa; os três principais projetos sociais desenvolvidos pela presidência da escola; a gestão da Liesa e a criação do centro de memória do carnaval; os políticos ligados à escola com suas trajetórias e plataformas.

Há, ainda, um excelente artigo, escrito pelo pesquisador e professor Felipe Ferreira, mencionado no capítulo de referencial teórico, que resume a origem e evolução do carnaval e sua chegada em terras brasileiras influenciado por países europeus, em especial, Portugal e França.

Na matéria que descreve o desenvolvimento e produção do desfile, o processo inicia-se com a (1) definição do enredo deliberada, segundo a reportagem, democraticamente junto à comissão de carnaval e à presidência da escola que utilizam como critérios de escolha do enredo: a possibilidade de receptividade do público, a atualidade do tema e potenciais copatrocinadores. Com a definição do tema faz-se uma pesquisa elementar a qual é apresentada para a comissão que realiza um debate com sustentação de posicionamentos e inclusão ou exclusão de fatos e eventos. Após a sedimentação do enredo, elabora-se uma pesquisa detalhada sobre o assunto a qual será a base para a redação final da sinopse do enredo distribuída aos compositores para a elaboração e inscrição no concurso de sambas-enredo. Além disso, auxiliará no desenvolvimento das alegorias e fantasias e criação das alas do desfile. Nesta etapa, a equipe de trabalho se resume a comissão de carnaval, cinco carnavalescos, juntamente com a pesquisadora da escola,

apesar dos trabalhadores operacionais estarem desmontando as alegorias do desfile passado.

A etapa seguinte é a (2) criação das alas, na qual são concebidas e desenhadas as fantasias e alegorias e divididas em blocos, chamadas alas, para facilitar o entendimento do enredo. Nesta etapa, uma equipe de desenhistas se vincula a comissão de carnaval para elaborar os desenhos que serão enviados às equipes de ateliê de costura e de alegorias.

A etapa do (3) ateliê é o momento em que os desenhos das fantasias transformam-se em protótipos apresentados à diretoria, comissão e comunidade. Muitos profissionais se envolvem nesta etapa de desenvolvimento dos figurinos e adereços, assim como na escolha dos materiais utilizados em cada composição que, no ano de 2004, totalizou 56 conjuntos de fantasia e adereço. Após a apresentação e aprovação dos protótipos, estes são encaminhados para os ateliês particulares para serem replicados com a supervisão dos diretores de alas.

Enquanto os protótipos são desenvolvidos, elaboram-se os (4) carros alegóricos, os quais são conceituados e criados por toda a comissão de carnaval com cada carro ganhando contornos e adereços próprios. Em seguida, idealizam-se os desenhos artísticos e a planta técnica dos carros alegóricos que serão entregues as equipes de alegorias e de carpintaria, marcenaria e ferragens. As plantas técnicas são elaboradas por um carnavalesco-arquiteto, o qual supervisiona a montagem dos carros. Os adereços montados são embalados e guardados para proteger da poeira. As equipes de ferragem, marcenaria e carpintaria atuam não somente como executores, mas como co-autores opinando sobre a melhor forma de construir a obra.

Em continuação ao processo, a etapa seguinte é o (5) resumo das alas, no qual são digitalizados os desenhos das fantasias e carros alegóricos e montado um organograma do desfile. Este resumo será repassado à Liesa, aos jurados e à imprensa em geral.

Ao passo que a parte estética é montada, inicia-se o procedimento de escolha do (6) samba-enredo, momento em que são apresentados os sambas inscritos, em formato de

eliminatórias, até a eleição final do melhor samba-enredo. Esta etapa tem a participação efetiva da comunidade por meio de votação direta, que segundo o diretor de carnaval é quem canta o samba e desfila representando a agremiação.

Depois de escolhido o samba mais bem ajustado ao enredo e no momento em que as fantasias, adereços e alegorias estão sendo produzidas, inicia-se a etapa de (7) ensaios na quadra para ajustar a movimentação das alas e memorizar o samba. Este exercício acontece até a ocasião do desfile onde todos os elementos artísticos e tecnológicos aliam-se aos componentes da comunidade para executar o espetáculo do carnaval.

5ª edição – Fevereiro de 2006

A edição começa com uma mensagem do patrono da escola parabenizando a comunidade pelos 30 anos da conquista do primeiro campeonato da escola, seguido de uma mensagem do presidente, também prefeito da cidade-sede da escola de samba, relatando os feitos e melhorias para a cidade.

Os dois artigos seguintes expõem aspectos ligados à gestão da escola. O primeiro discorre sobre a sugestão de enredo proposta pelo supervisor de manutenção do barracão aceita pela comissão de carnaval, demonstrando a abertura aos trabalhadores para novas ideias. O artigo ainda descreve a interação e o grande volume de trabalho da comissão de carnaval no desenvolvimento do enredo. O segundo artigo relaciona os segredos de sucesso da escola ligados basicamente a: efetiva participação da comunidade no cotidiano da escola, relacionando-a ao ambiente familiar, a integração, a ligação afetiva, ao espaço de convivência e a superação dos indivíduos; e a forma como é gerida a escola de samba pela comissão de carnaval por meio de intenso planejamento, organização, liderança, disciplina e controle das atividades e cronograma.

Prosseguindo, encontra-se artigos sobre a estrutura do desfile dividida em setores, algumas personalidades que são ligadas à escola, curiosidades e ícones do carnaval, fechando

com um artigo narrando a exportação do carnaval para outros países.

8ª edição – Fevereiro de 2009

O exemplar deste ano exibe uma homenagem aos 70 anos do patrono e presidente de honra da escola, mas que exerce efetivamente o gerenciamento dela, juntamente com o interprete oficial dos sambas, comparando-os a guerreiros com trajetórias de coragem, força e determinação. Apresenta também novos projetos sociais realizados pela escola apoiados e financiados por parceiros de organizações públicas.

Traz ainda artigos relacionados: à formação e apresentação do enredo; à atuação dos compositores; aos ícones do samba carioca; ao aumento na quantidade de torcedores da escola; e dos políticos a ela ligados.

Há ainda dois artigos interessantes sobre a participação, em geral, do negro na escola de samba e dos trabalhadores que produzem as alegorias do desfile. O primeiro artigo trata da questão do preconceito contra o negro no mercado de trabalho, mas que, em função da origem do samba e das próprias escolas de samba, o mercado de trabalho nas agremiações carnavalescas não apresentam preconceito contra negros, brancos ou vermelhos. Sendo, os primeiros, a grande maioria dos trabalhadores nas escolas de samba. O outro artigo apresenta os trabalhadores que montam os carros alegóricos da escola chamando-os de artífices dos detalhes, pois cada trabalhador cuida dos detalhes e acertos dos carros, fazendo com que cada detalhe faça a diferença na apresentação e avaliação dos jurados no desfile.

9ª edição – Fevereiro de 2010

A última edição da revista inicia com uma mensagem do patrono da escola expondo que uma escola de samba não é simplesmente um agrupamento de pessoas isolado da sociedade. Neste sentido, deve-se escutar e realizar a necessidade do povo, fato, que segundo ele, é lugar comum na

escola de samba pesquisada, como meio de ajudar pessoas, feito este revelado pelo presidente de outra escola de samba que afirma ser amparado pelo patrono da escola pesquisada com material, tecnologia e trabalhadores para que o desfile fosse realizado.

Em outro artigo relata-se a trajetória pessoal e profissional do diretor de carnaval e harmonia da escola de samba atribuindo características de líder nato, corajoso, realizador e inovador, elementos que o fizeram implementar comissões de carnaval, bateria e comunidade na escola de samba e criar o posto de diretor de harmonia com localização flexível no desfile.

Noutro artigo discorre-se que a escola de samba é lugar de família demonstrando que muitos trabalhadores e personalidades foram levados por parentes ou levaram parentes para o mundo do samba.

Ainda há artigos acerca do recém registro do samba como patrimônio cultural brasileiro, dos projetos sociais desenvolvidos pela escola, do movimento para melhoria das condições de desfile das baianas mais experientes e por último de programas dos políticos ligados à escola.

Quadro-Resumo das Revistas

Nº	Edição	Conteúdos dos Discursos e Artigos				
		Personalidade	Comunidade	Presidência	Projeto Social	Política
1	3ª edição – Fevereiro de 2004	X	X	X	X	X
2	4ª edição – Fevereiro de 2005	X	X	X	X	X
3	5ª edição – Fevereiro de 2006	X	X	X	X	X
4	8ª edição – Fevereiro de 2009	X	X	X	X	X
5	9ª edição – Fevereiro de 2010	X	X	X	X	X

Tabela 9 – Quadro-Resumo dos Discursos Encontrados nas Revistas

d) *Categorização das Informações Documentais*

Por meio da análise de documentos, fornecidos pela agremiação, foram encontrados e agrupados três elementos interdependentes relacionados à gestão do trabalho e às atividades de trabalho carnavalescas, indicadores da constituição e estrutura da escola de samba, são eles: (1) o discurso organizacional; (2) o modo de gestão do trabalho; e (3) as crenças organizacionais, que direcionam e orientam a forma de atuação e de decisão dos gestores e trabalhadores da agremiação.

1. Discurso Organizacional

O discurso revelado nos dois periódicos – revista e jornal – se apresenta com elementos bastante semelhantes, apesar da equipe de editores, jornalistas e redatores ser completamente diferente e com características de estilo e forma de redação diversa. Isto revela que não obstante as comunicações díspares, as duas equipes de editores foram orientadas pelo financiador dos periódicos, no caso destes a presidência da escola de samba, a adotar os mesmos elementos e características de discurso para que alcançassem o seu objetivo, que parece ser o de direcionar os membros da comunidade e trabalhadores da escola a assumir determinado padrão de comportamento e atitude em favor da organização.

Neste sentido, o conteúdo dos discursos encontrado nos dois conjuntos de documentos (tabela 2 e tabela 3) é marcado por cinco elementos fundamentais – personalidades, comunidade, presidência, projetos sociais e política – que apresentam algumas características depreendidas das falas das personalidades.

O primeiro elemento do discurso encontrado nos periódicos é a exposição de atributos das personalidades da escola samba relacionando-as aos “atributos” da agremiação, personificando, desta forma, a organização, elemento típico do discurso gerencialista (Gaulejac, 2007; Siqueira, 2006).

Destaca-se, ainda, que as personalidades retratadas nos artigos dos periódicos, geralmente, eram pessoas ilustres já

conhecidas na escola e na grande mídia e, raramente, era algum trabalhador de base. Assim, a divulgação é direcionada a quem já é conhecido e não aos verdadeiros “produtores” do desfile e da reputação da escola, os trabalhadores operacionais.

O segundo elemento do discurso é o forte apelo e exortação à participação da comunidade nas atividades da escola de samba. Conforme os textos, a comunidade participa não somente desfilando na avenida, mas ajudando nas escolhas do samba e fantasias, entoando o samba nos ensaios oficiais na quadra e na avenida. De forma geral, a comunidade aparece como sendo o grande elemento diferencial da escola de samba, por isto é sempre referenciada, por quase a totalidade dos entrevistados, em suas falas.

O terceiro elemento discursal é a exaltação à presidência da escola de samba “compartilhada” entre dois irmãos. Como um deles é ligado à provisão do capital necessário ao desenvolvimento do desfile, ele geralmente aparece como sendo ou patrono da escola ou presidente de honra. O outro irmão, como foi prefeito da cidade-sede da escola de samba, habitualmente se apresenta como presidente-administrativo da agremiação. Entretanto, como os dois fazem parte da família, a qual ergueu a escola e desenvolveu projetos sociais, eles sempre são exaltados e “endeusados” pelos membros da comunidade e componentes da escola. O patrono tem ainda maior apreço e consideração por parte da comunidade e da mídia por ter sido o presidente que conseguiu reunir uma equipe reconhecidamente qualificada de profissionais dedicada à produção dos desfiles de carnaval.

O quarto elemento do discurso encontra-se na divulgação dos projetos sociais desenvolvidos pela presidência da escola. Inicialmente, foram implementados três projetos sociais: a creche, o educandário e a assistência comunitária, seguidos de projetos realizados em parceria com empresas públicas. Estes projetos, apesar de criados pelo patrono da escola, foram apoiados pela prefeitura da cidade-sede da escola de samba que é governada por um membro da família. Assim, produz-se uma consagração da atuação da presidência, fazendo com que

os membros da comunidade e os trabalhadores operacionais, especialmente os mais humildes que carecem de assistência complementar, sejam “eternamente” gratos a eles, criando, assim, um círculo de dependência facilitando, de certa maneira, a gestão da escola. Encontram-se aí algumas contradições existentes nas escolas de samba, especialmente, entre o poder legal e poder da transgressão (Cavalvanti, 2009).

O quinto e último elemento do discurso refere-se à necessidade por parte da direção de obter contatos e ligações políticas entre a agremiação e os poderes públicos e privados constituídos. O intuito é de facilitar o trânsito dos representantes da escola nos diversos canais de divulgação, órgãos regulamentadores, empresas públicas e organizações privadas a fim de conseguir benefícios em prol da escola de samba e comunidade, mantendo o status da direção. Existem duas formas de conquistar estas ligações políticas: a primeira tendo políticos eleitos vinculados à agremiação e a segunda fazendo a política da “boa vizinhança” para promover a imagem da escola. Quanto à vinculação política, existem alguns políticos ligados à escola que, geralmente, são pessoas da própria família do presidente e do patrono que exercem cargos eletivos como prefeito, vereador, deputado estadual e deputado federal. Este fato facilita a circulação dos representantes nas três esferas do poder público: municipal, estadual e federal. Quanto ao fazer política para obter bons relacionamentos e facilitar a gestão, é comum divulgar as atividades, programas e plataformas de pessoas encarregadas pela direção de órgãos públicos e privados ou que atuam em organizações reguladoras, patrocinadoras e parceiras, e até mesmo de uma cidade/estado-tema do enredo da escola de samba.

Além dos elementos acima expostos, foram depreendidas, dos discursos apresentados nos periódicos, algumas palavras que adjetivam as pessoas ligadas à escola e que são comumente proferidas pelos entrevistados em suas falas, nos textos dos jornalistas e editores. O objetivo é caracterizar as personalidades atreladas à escola para que sirvam de exemplos a serem seguidos pelos outros membros da comunidade e

trabalhadores da agremiação. Entre as palavras mais corriqueiras encontraram-se: sacrifício, abnegação, guerreiro, garra e diferencial, qualidades necessárias e atribuídas às pessoas da escola.

Nota-se, ainda, que há muitas referências feitas pelos trabalhadores, ao reconhecimento, à identificação, ao prazer, ao significado e ao orgulho de trabalhar na escola. Assim como há inúmeras referências veladas à manutenção do poder e do status quo, às qualidades profissionais e ao relacionamento político dos dirigentes da agremiação.

Estes últimos têm o intuito de demonstrar as benfeitorias e os benefícios oferecidos e prestados aos trabalhadores e cidadãos da comunidade, subsidiando o domínio e, possivelmente, a alienação. Controle, este, que aparece bastante claro nos discursos proferidos pelas duas principais referências individuais da escola e que mais são citados pelos trabalhadores: o patrono e o diretor de carnaval.

Enfim, globalmente existe uma orientação do discurso, tanto no jornal quanto na revista, no sentido de promover e enaltecer os feitos realizados pelos gestores da escola, especialmente das presidências e direção, que usam destes artifícios, além da personificação da organização em conceder qualidades individuais à organização (Gaulejac, 2007), para envolver e apreender a atenção dos membros da comunidade e trabalhadores da escola para suas realizações, auxiliando e amparando o modo de gestão do trabalho adotado.

2. Componentes da Gestão Convencional

Toda organização, independente de seu tipo ou tamanho, apresenta uma estrutura composta por oito elementos distintos que são interagentes e interdependentes (Rebouças, 2000). O modo como estes elementos são sistematizados e coordenados, bem como as atividades dos trabalhadores é chamado gestão do trabalho.

Alguns elementos da estrutura organizacional foram caracterizados nos discursos encontrados nos dois conjuntos de documentos. Estes elementos foram classificados em quatro

componentes do sistema administrativo da escola de samba, são eles:

1) Ferramentas de gestão:

- a. Planejamento do cronograma de produção do desfile que é acompanhado à risca de forma que as atividades transcorram naturalmente e sem pressão;
- b. Formação de equipe com profissionais qualificados, tanto os chefes, quanto os trabalhadores operacionais;
- c. Treinamentos e ensaios exaustivos para que todos os requisitos exigidos pelos jurados do carnaval sejam observados e controlados pela equipe de harmonia e evolução.

2) Estilo de liderança:

- a. Participação dos trabalhadores e da comunidade que auxiliam na produção do desfile;
- b. Aceitação da opinião dos trabalhadores, pois são conhecedores da realidade operacional do trabalho;
- c. Reafirmação de preceitos de uma liderança situacional que adota um estilo de liderança (autoritária, democrática ou liberal), conforme o contexto e a disposição dos liderados para as tarefas a serem realizadas.

3) Forças ambientais e contextuais:

- a. Pressão temporal em função da data do carnaval que, dependendo, do estágio da produção, pode ser menor ou maior com os trabalhadores tendo até que dormir no local de trabalho;
- b. Conflitos internos sem o devido debate e resolução de problemas, expondo-os ao público em geral;

- c. Servidão voluntária de parte dos trabalhadores em função do sentimento de gratidão a possibilidade de emprego e a sobrevivência.
- 4) Estrutura da organização:
- a. Espaço de convivência social de componentes da comunidade e trabalhadores, já que estes, geralmente, pertencem à comunidade;
 - b. Divisão da escola em unidades operacionais que recebem remuneração e benefícios – os que trabalham na produção – e os que não recebem remuneração – os que trabalham nas alas;
 - c. Projetos de qualificação de jovens profissionais ajudando a escola não somente por meio da responsabilidade social, mas como as atividades pela contratação de alguns em seu quadro de profissionais.

Além destes elementos que servem de padrão à gestão do trabalho, as crenças organizacionais, do mesmo modo, são orientadoras no pleno exercício da função quanto à realização das atividades de trabalho e à tomada de decisão.

3. Crenças Organizacionais

As crenças são preceitos adquiridos pelas pessoas originadas na convivência com grupos e que direcionam seu comportamento. As crenças organizacionais, geralmente, são originárias dos fundadores e gestores das organizações e repassadas aos seus componentes para mediar os conflitos e regular a atuação na organização (Srouf, 1998).

Entre as crenças organizacionais podem ser encontradas nos discursos reproduzidos nos periódicos da escola, entre os quais podemos citar: (1) o sincretismo religioso combinado à gestão; (2) o não preconceito de cor de pele, sexo ou orientação sexual; (3) a afeição à agremiação; e (4) o sentimento de

pertencimento, identidade e reconhecimento com a escola e a cidade-sede.

Estas crenças orientadoras do comportamento, de maneira geral, estão ligadas a afetividade das pessoas para com a escola. Isto faz com que os trabalhadores e membros da comunidade se aproximem, permitam e aceitem o modo de gestão produzido na escola de samba. Isto é, quando uma organização, representadas por seus dirigentes, emprega crenças em seu cotidiano, acaba por desempenhar a gestão dos afetos (Fonseca, 2003), levando os trabalhadores, que estão comprometidos com ela, a realizar o que for necessário para que a organização obtenha sucesso, pois este sucesso também será o seu.

4.3.2. Síntese da Categorização das Informações Documentais

Os resultados elaborados por meio da análise documental forneceram sólidos indícios da forma de funcionamento e a dinâmica da escola de samba com seus processos produtivos e estruturação organizacional.

Existem muitas semelhanças entre a gestão de uma escola de samba e a gestão de organizações tradicionais, como indústrias, comércios e prestadoras de serviços, especialmente no modo de gestão do trabalho e nas crenças organizacionais, características descritas nos elementos do discurso organizacional (Fonseca, 2003; Gaulejac, 2007; Siqueira, 2006).

Contudo, há certa obviedade no fato de que escolas de samba e organizações tradicionais atuam em áreas diferentes com estruturas de contextuais distintas. Portanto, deveriam apresentar elementos estruturais diferentes, como o espaço de convivência onde trabalhadores se sentem a vontade convivendo com componentes da comunidade num clima de quase informalidade, se não fosse pelo fato de que estão trabalhando num regime formal.

Outro elemento que assemelha a escola de samba à organização convencional é o discurso da afetividade, próximo ao discurso gerencialista proferido pelos gestores organizacionais (Siqueira, 2006; Gaulejac, 2007). Porém, as organizações

tradicionais, talvez, não tenham discursos tão acalorados como na escola de samba, pelo fato da escola de samba, a priori, não visar o lucro ou aumento do capital e sim por ser uma organização conectada a cultura carnavalesca com raízes comunitárias (Cabral, 1996; Costa, 2001; Araújo, 2003; Ferreira, 2004).

Desta forma, ela não captura a afetividade do trabalhador por meio do oferecimento de remuneração ou status que possa fazê-lo consumir e preencher suas carências com produtos e serviços (Sato e Olivera, 2008), mas tão somente, pelo orgulho de pertencer a uma comunidade e a uma escola de samba vencedora, reconhecida nacional e internacionalmente, da qual faz parte do seu quadro de pessoal (Cavalcanti, 2009). Além de participar, efetivamente, da produção de uma festa tradicional da cultura brasileira, onde a grande maioria da população se identifica e tem brio ao representá-la (DaMatta, 1997).

Enfim, a instituição escola de samba demonstra, a princípio, utiliza estratégias de envolvimento afetivo entre seus membros, criando vínculos individuais que facilitam a gestão do trabalho e o alcance de objetivos (Pérrilleux, 2000; Alvim, 2006; Gaulejac, 2007; Araújo, 2008; Siqueira, 2006; Paula, 2008; Sato e Oliveira, 2008). Mas, ao mesmo tempo, permitem uma gestão participativa, onde trabalhadores e membros da comunidade opinam e ajudam aos gestores tomar decisões em diversas etapas dos processos produtivos (Faria e Nakano, 1997; Faria, 2009).

4.3.3. Descrição dos Resultados Decorrentes das Entrevistas com Trabalhadores e Gestores sobre a Gestão do Trabalho na Escola de Samba

Na caracterização da dimensão Gestão do Trabalho, utilizaram-se, além de outros métodos de levantamento e análise, entrevistas individuais semiestruturadas com questões abertas. Estas entrevistas foram segregadas em duas dimensões diferentes: atividade de trabalho e gestão do trabalho, que será agora delineada nesta seção.

Os núcleos apresentados a seguir serão descritos conforme o ordenamento disposto no dendograma Gestão do Trabalho apresentado após as tabelas de cada categoria.

O programa Alceste apresentou, de forma condensada, em razão das representações dos discursos dos entrevistados, os 20 segmentos de falas mais relevantes (com maior qui-quadrado) de todo o corpo do texto independente do núcleo.

Os três segmentos de falas mais relevantes obtidas nos três núcleos e em ordem de importância, foram “todo mundo”, “a gente” e “da Beija-Flor”, demonstrando, a priori, o poder do trabalho coletivo e a identificação de pertencimento a uma comunidade solidária (Levy, 2001) que trabalha em prol de objetivos em comum, conforme visualiza-se, no dendograma abaixo.

Os núcleos que mais explicam a dimensão Gestão do Trabalho são: Liderança Democrática, com 43,17%, e Coletividade, com 48,36%. Apesar de a Autoridade Técnica apresentar-se como um núcleo importante com 8,47%.

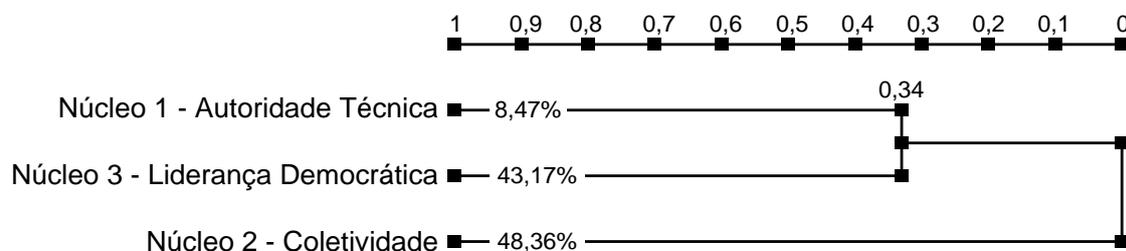


Figura 14 - Núcleos da Dimensão Gestão do Trabalho

Após a apresentação de cada tabela serão realizadas as considerações sobre cada categoria, bem como a síntese da seção.

Núcleo 1 – Autoridade Técnica

Descrição		
Há um grande respeito, aceitação e forte influência do diretor da agremiação que imprime um modo de gestão que favorece o aproveitamento das especialidades e experiências dos trabalhadores, prevalecendo a organização, o companheirismo e o reconhecimento do talento.		
Temas	Palavras Relevantes (1ª e 2ª ordens)	
Hierarquia	Laíla	
Orientação	Aceit+ (ar, ação)	Ideia+ (s)
Companheirismo	Adrecista	Modo
Reconhecimento	Alexandre	Carnavalesco+ (s)
Experiência	Execut+ (ar, ção)	
	Texto+ (s)	

Explicação das Palavras Relevantes

A escola de samba pesquisada tem uma comissão de carnaval composta por cinco carnavalescos, em vez de apenas um, como a maioria das escolas de samba, e o Laíla é presidente da comissão e principal diretor da escola, aquele que estabelece as normas e diretrizes da agremiação, apesar das decisões colegiadas e participativas, e que todos o aceitam por sua vasta experiência. Alexandre é o principal carnavalesco da escola e referência criativa, desenvolve alegoricamente o desfile da escola de samba. Dos 200 trabalhadores da escola de samba, em média, a função de maior frequência é a de aderecista, com 54 trabalhadores. Eles executam as tarefas conforme o texto repassado pela comissão, a afamada sinopse, donde montam os carros alegóricos para o desfile.

Variáveis Predominantes no Núcleo (Maior Qui-Quadrado)

Sujeitos: 10, 11, 13, 21, 23 e 6

Função: 1 (Gestor)

Sexo: nenhuma predominância

Unidade Organizacional: 1 (Comissão de Carnaval)

Idade (em anos): 30, 36, 37, 48 e 75

Participações em Carnavais (em anos): 10, 18, 27 e 52

Fala Característica do Núcleo (Palavras Encadeadas do Alceste)

Executamos o que o Laíla fala.

Falas Características dos Temas

Hierarquia	<p>“O Laíla é o Diretor Geral de Harmonia e seus diretores para exercer o que ficar decidido, mas nada ela toma... Quase nada... Algumas coisas são decididas em reuniões com a gente, escutando a gente”.</p> <p>“O Fran e o Alexandre Louzada que passam a sequência pra mim. Geralmente, o primeiro é o abre-alas. Aí depois vai aleatoriamente. Pode ser o carro cinco, como o carro um, o carro dois. De acordo com o que desce a planta”.</p> <p>“É lógico que existe uma questão técnica, hierárquica. A hierarquia vai existir sempre e eu já venho com uma coisa pronta na minha cabeça”.</p> <p>“Então, as pessoas se sentem à vontade também para discutir sobre isso. Não existe um militarismo dentro do meu trabalho. Existe um militarismo de horário, de estar assim, de estar com</p>
------------	--

	<p>tesão. Senão não interessa”.</p> <p>“Aqui é muito democrático”.</p>
Orientação	<p>“E desde que eu assumi, as antigas todas voltaram. E hoje eu cadastro elas direitinho e tudo, e todo mês tem reunião... tudo ali, tudo bonitinho...”.</p> <p>“Então eu tenho que ouvir também, saber ouvir pra eu saber”.</p> <p>“Olha, com toda a sinceridade, eu sempre escrevo onde eu erro. Eu sempre sei onde eu tô errando mesmo”.</p>
Companheirismo	<p>“Não somos, assim, vamos dizer... somos uma família, como toda família tem problema, mas nada que não seja administrado”.</p> <p>“As pessoas se falam, às vezes ficam com raiva, com ciúme, mas daqui a pouco acaba todo mundo se entendendo. Como acontece, eu acho, em tudo o que é família. Por isso que eu falo que ali é uma família”.</p> <p>“Troco ideia com eles, dou opinião”.</p> <p>“Meu contato com a Rocinha foi muito rápido, era uma outra coisa, eu ia lá maquiava e tchau. Eu recebia o meu dinheiro. Aqui não, aqui eu participo da pesquisa, eu fico totalmente integrado”.</p>
Reconhecimento	<p>“O Laíla normalmente bota a comunidade para votar o samba”.</p> <p>“E na terça-feira, que foi uma reunião que a gente teve com os diretores, ele falou: eu não gostava e hoje o samba tá crescendo e eu vi que eu que errei, mas, quem tava junto comigo acertou. Ele ensinou a gente a escolher uma coisa certa pra escola. E a comunidade pegou esse samba e cresceu esse samba cem por cento”.</p> <p>“E consegui construir muita coisa depois que eu estou trabalhando aqui”.</p> <p>“O meu trabalho pode ser reconhecido muito mais”.</p> <p>“Entre na faxina, aí fui indo, na parte da ferragem também, depois fui para a costura, depois passei por vários setores, mas o que eu gosto mesmo é escultura, que é a parte artística, a escultura”.</p>
Experiência	<p>“Mas às vezes uma confecção de uma fantasia, eu chego numa ala e eu tô vendo 15 dias pro carnaval, mas não tô vendo o esplendor dela toda pronta. Então eu levo esse problema pra direção pra eles verem se ajudam com material humano pra poder fazer aquele</p>

	<p>esplendor em 15 dias”.</p> <p>“Hoje em dia eu trabalho aqui na Beija-Flor e trabalho no estado pela Faetec. Instrutor de serralheria lá”.</p> <p>“Porque você pega um desenho, do nada, como se fosse uma relação com uma mulher, você começa do nada e ela vai criando ali, vai gerando, vai criando como se fossem os nove meses. Vai confeccionando as coisas como se fosse um filho sendo gerado, aí você dá um estudo, um curso, isso, aquilo, quando você vê, seu filho já está se formando”.</p> <p>“Os carnavalescos me passam a planta e dali, as alterações, sou eu que tenho que fazer mesmo”.</p> <p>“Quando eu falo assim: o teu perfil é pra tal coisa, eles já vão. Eles falam: não, o que importa e sair contigo”.</p>
--	---

Tabela 10 - Elementos da Autoridade Técnica

Núcleo 3 – Liderança Democrática

Descrição		
A escola de samba se constitui em torno do desfile de carnaval, elaborando um complexo planejamento com a experiência adquirida no transcorrer dos anos sob a supervisão dos mais experientes, com elevada carga de trabalho, companheirismo dos trabalhadores e solidariedade à comunidade.		
Temas	Palavras Relevantes (1ª e 2ª ordens)	
Programação Conhecimento Organização Custo Humano do Trabalho Solidariedade Respeito	Carro+ (s) Precis+ (ar) Hor+ (as) Temp+ (o, os) Dia+ (s) Avenida (tocar, bateria)	Respeit+ (ar)
Explicação das Palavras Relevantes		
O enredo da escola de samba é representado pelos <u>carros</u> alegóricos que <u>precisam</u> ser montados a <u>tempo</u> e a <u>hora</u> para estarem prontos no <u>dia</u> do desfile na <u>avenida</u> .		
Variáveis Predominantes no Núcleo (Maior Qui-Quadrado)		
Sujeitos: 1, 11, 14 , 18, 24, 25, 6 , 7, e 9		
Função: 1 (Gestor)		

Sexo: 2 (Masculino)

Unidade Organizacional: nenhuma predominância

Idade (em anos): 29, 42, 43, 50, 51, 58 e 75

Participações em Carnavais (em anos): 16, 19, 30, 42, 52 e 6

Fala Característica do Núcleo (Palavras Encadeadas do Alceste)

Estou preparado para o imprevisto, se faltar algo em cima da hora, estou prontinho.

Falas Características dos Temas

Programação	<p>“Que cuidam de cada... São os meus ministros, que cuida cada um de uma parte, que é marcação, caixa, repique, tamborim, ganzá, posicionamento, postura que é muito importante. Ficar sempre atento e vendo a coisa acontecer, e que tem tido bom resultado.”</p> <p>“Na realidade é... depende muito de escola pra escola e... Se você tiver condições de trabalho, no meu caso, eu procuro adiantar tudo. Eu já tô pronto pro desfile. Hoje, a um mês do carnaval, se o carnaval for no domingo, eu tô pronto. Pronto! A bateria tá pronta, a bateria toda, os instrumentos tão tudo pronto aguardando o desfile.”</p> <p>“Todos nós que estamos dentro do texto, do carnaval, já sabemos o dia que tem que entregar os carros, os carros não podem passar daquele dia.”</p> <p>“Para melhorar o apontamento, nós fazemos uma placa com os dias que faltam, pra todos saberem quantos dias estão faltando.”</p>
Conhecimento	<p>“É, primeiro você precisa saber dividir os instrumentos, pra de som em som, tanto na avenida como pros jurados, tem que saber o que que vem.”</p> <p>“Eu entro de frente e já ganho ali de 3 a 4 minutos na escola. Lá dentro do box ou recuo, é que lá acerto minha bateria, entendeu? Aí volta minha formação normal sem agredir o ritmo e a escola já ganha por que... ampliou a minha, já seguiu e segue a sustentação do desfile. Aí começa a briga de sustentar um desfile.”</p> <p>“Organização. Eu vou organizando tudo. Sapato, no carnaval você veste fantasia, vejo a minha pele, vejo os instrumentos. Vou repondo, reposição imediata. Acabou o ensaio têm reposição, a</p>

	<p>bateria tem que ter reposição em tudo.”</p> <p>“Eu tenho um que eu ensinei a ele, que eu sou clínico em verniz, eu ensinei ele a trabalhar em verniz. Hoje em dia ele está com a família dele trabalhando através de verniz. Ele enverniza que é uma maravilha, bota um piano que você assim, se espelha no piano.”</p> <p>“É o que eu faço aqui, eu procuro sempre facilitar, colocar um material para não pesar muito. Se você pode colocar um compensado de quatro milímetros, você não coloca de seis, porque seis já pesa mais.”</p> <p>“Altura de saia, eu já sei altura de saia que passa dentro da avenida, passa por cima do meio-fio e vai embora. Se você não tiver essas medidas na sua cabeça, o que vai acontecer, quando você passar por cima do meio-fio quebra tudo.”</p>
Coordenação	<p>“Eu te falei eu faço muito a parte social da bateria. Porque eu sou o espelho disso. Eu vim duma bateria de escola de samba... Hoje me tratam como melhor mestre de bateria, um dos melhores.”</p> <p>“Graças a eles, que na realidade dependo muito, aceito muito sugestão de gente humilde, procuro lapidar as ideias que passam pra mim. É fazer o melhor. Se eu acho que o melhor é a opinião dele, eu parto pro voto vencido, entendeu? Existe uma liderança e não uma ditadura.”</p> <p>“E eu num... desfaço de nada... que eu possa ter coletivo. Se é o bem coletivo dentro da bateria, entendeu? Até também porque eu tenho que provar que eles são extremamente úteis, essa é a grande forma de você mostrar a ele que... tá vendo? Ele tá no cantinho, mas tem ideia melhor que a minha. Então quer dizer, eu dei a volta, rodei, rodei e cheguei no lugar que tinha chegar. Todos são importantes e dei a oportunidade e isso é a parte social que tá faltando na nossa nação, entendeu?”</p> <p>“Eu também tenho um grupo de pessoas trabalhando comigo, que me ajudam nas tarefas. Então, pra mim fica mais fácil, não sou eu sozinho, o meu grupo, o meu ministério, a minha bateria auxilia a gente nesse trabalho.”</p> <p>“Então... e tive que aprender isso com o tempo, aprender a ser diretor, porque chegar e balançar a mão lá na frente é mole, o</p>

	<p>negócio é entender que você tá com um problema pessoal, entender que você, daquele dia não tá legal, que eu também tenho um dia que eu não tô legal.”</p>
<p>Custo Humano do Trabalho</p>	<p>“Então eu termino o meu trabalho com a bateria e vejo o barracão. Por que tem pessoas que não tem o mesmo dinamismo que eu trabalho.”</p> <p>“A gente fica até passar toda a escola. A gente inicia e termina o desfile.”</p> <p>“A gente tá sendo julgado o tempo todo. A gente não é julgado só pelo que passou não, tem que estar ali o tempo todo sustentando. A bateria é o tempo inteiro julgado. Se nós não estivermos lá não acontece.”</p> <p>“Eu tenho que entregar no mínimo quinze dias antes, porque carnaval não é brincadeira. Às vezes você começa fazer um carnaval, uma decoração, que leva meses. Tem carro que leva meses decorando, não é em dez dias, quinze dias que uma pessoa vai decorar um carro, correndo. Tem que ter tempo pra pessoa fazer. É o que a gente faz, eu estou trabalhando hoje, porque, vai entrar o rapaz do espelho, vai entrar a decoração, vai entrar outras coisas mais ali. Tem que ter tempo pra essas coisas todas, às vezes atrasa.”</p> <p>“Por esses motivos temos antecedência de decisão. Têm outras equipes que dependem também, um vem atrás do outro. O outro já está esperando, quando vocês vão terminar isso daqui.”</p> <p>“Eu estou aqui, mas estou com a minha cabeça meio longe, eu estou aqui com você e eles estão todos ali me esperando para eu ver o resto do serviço.”</p>
<p>Solidariedade</p>	<p>“Porque eu acho que todo mundo tem que colaborar com todo mundo. Não só na bateria, eu acho que a vida tem que ser por aí. Você pode ser milionário, mas se teu carro bater, teu motorista, tua limusine bater, ou então, de repente, faltou luz tá bem perto de uma favela, quem vai te socorrer? O favelado cara. Se você vier com o carro e bater em qualquer avenida dessas que tenha mendigos na rua, ele pode te ajudar. O médico só quando você chegar lá. Tem quatro, cinco mendigos ali na Getúlio Vargas, na</p>

	<p>Candelária, sofreu um acidente de madrugada, não tem ninguém eles podem chamar um socorro pra você, eles podem te socorrer, aqueles cobertores sujos eles podem te salvar. Entendeu? A vida é poupada nessas coisas. Entendeu? É isso que passo pra os meus ritmistas, é a coisa que eu passo pros meus filhos. A gente é importante? A gente tem que procurar o melhor? Sim, mas não esquecer que aquilo bem ali pode ser sua salvação. Então não custa nada você estender a mão, ajudar.”</p> <p>“Agora, se eu não tiver um tratamento bom com os ritmistas, eu não vou ser ninguém, e eu também acho que eu não sendo ninguém também ninguém vai me querer. Eu não vou ganhar nada, e por isso meu que conceito, graças a Deus, tanto na música quanto no samba, meu conceito subiu muito, porque eu procurei enxergar essa parte também. Que o carnaval, pra alguns, é só o carnaval, mas pra mim é o ano todo, que tem pessoas que dependem de mim pra tá bem.”</p> <p>“Procurar sempre fazer o bem, aí tem aquele velho ditado: Fazer o bem e não procure saber a quem. Tem que fazer o bem, e é o que faço da minha parte.”</p> <p>“Porque o homem pra ser um chefe de família ele tem que respeitar o próximo, tem que respeitar, e se ele não respeitar os outros, ele não pode ser respeitado. Todo elemento que não respeita o outro companheiro, ele não é respeitado.”</p>
Respeito	<p>“E tento passar pra eles que é assim que segue, com educação, coleguismo, que assim que eu consegui chegar.”</p> <p>“Contanto que não atinja, aquilo que é teu objetivo que é tá todo mundo congregado, numa amizade num objetivo que é tirar nota máxima na avenida. Só tocando, é com atenção e respeito.”</p> <p>“Eu faço aquilo que seja pro bem, se for pra te adiantar eu estou com você, nem que seja pra me prejudicar, mas se for pra te atrasar, eu tô fora.”</p> <p>“Agora se for umas coisas, que seja beleza, pra acertar pra gente, pra ver a obra, a obra não vai sair, pode me chamar que a obra vai sair, eu vou lá, vamos fazer.”</p> <p>“Mas aqui tem uma equipe, você sabe disso, que aqui é uma equipe, mas todo mundo chega junto, ali um dia é de um, um dia é</p>

de outro, mas quando mina, sai tudo perfeito.”
 “O que ganha qualquer coisa nessa vida é a amizade.”

Tabela 11 – Elementos da Liderança Democrática

Núcleo 2 – Coletividade		
Descrição		
<p>Os membros da comunidade, de onde é contratada a maioria dos trabalhadores, têm efetiva participação na organização da escola de samba, que oferece formação profissional e cidadã aos componentes, os quais são considerados o grande diferencial da escola e retribuem com comprometimento e inovação nas atividades e práticas laborais.</p>		
Temas	Palavras Relevantes (1ª e 2ª ordens)	
Trabalho Coletivo Participação da Comunidade Estrutura Organizacional Formação Profissional Inovação Produtiva Comunidade Diferenciada	Escola+ Beija-Flor Comunidade (Nilópolis) Samb+ (a, as) Alas (partic+, comunidade) Particip+ (ar, ação)	Comissão Grand+ (e, es)
Explicação das Palavras Relevantes		
<p>As escolas de samba do Rio de Janeiro têm uma tradição de forte participação da comunidade. Existem três <u>escolas</u> de <u>samba</u> em que a <u>participação</u> da comunidade é maior e a <u>Beija-Flor</u> de Nilópolis é a que apresenta a maior representatividade da <u>comunidade</u> nas <u>alas</u> do desfile. Além disto, possui uma comissão de carnaval formada não apenas um carnavalesco, como a maioria das escolas, mas por cinco deles que acreditam na força da comunidade como diferencial.</p>		
Variáveis Predominantes no Núcleo (Maior Qui-Quadrado)		
Sujeitos: 15, 17, 19, 2 , 22, 26, 27 , 3, 4 , 5 e 8 Função: 2 (Trabalhador) Sexo: 1 (Feminino) Unidade Organizacional: 3 (Administrativo) Idade (em anos): 16, 28, 31 , 47, 49, 54 , 55, 60 e 61 Participações em Carnavais (em anos): 14 , 21 , 22, 26, 28, 33 , 37 , 39, 47, 7 e 9		

Fala Característica do Núcleo (Palavras Encadeadas do Alceste)

Há uma grande participação da comunidade na escola de samba Beija-Flor.

Falas Características dos Temas

<p>Trabalho Coletivo</p>	<p>“As pessoas aqui se sentem bem, pode não ser um grande salário pra um, mas tem pessoas que não saem daqui por nada nesse mundo, por causa do estilo que a escola, que a administração imprimiu na escola.”</p> <p>“A primeira etapa é juntamente com todos os outros membros da comissão de carnaval, a gente cria o carnaval carioca, a gente cria o carnaval da Beija-Flor, o que vão ser as fantasias, as alegorias o que vai ser o enredo. A gente define isso em conjunto.”</p> <p>“Entendeu, simplesmente todas as pessoas são capacitadas para fazer todas as coisas, isso a nível de organização.”</p>
<p>Participação da Comunidade</p>	<p>“A Beija-Flor tem uma característica é muito mais comunidade.”</p> <p>“Tanto que esse carnaval, esse de Áfricas, a visão é pra própria comunidade.”</p> <p>“A quadra todo dia que tu vai lá tem sempre gente, está sempre ligado e em volta da quadra tem sempre uns barzinhos, que todos os barzinhos são autorizados.”</p> <p>“Por exemplo, o pessoal dos ateliês são (sic) da comunidade...”</p> <p>“Cinquenta por cento dos integrantes dessa ala são de Nilópolis, são brasileiros, são da baixada, quer dizer são ligados ao samba.”</p> <p>“Então, proporcionalmente, tem sempre muito mais gente da comunidade do que de fora.”</p> <p>“O que eu mais gosto da Beija-Flor são os projetos sociais. O que que acontece com a Beija-Flor existem três projetos importantes que, já te falaram, que é a creche, que é o ginásio, que é o CAC (Centro de Apoio ao Cidadão). Esses projetos são feitos e mantidos a custa do patronato da escola, do mecenas da escola e a custa dos recursos que a escola tem.”</p> <p>“A pessoa não se prende só no desfile na Sapucaí, o ano todo ali é atividade.”</p> <p>“É um trabalho de rotina, o ano todo, não para, o cara mal termina, não para, continua, continua o trabalho.”</p>

<p>Estrutura Organizacional</p>	<p>“Então, eu acho o seguinte que ela é uma escola bem organizada, bem administrada em função do carnaval.”</p> <p>“As pessoas sentem que há uma administração, que a escola é organizada, tanto na sua estrutura pré-carnaval, off-carnaval, como pós-carnaval e os dias de carnaval.”</p> <p>“Pra você ter uma noção: cronograma da preparação do carnaval cumpre quase que religiosamente, dificilmente atrasa.”</p> <p>“Quer dizer, esse tipo de trabalho, esse tipo de organização, as outras escolas, as pessoas das outras escolas, que eu convivo muito com eles no botequim, eles comentam, eles ficam e passam e pô, vocês já puseram o negócio, pode reclamar de tudo, mas eles percebem isso que há um andamento natural do trabalho.”</p> <p>“Então, eu acho o seguinte que ela é uma escola bem organizada, bem administrada em função do carnaval.”</p> <p>“Houve agora, com o advento do departamento de marketing, uma comercialização externa da quadra com pôster tem agora são essas coisas que estão dando recursos pra escola e ela está se posicionando como uma escola que lucra, como uma escola-empresa, entendeu.”</p> <p>“Então você percebe o que tanto a nível de (sic) organização, existem escolas de samba que vem procurar aqui dentro, já chegou ao ponto de pedirem pra gente nossos modelos de fichas de cadastro, nossos modelos de carteirinha, nossos modelos de documentos para serem copiados, modelos de mapas para arrumação em alegorias já são copiados nas outras escolas, quer dizer, coisas que você vê que não existiam no carnaval carioca e você vê aqui.”</p>
<p>Formação Profissional</p>	<p>“Teve criança, eu conheço pelo menos dois que estavam, que passaram pela creche, que passaram pelo ginásio, fizeram vestibular e são formandos hoje. Um é formando, está se formando agora, tem curso universitário. E o outro é oficial, o outro é oficial, já entrou para Marinha, não sei o que, é oficial. Tem o nosso segundo passista, mestre-sala, ele é também oficial da Marinha, agora, entendeu. Então, quer dizer, essa formação esse estilo de escola é só a Beija-Flor que tem.”</p> <p>“Tem um projeto aqui na escola, que Seu Bahia deve ter te falado,</p>

	<p>que eu comentei, que é o projeto feito com a Secretaria Nacional de Educação. Fez na marcenaria, lá na carpintaria, fez no ateliê, lá na costura, escola de fábrica.”</p> <p>“O educandário desenvolve trabalhos voltados para o lado profissional da população local e tudo isso acaba se fundindo misturando e tornando-se uma coisa só que é a grandiosa Beija-Flor de hoje em dia que ultrapassou os limites de uma escola de samba e realmente tornou-se uma escola de vida. Acho que por si só esse é um grande diferencial.”</p> <p>“... cada um acaba desenvolvendo e aperfeiçoando o ramo de trabalho que lhe convém, que ele mais se desenvolve.”</p>
<p>Inovação Produtiva</p>	<p>“A Beija-Flor vem se destacando desde muito antes da comissão de carnaval, ela sempre foi uma escola inovadora, uma escola de apresentar grandes surpresas no carnaval carioca.”</p> <p>“Ela tem o seu mérito por apresentar grandiosos desfiles, e ela está sempre à frente, isso dito pelos próprios presidentes das outras agremiações.”</p> <p>“A Beija-Flor por si só ela já se tornou um referencial para o carnaval carioca, conseqüentemente para todas as escolas de samba do Rio de Janeiro e até de outros estados e até para outras escolas que estão sendo criadas fora do Brasil.”</p> <p>“Então trabalhar aqui na escola de samba, na Beija-Flor, representa enquanto artista para pessoa algo muito importante, muito válido de enriquecimento artístico e profissional.”</p> <p>“Mas, o que a gente ouve dizer e que a gente acaba constatando é que as outras escolas acabam utilizando o sistema organizacional da Beija-Flor, tanto a nível de cadastramento de componentes, a nível de credenciamento dessas pessoas que vão desfilam, a nível de organização para a apresentação desde os ensaios técnicos até a arrumação das pessoas, dos carros alegóricos e todo esse processo organizacional interno que está diretamente também ligado ao processo artístico da execução do espetáculo a Beija-Flor tem servido de modelo. Então o diferencial da Beija-Flor, eu acho que está justamente aí, no quesito organizacional.”</p> <p>“Outro ponto que é muito forte na Beija-Flor e é indiscutível é a nossa comunidade, o trabalho que a gente consegue desenvolver</p>

	<p>com a comunidade lá na quadra é um trabalho totalmente técnico a nível de harmonia e a nível de evolução que é coordenado pelo Laíla o diretor geral de carnaval. Todo esse trabalho coordenado lá acaba sendo o terceiro ponto diferencial da escola de samba Beija-Flor.”</p> <p>“Ele resolveu dar nome aos bois, resolveu apresentar os artistas que faziam o carnaval. Então ele pegou a pessoa que criava a pessoa que desenhava a pessoa que fazia a estrutura técnica das alegorias, a pessoa que confeccionava as fantasias mesclou tudo isso e formou a comissão de carnaval. Então você tem na comissão de carnaval os artistas que fazem o carnaval.”</p>
Comunidade Diferenciada	<p>“Isso eles têm a noção até do trajeto. Que uma das pessoas que comanda esse trajeto é o Tamir. O que eu observo é que, o que que ela é diferente é nisso. Existe um controle, um organograma que é bem respeitado e segue à risca.”</p> <p>“Então, quer dizer, essa formação esse estilo de escola é só a Beija-Flor que tem. Esse estilo é só a Beija-Flor que tem é um diferencial. Acho que isso, também diferencia as escolas hoje, hoje mais que antigamente.”</p> <p>“Por consequência divina conseguimos reunir pessoas que trabalham em prol de um único objetivo. Eu acho que isso é o grande diferencial da Beija-Flor.”</p> <p>“A comissão de carnaval ela contribuiu muito para isso, tornar a Beija-Flor com um ponto a mais de diferença das outras escolas de samba a gente nota isso pelos resultados que a gente tem obtido: quatro campeonatos, quatro vices e agora o quinto lugar que a gente obteve.”</p>

Tabela 12 – Elementos da Coletividade

4.3.4. Discussão dos Resultados das Entrevistas com Trabalhadores e Gestores sobre Gestão do Trabalho da Escola de Samba

A dimensão Gestão do Trabalho foi classificada em três núcleos distintos de acordo com a fala dos entrevistados. Em função do relacionamento entre dois núcleos foram elaborados, a posteriori, dois eixos temáticos (figura 13) que caracterizam, de forma incontestável, o modo de gestão do trabalho da escola de samba. O primeiro eixo temático é constituído pela Autoridade Técnica e pela

Liderança Democrática, cada qual subdividida em temas qualificados por intermédio dos discursos dos entrevistados, e o segundo eixo temático é composto pela Coletividade, também caracterizado por temas.

A Autoridade Técnica é assim designada em razão da escola de samba ter, na função de principal diretor, um gestor altamente especializado e com vasta experiência em carnaval. Os temas surgidos nas falas dos entrevistados foram: a obediência a hierarquia, devido à prática demonstrada; a orientação, relativo ao direcionamento das atividades dos trabalhadores; o companheirismo, relacionado à ajuda mútua; o reconhecimento individual e coletivo do trabalho realizado; e a experiência da autoridade, demonstrando o domínio dos processos produtivos e dos requisitos de julgamento do desfile que servem para orientar as atividades dos trabalhadores.

A Liderança Democrática tem como características: a programação das etapas do processo de produção do desfile; o conhecimento adquirido e repassado aos trabalhadores e componentes da escola de samba; a organização das atividades de trabalho e fases da programação; o custo humano do trabalho, evidenciando o dispêndio de energia física, cognitiva e afetiva gasta pelos trabalhadores no exercício das atividades; a solidariedade existente entre os atores organizacionais; e o respeito mútuo de trabalhadores e gestores.

Apesar do traço fundamental da gestão ser o domínio dos trabalhadores para o alcance de objetivos (Gaulejac, 2007) e da existência de uma chefia proeminente, nota-se que o modo de gestão da escola de samba tem um elemento marcante de participação dos trabalhadores, bem como dos componentes da comunidade, indicando que há, em certa medida, liberdade de expressão e opinião dos trabalhadores.

O eixo temático concebido pela Coletividade sugere a existência de união e uma ligação afetiva entre os trabalhadores, apresentando elementos como: o trabalho coletivo; a participação da comunidade; a estrutura organizacional que oferece suporte aos trabalhadores; a formação profissional adquirida pelos trabalhadores; a inovação produtiva por meio da utilização de novos materiais e tecnologias; e a comunidade diferenciada no que tange ao anseio de ajudar e

participar no resultado da escola. Este eixo temático diferencia, de forma destacada, a dimensão Gestão do Trabalho, demonstrando a importância tanto no modo de gestão adotado pela instituição, quanto na relevância compreendida e destacada pelos trabalhadores a esta característica de gestão, corroborando com as pesquisas de Barros (2002), Oliveira e Sato (2008) e Faria (2009) sobre a importância da participação dos trabalhadores na gestão do trabalho com reflexos nos resultados da organização e no bem-estar dos trabalhadores.

Estes eixos temáticos distinguem o contexto de produção da escola de samba e apresentam uma compreensão da estrutura de uma agremiação carnavalesca especialmente distinta. Diferentemente das organizações tradicionais, a escola de samba emprega trabalhadores vinculados à própria comunidade, o que reforça o vínculo e os laços afetivos com a agremiação, em razão de esta oferecer um emprego ao cidadão que pertence e mora na comunidade onde, provavelmente, nasceu, foi criado e vive com sua família (Levy, 2001), e aquele, então, se dispõe a realizar o que for preciso para o sucesso da agremiação.

Além disto, a origem humilde do trabalhador fortalece o vínculo entre este e a escola de samba, pois em função do mercado de trabalho ser exigente em relação à qualificação e apresentar um índice de desemprego alto, especialmente em grandes regiões metropolitanas, como é o caso do Rio de Janeiro, o mercado de trabalho formal oferece menos opções e possibilidades de empregabilidade a estes tipos trabalhadores (Araújo, 2008). Neste sentido, a escola de samba proporciona possibilidades de emprego, mesmo se for sem carteira assinada, além de oferecer qualificação específica de ofícios relacionados às atividades carnavalescas.

Outra possibilidade que o emprego na escola de samba oferece é a mobilidade social, pois, devido sua origem humilde e a falta de qualificação para ofícios burocráticos ou técnicos em organizações tradicionais, este fato não permitiria que indivíduos em situações de qualificação deficiente e sem emprego tivessem acesso a recursos para sua simples sobrevivência. Assim, apesar de dificuldades e deficiências do trabalho em escolas de samba, a exemplo da informalidade de contrato de trabalho, elas oferecem emprego aos

membros das comunidades que se tornam “eternamente gratos” aos comandantes da agremiação (Cavalcanti, 2009).

A característica essencial do trabalho coletivo na escola de samba está fortemente relacionada à afetividade e à submissão dos trabalhadores (Barros, 2002; Fonseca, 2003; Alvim, 2006; Gaulejac, 2007; Sato e Oliveira, 2008; Siqueira, 2006), bem como à servidão voluntária (La Boétie, 1999). Contudo, o trabalho coletivo foi a principal peça do modo de gestão do trabalho praticado na escola de samba, demonstrando a enorme importância deste elemento para os trabalhadores de uma organização (Sato e Oliveira, 2008).

Diferente da Coletividade, elemento bastante peculiar da escola de samba em função da ligação com a comunidade, a categoria Liderança Democrática apresenta atributos próprios compostos pelas características do líder, dos liderados e da situação. Isto é, o estilo de liderança adotada em uma organização é dependente de uma conjunção de elementos potenciais e situacionais (Robbins, 2011), como é o caso da liderança existente na escola de samba pesquisada.

O líder da escola de samba, representado pelo diretor de carnaval e harmonia, é uma pessoa com muita experiência de carnaval, pois participou de grandes escolas de samba sob a regência de notórios carnavalescos conhecidos pela grande capacidade criativa e de coordenação. Ele não é um líder carismático, no sentido de cativar pela simpatia, pois tem um semblante bastante fechado e reservado, mas é um líder que exerce fascínio por ser extremamente técnico e assertivo o que conquista a atenção dos membros da comunidade e dos trabalhadores, os quais confiam “cegamente” em suas orientações. Os resultados dos últimos dez carnavais demonstram isto, a escola venceu seis campeonatos, obteve três vice-campeonatos e um quinto lugar.

Nem sempre a escola que mais encanta na avenida é a que vence, pois elas são avaliadas por cinquenta jurados em cada um dez quesitos. Apesar da empolgação e preferência do público, não, necessariamente, a escola mais cativante será a vencedora, pois é preciso que ela se prepare, organize e domine os quesitos de forma sistemática e, assim, possa realizar um desfile tecnicamente “perfeito”. É bastante difícil ter pleno controle sobre todos os

acontecimentos no momento do desfile. Mas, o líder da escola de samba pesquisada tem vasta experiência e conhece tecnicamente todos os quesitos, o que o faz ser considerado, pela imprensa especializada, um dos melhores profissionais existente na área. Em determinados momentos, o líder é extremamente autocrático, apesar do discurso de participação dos trabalhadores e membros da comunidade, o que pode ser percebido na Autoridade Técnica.

A característica fundamental do modo de gestão do trabalho praticado na escola de samba é o estilo de liderança democrático assumido pelo líder carnavalesco. Apesar do estilo de liderança ser situacional (Robbins, 2011) e o trabalho realizado na agremiação fundamentalmente coletivo, a liderança da escola de samba tem traços bem marcados do estilo democrático na gestão do trabalho.

4.3.5. Debate e Opinião dos Trabalhadores e Gestores sobre Gestão do Trabalho

a) Trabalhadores Carnavalescos

- ✓ No modo de gerir o trabalho na escola de samba, a principal característica é o aproveitamento das especificidades e especialidades de cada integrante das equipes.
- ✓ Nas equipes de alegorias e adereços, o trabalho é realizado coletivamente e com companheirismo, havendo ajuda mútua entre os trabalhadores.
- ✓ Outras características da gestão do trabalho citadas são: a divisão das tarefas por duplas; a existência de funcionários “coringas” ou multifuncionais que entendem de diversas especialidades; e a adequação dos projetos quanto à disponibilidade de tempo e materiais, isto é, há uma flexibilidade do projeto em função dos recursos.

b) Chefes de Equipe

- ✓ Para os chefes de equipe, a gestão do trabalho apresenta características bem marcantes a começar pela participação efetiva da equipe que oferece sua opinião quanto à melhor

forma de trabalhar e quais recursos devem ser utilizados na elaboração do desfile, os quais são efetivamente apreciados. Assim, cada integrante da equipe tem conhecimento do trabalho que faz, além de conhecer o todo, tornando-se especialista no ofício.

- ✓ O gerenciamento das especialidades de cada trabalhador é outro fator levado em consideração, fazendo com que o trabalhador realmente trabalhe com o que gosta e o faça de forma a apresentar maior qualidade.
- ✓ Ter humildade e elogiar o trabalhador reconhecendo o esforço e o trabalho de cada um, também são fatores importantes no modo de gerenciar o trabalho.
- ✓ O vínculo de amizade e união existente entre os próprios trabalhadores e as chefias faz com que haja respeito mútuo e cumplicidade na execução das tarefas.
- ✓ Um dos chefes finalizou a discussão comentando que no carnaval, por apresentar características próprias, só trabalha quem gosta, pois deve haver uma entrega, um comprometimento com a atividade e com a comunidade da escola de samba.

c) Resumo das Opiniões de Trabalhadores e Gestores

A gestão do trabalho apresenta como características: (1) o aproveitamento das especialidades e especificidades de cada trabalhador; (2) a participação efetiva dos componentes; (3) a união e cumplicidade entre pares; (4) a utilização de trabalhos em duplas; (5) o uso de profissionais “coringas” com diversas especialidades para dar suporte aos colegas de trabalho; e (6) o elogio ao trabalho bem-feito.

Por meio dos resultados descritos, percebe-se que a escola de samba apresenta muitos problemas de ordem estrutural, pois a informalidade, em especial a do contrato de trabalho, impera neste tipo de organização. Mas apesar dos problemas constatados, as características da atividade e da gestão do trabalho na escola de samba facilitam a percepção e vivência de bem-estar dos trabalhadores no ambiente organizacional.

Para compreender o modo de gestão da escola de samba é preciso analisar o contexto na qual está inserida e a evolução sócio-histórica percebendo os elementos que a compõe.

Primeiramente, deve-se entender que as escolas de samba vieram, desde a década de 1920, de grupos carnavalescos, como os corsos, blocos, sociedades e cordões, formados por cidadãos que queriam brincar o carnaval.

Com o surgimento e a valorização de compositores de samba dos morros, houve uma fusão natural destes sambistas com os grupos carnavalescos e as comunidades dando origem ao carnaval das escolas de samba. Isto é, tudo aconteceu, espontaneamente, da evolução de três fatores: grupos carnavalescos, sambistas e comunidade que faziam carnaval por pura diversão.

Além destes fatores, outro elemento que contribuiu para a informalidade na gestão das escolas de samba foi a forte influência dos banqueiros do jogo do bicho em função da deficiente presença do Estado nas comunidades, abrindo portas para os bicheiros assumirem o papel de grande provedor, fazendo com que os membros da comunidade tenham uma dívida de gratidão para com os banqueiros do jogo do bicho.

Assim, estes assumiram o poder e o comando nas comunidades perpetuando, através de gerações, seus domínios em territórios carentes da presença do Estado. E esta informalidade se mantém até os dias de hoje, influenciando, diretamente, a forma de gestão do trabalho nas escolas de samba que, obviamente, apresenta aspectos positivos e negativos.

4.3.6. Síntese dos Resultados e Caracterização da Gestão do Trabalho na Escola de Samba

Sabe-se que os modelos de gestão do trabalho, bem como as organizações, têm se transformado conforme as evoluções tecnológicas e sociais (Motta e Vasconcelos, 2006), e com as organizações carnavalescas não foi diferente. Desde sua criação até

os dias atuais, o modelo do carnaval carioca se adaptou às mudanças sócio-econômicas.

Na análise das informações documentais perceberam-se algumas de características da gestão da escola de samba como o discurso afetivo, componentes da gestão tradicional e crenças organizacionais. O discurso afetivo, em especial, é um elemento de controle e dominação sobre os trabalhadores, como afirmam Perrileux (2000), Gaulejac (2007), Bakan (2008) e Siqueira (2006), já que a gestão, independente de sua concepção e de seu intuito, é uma forma de organização de poder com a preponderância de pessoas sobre as outras (Gaulejac, 2007).

A gestão do trabalho foi conceituada como a forma de sistematização e coordenação das atividades de trabalho, mediadora de conflitos entre os trabalhadores e das contradições existentes entre o trabalho prescrito e o real do trabalho. Este conceito está alinhado à grande maioria das concepções e definições apresentadas nesta pesquisa, pois engloba os elementos de subjetividade, de produção da realidade e de cooperação entre trabalhadores (Barros, 2002), do alcance de objetivos individuais e organizacionais (Chanlat, 2000), de coordenação das atividades (Matos e Pires), de operação nos espaços organizacionais (Hennigton, 2008), do processo administrativo (Garay, 2006), interativo e simbólico (Sato e Oliveira, 2008) e da liberdade, autonomia e participação dos trabalhadores (Salles e Federighi, 2006; Cattani, 2006; Faria, 2009).

Os elementos acima descritos foram encontrados na gestão do trabalho da escola de samba representados tanto nos eixos temáticos de Autoridade Técnica/Liderança Democrática e Coletividade, categorizados e despontados nas falas dos entrevistados, quanto no aproveitamento das especialidades, configurações de equipes, reconhecimento e participação, retirados dos debates dos grupos focais entre trabalhadores e gestores. Além destes, as agremiações carnavalescas também apresentam flexibilidade e informalidade como características de uma gestão genuinamente brasileira, como afirma Bertero (2004).

Desta forma, depreende-se que a gestão do trabalho da escola de samba tem como características principais a participação efetiva e

a consideração da subjetividade dos trabalhadores, apesar de a gestão apresentar os traços, incontestáveis, de dominação e poder.

Considerando que a questão que orientou a discussão dos resultados desta seção foi como se caracteriza a gestão organizacional da escola de samba e devido ao volume de consistentes informações geradas pelos instrumentos de pesquisa, depreende-se que a questão formulada foi respondida.

4.4. **B**em-Estar no Contexto de Trabalho da Escola de Samba

A quarta e última questão norteadora, vinculada ao quarto objetivo específico, é como se caracteriza o bem-estar no contexto de trabalho na escola de samba? E para caracterizar o bem-estar no contexto de trabalho da escola de samba utilizaram-se dois métodos de coleta de dados complementares. O primeiro foi o grupo focal realizado com dois conjuntos de trabalhadores da escola de samba: trabalhadores operacionais e chefes de equipes.

4.4.1. **A Díade Bem-estar Mal-estar e as Estratégias de Mediação dos Trabalhadores Carnavalescos**

a) **As Fontes de Bem-estar no Trabalho**

- ✓ Os trabalhadores, de uma forma geral, expressaram que o que mais lhes causavam bem-estar era a possibilidade de fazer um trabalho bem feito e bonito e em consequência do capricho na execução e apresentação do produto final, haveria a satisfação pessoal com o desfile, obtendo reconhecimento de seus pares e chefes, o reconhecimento externo à organização, dos especialistas em carnaval e do grande público ao ver, pessoalmente ou pela televisão, que a escola de samba está visualmente primorosa. A satisfação com o trabalho bem-feito e o reconhecimento interno e externo foram os temas mais comentados e unânimes entre os participantes deste grupo, inclusive dos participantes que não tinham a função de adrecista, mas que também sentiam satisfação e percebiam o reconhecimento do seu trabalho mesmo atuando em funções administrativas e de apoio.
- ✓ Trabalhar no que gosta, ser remunerado e ter benefícios materiais por isto também foram temas de bem-estar que apareceram de forma clara na discussão do grupo, sendo que houve discordância quanto à valoração da importância

destes temas com os temas anteriores de satisfação e reconhecimento, pois, alguns acreditavam que os dois grupos de temas eram igualmente importantes e outros acreditavam que os primeiros temas eram ainda mais importantes. Entretanto, todos concordaram que ser aproveitado em sua especialidade e ser remunerado por isto têm seu grau de importância.

- ✓ A amizade entre os trabalhadores e o companheirismo também apareceu como intenso fator de bem-estar no local de trabalho, demonstrando o bom ambiente de trabalho concernente às relações sócio-profissionais.
- ✓ A participação efetiva dos trabalhadores das equipes no planejamento e realização do trabalho e a possibilidade de poder opinar sobre como o trabalho deve ser feito também produzem sentimentos de bem-estar nos trabalhadores, mostrando, de uma maneira geral, a boa comunicação entre os trabalhadores e chefes, bem como a aceitação e o aproveitamento do conhecimento de cada trabalhador. Um dos trabalhadores comentou que cada um se sente um artista em pequenas proporções, o que ele chamou de “artista peão”. O carnavalesco seria o grande artista, o qual tem a ideia global do enredo e do desfile, mas que cada trabalhador, independente da função, seria o pequeno artista que, além de colocar a mão na massa, oferece suas contribuições em pequenas proporções, aparecendo no todo. A percepção de aceitação da opinião lhes traz uma forte sensação de bem-estar.

b) As Fontes de Mal-estar no Trabalho

- ✓ Quanto à percepção de mal-estar, na opinião dos trabalhadores, o que mais lhes causam desconforto é o fato de trabalhar sobre pressão, pois, como a escola de samba precisa necessariamente estar pronta no dia desfile, eles programam as tarefas do dia e têm de cumpri-las rigorosamente, independente do horário de saída, que costuma acontecer após as 21 horas. Eles entram em torno

de 8h e 15min para tomar café da manhã e saem às 21h, com uma parada para o almoço e outro para o lanche da tarde. Isto é, trabalham, em média, 12 horas por dia. Mesmo assim, às vezes, o trabalho se torna inalcançável seja pelo volume de tarefas ou pela complexidade da execução, e por esta razão há uma pressão temporal.

- ✓ As condições básicas de trabalho foram apontadas como uma das componentes da percepção de mal-estar no trabalho. E entre as condições de trabalho precárias citadas a mais recorrente nas falas dos trabalhadores é o intenso calor que faz dentro do barracão, que no verão carioca chega a ficar próximo dos 50°, e somado ao pó de fibra de vidro, constante no barracão devido à atividade de lixar as esculturas presente em todos os carros alegóricos, mais o cheiro de resina sentido em quase todo andar térreo, tornam o ambiente um elemento de precarização da saúde do trabalhador, apesar de não se receber/perceber reclamações a seu respeito. Somente houve a referência às condições de trabalho precárias, em função da possibilidade de escuta do trabalhador.
- ✓ Num ambiente de trabalho onde se exige o cumprimento de tarefas, duas situações causam descontentamento aos trabalhadores: primeiro a cobrança dos chefes de outras equipes que os repreendem em caso de conversa fora dos postos de trabalho e segundo os companheiros de trabalho que não ajudam na realização da tarefa fazendo “corpo mole” aumentando a carga de trabalho.
- ✓ Assim, percebe-se a existência de problemas nas três dimensões do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS): organização do trabalho, condições de trabalho e relações sócio-profissionais.

c) Estratégias de Mediação do Mal-estar no Trabalho

- ✓ As principais formas de lidar com as dificuldades geradas pelo mal-estar, segundo os trabalhadores, são: (1) utilização de som portátil para atenuar o trabalho rotineiro; (2)

concentração no trabalho sem se preocupar com o que acontece ao redor; (3) paciência e bom humor; (4) pausa para espairecimento minimizando o ritmo de trabalho; (5) ato de molhar a cabeça para atenuar o calor; (6) uso de meio fina nos membros superiores evitando o contato da fibra de vidro direto com a pele, prevenindo coceiras, feridas e alergias.

4.4.2. A Díade Bem-estar Mal-estar e as Estratégias de Mediação dos Chefes de Equipe

a) As Fontes de Bem-estar no Trabalho

- ✓ Para os chefes, o bem-estar está ligado à realização da atividade em si, pois ver a transformação da matéria-prima em produto acabado já é considerada uma realização pessoal.
- ✓ O resultado do trabalho visto na avenida, a qualidade do desfile, é um fator que produz bastante bem-estar, pois este resultado leva ao reconhecimento do trabalho de seus pares, especialistas e público, por meio do elogio público.
- ✓ Outro elemento citado é o fato de se ter/considerar a melhor equipe para se trabalhar, contendo os melhores profissionais do ramo e, assim, possibilitando a apresentação de um trabalho de qualidade superior.
- ✓ A liberdade de criação e adaptação dos projetos à realidade de recursos também são fatores que motivam o bem-estar segundo os chefes de equipe.

b) As Fontes de Mal-estar no Trabalho

- ✓ De acordo com os chefes, os fatores ligados ao mal-estar são: a possibilidade de não reconhecimento do trabalho realizado; a falta de material para finalizar um serviço; e a pressão temporal exercida pelos superiores e pela própria situação de estar chegando o dia da apresentação do desfile.

- ✓ Um assunto que provoca mal-estar na opinião dos chefes e que motivou certa apreensão no debate foi a questão do atraso no pagamento do pessoal, que para uns é de extrema importância, pois é uma questão de sobrevivência, e para outros, apesar de concordarem com a importância, acreditam existir outros fatores que compensam este atraso, como o reconhecimento do trabalho e a satisfação pessoal.

c) Estratégias de Mediação do Mal-estar no Trabalho

- ✓ Quanto às formas de lidar com o mal-estar os chefes citaram somente duas estratégias, complementares e que estão ligadas à pressão temporal e à falta de material, e não ao atraso de pagamento e ao não reconhecimento, apontadas anteriormente como sinônimo de mal-estar.
- ✓ A improvisação e a vontade/necessidade de sempre achar uma solução para os problemas foram os modos de combater o mal-estar.

4.4.3. Síntese das Experiências de Bem-estar e Mal-estar e as Estratégias de Mediação na Escola de Samba

Na questão relativa ao bem-estar, os dois elementos mais citados pelos grupos chefes e trabalhadores foram: (1) a satisfação pessoal, em realizar atividade laboral e com os resultados do trabalho; (2) o reconhecimento, individual e coletivo, interno e externo. Após estes dois elementos de maior recorrência também apareceram como elementos de bem-estar (3) o aproveitamento das especialidades de cada trabalhador; (4) o companheirismo da equipe; (5) a aceitação da opinião e a liberdade de criação; e (6) ter uma boa equipe de profissionais.

Os elementos que mais causam mal-estar na escola de samba são: (1) a pressão temporal; (2) a possibilidade do não reconhecimento do trabalho; (3) o “corpo mole” de alguns trabalhadores; e (4) as condições ambientais precárias.

As formas mais recorrentes de lidar com o mal-estar citadas foram: (1) a utilização de som portátil; (2) o ato de molhar a cabeça;

(3) a pausa para esparecimento e aliviar a pressão; e (4) a improvisação e a criatividade na solução dos problemas.

Por meio dos resultados descritos, percebe-se que a escola de samba apresenta muitos problemas de ordem estrutural, pois a informalidade, em especial a do contrato de trabalho, impera neste tipo de organização. Mas apesar dos problemas constatados, as características da atividade e da gestão do trabalho na escola de samba facilitam a percepção e vivência de bem-estar dos trabalhadores no ambiente organizacional.

Os aspectos que mais se destacam na percepção de bem-estar de trabalhadores e chefes são os ligados ao sentido do trabalho (Borges e Tamayo, 2001), que superam, inclusive, os aspectos de mal-estar existentes no ambiente de trabalho.

O reconhecimento, interno e externo, individual e coletivo, do trabalho realizado na escola de samba, a satisfação e o prazer dos trabalhadores com o sentido da atividade de trabalho, o aproveitamento das especialidades e especificidades dos trabalhadores, a autonomia dada na efetiva realização da tarefa, a aceitação da opinião dos profissionais no projeto, planejamento e execução do trabalho, a liberdade de criação de elementos constituintes do trabalho, o companheirismo e o bom humor, proporcionam um maior peso nas vivências e percepção de bem-estar dos trabalhadores carnavalescos.

A maioria destes elementos proporciona maior sentido ao trabalho realizado. Nesta direção, o gestor deve procurar promover o desenvolvimento de um ambiente organizacional que facilite o aparecimento destes elementos citados anteriormente.

Muitas são as contradições dentro do ambiente de trabalho de uma escola de samba. Mas uma organização que, aparentemente, não se preocupa em obter lucro e sim com a comunidade, poderia, efetivamente, minimizar os efeitos nocivos relativos ao capital oferecendo condições de trabalho decentes, bem como formalizando todos os contratos de trabalho, aumentando, ainda mais, a percepção de bem-estar.

Os aspectos negativos das escolas de samba estão calcados, principalmente, na informalidade dos contratos de trabalho e na falta dos benefícios a ele relacionados, como 13º salário, férias,

aposentadoria, previdência, FGTS, entre outros, que faz com que o trabalhador se sinta fragilizado e dominado pelo poder do capital.

4.4.4. Análise de Situações Reais de Trabalho

a) Considerações Gerais

O barracão é uma grande área aberta com elementos bastante característicos: muito barulho, cheiros fortes (cola, tinta e resina), sobras de materiais e poeira. A poeira suspensa misturada ao cheiro de cola, tinta e resina. Resumidamente, os galpões das escolas de samba se assemelham a enormes ateliês de artesãos onde se fabricam os desfiles das escolas de samba.

De uma forma geral, os postos de trabalho não são locais limpos (em razão das atividades de várias equipes) e apresentam uma “bagunça organizada” com muitos materiais, máquinas e equipamentos espalhados pelo galpão, tornando a movimentação de pessoas e materiais bastante difícil e arriscada. Entretanto, os recursos necessários à plena realização das tarefas, geralmente, encontram-se à mão.

Nas equipes de aderecistas, responsáveis pelo acabamento dos carros alegóricos, os trabalhadores apresentam diversas habilidades e especialidades profissionais complementares entre si, o que facilita o trabalho em equipe e o cumprimento dos prazos.

No andar térreo do barracão, a grande maioria dos trabalhadores, composta por homens, para amenizar o desconforto com o calor, trabalham de chinelo, bermuda e sem camisa. O calor, apesar de desconfortável, é suportável graças à utilização de ventiladores.

b) Descrição de Situações de Trabalho Específicas

1. Os carros alegóricos mais simples têm, em média, trinta metros de comprimento com oito metros de altura e como a qualidade do acabamento dos carros alegóricos é um quesito avaliado pelos jurados no desfile (alegorias e adereços), existe a cobrança da realização das tarefas nos mínimos

detalhes, desde a base do até o alto dos carros. A primeira situação de trabalho era de um trabalhador (adrecista) fazendo o acabamento de uma plataforma, onde, no desfile, fica uma pessoa de destaque fantasiada. A plataforma, redonda, devia ter, em torno, de um metro de diâmetro e a uns cinco metros do chão. O trabalhador ficou na postura deitada por duas horas, com os pés para fora da plataforma, colando tiras douradas em sua parte externa. A postura foi adotada para que o trabalhador pudesse realizar a tarefa com um mínimo de segurança e conforto. Todo o material necessário à realização da tarefa esteve sempre à disposição, não havendo, por isto, qualquer paralisação do trabalho. Apesar da altura elevada do posto de trabalho, o trabalhador não utilizou nenhum Equipamento de Proteção Individual (EPI), fato que torna sua atividade de trabalho fora do ideal e de alta periculosidade. Ao final do período, o trabalhador terminou sua tarefa sem maiores problemas.

2. Próximo ao principal carro alegórico, o abre-alas, havia uma equipe de quatro trabalhadores, sendo três do sexo masculino e um do sexo feminino, colando bolhas plásticas numa tira de tecido que servia de acabamento do carro alegórico. Eles trabalhavam numa mesa de 3 metros por 1,5 com cadeiras altas, fora dos padrões de produção, que, provavelmente, foram aproveitadas de carnavais anteriores. As cadeiras eram artesanais feitas de ferro com encostos e assentos de espuma e apoio para os pés. Neste local de trabalho, o que é comum na grande maioria das mesas de trabalho situadas no barracão, havia um som portátil onde os trabalhadores, geralmente, escutam samba, pagode ou funk, para descontrair o ambiente e amenizar o ritmo e a repetitividade do trabalho. Além do som, também havia um ventilador de coluna que atenuava o calor no local. Os recursos necessários à realização da tarefa (materiais e equipamentos) encontravam-se à disposição dos trabalhadores, pois durante o tempo de observação, cerca de duas horas, não houve pausa consideráveis no trabalho, com exceção para rápidas

idas ao banheiro. O tamanho e a quantidade de tiras são determinados pelo chefe de equipe conforme cálculo da necessidade do carro alegórico. Os trabalhadores usam uma forma semelhante de realizar as tarefas, eles colam as tiras com cola quente na mesa, cortam as bolhas plásticas com uma tesoura e as colam, também com cola quente na tira, depois as arrancam da mesa e as colocam num monte. Alguns trabalhadores ficam cansados de trabalhar sentados e realizam as tarefas em pé. Após a finalização da tarefa, as tiras foram recolhidas por outros trabalhadores que iriam colá-las no carro alegórico. Há uma exigência, por parte do chefe de equipe, para que os acabamentos fiquem com uma qualidade considerada ideal e a escola não perca pontos na avaliação dos jurados do desfile. Em função da observação quanto ao uso de som no local de trabalho, percebeu-se que alguns trabalhadores (seria difícil precisar quantos), usam sons individuais, do tipo MP3, para atenuar o ritmo de trabalho.

3. Num posto de trabalho situado atrás do carro alegórico abrelatas, uma pequena equipe de três trabalhadores da fibra de vidro, material do qual são feitas as esculturas dos carros alegóricos, precisavam fechar buracos longitudinais em duas esculturas de índios abertos em função da colocação de iluminação neon após já estarem prontas. Dois trabalhadores eram operacionais e o outro era o chefe de equipe que explicou que as aberturas feitas eram maiores do que o necessário, por isto a realização desta tarefa em caráter de urgência e de retrabalho. As esculturas tinham em torno de cinco metros de altura e o primeiro trabalhador tinha a função de colar a fibra de vidro nos buracos abertos, o outro tinha função de auxiliá-lo suprindo-o de materiais (fibra e cola) e segurar a escada. Nenhum dos trabalhadores usava Equipamento de Proteção Individual (EPI) e se vestiam somente com uma bermuda e chinelo. Durante a realização da tarefa, o primeiro trabalhador subia na escada, enquanto o outro a segurava e passava o material necessário – pincel,

fibra de vidro e cola preparada dentro de um pote vazio de sorvete. A escada utilizada no trabalho era revestida de espuma em sua parte superior para que não danificasse a estrutura do carro ou as esculturas. O primeiro trabalhador tinha uma postura de braços esticados enquanto passava a fibra e a cola na escultura. O chefe de equipe ficava observando o trabalho dos dois e em determinados momentos orientava-os quanto à colocação de fibra, cola ou quando já era suficiente, no sentido de melhorar a qualidade. Não houve nenhum inconveniente ou pausa durante a realização do trabalho que durou um pouco mais de uma hora. Os três realizaram o trabalho com bastante bom humor, apesar da necessidade de atenção à tarefa, e de vez em quando brincavam um com o outro para amenizar a tensão.

4. Na função de escultor, uma das habilidades requeridas ao profissional é a de cortar isopor no formato necessário. O corte do isopor pode ser feito de três maneiras: usando um facão para cortes mais grosseiros; com um fio quente para realizar aparas; com pequenas facas para cortes mais precisos e detalhistas. Nesta situação, observou-se uma dupla de escultores, um titular e outro auxiliar, fazendo aparas numa escultura de um carro alegórico que levou em torno de 40 minutos para ser finalizado. Enquanto um dos escultores fazia os cortes necessários, o outro retirava as aparas e segregando-as para o descarte. Após aparar grosseiramente a escultura, o escultor a lixou para dar um acabamento mais apurado. Diferentemente dos outros trabalhadores, os escultores usavam, além da bermuda, semelhante aos demais trabalhadores, tênis e camiseta. Contudo, o que realmente chamou a atenção para a execução da tarefa foi o fato do instrumento de trabalho ter sido fabricado artesanalmente e sem segurança para o trabalhador. O instrumento de corte era feito com um pedaço de madeira, na qual foi fixada uma tomada comum ligada a uma tomada na parede. A tomada fixada na madeira estava ligada a um fio desencapado com uma fita isolante na ponta. Assim, para

fazer o corte do isopor, o escultor ligava a tomada na energia, esquentando o fio e, assim, ele fez diversos cortes necessários à realização da tarefa. O grave problema era se caso o trabalhador ou outra pessoa encostasse-se ao fio, ele seria sumariamente eletrocutado. Apesar da alta periculosidade da atividade não houve nenhuma ocorrência e o escultor fez as aparas com bastante habilidade e correção.

5. Após a colocação das esculturas nos carros alegóricos, as atividades seguintes são a lixação, pintura e acabamento, finalizando o trabalho de alegorias e adereços. Assim, outra situação de trabalho observada foi a dos lixadores que têm a função de lixar as esculturas antes de receberem a pintura. Este é um trabalho realizado individualmente e geralmente por homens, pois requer exigências físicas, em especial, de força, postura e resistência. Percebeu-se, durante o período de observação, que os lixadores não usavam Equipamentos de Proteção Individual (EPI) necessários à função, como máscaras, luvas, botas e uniforme apropriado. Além disto, como as esculturas ficavam em cima dos carros alegóricos que distam a, no mínimo, um metro e meio do chão, seria de extrema importância que eles também utilizassem cintos de segurança, o que não aconteceu. A observação foi realizada em aproximadamente duas horas à tarde. O lixador observado executou sua tarefa durante todo o tempo de observação de forma ininterrupta, fazendo pressão com a mão em movimentos contínuos laterais esquerda-direita sobre a superfície da escultura e uma variedade de posturas diferentes necessários ao cumprimento da tarefa. Entretanto, de 15 em 15 minutos, em face da intensidade das posturas, fazia pequenas pausas para descanso de três a cinco minutos, além das pausas já programadas de almoço e lanche da tarde. O trabalhador realizou a tarefa sem maiores problemas, apesar do desgaste físico.

6. Num determinado momento da observação, viu-se uma equipe de soldadores que precisava soldar uma barra de uns

dois metros, aproximadamente, num carro alegórico para dar maior estabilidade ao conjunto. O processo todo demorou cerca de 30 minutos, mas, percebeu-se que a equipe, formada por três trabalhadores do sexo masculino, tinha, a priori, todos os equipamentos operacionais e de segurança necessários à realização das tarefas, bem como, o acompanhamento de três bombeiros para casos de incêndio. Assim, notou-se o cuidado com a segurança na execução das atividades de soldador. Entretanto, apesar da distância mantida espontaneamente pelos outros trabalhadores, o local de solda não ficava isolado dos demais, o que poderia causar danos às pessoas e aos trabalhos. Contudo, não houve nenhuma ocorrência fora do normal.

7. No acabamento de um carro alegórico, cinco trabalhadores realizavam a tarefa de colar tiras douradas nas esculturas em torno de todo o carro. Tarefa, apesar de aparentemente simples, era muito volumosa em razão do tamanho do carro. Quatro trabalhadores eram do sexo masculino e uma do sexo feminino. Apesar de todos cumprirem tarefas semelhantes e ficarem próximos um ao outro, cada um se situou num posto de trabalho diferente. Todos tinham ferramentas e materiais necessários ao bom andamento das tarefas, o que aconteceu durante todo o processo. As esculturas eram de fácil acesso para todos, mas, para execução exigiam-se posturas mais complexas, como a posição em pé, ajoelhada, sentada no chão ou em pequenos banquinhos para alcançar as partes inferiores das esculturas. Eventualmente, quando acabavam as tiras douradas, o próprio trabalhador se dirigia até o almoxarifado e solicitava novo pacote do material, voltando, imediatamente, à realização da tarefa. Devido ao calor e às exigências posturais, os trabalhadores suavam de forma contínua, mas, apesar disto, todos trabalhavam, aparentemente, de bom humor, pois, volta e meia, faziam brincadeiras entre eles. Tirando as pausas programadas para almoço e lanche, os trabalhadores ficaram o tempo inteiro realizando as tarefas e quando cada trabalhador acabava sua

parte, se dirigia a outro posto de trabalho indicado pelo chefe da equipe, que também executava a mesma tarefa. Após a finalização das tarefas, cada trabalhador entregava a sobre de material no almoxarifado. O trabalho não era essencialmente repetitivo, mas era bastante volumoso em razão do tamanho das esculturas.

8. Num posto de trabalho, três trabalhadores tinham a função de emassar e lixar uma peça que media, em torno de, três metros de comprimento. Os três trabalhadores eram do sexo masculino e aparentemente novos, idade entre 25 e 35 anos. Primeiramente, eles trouxeram dois potes de 20 litros de massa, ferramentas e pequenos bancos para melhor se acomodarem na realização das tarefas. Enquanto faziam a preparação da massa para passar na peça, o chefe do barracão, responsável pela limpeza e segurança do galpão, os orientou que utilizassem uma lona plástica embaixo da peça para que a massa não caísse no chão e facilitasse sua limpeza após o trabalho. Após a orientação, eles o colocaram sob a peça e começaram a emassá-la. O que chamou a atenção foi que, no início, eles utilizaram as mãos, sem luvas, para pegar e passar a massa na peça, complementando a tarefa com um pincel. A tarefa exigiu uma diversidade de posturas para que os trabalhadores conseguissem passar a massa em toda a peça. As posturas não eram muito complexas, mas havia uma exigência postural que não permitia que ficassem muito tempo do mesmo modo, pois, além da postura, havia o movimento de sobe e desce do braço no processo de emassar a peça. Após a secagem da massa, passou-se, então, a tarefa de lixação da peça que, além das exigências físicas e posturais semelhantes ao processo de emassar, apresentou a necessidade de maior força física para que a peça ficasse lisa para receber a pintura. O processo todo levou em torno de uma hora para ser finalizado e transcorreu sem maiores problemas.

9. Cada carnavalesco tem a responsabilidade de coordenar as equipes de acordo com sua especialidade. Uns são especialistas em fantasias, outros em desenhos, outros em projetos e outros em carros alegóricos. Assim, no caso da escola observada, cada carnavalesco se responsabiliza por uma certa quantidade de trabalhadores e equipes de trabalho. É bastante corriqueiro vê-los no parapeito do terceiro andar, onde ficam suas salas, observando o transcorrer e evolução dos trabalhos. Notou-se que, pelo menos uma vez por dia, o carnavalesco responsável pelas equipes de alegorias e adereços, juntamente com assessores, passava pelos postos de trabalho para verificar se estava tudo ocorrendo dentro do prescrito e conforme o planejado e imaginado no enredo. Todos (carnavalescos, assessores, chefes de equipe e trabalhadores) discutiam sobre a evolução dos trabalhos e o carnavalesco, caso percebesse alguma necessidade, fazia intervenções no processo, no sentido de mudança ou adaptação de material ou agilidade nas tarefas.

c) Revelação de Situações Reais de Trabalho

A fotografia é um elemento de registro estático e, obviamente, não poderia demonstrar elementos dinâmicos da composição organizacional como a forma de organização do trabalho e as relações sócio-profissionais entre pares.

Mas, o registro fotográfico se torna bastante revelador quanto às condições de trabalho encontradas em organizações permitindo fazer um paralelo entre o que deveria ser e o real por meio de uma análise mais detalhada dos elementos existentes nas cenas.

Neste sentido, os registros fotográficos realizados na escola de samba estudada são bastante característicos das condições de trabalho encontradas na agremiação, demonstrando, basicamente, haver condições de trabalho inadequadas para o desenvolvimento das tarefas a exemplo da falta de equipamentos de segurança, do excesso de materiais nos postos de trabalho dificultando a locomoção e a segurança dos

trabalhadores em caso de necessidade de evacuação da área, limpeza inadequada que pode causar acidente de trabalho, bem como danos ou riscos à saúde de trabalhadores e visitantes, entre outros elementos de maior ou menor gravidade.

A série de fotos, mostrada a seguir, servirá como parâmetro para uma visualização, análise e confirmação da existência de condições de trabalho inadequadas.



Foto 6 – Trabalho a cinco metros de altura



Foto 7 - Condições de trabalho pouco adequadas



Foto 8 - Exigência postural 1



Foto 9 - Segurança inadequada



Foto 10 - Trabalho nas alturas



Foto 11 - Equipamentos inadequados



Foto 12 - Exigência postural 2



Foto 13 - O “abraço” da segurança

d) Ponderações das Situações Reais de Trabalho

Por intermédio das observações sistemáticas, percebeu-se a existência de traços comuns nas nove situações de trabalho examinadas, que serão segregadas de acordo com as três dimensões do Contexto de Produção de Bens e Serviços (CPBS).

Na dimensão Organização do Trabalho encontram-se as seguintes características:

- ✓ Cuidado e o zelo na realização das tarefas, ressaltando a atenção com a qualidade do resultado;
- ✓ Contínua supervisão e orientação dos responsáveis pelas equipes;
- ✓ Recorrente preocupação com o sigilo das alegorias do desfile;

- ✓ Adequado planejamento das ações conforme cronograma de produção do desfile;
- ✓ Frequentes exigências de postura com alta intensidade das tarefas levando a um ampliado desgaste físico;
- ✓ Recorrente utilização de sons portáteis para amenização do estresse em função do ritmo de trabalho e pressão temporal;
- ✓ Reiterado uso de criatividade, habilidades e inteligência prática na execução das tarefas para dar conta do real;

Na dimensão Condições de Trabalho encontram-se as seguintes características:

- ✓ Informalidade na forma de se trajar: os homens, geralmente, utilizando bermuda e chinelo, e alguns camiseta e as mulheres de camiseta, bermuda e sandália;
- ✓ Condições precárias de realização do trabalho referentes à temperatura, iluminação, ventilação e limpeza;
- ✓ Frequente utilização de estratégias de mediação operatórias e formas de trabalhar para adaptação as características laborais do ambiente;
- ✓ Rara preocupação com a utilização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) e com a segurança do trabalhador;
- ✓ Propícia disponibilidade de recursos materiais e equipamentos na execução das tarefas;
- ✓ Exíguo espaço de locomoção entre os carros devido à grandiosidade dos carros alegóricos e às sobras de materiais para descarte;
- ✓ Habitual emprego de artimanhas individuais para amenizar a incidência do calor no local.

Na dimensão Relações Sociais no Trabalho encontram-se as seguintes características:

- ✓ Uma favorável comunicação entre trabalhadores, chefes de equipes e outras equipes;
- ✓ Bom-humor nas relações sociais de trabalho;

De acordo com as ponderações, acima delineadas, é possível assinalar que há uma conjugação das dimensões do CPBS típica de organizações tradicionais, onde aparece uma apropriada Organização do Trabalho, precárias Condições de Trabalho e Relações Sociais de Trabalho que auxiliam na dinâmica organizacional com reflexos positivos na execução das atividades.

A dimensão Organização do Trabalho apresentou características adequadas referentes ao planejamento e à estruturação do trabalho e não muito favoráveis em relação aos ritmos e pressão temporal.

Nas Condições de Trabalho aparecem deficiências e carências no espaço para a realização das tarefas, deixando os trabalhadores a mercê de estratégias de mediação operatórias para que lidem com tais deficiências. Por outro lado, a agremiação oferece apropriadas condições de trabalho relativas à suficiência de materiais e equipamentos. Isto é, observou-se a frequente preocupação com a produção do desfile de carnaval e, apesar dos indícios de bem-estar no ambiente de trabalho, a pouca preocupação com a saúde e o bem-estar dos trabalhadores.

A dimensão das Relações Sociais no Trabalho apresenta, aparentemente, poucas dificuldades ou conflitos, aparecendo com pontos positivos na dinâmica das atividades de trabalho, facilitando a sua realização.

A escola de samba apresenta uma estrutura organizacional com muitas semelhanças e diferenças das organizações burocráticas tradicionais.

As semelhanças estão calcadas, principalmente, em aspectos formais da organização como uma estrutura com

organograma funcional e por equipes, de hierarquia rígida, disciplina e cadeia de comando e poder.

A escola de samba também apresenta aspectos relevantes que a diferencia das demais organizações convencionais como, por exemplo, o prazer em que os trabalhadores carnavalescos, geralmente, têm pelo que fazem.

O aproveitamento das especialidades de cada trabalhador em funções específicas, a autonomia na realização do trabalho, a criatividade na concepção e produção do desfile, a comunicação direta com o topo da cadeia de comando, relacionamentos interpessoais descontraídos, a disponibilidade de recursos materiais, máquinas e equipamentos, o planejamento do cronograma das atividades desde a escolha do enredo até a saída do desfile na avenida. Estes aspectos ocasionam reconhecimento e satisfação pessoal com reflexos positivos no bem-estar do trabalhador.

Obviamente seria uma incoerência afirmar categoricamente que todos os trabalhadores têm bem-estar no ambiente carnavalesco, mas por intermédio das falas proferidas pelos trabalhadores carnavalescos, apareceu, de forma unânime, a percepção de bem-estar no ambiente de trabalho.

Os aspectos negativos encontrados na agremiação não podem ser deixados de lado, pois, caso fosse uma empresa privada tradicional, possivelmente, não seria haveria a ocorrência de baixos salários, a não formalização e legalização dos contratos de trabalho e benefícios legais, as condições de trabalho precárias com destaque para a falta de Equipamentos de Proteção Individual (EPI), a deficiente segurança no trabalho, a falta de uniformes e os precários aspectos ambientais relacionados ao som, temperatura, iluminação e limpeza.

Uma organização convencional seria diametralmente oposta a uma escola de samba, pois, provavelmente, ofereceria adequadas condições de trabalho, necessárias à realização das atividades, mas, talvez, não apresentaria aspectos relacionados à autonomia, ao aproveitamento das especialidades e subjetividade, ao reconhecimento individual e coletivo, a

participação efetiva na gestão do trabalho, entre outras características recorrentes a uma escola de samba.

Talvez, seria mais apropriado que, uma e outra, escolas de samba e organizações convencionais, absorvessem as características positivas de cada uma para que assim pudessem ter gestões preocupadas tanto com o resultado econômico-financeiro da organização, quanto com o bem-estar dos trabalhadores, eliminando ou minimizando, nesta direção, os aspectos negativos.

4.4.5. Síntese dos Resultados e Caracterização do Bem-estar dos Trabalhadores Carnavalescos

O conceito de bem-estar evoluiu de estudos relacionados à felicidade (Wilson, 1967; Waterman, 1993; Veenhoven, 2000; Vasconcelos, 2004), passando, paulatinamente, para estudos específicos de bem-estar que foi definido em termos de satisfação (Diener, 1984; Diener, Suh e Oishi, 1997; Danna e Griffin, 1999; Galinha e Ribeiro, 2005; Souto e Rego, 2007) apresentando dimensões objetivas e subjetivas (Corbi e Menezes-Filho, 2006), critérios de avaliação externos e internos (Diener, 1984), concepções hedônicas (Butcher, Robertson e Callinan, 2004), até oportunidades relacionadas à satisfação (Warr, 2002, 2007). Outros definiram bem-estar com elementos de afeto ligado ao trabalho (Harter, Schmidt e Keyes, 2002; Harris, Daniels e Briner, 2003; Van Horn, Toris, Schaufeli e Scheurs, 2004; Paschoal e Tamayo, 2008).

Em razão dos diversos conceitos que utilizam uma variedade de concepções, conceituou-se bem-estar, para fins desta pesquisa, como uma representação positiva do processo psicossocial baseado nas interações com o contexto de produção que resultam em satisfação, identificação, significado e reconhecimento ao trabalhador. E os elementos de satisfação, identificação, significado e reconhecimento foram encontrados de forma recorrente na fala dos entrevistados e nas observações realizadas.

Nos grupos focais foi perguntado, especificamente, sobre as vivências de bem-estar e mal-estar e os trabalhadores e gestores carnavalescos disseram que a identificação com a atividade de trabalho lhes causava satisfação e reconhecimento e o que mais lhes causavam mal-estar era o sentimento de não ser reconhecido pelo trabalho que realizavam, assim como as condições de trabalho.

Pode-se concluir que, por intermédio das entrevistas realizadas com trabalhadores e gestores carnavalescos, há vivências bem-estar no ambiente de trabalho e que esta é caracterizada pelos sentimentos de satisfação, identificação significado e reconhecimento, percebidos pelo processo psicossocial baseado nas interações do contexto da escola de samba, respondendo, assim, a última questão norteadora deste estudo.

Sabedoria

Ter sabedoria não é simplesmente ter conhecimento, ter astúcia, esperteza. Ter sabedoria é ter bom senso, cautela, discrição, ponderação, prudência, sensatez. Bom senso com as situações e pessoas, cautela para ir em frente, discrição nos atos e palavras, ponderação nas decisões, prudência no percurso, sensatez para não acreditar que é superior ou inferior aos outros.

Não queria ser o mar me bastava a fonte
Muito menos ser a rosa simplesmente o espinho
Não queria ser o caminho porém o atalho
Muito menos ser a chuva apenas o orvalho

Não queria ser o dia só a alvorada
Muito menos ser o campo me bastava o grão
Não queria ser a vida porém o momento
Muito menos ser o concerto apenas a canção

O ouro afunda no mar
Madeira fica por cima
Ostra nasce do lodo
Gerando pérolas finas

Samba 9 - O ouro e a madeira de Ederaldo Gentil

5. Conclusão

A abordagem multimétodo utilizada nesta pesquisa teve características particulares e, ao mesmo tempo, aspectos peculiares de uma abordagem metodológica da Ergonomia da Atividade, que, ainda, é uma ciência em construção, assim como são seus métodos (Daniellou, 2004).

Em função desta multiplicidade metodológica é de se esperar um amplo espectro de resultados. Entretanto, esta diversificação não é somente consequência dos métodos aplicados, mas também devido às abordagens teóricas ligadas à Psicologia, Sociologia e Administração, ou seja, ciências relacionadas ao trabalho. Neste sentido, ficou evidenciado às inúmeras possibilidades de discussão ante o volume de resultados acumulados, o que tornaria a discussão infundável e prolixa caso abarcasse toda espécie de possibilidade teórico-epistemológica.

Inicialmente, notou-se que a escola de samba, instituição com características próprias, pertencente a um contexto sócio-cultural diferenciado das incontáveis organizações tradicionais, apresenta um contexto conturbado e com muitas contradições, conforme estudos explorados por Cavalcanti (2009). A autora delinea a contradição-mor relacionada à “aceitação”, por parte do Estado e dos cidadãos, da incongruência entre o legal e a contravenção, citando o paradoxo existente entre a gestão oficial dos banqueiros do jogo do bicho nas escolas de samba e no carnaval carioca, ao mesmo tempo em que se encontram à margem da lei.

Estas contradições se revelam ainda maior no modo de gestão do trabalho conduzido no seio destas agremiações. Há um espaço, um tanto obscuro, uma linha tênue que divide o formal do informal, pois a escola de samba é uma organização reconhecidamente instituída, mas que apresenta uma maioria de trabalhadores sem carteira assinada e uma consequente carência de direitos sociais.

As contradições persistem na coexistência de duas formas de gestão distintas, mas que se sucedem no gerenciamento da escola de samba: uma gerenciando a estrutura formal da agremiação e outra comandando as atividades dos trabalhadores na produção alegórica do desfile. A primeira mais burocrática, autocrática e tradicional, a outra mais orgânica, fluida, flexível e participativa.

A gestão participativa apresenta pressupostos de aceitação da opinião dos trabalhadores, bem como, o compartilhamento de responsabilidades nas tomadas

de decisão, a outra não. Com isto, há duas realidades gerenciais diferentes numa mesma organização, não obstante o lócus de trabalho distinto.

Há heterogestão no gerenciamento da estrutura formal da organização, mas também se encontra uma forte característica de gestão participativa, semelhante ao preconizado por Faria (2009). Mas sem deixar de se revelar elementos ligados ao poder, dominação e alienação dos trabalhadores (La Boétie, 1999; Siqueira, 2006; Gaulejac, 2007).

A gestão participativa, característica básica da gestão do trabalho na escola de samba, como a própria qualificação da gestão induz, há uma aceitação das sugestões de alternativas e ideias, mas com a responsabilidade da tomada de decisão recaindo sobre os gestores. Os trabalhadores não são donos dos meios de produção, estes não têm o poder de definir rumos e diretrizes, mas tão somente de oferecer opções de escolha conforme suas atribuições e qualificações.

Entretanto, isto já se apresenta como um enorme diferencial aos trabalhadores, pois, estes, se sentem atrelados à escola de samba em razão de serem corresponsáveis pelo sucesso individual e coletivo, ao menos no discurso.

O discurso profetizado pelos dirigentes da escola de samba tem bastante semelhança aos discursos proferidos pelos dirigentes das grandes corporações (Siqueira, 2006), pois ambos tentam cooptar a subjetividade do trabalhador para que este mantenha seu corpo e mente dóceis no intuito de executar o que for estipulado pelos comandantes (Gaulejac, 2007).

No discurso contratado pelos dirigentes encontra-se forte apelo às crenças organizacionais (Srouf, 1998), bem como a utilização de ferramentas de gestão como elementos da estrutura administrativa (Rebouças, 2000).

Tanto nas entrevistas individuais, quanto, em especial, nas observações sistemáticas com registros fotográficos notou-se haver condições de trabalho precárias, incluindo a falta de equipamentos de segurança para trabalhadores da produção alegórica, a existência de poeira no ambiente de trabalho, assim como forte calor exercido sobre os trabalhadores nos barracões, isto somente para citar algumas.

Nas falas dos trabalhadores e gestores carnavalescos, nas duas dimensões analíticas especificamente questionadas nas entrevistas, encontraram-se fortes indícios a identificação do trabalhador com sua atividade de trabalho e com as pessoas que o cercam no ambiente laboral, o significado do trabalho na vida do indivíduo e o reconhecimento individual e coletivo, interno e externo.

Estes elementos foram especialmente visualizados nas entrevistas individuais da dimensão atividade de trabalho, onde o maior percentual de explicação dos

núcleos temáticos estruturadores do discurso recaiu sobre o contexto de trabalho carnavalesco, composto pelo carnaval, samba, blocos e comunidade, e a trajetória de vida dos trabalhadores, geralmente, de origem humilde e pobre. Mas, devido ao sentimento de pertencimento a escola de samba acredita-se ter alcançado o “sucesso” ao conseguir emprego e assim, poder sobreviver. Enfim, estes elementos apresentados acima, formam o cerne do conceito de bem-estar compilado e originado dos estudos e pesquisas realizados pelos diversos autores do tema e citados no item teórico sobre bem-estar.

Neste sentido, depara-se com sólidos indícios da existência de bem-estar no contexto de trabalho da escola de samba, apesar dos inúmeros problemas de condições e formalização do trabalho encontrados na agremiação.

Em vista da utilização de um percurso metodológico com múltiplos instrumentos de coleta de dados, a variedade dos métodos auxiliou na captação da essência do debate temático, mesmo que um ou outro não apreenda toda a profundidade de informações necessárias. Haver deficiências em um método de coleta de dados e conseqüentemente nos resultados é possível, mas haver lacunas no conjunto de resultados de todos os métodos utilizados é improvável. O conjunto de métodos de coleta de dados forneceu uma reunião de resultados bastante consistente e válida, o que faz com que a conclusão seja igualmente intensa e sólida.

A gestão do trabalho da escola de samba tem características de liderança democrática e trabalho coletivo. As atividades de trabalho apresentam elementos de intensa organização e fortes influências do contexto sócio-cultural da escola de samba, bem como a trajetória de vida do trabalhador. Há sensíveis indícios de vivência de bem-estar no contexto da escola de samba com características de identificação com o trabalho e pessoas, significado do trabalho para o trabalhador e reconhecimento individual e coletivo, interno e externo.

Retomando o objetivo geral desta pesquisa de investigar a relação entre a atividade de trabalho, a gestão do trabalho e o bem-estar no contexto das escolas de samba do Rio de Janeiro avaliou-se haver a autêntica relação entre a atividade de trabalho carnavalesca, a gestão do trabalho participativa e o bem-estar do trabalhador no contexto das escolas de samba do Rio de Janeiro, o que permitiu que alcançássemos a realização do objetivo geral. Os objetivos específicos de caracterização do contexto de trabalho das escolas de samba, da atividade de trabalho carnavalesca, da gestão do trabalho na escola de samba e do bem-estar no contexto de trabalho da escola de samba, bem como as questões norteadoras,

foram atingidos, paulatinamente, por meio da discussão teórica e análise dos resultados.

A hipótese de que o modo de gestão do trabalho praticado pela escola de samba pesquisada é um facilitador no desenvolvimento das atividades de trabalho com reflexos no bem-estar dos trabalhadores carnavalescos foi confirmada pelos resultados coletados na pesquisa, mas com uma ressalva, acredita-se realmente que o modo de gestão do trabalho subsidia o bem-estar encontrado. Entretanto, acredita-se também que as propriedades e características das atividades de trabalho carnavalescas estão mais atreladas as vivências de bem-estar do que o modo como a gestão do trabalho é conduzida. Pois, a priori, parece haver mais afinidades e afetividades com o trabalho no carnaval, do que propriamente a forma como o líder conduz e comanda os trabalhadores carnavalescos.

Nesta direção, retorna a questão que dá título a esta tese, afinal o carnaval é trabalho ou diversão? O que se pode perceber, tanto por intermédio das falas dos entrevistados, quanto pelas observações livre e sistemáticas, é que o carnaval, para os trabalhadores das escolas de samba, tanto é trabalho, no sentido de ser um estruturante psíquico, oferecendo satisfação, identificação, significado, reconhecimento e sobrevivência, quanto diversão, pois há uma extrema afinidade dos trabalhadores com as atividades de trabalho que exercem no contexto da escola de samba. Observou-se que os trabalhadores carnavalescos trabalham de forma descontraída e interagindo com os colegas e com a música comumente utilizada no ambiente de trabalho. Fato que acontece apesar das exigências produtivas da própria organização do trabalho. Enfim, levando em consideração os elementos e características do contexto de trabalho da escola de samba, entende-se que para os trabalhadores carnavalescos, o carnaval tanto é trabalho, quanto diversão, legitimando e validando o título desta pesquisa.

Do mesmo modo que o contexto da escola de samba apresenta elementos contraditórios esta pesquisa proporcionou dilemas de escolhas complicadas e situações problemáticas. O recorte teórico foi um deles, pois muitas sugestões foram oferecidas em razão das múltiplas possibilidades de discussões, porém se fez necessário manter um rumo para que estas discussões não descambassem para o infundável.

O revés também incidiu sobre os resultados, pois, a rigor, com a massa de informações decorrentes dos levantamentos e coletas de dados poderiam ocorrer incontáveis e diferentes discussões teóricas, com posicionamentos políticos destacados ou não, utilizando-se ciências distintas ou até mesmo dentro da escolha epistemológica inicial.

Esta pesquisa permitiu a ampliação dos conhecimentos sobre as relações de trabalho num contexto incomum de se realizar uma pesquisa empírica, utilizando teorias de ciências distintas com uma abordagem metodológica peculiar, demonstrando esta possibilidade. Conhecimentos sobre atividades de trabalho, gestão do trabalho e bem-estar no trabalho também foram dilatados devido às discussões teóricas e aos extensos resultados apurados no estudo.

Limitações tiveram em abundância, especialmente, em razão de dois fatores que muito contribuíram para a superação dos entraves. Primeiramente, por esta pesquisa apresentar certo ineditismo, em função da abordagem teórico-metodológica proposta, não foi encontrado pesquisas empíricas suficientes que pudessem auxiliar na comparação e confirmação dos resultados angariados neste estudo, não obstante o próprio ineditismo contar a favor. O segundo fator limitante da pesquisa foi a “obscuridade” nos processos administrativos da escola de samba que reflete, em certa medida, na disponibilidade dos participantes pelo receio de relatar informações que seriam sigilosas ou mesmo restritas a este universo.

Em função da escassez de estudos e pesquisas empíricas referentes ao contexto de trabalho das escolas de samba e do carnaval, de forma geral, seria importante, interessante e esclarecedor que novas pesquisas fossem formuladas utilizando-se, campos pouco explorados ou inexplorados, caso das escolas de samba, abordagens multimétodos que oferecessem amplo espectro de resultados correlacionados e teorias transdisciplinares ou pluridisciplinares, pois assim, poder-se-ia ampliar o campo de discussões oferecendo possíveis e viáveis alternativas às relações do trabalho e dos trabalhadores, bem como, globalmente, as ciências.

Encerramento

Após a passagem de toda a escola de samba: abre-alas, comissão de frente, portas-bandeiras, mestres-salas, ritmistas, assistas, baianas, velha-guarda, foliões e foliões, com suas fantasias, alegorias e adereços, se finda o desfile; é hora de cobiçar a vitória, torcer pelo sucesso, rezar para que os jurados sejam complacentes com seus desejos e anseios e, assim, comemorar na quarta-feira; é tempo de reflexão, ponderar erros e acertos, pensar em momentos vindouros e repensar a vida... Acabou o carnaval!

A luz apaga porque já raiou o dia
E a fantasia vai voltar pro barracão
Outra ilusão desaparece quarta-feira
Queira ou não queira terminou o carnaval

Mas não faz mal, não é o fim da batucada
E a madrugada vem trazer meu novo amor
Bate o tambor, chora a cuíca e o pandeiro
Come o couro no terreiro
Porque o choro começou

A gente ri
A gente chora
E joga fora o que passou
A gente ri
A gente chora
E comemora o novo amor

Samba 10 - Novo amor de Edu Krieger

6. Referências Bibliográficas

1. Albornoz, S. (2004). O que é trabalho. São Paulo: Brasiliense.
2. Albuquerque, A.S. e Tróccoli, B.T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. Vol,20, nº2, pp.153-164.
3. Alvesson, M e Empson, L. (2008). The construction of organizational identity: comparative case studies of consulting firms. *Scandinavian Journal of Management*. Vol.24, p.1-16.
4. Alvim, M.B. (2006). A relação do homem com o trabalho na contemporaneidade: uma visão crítica fundamentada na Gestalt-Terapia. *Estudos e Pesquisas em Psicologia UERJ, RJ*. Ano 6, nº 2, 2ºsem., p.122-130.
5. Antunes, R. (2005). Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 7ª reimpressão. São Paulo: Boitempo.
6. Araújo, H. (2003). Carnaval: seis milênios de história. Rio de Janeiro: Gryphus.
7. Araújo, J. N. G. (2008). Entre servidão e sedução do trabalhador: uma secular insistência do capital. p.54-68. In: Bezerra, A. M. M. Trabalho e saúde: o sujeito entre a emancipação e servidão. Curitiba: Juruá.
8. Argolo, J.C.T. e Araújo, M.A.D. (2004). O impacto do desemprego no bem-estar psicológico dos trabalhadores da cidade de Natal. *RAC*. vol.8, pp.161-182
9. Augras, M. (1998). O Brasil do samba-enredo. Rio de Janeiro: Editora FGV.
10. Bakan, J. (2008). A corporação: a busca patológica por lucro e poder. São Paulo: Novo Conceito.
11. Barbieri, R.J.O. (2009). Cidade do samba: do barracão de escola às fábricas de carnaval. Cap.6, p.125-152. In: Cavalcanti, M.L.V.C. e Gonçalves, R. Carnaval em múltiplos planos. Rio de Janeiro: Aeroplano.
12. Bardin, L. (2008). Análise de conteúdo. Edição revista e atualizada. São Paulo: Edições 70.
13. Barros, M.E.B. (2002). Modos de gestão: produção de subjetividade na sociedade contemporânea. *Revista do Departamento de Psicologia UFF*. Vol.14, nº2, p.59-74.
14. Bendassolli, P.F. e Soboll, L.A.P. (orgs.). (2011). Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas.

15. Bertero, C.O. (2004). Gestão à brasileira. Revista GV Executivo. Vol.3, nº3, ago/out, p.47-52
16. Blainey, G. (2007). Uma breve história do mundo. 2ª ed. São Paulo: Fundamento.
17. Blass, L.M.S. (2008). Rompendo fronteiras: a cidade do samba no Rio de Janeiro. Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol.23, nº66, pp.79-92.
18. Blustein, D.L. (2008). The role of work in psychological health and well-being: a conceptual, historical and public policy perspective. American Psychologist. Vol.63, nº4, pp.228-240.
19. Borges, L.O. (1996). A representação social do trabalho: um estudo empírico com trabalhadores da construção civil, indústrias de confecções e costura e comércio em Brasília. Estudos de Psicologia. Vol.1, nº1, p.7-25.
20. _____ (1998). Os pressupostos dos estudos do significado do trabalho na psicologia social: no caminho do existencialismo. Revista Vivência UFRN, Natal. Vol.12, n.2, p.87-105.
21. _____ (1999a). A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. Estudos de Psicologia. Vol.4, nº1, p.107-139.
22. _____ (1999b). As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. RAC. Vol.3, nº3, set/dez, p.81-107.
23. _____ (2001). Crenças do trabalho: diferenças entre acadêmicos e dirigentes de empresas. rPOT. Vol.1, nº1, jan-jun, p.43-67.
24. Borges, L.O. e Alves Filho, A. (2001). A mensuração da motivação e do significado do trabalho. Estudos de Psicologia. Vol.6, nº2, p.177-194.
25. _____ (2003). A estrutura fatorial do Inventário do Significado e Motivação do Trabalho. Revista Avaliação Psicológica. Vol.2, nº2, p.123-145.
26. Borges, L.O. e Tamayo, A. (2001). A estrutura cognitiva do significado do trabalho. rPOT. Vol.1, nº2, jul-dez, p.11-44.
27. Borges, L.O. e Yamamoto, O.H. (2004). O mundo do trabalho. In Zanelli, J.C., Borges-Andrade, J.E e Bastos, A.V.B. (orgs.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed.
28. Borges, M.E.S. (2004). Trabalho e gestão de si – para além dos “recursos humanos”. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho. Vol.7, p.41-49.
29. Bowie, N.E. (2002). The ambiguities of work. Business Ethics Quartely. Vol.12, nº3, july, p.379-382.

30. Brant, L.C. e Gomez, C.M. (2005). O sofrimento e seus destinos na gestão do trabalho. *Ciência & Saúde Coletiva*. Vol.10, nº4, p.939-952.
31. Brant, L. C; Melo, M. B. (2001). Promoção de saúde e trabalho: desafio teórico e metodológico para a saúde do trabalhador. *Saúde em Debate*. Vol.25, nº57, p.55-62.
32. Brant, L.C. e Minayo-Gomez, C. (2008). Da tristeza à depressão: a transformação de um mal-estar em adoecimento no trabalho. *Interface Comunicação Saúde Educação*. Vol.12, nº26, jul-set, p.667-676.
33. Brief, A.P., Butcher, A.H., George, J.M. e Link, K.E. (1993). Integrating bottom-up and top-down theories of subjective well-being: the case of health. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.64, nº4, p.646-653.
34. Brown, G.D.A., Gardner, J., Oswald, A e Qian, J. (2005). Does wage rank affect employee' wellbeing? IZA Discussion Paper. Nº1505, março/2005, pgs.55.
35. Cabral, S. (1996). *As escolas de samba do Rio de Janeiro*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Lumiar.
36. Carvalho-Freitas, M.N. (2009). Inserção e gestão do trabalho de pessoas com deficiência: um estudo de caso. *Revista de Administração Contemporânea*. Vol.13, edição especial, p.121-138.
37. Cattani, A.D. (2006). Gestão participativa. In Cattani, A.D. e Holzmann, L. (orgs.). *Dicionário de Trabalho e Tecnologia*. Porto Alegre: UFRGS. p.145-149.
38. Cavalcanti, M.L.V.C. (1994). *Carnaval carioca: dos bastidores ao desfile*. Rio de Janeiro: Editora UFRJ.
39. _____ (2002). Os sentidos no espetáculo. *Revista de Antropologia*. Vol.45, nº1, pp.37-78.
40. _____ (2009). Festa e contravenção: os bicheiros no carnaval do Rio de Janeiro. Cap.5, p.91-123. In: Cavalcanti, M.L.V.C. e Gonçalves, R. *Carnaval em múltiplos planos*. Rio de Janeiro: Aeroplano.
41. Cenci, C.M.B. (2004). Depressão e contexto de trabalho. *Revista Aletheia*. Nº19, jan-jun, p.31-44.
42. Cerdeira, M.C. (2004). Relações laborais e emprego. *Revista Sociologias*. Ano 6, nº12, jul-dez, p.106-140.
43. Chahad, J.P.Z. (2003). Tendências recentes no mercado de trabalho: pesquisa de emprego e desemprego. *Revista São Paulo em Perspectiva*. Vol.17, nº3-4, p.205-217.

44. Chanlat, J.F. (2000). Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas.
45. Cipriano, L. e Nicolaci-da-Costa, A.M. (2009). Celulares pagos por empregadores: “benefício” ou “malefício”? Psicologia Ciência e Profissão. Vol.29, nº1, p.146-159.
46. Codo, W, Sampaio, J.J.C. e Hitomi, A.H. (1992). Indivíduo, trabalho e sofrimento. Petrópolis: Editora Vozes.
47. Corbi, R.B. e Menezes-Filho, N.A. (2006). Os determinantes empíricos da felicidade no Brasil. Revista de Economia Política. Vol.26, nº4 (104), outubro-dezembro, pp.518-536.
48. Costa, H. (2001). 100 anos de carnaval no Rio de Janeiro. São Paulo: Irmãos Vitale.
49. Costa, M.A.N. (2003). Sinergia e capital social na construção de políticas sociais: a favela da Mangueira no Rio de Janeiro. Revista de Sociologia Política. Vol.21, nov/2003, pp.147-163.
50. Costa, M.M.F. (2000). O velho-novo circo: um estudo de sobrevivência organizacional pela preservação dos valores institucionais. Enanpad/2000. pgs.16.
51. DaMatta, R. (1997). Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro. 6ª ed. São Paulo: Roxo.
52. Daniellou, F. (coord.). (2004). A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos. São Paulo: Edgar Blücher.
53. Daniels, K. e Guppy, A. (1992). The dimensionality and well-being related correlates of work locus of control. European Work and Organizational Psychologist. Vol.2, nº4, p.319-330.
54. Daniels, K. e Guppy, A. (1994). Occupational stress, social support, job control and psychological well-being. Cranfield School of Management.
55. Daniels, K. e Harris, C. (2000). Work, psychological well-being and performance. Occupational Medicine. Vol.50, nº5, pp.304-309.
56. Danna, K. e Griffin, R.W. (1999). Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. Journal of Management. Vol.25, nº3, pp.357-384.
57. Darnil, S. e Le Roux, M. (2009). 80 homens para mudar o mundo. São Paulo: Clio Editora.
58. Davis, M.H., Morris, M.M. e Kraus, L.A. (1998). Relationship-specific and global perceptions of social support: associations with well-being and

- attachment. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.74, nº2, p.468-481.
59. Deci, E.L. e Ryan, R.M. (2008). Hedonia, eudaimonia, and well-being: an introduction. *Journal of Happiness Studies*. Vol.9, pp.1-11.
60. Dejours, C. (2004). *Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília: Paralelo 15.
61. DeNeve, K.M. e Cooper, H. (1998). The happy personality: a meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*. Vol.124, nº2, pp.197-229.
62. Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. e cols. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.
63. Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*. Vol.95, nº3, pp.542-575.
64. Diener, E., Suh, E. e Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian Journal of Clinical Psychology*. Março/1997, pgs.17.
65. Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. e Smith, H.L. (1999). Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*. Vol.125, nº2, pp.276-302.
66. Diniz, A. (2006). *Almanaque do samba: a história do samba, o que ouvir, o que ler, onde curtir*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
67. Dowbor, L. (1999). Tendências da gestão social. *Revista Saúde e Sociedade*. Vol.8, nº1, p.3-16.
68. Enriquez, E. (1991). *Da horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
69. _____ (1997). *A organização em análise*. Petrópolis – Rio de Janeiro: Vozes.
70. Faria, A. e Nakano, M. (1997). Empresas autogestionárias: uma alternativa diante do desemprego. *Revista São Paulo em Perspectiva*. Vol.11, nº4, p.41-46.
71. Faria, J.H. (2009). *Gestão participativa: relações de poder e de trabalho nas organizações*. São Paulo: Atlas.
72. Ferraz, R.B., Tavares, H. e Zilberman, M.L. (2007). Felicidade: uma revisão. *Revista de Psicologia Clínica*. Vol.34, nº5, pp.234-242.
73. Ferreira, F. (2004). *O livro de ouro do carnaval brasileiro*. Rio de Janeiro: Ediouro.
74. Ferreira, M.C. (2000). Atividade, categoria central na conceituação de trabalho em ergonomia. *Revista Alethéia*. Vol.1, nº11, p.71-82.

75. _____ (2003). O sujeito forja o ambiente, o ambiente “forja” o sujeito: mediação indivíduo-ambiente em ergonomia da atividade. In Ferreira, M.C. e Rosso, S.D. (orgs). A regulação social do trabalho. Brasília: Paralelo 15. p.23-48.
76. Ferreira, M.C. e cols. (2007). O bem-estar no trabalho e a predição da exaustão emocional. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro. Setembro/2007. Pgs.9.
77. Ferreira, M.C. e Mendes, A. M. (2003). Trabalho e riscos de adoecimento: o caso dos auditores-fiscais da Previdência Social brasileira. Brasília: Ler, Pensar, Agir.
78. Ferreira, M.C. e Seidl, J. (2009). Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Vol.25, nº2, abr-jun, pp.245-254.
79. Ferreira, M.C. e Tamayo, M.R. (2006). Saúde, bem-estar e qualidade de vida no trabalho: elaboração e operacionalização de um modelo de medida. Não publicado. Pgs.14.
80. Fischer, T.; Dantas, M.; Silva, M.F.L. e Mendes, V.L.P. (1993). Olodum: a arte e o negócio. Revista de Administração de Empresas. Vol.33, nº2, mar/abr 1993, pp.90-99.
81. Fonseca, T.M.G. (2003). Trabalho, gestão e subjetividade. Arquivos Brasileiros de Psicologia. Vol.55, nº1, p.2-11.
82. Franco, M.L.P.B. (2005). Análise de conteúdo. 2ª Ed. Brasília: Liber Livro Editora.
83. Galinha, I. e Ribeiro, J.L.P. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjectivo. Psicologia, Saúde e Doenças. Vol.VI, nº2, pp.203-214.
84. Garay, A. (2006). Gestão. In Cattani, A.D. e Holzmann, L. (orgs.). Dicionário de Trabalho e Tecnologia. Porto Alegre: UFRGS. p.143-144.
85. Gatti, B.A. (2005). Grupo focal na pesquisa em ciências sociais e humanas. Brasília: Líber Livro.
86. Gaulejac, V. de. (2007). Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida – São Paulo: Idéias e Letras.
87. Gomez, C.M. e Thedim-Costa, S.M.F. (1999). Precarização do trabalho e desproteção social: desafios para a saúde coletiva. Ciência & Saúde Coletiva. Vol.4, nº2, p.411-421.
88. Gorz, A. (2005). O imaterial: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume.

89. Guérin, F. e cols. (2001). Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia. São Paulo: Edgard Blücher.
90. Guillermin, A. e Bourdet, Y. (1976). Autogestão: uma mudança radical. Rio de Janeiro : Zahar.
91. Guimarães, M.C.L.; Santos, S.M.C.; Melo, C. e Sanches Filho, A. (2004). Avaliação da capacidade de gestão de organizações sociais: uma proposta metodológica em desenvolvimento. Caderno de Saúde Pública. Vol.20, nº6, nov/dez, p.1642-1650.
92. Hage, A. (1991). L'activité artistique et l'oeuvre d'art comme modalités du symbolisme. Psychanalyse à l'Université. Tomo 16, nº64, p.93-116.
93. Harris, C., Daniels, K. e Briner, R.B. (2003). A daily diary study of goals and affective well-being at work. Journal of Occupational and Organizational Psychology. Vol.76, pp.401-410.
94. Harter, J.K., Schmidt, F.L. e Keyes, C.L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the Gallup studies. In Keyes, C.L. e Haidt, J. Flourishig: the positive person and the good life. Chapter 9, pp.205-224.Washington/ EUA: The Gallup Organization.
95. Henington, E.A. (2008). Gestão dos processos de trabalho e humanização em saúde: reflexões a partir da ergologia. Revista de Saúde Pública. Vol.4, nº3, p.555-561.
96. Huberman. L. (1986). História da riqueza do homem. 21ª ed. Rio de Janeiro: LTC.
97. Hunt, E. K. (2005). História do pensamento econômico: uma perspectiva crítica. 2ª ed. São Paulo: Elsevier.
98. Iida, I. (2005). Ergonomia: projeto e produção. 2ª edição ver. e ampl. São Paulo: Edgard Blücher.
99. Jr. Cardoso, J.C. (2001). Crise e desregulação do trabalho no Brasil. Tempo Social - Revista de Sociologia da USP. Vol.13, nº2, p.31-59.
100. Kelly, G.M. (2000). Employment and concepts of work in the new global economy. International Labour Review. Vol.139, nº1, p.5-32.
101. Kitzinger, J. (1994). The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants. Sociology of Health and Illness. Vol.16, nº 1.
102. La Boétie, E. (1999). Discurso da servidão voluntária. São Paulo: Brasiliense.
103. Laranjeira, S.G. (2004). Transformações na realidade do trabalho no Brasil e em Portugal. Revista Sociologias. Ano 6, nº12, jul-dez, p.16-31.

104. Lazzarato, M. e Negri, A. (2001). Trabalho imaterial: formas de vida e produção de subjetividade. Rio de Janeiro: DP&A.
105. Levy, A. (2001). Ciências clínicas e organizações sociais. Belo Horizonte: Autêntica.
106. Liedke, E.R. (2006). Trabalho. In Cattani, A.D. e Holzmann, L. (orgs.). Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Editora UFRGS. p.319-325.
107. Magdoff, H. (2006). The meaning of work: a marxist perspective. Monthly Review. Vol.58, nº5, p.52-64.
108. Maidana, S. (2005). La dimensión ética del trabajo. Revista Texto Contexto Enfermagem. Vol.14, nº1, jan-mar, p.58-64.
109. Marconi, M.A. e Lakatos, E.M. (2001). Metodologia do trabalho científico. 6ª edição revista e ampliada. São Paulo: Atlas.
110. _____ (2004). Metodologia científica. 4ª edição revista e ampliada. São Paulo: Atlas.
111. Marsden, D. (2004). Sistemas de emprego, estratégias de gestão e instituições do trabalho. Tempo Social Revista de Sociologia da USP. Vol.16, nº2, p.225-255.
112. Matos, E. e Pires, D. (2006). Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Texto Contexto Enfermagem. Vol.15, nº3, jul-set, p.508-514.
113. Meleiro, A.R. e Siqueira, M.M.M. (2005). Os impactos do suporte do supervisor e de estilos de liderança sobre o bem-estar no trabalho. Não publicado. Pgs.15.
114. Morgan, G. (2000). Imagens da organização. Edição executiva. São Paulo: Atlas.
115. Motta, F.C.P. e Vasconcelos, I.F.G. (2006). Teoria geral da administração. 3ª ed. revista. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
116. Moura, R.M. (2004). No princípio, era a roda: um estudo sobre samba, partido-alto e outros pagodes. Rio de Janeiro: Rocco.
117. Negro, A.L. e Gomes, F. (2006). Além de senzalas e fábricas: uma história social do trabalho. Tempo Social Revista de Sociologia da USP. Vol.18, nº1, p.217-240.
118. Osty, F. e Uhalde, M. (2008). Os mundos sociais da empresa. Revista de Sociologia e Política. Vol.16, nº31, p.11-23.
119. Paiva, C.S.D.L. e Borges, L.O. (2009). O ambiente de trabalho no setor bancário e o bem-estar. Psicologia em Estudo – Maringá. Jan/Mar 2009. Vol.14, nº1, pp.57-66.

120. Paris, L. e Omar, A. (2008). Predictores de satisfacción laboral en médicos y enfermeros. *Estudos de Psicologia*. Vol.13, nº3, pp.233-244.
121. Paschoal, T. e Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*. Vol.7, nº1, pp.11-22.
122. Paula, A.P.P. (2008). Maurício Tragtenberg: contribuições de um marxista anarquizante para os estudos organizacionais críticos. *Revista de Administração Pública*. Vol.42, nº5, set/out, p.949-969.
123. Peiró, J.M. (1993). *Desencadenantes del estrés laboral*. Madri: Eudema.
124. Pérrilleux, T. (2000). Management flexible et nouveaux modèles de commandement: le cas des contremaîtres dans une grande entreprise industrielle. *Travail-Emploi-Formation*. nº1-2, p.59-74.
125. Pichoneri, D.F.M. (2007). Relações de trabalho em música: o contraponto da harmonia. 31º Encontro Anual da ANPOCS. 22 a 26 de outubro de 2007, Caxambu/MG. pgs.26.
126. Powell, R.A. e Single, H.M. (1996). Focus groups. *International Journal for Quality in Health Care*. Vol. 8, nº 5, pp.499-504.
127. Queiroz, M.I.P. (1985). Les écoles de samba de Rio de Janeiro: ou la domestication d'une masse urbaine. *Diógenes*. Vol.129, pp.1-32.
128. Queiroz, M.I.P. (1999). *Carnaval brasileiro: o vivido e o mito*. São Paulo: Brasiliense.
129. Raphael, A. (1990). From popular culture to microenterprise: the history of brazilian samba schools. *Latin American Music Review*. Vol.11, nº1, pp.73-83.
130. Rebouças, D.P. (2000). *Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial*. 11ª ed. São Paulo: Atlas.
131. Rector, M. (2005). Science in carnival: DNA and the iconic body. *Semiótica*. Vol.155, nº1-4, pp.167-181.
132. Rhoades, L. e Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*. Vol.87, nº4, pp.698-714.
133. Rifkin, J. (2006). *La fin du travail*. Paris: La Découverte.
134. Robbins, S.P. (2011). *Comportamento organizacional*. 14ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
135. Rodrigues, D.M. e Pereira, C.A.A. (2007). A percepção de controle como fonte de bem-estar. *Estudos e Pesquisas em Psicologia, UERJ*. Ano 7, nº, 2º semestre/2007, pp.181-196.

136. Ryan, R.M. e Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research in hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review Psychology*. Vol.52, pp.141-166.
137. Ryff, C.D. e Keyes, C.L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.69, nº4, p.719-727.
138. Salles, P.E.M. e Federighi, W.J. (2006). Qualidade de vida no trabalho (QVT): a visão dos trabalhadores. *O mundo da saúde*. São Paulo. Vol.30, nº2, abr/jun, p.263-278.
139. Santana, V.S. e outros. (2006). Acidentes de trabalho: custos previdenciários e dias de trabalho perdidos. *Revista de Saúde Pública*. Vol. 40, nº 6, p.1004-1012.
140. Santos, N.S. (2009). Estilo autoral e individualidade artística: os carnavalescos no carnaval carioca. Cap.7, p.153-171. In: Cavalcanti, M.L.V.C. e Gonçalves, R. *Carnaval em múltiplos planos*. Rio de Janeiro: Aeroplano.
141. Sato, L e Oliveira, F. (2008). Compreender a gestão a partir do cotidiano de trabalho. *Revista Alétheia*. Vol. 27, nº1, jan/jun, p.188-197.
142. Segnini, L.R.P. (2007). Relações de gênero nas profissões artísticas: comparação Brasil-França. *Seminário Internacional Mercado de Trabalho e Gênero*. 10 de abril de 2007.
143. Sennett, R. (2005). *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 10ª ed. Rio de Janeiro: Record.
144. Sheldon, K.M., Ryan, R.M., Rawshtorne, L.J. e Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: cross-role variation in the big-five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.73, nº6, p.1380-1393.
145. Silva, L.M. (2002). Trabalho: o desafio democrático. *Tempo Social - Revista de Sociologia da USP*. Vol.14, nº2, outubro, p.37-70.
146. Siqueira, M.V.S. (2006). *Gestão de pessoas e discurso organizacional: crítica à relação indivíduo-empresa nas organizações contemporâneas*. Goiânia: Editora da UCG.
147. Souto, S.O. e Rego, J.A. (2007). Como as percepções de espírito de camaradagem explicam a felicidade dos colaboradores: o papel moderador da necessidade de pertença. *XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, setembro/2007. Pgs.16.
148. Spilerman, S. (2009). How globalization has impacted labour: a review essay. *European Sociological Review*. Vol.25, nº1, p.73-86.

149. Srour, R.H. (1998). Poder, cultura e ética nas organizações. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus.
150. Sznelwar, L.V., Abrahão, J.I. e Silvino, A. (2009). Introdução à ergonomia: da prática a teoria. São Paulo: Edgard Blücher.
151. Thomas, L.E. e Chambers, K.O. (1989). Phenomenology of life satisfaction among elderly men: quantitative and qualitative views. *Psychology and Aging*. Vol.4, nº3, p.284-289.
152. Toni, M. (2003). Visões sobre o trabalho em transformação. *Revista Sociologias*. Ano 5, nº9, jan-jun, p.246-286.
153. Tsui, M. e Cheung, F.C.H. (2009). Social work administration revisited: a re-examination of concepts, context and content. *Journal of Social Work*. Vol.9, nº2, p.148-157.
154. Tuomi, K., Vanhala, S., Nykyri, E. e Janhonen, M. (2004). Organizational practices, work demands and the well-being of employees: a follow-up study in the metal industry and retail trade. *Occupational Medicine*. Vol.54, pp.115-121.
155. Van Horn, J.E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. e Scheurs, P.J.G. (2004). The structure of occupational well-being: a study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol.77, pp.365-375.
156. Vasconcelos, A.F. (2004). Felicidade no ambiente de trabalho: exame e proposição de algumas variáveis críticas. *REAd*. Ed.37, vol.10, nº1 jan-fev, pp.1-18.
157. Vergara, S.C. e Silva, H.M. (2007). Organizações artesanais: um sistema esquecido na teoria das organizações. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. pp.32-38.
158. Veenhoven, R. (2000). Wellbeing in the welfare state: level not higher, distribution not more equitable. *Journal of Comparative Policy Analysis*. Vol.2, pp.91-125.
159. Warr, P. (2002). The study of well-being, behaviour and attitudes. In Warr, P. (org.). *Psychology at work*. 5ª ed. Cap.1, pp.1-25. Londres/Inglaterra: Penguin Books.
160. _____ (2007). *Work, happiness and unhappiness*. Londres/Inglaterra: Lawrence Erlbaum Associates.
161. Warr, P., Butcher, V., Robertson, I. e Callinan, M. (2004). Older people's well-being as a function of employment, retirement, environmental characteristics and role preference. *British Journal of Psychology*. Vol.95, pp.297-324.

162. Waterman, A.S. (1993). Two conceptions of happiness: contrasts of expressiveness personal (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol.64, nº4, p.678-691.
163. Wilson, W. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*. Vol.67, nº4, pp.294-306.

*A*nexos

*A*nexo A – Roteiro de Entrevista Semiestruturada

1. Abertura da Entrevista – Informações Repassadas aos Entrevistados

- a) Agradecimento pela participação individual ou coletiva
- b) Apresentação da pesquisa e objetivos da entrevista
- c) Comunicação da gravação da entrevista e possível interrupção
- d) Modo de tratamento e divulgação dos dados
- e) Comunicação do sigilo das informações e da ética do pesquisador
- f) Questionamento da existência de alguma dúvida que suscitasse esclarecimento

2. Roteiro Básico de Perguntas da Entrevista

- a) Fale-me sobre sua trajetória profissional.
- b) Qual o significado do trabalho em sua opinião?
- c) Quais são as suas atividades de trabalho?
- d) Conte-me sobre o seu dia de trabalho.
- e) Como é realizada a gestão do trabalho na escola de samba?
- f) Existe diferença entre esta escola e outra?
- g) O que a escola de samba representa pra você?
- h) Como é a sua interação com os colegas de trabalho?

3. Fechamento

- a) Agradecimento pela disponibilidade e participação
- b) Perguntar se existe algum outro assunto que não foi falado e que queiram comentar
- c) Falar que estamos à disposição para outras informações, sugestões e críticas

*A*nexo B – Estrutura da Dinâmica de Grupo Focal

1. Abertura da Dinâmica de Grupo Focal

- a) Agradecimento pela participação de todos;
- b) Apresentação da pesquisa e objetivos da entrevista;
- c) Modo de tratamento e divulgação dos dados;
- d) Comunicação do sigilo das informações;
- e) Perguntou-se se existia alguma dúvida.

2. Questões

- a) Quando penso no meu trabalho na escola de samba, o que me causa mais bem-estar?
- b) Quando penso no meu trabalho na escola de samba, o que me causa mais mal-estar?
- c) O que você faz para lidar com as dificuldades vivenciadas no trabalho?
- d) Como é realizada a gestão do trabalho na equipe e na escola de samba?

3. Etapas da Dinâmica de Grupo Focal

- a) Comunicação das instruções da dinâmica do grupo focal e do sigilo e aceitação da opinião dos participantes;
- b) Entrega de formulário aos participantes constando as questões de discussão no grupo;
- c) Período, em torno, de 10 minutos para o participante refletir e escrever as respostas a serem debatidas e discutidas com o grupo;
- d) Debate das questões de acordo com as respostas e opiniões de cada participante, momento no qual foram anotados os assuntos e temas debatidos pelo grupo, bem como as opiniões expostas sobre as questões. Procurou-se classificar os assuntos surgidos no grupo focal para realizar a confirmação das conclusões e o fechamento do debate;

- e) Transmissão aos participantes das opiniões e conclusões assumidas pelo grupo para ratificação ou retificação;
- f) Realização do fechamento do grupo focal.

4. Fechamento

- a) Agradecimento pela disponibilidade e participação de todos;
- b) Perguntou-se se existia algum outro assunto que não foi falado e que quisessem comentar;
- c) Falou-se sobre a possibilidade de relatar outras informações, sugestões e críticas, mesmo após a finalização do debate.