

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

“Em relação aos meus filhos, adoraria que eles fossem artistas, que tivessem uma liberdade maravilhosa; mas fico com medo do futuro deles.”

(Ent.6)

Qual a realidade de mercado vivenciada pelos bailarinos na cidade do Rio de Janeiro, e de que forma esta impacta as relações profissionais, decisões de carreira e a identidade profissional desta classe? Partindo do resgate da proposição central desta pesquisa, iniciaremos agora o último capítulo da mesma, que apresentará um apanhado analítico das questões elaboradas até o momento, visando a elucidar a pergunta central que originou todo o estudo.

6.1

O mercado de trabalho da dança carioca e suas repercussões sobre a carreira do bailarino

Como ponto de partida para as conclusões do estudo, é fundamental ressaltar as características centrais do mercado de trabalho da dança carioca. Esse se consiste em um mercado profundamente caracterizado pela informalidade das relações entre empregador e empregado, freqüentemente pautadas em acordos exclusivamente verbais (sem qualquer comprovação documental). Existem poucas vagas disponíveis para a demanda, sendo que apenas as companhias de grande porte (com mais de oito integrantes¹) que desfrutam de patrocinador estável na cidade do Rio de Janeiro (duas particulares e outra governamental) conseguem oferecer salários acima da média das companhias independentes, com carteira assinada e benefícios legais decorrentes. A receita média² de bailarinos varia entre R\$1.118,00/mês (free-lancers, projetos independentes) e R\$3085,00 (empregados em companhias com patrocinador

1 Esta categoria foi criada pela autora desta estudo.

2 Média ponderada a partir das receitas dos entrevistados neste estudo. Vale ressaltar que a receita mensal de free-lancers inclui todos os recebimentos do mês, através de atividades vinculadas à dança (como dar aulas, por exemplo) – não representando o valor do cachê recebido pelas companhias (inferior à média de R\$1.118,00).

estável ou governamentais). A maioria das iniciativas independentes é resultante do empreendedorismo de coreógrafos, que reúnem bailarinos para desenvolver seu vocabulário e produzir temporadas avulsas, oferecendo remuneração quando conseguem captar recursos para realizar apresentações - ao longo do período necessário de ensaios e temporada (valores pagos alterando de acordo com cada projeto captado, incluindo freqüentemente ainda o compartilhamento parcial da receita da bilheteria). Diante deste cenário de instabilidade de recursos, parcerias são fundamentais para se levar adiante uma companhia independente, tanto com bailarinos (predisposição para aceitar as modestas condições oferecidas) quanto com permutas que possam auxiliar na composição da estrutura organizacional desejada. Ortopedistas, fisioterapeutas, restaurantes, academias de ginástica, gráfica para impressão de programas e convites, lojas de roupa para auxiliar na composição de figurinos, são alguns exemplos de parcerias importantes para a produção de companhias que trabalham com orçamento enxuto e inconstante. Como moeda de troca pelos serviços recebidos gratuitamente ou com desconto expressivo de empresas, as companhias oferecem a inserção da logomarca destas como “apoio” em todo material gráfico produzido em temporadas, viabilizando, assim, a visibilidade desejada pelo parceiro.

Com relação à influência do mercado de trabalho escasso no país - e especificamente, no Rio de Janeiro - sobre a profissão do bailarino, a grande quantidade de profissionais desempregados em contraste com a baixa quantidade de vagas disponíveis no mercado concede alto poder de barganha ao empregador, uma vez que, independente das condições oferecidas haverá jovens bailarinos dispostos a participar. No fim do dia, o gestor sabe que se um indivíduo do grupo não está satisfeito, não terá dificuldades em encontrar outro profissional disposto a aceitar as condições oferecidas – terreno fértil para ocorrer a gestão pelo descarte. No entanto, é importante lembrar que:

“...ballet não é apenas uma técnica. Com a técnica, bailarinos são expostos a um corpo de idéias e opiniões sobre estética que irão, literalmente, incorporar. (...) Os bailarinos possuem corpos com habilidades específicas, mas são também a incorporação de uma particular composição de idéias e ideais estéticos.” (AALTEN, 2004, p.267).

E este processo de interiorização não é veloz... Assim, é preciso reconhecer o custo para a companhia, associado a esta alta rotatividade de bailarinos, uma vez que esta compromete o objetivo maior, de médio-longo prazo, de se desenvolver um grupo coeso, afinado e com vocabulário de movimento burilado pela exposição prolongada ao estilo proposto pelo coreógrafo.

Como contraponto, o mercado de trabalho enxuto impacta as decisões de carreira dos bailarinos em duas frentes: (a). o risco de acomodar-se na vaga conquistada, com o objetivo de garantir minimamente a receita do período (*“Conheço bailarinos que se mantêm aprisionados porque precisam. Principalmente em companhias fechadas, que te dão estabilidade: você fica ‘encastelado’”* - Ent.5); (b). a diminuição da autoconfiança para contestação e reivindicação por melhores condições dentro do trabalho em que atuam, por receio de represálias, de serem descartados pelo empregador (*“...bailarino parece que tem medo de falar sobre dinheiro”* - Ent.5).

Uma estratégia para o bailarino permanecer na profissão sem enfrentar as dificuldades decorrentes da instabilidade do mercado é a busca por um emprego em uma companhia pública, que lhe conceda a tão sonhada estabilidade. No entanto, é fundamental ressaltar que, quanto melhor o pacote de benefícios oferecido (valor do salário acima do mercado, carteira assinada, turnês freqüentes, estabilidade do funcionalismo público), maiores as chances de acomodação por parte do bailarino.

“Ter uma estrutura daquela é importante, mas ao mesmo tempo é perigoso. Vejo muitos colegas de trabalho que não acreditam mais na proposta, não querem mais fazer aquilo, reclamam de tudo, mas não querem sair. Porque, como é difícil encontrar outra coisa, fica difícil largar tudo que satisfaz sua qualidade de vida apenas por não apreciarem mais o projeto.” (Ent.5)

Ambas estas conseqüências devem ser atentamente consideradas pelo gestor-coreógrafo, para que possa buscar formas de estimular continuamente os bailarinos de sua equipe (para que não tenha que trabalhar com um grupo de bailarinos acomodados) e para evitar que o receio de perda da vaga acabe por repercutir em distanciamento e silêncio, tão corrosivos para a manutenção de uma relação profícua e de convivência satisfatória.

6.2. As relações profissionais e decisões de carreira

A profissão de bailarino é profundamente relacionada à juventude, por se tratar de uma profissão de grande demanda física, e com início e término muito precoces. Estas características acabam por impactar a trajetória profissional, influenciando - juntamente com a macro-estrutura do mercado - as relações profissionais construídas, conforme apresentado sucintamente a seguir.

Uma questão que se destacou nas entrevistas foi a distinção entre o bailarino jovem e o maduro, no que diz respeito ao nível de exigências apresentado pelo empregado, deixando evidente que, com o passar dos anos, as condições que satisfazem o bailarino mudam. Um paradoxo apresentado pelos entrevistados é o fato de os bailarinos jovens serem ávidos por interações com outros profissionais (bailarinos, coreógrafos, ensaiadores) e por oportunidades que lhe concedam experiência cênica, independente das condições oferecidas pelo empregador. E, conseqüentemente, este acaba se habituando a trabalhar com empregados com alto nível de motivação, não precisando de esforço para satisfazê-los, já que estes não lhe impõem exigências. Como se a oportunidade de estar envolvidos com um trabalho coreográfico e expostos ao palco fosse a única moeda que estão buscando no mercado.

No entanto, com a proximidade dos 30 anos emerge o desejo de se construir algo concreto, ao mesmo tempo que aumentam as responsabilidades assumidas na vida particular: namorado(a), família, filhos, cursos, outros trabalhos para compor a renda mensal, para citar algumas das ocorrências mais comuns. E, neste momento o sujeito enfrenta a árdua realidade da dissincronia entre o amadurecimento profissional e o amadurecimento pessoal, bem como a dificuldade de mudar a tônica da relação estabelecida na juventude com o empregador (de motivado e satisfeito para criterioso e com dilemas da vida adulta). Passa a lidar com as conseqüências de ter optado por uma profissão cujos valores pagos são modestos, que não oferece plano de carreira, que exige uma dedicação tamanha que lhe dificulta assumir outros compromissos (cursos ou trabalhar meio período em outra área) e que terminará

entre os 35 e 45 anos sem que o sujeito possua *know-how* que lhe facilite na escolha e transição para uma segunda carreira, pós-palco.

Dançar, devido ao fato de reunir o corpo, mente e a emoção, não é uma habilidade meramente técnica, de forma que o domínio desta não garante uma reprodução idêntica de um mesmo movimento em tentativas futuras. Dentre as variáveis que influenciam a execução de uma obra coreográfica ou movimento, haverá questões relacionadas ao corpo (aptidão física, saúde/lesão), bem como aspectos subjetivos, pois o desempenho profissional está intrinsecamente ligado à situação de (des)equilíbrio pessoal/emocional do bailarino/artista. Assim, apesar do pedido do coreógrafo ser o mesmo, ele receberá respostas diferentes, tanto entre os bailarinos que compõe a equipe, quanto de um mesmo profissional ao longo do tempo. Como a conquista do movimento não ocorre da mesma forma para todos, os bailarinos expressaram grande insatisfação em relação ao constante e desgastante julgamento e comparação a que estão submetidos. Além disso, a competitividade inevitável criada na equipe, a ausência de um critério de avaliação de resultados individuais objetivo, claro, conhecido por todos, torna este processo extremamente subjetivo. Existe, conseqüentemente, um terreno fértil para a discordância, e conseqüente insatisfação, de bailarinos que não compartilham da opinião e preferência artística do empregador (seja sobre si ou sobre o outro).

"Acho que isso contagia. Quando você vê que o clima de um lugar é positivo, isso passa para você. Quando tem um estilo de competição (...) tem o lance da insegurança, [do risco] de perder o trabalho como artista. Muita gente sofria com isso, que alimentava a insatisfação do profissional." (Ent.5)

A competitividade entre os bailarinos é inerente à profissão. A superação física e a conquista da beleza e vigor de um movimento são voltadas para a conquista de um papel em cena, e a elencagem é definida a partir da preferência artística do coreógrafo. Assim, todo bailarino deseja 'encantá-lo' para conquistar oportunidades de estar em cena em papéis de destaque. No entanto, as poucas oportunidades de realização cênica (já que produzir temporadas exige grande investimento financeiro por parte da companhia) acabam acirrando a competitividade dentro do corpo-de-baile. Todos querem aproveitar ao máximo cada temporada, conquistando os papéis de maior exposição cênica, por se tratar da chance de apresentar o trabalho artístico

da companhia e, acima de tudo, de cada sujeito adquirir experiência e se expor ao mercado de trabalho.

A importância da opinião e julgamento do outro sobre o trabalho e talento do bailarino é um fator com grandes desdobramentos para o sujeito e para a relação profissional estabelecida. Por um lado, psicologicamente, precisam aprender a conviver com a montanha russa das oscilações entre euforia/orgulho e baixa auto-estima, para encontrarem um equilíbrio salutar entre a vaidade, autoconfiança e o profissionalismo. A dificuldade consiste em conseguir dissociar as críticas recebidas ao trabalho, da percepção de que estas estão direcionadas ao próprio sujeito, uma vez que é o corpo e talento singular deste que está sendo criticado. Partindo desta premissa, a forma como o gestor apresenta e conduz uma crítica será também determinante para a maneira como o bailarino irá lidar com ela. Isso deixa evidente também a importância do elogio para que o bailarino se sinta percebido e valorizado.

O respeito no trato, o tom de voz, escolha das palavras e local adequados para o conteúdo a ser informado (saber o que pode e o que não deve ser dito na frente de colegas de trabalho) tornam-se estratégias de contenção de atritos futuros na relação entre as partes, como uma forma de driblar o ego individual e evitar conflitos emocionais desnecessários. E, neste contexto, a troca de elenco é uma situação que deve ser encarada com cuidado pela companhia, tendo todos os bailarinos reforçado que uma condição essencial para que não se sintam pessoalmente desvalorizados e profissionalmente descartados é que o coreógrafo-gestor ofereça uma explicação que justifique a escolha por oferecer o papel a outro integrante da equipe. Assim, uma crítica potencialmente destrutiva se tornará construtiva, na medida em que instrumentaliza o bailarino com informações que contribuem para uma atuação futura mais apropriada.

O cotidiano de trabalho é física e emocionalmente intenso, composto por relações interpessoais muito emotivas – com conseqüências positivas e negativas. Por um lado, os bailarinos desfrutam de um cotidiano com uma convivência lúdica e alegre, e neste corpo a corpo com a equipe, desenvolvem laços afetivos e de cumplicidade. Inúmeros entrevistados mencionaram que a rede de relacionamentos profissionais compõe em grande parte a rede de amizades de longo prazo, e que esta

conexão afetiva com os colegas é motivo de alegria cotidiana e entusiasmo pelo trabalho. No entanto, é importante mencionar que esta conexão afetiva entre bailarino e coreógrafo acaba por se tornar uma variável a mais a ser gerida pelo coreógrafo, uma vez que as decisões que ele precisará tomar ao longo do tempo (escalar o elenco, selecionar quem irá para uma turnê reduzida, decidir se mantém ou não uma bailarina no grupo, por exemplo) correm o risco de ficar contagiadas pela rede de sentimentos existente dentro da equipe. O respeito, admiração e coleguismo pode acabar enviesando suas decisões artístico-gerenciais, para evitar uma conversa desconfortável com um bailarino que se dedica integralmente ao projeto e resguardar a qualidade do ambiente de trabalho e coesão do grupo. No longo prazo, esta busca por conciliar interesses, vaidades e ainda demonstrar reconhecimento para o bailarino, acaba por transformar uma decisão, a princípio meramente artística, em uma escolha voltada para a manutenção da saúde das relações profissionais cotidianas:

“Já aconteceu de eu não contratar pessoas que eu tinha pensado, pois o grupo barrou. E eu tiro da cabeça, porque para mim é mais importante ter harmonia.”

.....
 “O ponto positivo de passar de bailarino para diretor é que eu não vou fazer coisas que eu não gostava que os diretores fizessem comigo. Por exemplo, eu procuro fazer com que nenhum dos meus bailarinos se sintam descartados. Tenho esta preocupação, de todos serem queridos. Mas tem este lado da liderança, por você estar lidando com seis pessoas, seis personalidades fortes, seis amigos, que é bem complicado. Por exemplo, é uma companhia pequena, mas é grande pra viajar. Se eu preciso mandar um solo para um evento, para mim é muito difícil - surgem as escolhas difíceis. (...) Na hora de escolher quem vai fazer aquele solo, quando escolho a pessoa com quem eu montei a obra e não a pessoa que dança bem melhor, de alguma forma estou definindo um resultado artístico final em cena, que a princípio poderia ser bem melhor do que foi” (Ent.5, bailarino e gestor de companhia independente).

As repercussões deste ambiente quase familiar que se verifica em inúmeras companhias de menor porte foram também descritas na matéria “À moda latina”:

“No modo latino de administrar a relação é de família. (...) Por isso, dizem os especialistas, na América Latina demora-se mais para demitir. Essa postura torna o ambiente de trabalho mais harmonioso. Por outro lado, não favorece a produtividade.” (Caderno Boa Chance, Jornal O Globo, 04 de janeiro de 2009).

Fora os laços de amizade gerados pela natureza lúdica, criativa e de troca visceral no cotidiano de trabalho, esta convivência que contribui para a rápida evolução da intimidade entre as partes resulta freqüentemente em uma proximidade

excessiva entre indivíduos. Devido à sinergia criada entre egos e vaidades, os entrevistados mencionaram com desagrado a alta incidência de excessos e grosserias, em conflitos corriqueiros cotidianos. O tom adequado, distanciamento e respeito formal que deveriam permear uma relação profissional freqüentemente acabam sendo comprometido pela intimidade excessiva, e pela exposição da carga emocional ao longo do trabalho cotidiano – comumente denominada ‘entrega’.

A voz dos bailarinos, expressa nesta pesquisa, deu grande ênfase ao recorrente perfil arrogante, pernóstico e de soberba autoritária dos coreógrafos e gestores como sendo uma das principais fontes de insatisfação com o empregador – suplantando até mesmo o desgosto pela realidade do mercado e remunerações. Talvez, como o mercado consiste-se de um cenário macro conhecido, haja uma resignação diante da impotência para a mudança a curto prazo (tanto da companhia quanto do bailarino), enquanto que a relação pessoal com o empregador deixa a impressão de que poderia ser diferente, bastando para isso mais equilíbrio emocional e respeito deste com a equipe.

O (des)respeito talvez tenha sido a palavra mais citada pelos bailarinos ao comentarem sobre o que mais apreciam e repudiam nas experiências profissionais vivenciadas. Uma companhia e relação de trabalho idealizadas foram descritas com critérios objetivos e subjetivos, e o conceito de respeito esteve transversal na maioria das justificativas para o contentamento ou desagrado com a relação com o empregador. Assim, fica evidente a sintonia desta verificação com a de Piñaranda *et al.* (2006): o contrato psicológico dos bailarinos está embasado na valorização ao respeito do empregador como condição para que estejam satisfeitos, na crença de que o respeito no lidar cotidiano consiste em um direito e contrapartida conquistados pelo trabalho por eles realizado. Abaixo, uma relação sucinta dos principais critérios mencionados pelos entrevistados:

- Objetivos: pagar pontualmente o valor previamente acordado (gestão financeira profissionalizada), ter um espaço bem equipado para as atividades, oferecer aulas de qualidade (voltadas para a identidade coreográfica da companhia), oferta de equipe médica e fisioterápica de apoio, busca de permutas como forma de compensar salários baixos e compor o benefício no

final do mês (com restaurantes, academia de ginástica, ortopedistas, clínicas de fisioterapia, por exemplo), ser uma companhia de repertório ao invés de centrado em apenas um criador (auxilia para a empregabilidade do bailarino), estimular o envolvimento do bailarino no processo criativo (dando mais espaço do que ser um mero executor de passos), realizar muitos espetáculos ao ano, realizar turnês, contratar bailarinos competentes, possuir uma agenda planejada e organizada (para que o bailarino possa conciliar minimamente os calendários da sua vida profissional e pessoal), para citar os principais;

- Subjetivos: ter um coreógrafo de talento, com movimentação rica e capaz de criar propostas interessantes (com as quais o bailarino se identifica e cresce), pontualidade (hora de começar e acabar as atividades), flexibilidade e abertura para encontrar soluções em casos excepcionais (principalmente as companhias independentes/projetos, que precisam conciliar os horários de ensaio com os compromissos profissionais paralelos que auxiliam na composição da receita mensal dos bailarinos), valorizar o bailarino (correções, elogios e oferta de oportunidades interessantes em cena), oferecer feriados (quando possível, a direção oferecer um momento de descanso e lazer prolongado, considerado um bônus pelos bailarinos), estimular um ambiente de trabalho cooperativo (ao invés de competitivo) e pautado em relações de respeito, que é verificado pelos bailarinos nas seguintes áreas: na forma de falar (essencial que não haja exposição desnecessária na frente de terceiros), no cuidado com a preservação do corpo do bailarino, na implementação de comunicação clara, antecipada e responsável (para reforçar a sensação de pertencimento dos funcionários e evitar o popularmente denominado 'rádio corredor' - 'ouvi dizer'), no interesse e abertura da direção para receber e ouvir o bailarino (sejam reivindicações ou questões pessoais) e no respeito ao talento singular de cada artista (deixar evidente que a companhia reconhece e valoriza o papel fundamental exercido pelo bailarino para a conquista do resultado artístico pretendido pela iniciativa, evitando a competitividade exacerbada e alta rotatividade decorrentes da gestão pelo descarte).

Ao verificar as variáveis que compõem a satisfação do bailarino com a organização para a qual trabalha, é importante atentar para o fato de que as variáveis objetivas dependem de uma condição externa, financeiro-estrutural, que a maioria

das iniciativas em dança não desfruta e, portanto, não consegue oferecer à equipe – em função da já muito comentada instabilidade do mercado de trabalho. Portanto, são informações importantes, como orientação de objetivo ideal a ser buscado pelos gestores. No entanto, terem ciência de que estas condições satisfariam sua equipe não os auxilia na melhora das condições financeiro-estruturais que podem de fato oferecer - não se torna ferramenta transformadora da realidade de fato vivenciada. São condições que resumem um desejo partilhado tanto pelo empregador quanto pelo empregado, e a impossibilidade de vivenciar esta realidade ideal resulta em um descontentamento generalizado, experienciado por ambas as pontas da relação. A única exceção é a estratégia de buscar parceiros, através de permuta (gratuita), como uma forma de agregar valor ao pacote de benefícios oferecido à equipe, com o intuito de compensar deficiências estruturais da companhia – ferramenta esta de grande relevância para as companhias que não conseguem oferecer um salário alinhado com o mercado.

Nesta categoria, de critérios objetivos, um ponto que se mostrou paradoxal diz respeito às turnês. Sem dúvida, consiste em um diferencial, um atrativo para o bailarino, que o instiga a desejar trabalhar na companhia que propiciará viagens (nacionais e internacionais) que a princípio ele não conseguirá concretizar sozinho:

“Para você ser bailarino precisa abrir mão de muita coisa, seus horários são irregulares, mas ao mesmo tempo dançar te dá outros prazeres que uma pessoa normal não tem. Eu, por exemplo, conheci mais de 15 países dançando” (Ent.5).

No entanto, bailarinos que se encontram vinculados há anos a companhias que realizam turnês longas e freqüentes, mencionam que, com o passar do tempo, a alegria e euforia vivenciados inicialmente acabam por se transformar em sofrimento e saudade, devido à distância da família e projetos paralelos. Diante dos relatos coletados, a autora sugere que, sempre que possível, a companhia leve em consideração os compromissos pessoais de sua equipe, buscando compor um grupo de indivíduos felizes com a oportunidade de realizar uma viagem longa. A princípio, bailarinos com marido e filhos, bem como aqueles que estão matriculados em um curso ou possuem compromisso formal com outra iniciativa que compõe sua receita mensal, estarão mais sujeitos à insatisfação do que bailarinos sem lastros que possam amargar a experiência. Mas, é essencial mencionar que, infelizmente, a maioria das

companhias não possuem corpo de baile grande o suficiente para poder levar alguns bailarinos e deixar outros - desabilitando esta opção para o gestor.

Por outro lado, os critérios subjetivos apresentados pelos entrevistados, estes sim merecem a atenção e reflexão dos gestores de companhias de dança (principalmente as sem patrocinador fixo), uma vez que não estão atrelados à qualquer investimento financeiro. Dependem, acima de tudo, da atenção, intencionalidade e equilíbrio emocional dos artistas empreendedores, visando a estabelecer um ambiente estimulante, colaborativo e de coesão. Neste sentido, esta pesquisa corrobora os resultados de uma pesquisa realizada por Capelli (1999), que apontou para *“trabalho interessante, comunicação aberta e oportunidades para desenvolvimento pessoal”* (p.36) como sendo os três eixos mais recorrentes em uma pesquisa que realizou com funcionários a respeito do que esperam do empregador. É importante destacar que os bailarinos demonstraram compreensão com relação às inconsistências apresentadas pelo mercado cultural - cientes de que esta macro-estrutura deficiente determina os limites enfrentados pelas companhias e projetos independentes - mantendo-se engajados em um trabalho árduo, com dedicação e sacrifícios pessoais, apesar das condições objetivas modestas oferecida pelas iniciativas independentes. Portanto, companhias independentes devem refletir sobre como podem evitar as insatisfações dos bailarinos com questões de natureza subjetiva, já que estas sim podem ser contornadas através de uma gestão menos impulsiva e mais intencional e profissionalizada, mesmo com poucos recursos.

Como se trata, na maioria dos casos, de um grupo relativamente pequeno de pessoas que compõe uma companhia, o poder de influência do coreógrafo-gestor é potencializado – para o bem e para o mal. Este deve ter consciência de que será sempre percebido e julgado pelos subordinados. Partindo desta premissa, o gestor deve refletir sobre o perfil dos estímulos e exemplos que está oferecendo aos seus subordinados. Autoritária ou inclusiva? Centralizadora ou participativa? Com comunicação vertical ou horizontalizada? Competitivo ou colaborativo? De valorização ou de descarte? De troca de interesses ou de identificação? O poder de comunicação do exemplo é uma poderosa ferramenta, que pode e deve ser utilizada de forma intencional pelos gestores. Afinal, é a partir da assimilação que aprendemos grande parte das referências comportamentais que nos definem, como os conceitos,

hábitos, valores e atitudes adquiridos ao longo da vida. Como esclarecido por um dos entrevistados: *“porque se ele exige, ele tem que fazer também”* (Ent.7) - citado anteriormente neste estudo.

Este processo dinâmico de estímulo e resposta consiste em um ciclo ininterrupto de retroalimentação, sugerindo a relevância de uma conduta mais moderada por partes dos gestores. Estes devem agir intencionalmente nas interações cotidianas - e não apenas reagir espontaneamente - afim de amenizar o egocentrismo e a impulsividade que caracterizam a ‘fogueira das vaidades’ e influenciar positivamente o ambiente de trabalho, disseminando a ponderação e o respeito; principalmente quando exposto a situações de conflito. Conforme salienta Furnham (2000):

“O que podemos ter certeza é que o papel do gestor se tornará mais complexo, e estará sujeito a mudanças dramáticas. Como um resultado, pode-se prever com confiança que haverá um crescimento considerável do interesse pela gestão da psicologia”³ (p. 253).

Por se tratar de uma profissão cujas relações profissionais estão, na maioria dos casos, pautadas em um acordo verbal, na palavra e credibilidade, é preciso que haja clareza quanto à importância de se gerenciar continuamente a qualidade e transparência desta relação, para evitar desgastes e perda de confiança desnecessária. E, neste cenário, a abertura e interesse da companhia pela voz dos subordinados se mostrou uma poderosa ferramenta, muito valorizada pelos bailarinos. No entanto, infelizmente a maioria das falas nas entrevistas menciona que a comunicação entre bailarino e direção é frágil e verticalizada, comprometida pelos já mencionados destemperos emocionais freqüentes, que acabam por podar futuras intenções de troca (com medo da reação imprevisível do interlocutor). O impacto deste perfil de gestor autoritário sobre o ambiente de trabalho foi também comentado na matéria “À moda latina”:

“Na cultura latina-americana, a autoridade se sobrepõe aos argumentos. (...) Mas quais são as consequências deste modo de gestão? O autoritarismo atrasa a inovação, já que a contestação não é bem-vista.” (Caderno Boa Chance, Jornal O Globo, 04 de janeiro de 2009).

3 Do inglês managerial psychology.

Apenas alguns entrevistados que trabalham em companhias independentes (com poucas pessoas envolvidas) mencionaram, orgulhosos, ter espaço e se sentirem confortáveis para se colocar sem receio perante o coreógrafo-gestor, com críticas, sugestões e questões pessoais. E ressaltaram a importância deste ambiente de troca, positivo e cooperativo, para o desejo de continuarem envolvidos, por se perceberem como parte essencial da iniciativa. Nesse sentido, é importante relacionar com as palavras de Thatcher e Greer (2008): *“Indivíduos estarão menos propensos a se encontrar em interações negativas imprevisíveis com outros membros da equipe se suas identidades forem compreendidas por estes outros sujeitos”* (p.10).

Por um lado, as expectativas (que fundamentam o senso de justiça e satisfação com a parceria) dos bailarinos envolvidos em companhias independentes são alocadas de forma mais generosa, menos exigente, do que quando os bailarinos entram em companhias com estrutura financeira sólida. No entanto, por outro lado, importante atentar para o fato que, mesmo com as deficiências estruturais, os bailarinos estavam satisfeitos devido ao respeito, transparência, e espaço para contribuírem ativamente, sentimentos que surgem apenas em companhias cujos criadores demonstram preocupação e cuidado com a gestão das variáveis qualitativas. Nestes casos, os bailarinos demonstraram um comprometimento profundo com a iniciativa, pautado em valores éticos, na identificação e no sentimento de pertencimento de longo prazo. Realmente ‘vestem a camisa’, assumindo ativamente responsabilidades muito além das habitualmente previstas para um bailarino. Uma legítima parceria *‘win-win’*.

Ainda sobre a importância de uma comunicação fluida entre empregador e empregado, apenas através do estímulo à expressão da voz dos bailarinos, à exteriorização da opinião, expectativa e ponto de vista destes, é que os gestores de uma iniciativa em dança (seja particular, governamental, com ou sem patrocínio fixo) poderão atenuar as discrepâncias entre os contrato psicológico de cada parte. E esta dinâmica deve ser implementada desde o momento inicial da relação, no ato da contratação. Todos os entrevistados mencionaram insatisfação com relação a forma como foram contratados, devido à indefinição e falta de objetividade com relação às responsabilidades e limites, direitos e deveres, de cada parte. A fala dos bailarinos trouxe à tona a **necessidade de haver um contrato com uma redação mais**

equilibrada - seja este oficial, de gaveta ou apenas verbal - que informe de forma mais detalhada os deveres que o empregador vincula a esta função do bailarino, e que estabeleça de forma mais clara as regras do jogo (horários, funções extras, abertura para troca de expectativas de cada um, etc). Afinal, *“quando se trata de promessas, o que importa não é a intenção do locutor, mas a compreensão e crença do interlocutor”* (Rousseau, 1995, p.16), agravado pelo fato de que toma promessa gera uma expectativa: *“acho que tudo que for acordado tem que ser cumprido, isto é muito importante”* (Ent.7, mencionado anteriormente neste estudo). Assim, fica evidente a relevância incontornável de se reconhecer e gerenciar esta subjetividade do olhar, de se perceber e (re)conhecer o outro, trazendo à tona a voz e as expectativas de cada parte, para que a relação (principalmente a informal, pautada em confiança e mais sujeita ao risco) possa manter-se no longo prazo sã, transparente e satisfatória para as duas pontas da relação. Afinal, conforme salienta Rousseau (1995):

“Atualizações periódicas das percepções do empregado permite aos empregadores contrastar a própria compreensão desta relação com o ponto de vista do outro e com as mudanças circunstanciais que possam ocorrer com o passar do tempo. (...) Comunicação é a essência da promessa.” (p. 20)

Diante do exposto ao longo desta pesquisa, a adoção de uma visão administrativa do negócio e da relação entre as partes consiste em um importante eixo a ser desenvolvido na cultura organizacional da dança carioca, como um passo fundamental para se distanciar do amadorismo intuitivo e profissionalizar, na medida do possível (mesmo que na informalidade), a gestão das companhias e as relações de trabalho.

Uma reflexão pertinente para o gestor compreender as escolhas de carreira e o perfil das relações profissionais estabelecidas é sobre a empregabilidade na profissão do bailarino. Primeiramente, importante destacar que o resultado final do esforço e dedicação de um bailarino se reflete, essencialmente, nas seguintes esferas: (a). no curto prazo, na qualidade do espetáculo encenado; (b) no médio prazo impacta a opinião que o público tem da companhia; (c) no longo prazo, a experiência acumulada pelo bailarino torna-se legado inestimável para o profissional, sua moeda de maior valor. Por um lado, a experiência acumulada agrega valor ao currículo (como em todas as profissões), mas, acima de tudo, auxilia na conquista de vaga em outras iniciativas – contribuindo para sua empregabilidade. Afinal, o processo

seletivo para ingresso em outras companhias é realizado através da comparação de corpos em movimento, e não da análise de currículo.

Assim, ao aceitarem trabalhar de graça, ou por cachês baixos, os bailarinos estão assumindo a responsabilidade pela condução da própria carreira, escolhendo investir o seu esforço para receberem como moeda de troca um valor que não é financeiramente mensurável. Não é por mero altruísmo que aceitam as modestas condições de trabalho, mas também como estratégia de aprendizagem, crescimento e, em última instância, de aumentar as chances de conquistarem um ‘lugar ao sol’, em uma companhia com condições financeiro-estruturais mais dignas para trabalharem, em momento futuro. Assim, uma dinâmica recorrente enfrentada pelas companhias independentes, sem patrocinador estável, é a perda freqüente de jovens bailarinos talentosos para outras iniciativas que oferecem melhores condições ao empregado. Em suma, as iniciativas que não remuneram bem acabam por investir energia e tempo para preparar um bailarino, mas com freqüência acabam usufruindo pouco tempo de retorno quando este está finalmente no ponto. Esta dinâmica está em consonância com a retratada por Capelli (1999): “*A profissionalização da mão-de-obra deve contribuir para elevação do índice de demissões voluntárias*” (p. 41). Assim que o bailarino amadurece seu talento (através do trabalho árduo, tanto do coreógrafo quanto do bailarino, e da exposição ao palco) começa a enfrentar decisões que resultam da condução autônoma da sua carreira, tendo de escolher entre permanecer na companhia anterior ou seguir para assumir uma nova responsabilidade em companhia com condições menos modestas.

Os bailarinos da cidade do Rio de Janeiro deixaram transparecer que têm ciência de que estão sujeitos às regras da empregabilidade, de que a própria carreira depende exclusivamente da forma como irão conduzi-la, sem que tenham demonstrado qualquer indício de compartilhamento desta responsabilidade com a companhia para a qual trabalham. Quando a relação entre as partes é transacional, de mera troca de interesses -serviço por salário - a decisão de sair para assumir uma vaga em companhia mais estruturada é simples. O conflito se estabelece quando esta oportunidade ‘melhor’ é oferecida a um bailarino envolvido há anos em uma companhia independente com ambiente de trabalho salutar, pautado em identificação e pertencimento. Apesar de a relação do bailarino com a companhia ser de

comprometimento afetivo e normativo (MEYER e ALLEN, 1991) acentuados, em um determinado momento este precisa optar entre seguir com a relação artisticamente ideal, mas instável, ou seguir os passos que sua carreira oferece, rumo a uma companhia que conceda a estabilidade financeira e *glamour* do reconhecimento da sociedade (as companhias com patrocínio fixo e as governamentais são as mais conhecidas pelo grande público, enquanto que as independentes são mais conceituais, *cult*, e com público restrito aos amantes da cultura e dança). E, quando optam por seguir em frente e assumir a vaga em uma companhia com pacote de contrapartidas mais satisfatório, estarão sujeitos a desenvolver um comprometimento de continuidade com o novo empregador que oferecer condições acima da média do mercado.

Foi no contexto das demissões voluntárias que os valores éticos desta classe profissional transpareceram com mais força. Todos os entrevistados demonstraram comprometimento normativo (Meyer e Allen, 1991), moral, com as organizações, mencionando que consideram correto “*explicar o que aconteceu e cumprir o aviso prévio - não simplesmente avisar e não ir mais*” (Ent. 04), mesmo quando não há qualquer vínculo formal que determine esta obrigação.

No entanto, quando são confrontados com convites para início imediato, implicando decisões do tipo ‘pegar ou largar’ a oportunidade que bate à porta, os valores morais conflitam com o escasso mercado de atuação profissional e com as necessidades práticas da vida real. Esta situação é agravada quando recebem convites para ingressarem em companhia melhor estruturada em momento próximo à estréia na companhia onde estavam envolvidos. Nestes casos, houve oscilação no conteúdo das respostas dos entrevistados: aqueles que negaram a oportunidade valiosa em prol do compromisso firmado com a companhia anterior, e aqueles que confessaram que possivelmente iriam agarrar o convite com unhas e dentes, apesar do ‘estupro’ moral que esta escolha representaria para o sujeito. A única questão que não oscilou foi o desejo de não se encontrar nesta situação, apesar de todos já terem enfrentado esta escolha ou ao menos conhecerem alguém que já passou por ela, por perceberem que este cenário representa uma complexa situação que tende à flexibilizar convicções éticas em função das áridas oportunidades existentes.

Por um lado, a imprevisibilidade decorrente da instabilidade da profissão no Rio de Janeiro faz com os bailarinos estejam instrumentalizados para enfrentar os desafios apresentados pela modernidade líquida (Bauman, 2000): é uma profissão que exige coragem, persistência e adaptabilidade aos diferentes ciclos enfrentados ao longo da carreira. Como estão habituados à fluidez das relações profissionais, sentem-se menos ameaçados por esta realidade nômade – uma condição em fina sintonia com a citação de Collinson (2003): “Quanto mais priorizarmos a ordem, mais provável será de nos sentirmos ameaçados pelas mudanças” (p.533). Os bailarinos enfrentam a possibilidade de mudanças constantes com naturalidade, como sendo o *status quo* de sua profissão: afinal, vivenciam de forma contundente a gestão autônoma, e muito dinâmica, da própria carreira - ao menos aqueles que não sucumbiram à acomodação resultante das poucas oportunidades do mercado. Mas, por outro, o término prematuro da carreira aliado à falta de formação acadêmica que amplie o leque de opções para a atuação profissional futura, acabam por deixar os bailarinos – aqueles que ao longo da vida desenvolveram as habilidades da empregabilidade contemporânea - em uma situação desvantajosa quando comparada com uma carreira que não utiliza o corpo como ferramenta de trabalho.

Para minimizar esse fardo da profissão, a empregabilidade de longo prazo desta classe se dará através da já mencionada formação acadêmica continuada. Esta ampliação de suas habilidades e conhecimentos em outras áreas de interesse deve, idealmente, ser desenvolvida entre os 20 e os 30 anos, para que o sujeito esteja devidamente preparado para assumir uma nova responsabilidade quando não tiver mais como custear sua vida através da dança (afinal, a maioria não é funcionário público, não tendo sequer a escolha de enfrentar o dilema moral de aguardar a aposentadoria sem atuar em cena).

6.3. Identidade profissional

Uma característica central da identidade profissional do bailarino na cidade do Rio de Janeiro é a predisposição ao sacrifício pessoal para perseverar na carreira. Segue uma relação dos sacrifícios mais comentados pelos entrevistados, alguns inerentes à profissão, e outros agravados pelo enxuto mercado de trabalho local: a necessidade de devotar uma dedicação que beira a exclusividade (dificultando a

manutenção dos estudos e interesses paralelos), predisposição a viver um estilo de vida nômade (para conquistar uma vaga em companhia sediada em outra cidade/estado/país), retardam a escolha por ter filhos, constante controle do peso do corpo, optar por uma profissão que não poderão mais atuar após os 40 e que não lhes prepara especificamente para nenhuma atuação pós palco, e, para finalizar, a baixa remuneração (faz com que a maioria ainda resida na casa dos pais, por exemplo) e a conseqüente necessidade de encontrar outras fontes de receita alternativa em atividades que não consideram necessariamente prazerosas (como dar aulas de dança e aceitar ‘bicos’ que consideram ‘prostituição’, como videoclipes, eventos ou programas televisivos). Por fim, um outro sacrifício também inerente à esta profissão é a convivência com dores músculo-esqueléticas e com o constante risco de lesões que possam acarretar a perda definitiva de sua ferramenta de trabalho (o corpo saudável), cenário este agravado pelo fato das companhias cariocas sem patrocinador fixo não poderem assumir a recuperação do bailarino quando este enfrenta situações de lesão.

E, à medida que o corpo envelhece, a probabilidade de se lesionar aumenta (principalmente as lesões crônicas), juntamente com a disciplina e esforço acentuados necessários para que o indivíduo consiga apenas manter a forma física e técnica adquiridas ao longo da carreira. Neste contexto, outra característica central para que um indivíduo opte pela profissão de bailarino é que tenha predisposição para a disciplina e repetição, já que a arte demanda um dom, mas este só se consagra pelo trabalho árduo. E, como nem todos possuem a mesma energia e comunicabilidade artísticas, é notório que não há melhor substituto para o talento que o esforço e dedicação integrais... A compensação de todo o sacrifício é alcançado através da superação dos limites do próprio corpo, e o ápice da felicidade e realização pessoal é a exposição deste esforço e emoção no palco, em cena, na busca pelo contato emocional com o público e, intrinsecamente, pelo reconhecimento e admiração do olhar externo - do coreógrafo, ensaiador, colegas de trabalho, mercado da dança e, em última instância, do público.

Ao mesmo tempo que a profissão exacerba o narcisismo individual através desta relação estreita com o olhar do outro e com a estética - o reflexo do corpo no espelho, a perfeição como uma imagem desenvolvida de fora para dentro - por ser

uma profissão efêmera, o confronto com a ditadura da juventude é um desafio para o ego de todos aqueles que perseveraram na profissão. Mesmo aqueles que conseguiram atingir o ilustrativo topo da montanha como bailarino, por volta dos 40 anos terão de abrir mão do *glamour* e prazer do palco, enfrentar os limites do envelhecimento físico com auto-crítica aguçada, para saberem a hora certa de parar de dançar e se reinventar profissionalmente em outra função - “Quando vejo uma pessoa bem e anos depois decadente, penso: ‘será que vou saber quando parar?’ (...) Existe um limite” (Ent. 05).

E este é um dos pontos relevantes que emergiram deste estudo – a importância de se preparar, intencional e conscientemente, para este momento inevitável. A necessidade de se desenvolver uma estratégia responsável para a condução da carreira, para evitar cair no difícil e sofrido desafio de se reinventar profissionalmente justamente em um momento que, por si só, já implica renúncia, resignação e, de uma forma metafórica, de luto. Afinal, considerando se tratar de uma profissão profundamente relacionada à dedicação plena, que exige décadas de sacrifícios e superação constante, desde a mais tenra idade, caracterizada por um cotidiano informal, lúdico e físico (exercícios liberam hormônios de bem estar e são, para os bailarinos, um hábito profundamente arraigado em seus cotidianos), enfrentar o fato de que este ciclo está chegando ao fim é uma tarefa das mais árduas. Se neste momento de precisar desenvolver talentos, hábitos e habilidades latentes ainda houver o fato de não saber qual é o foco e direção para a segunda carreira, o sujeito enfrentará um contexto agravado, e, conseqüentemente, o processo será mais lento, disperso e, inevitavelmente, ainda mais sofrido. Uma legítima crise de identidade. Por outro lado, esta tensão é uma realidade que se aproxima das características mais gerais da “vida líquida” típica do nosso tempo, a que se refere Bauman (2001):

“Em outras palavras, a perplexidade que atormentava homens e mulheres na virada do século não é tanto sobre como obter as identidades de sua escolha e como tê-las reconhecidas por outros, mas QUAL identidade escolher e como estar alerta e vigilante para que OUTRA escolha possa ser feita no caso de a identidade escolhida previamente ser tirada do mercado ou suprimida de seus poderes sedutores. A principal preocupação, a mais *nerve-breaking*, não é como encontrar um lugar dentro de um marco sólido de classe social ou categoria e, tendo encontrado isso, como melhor mantê-lo. O que preocupa é a suspeita de que o *framework* ganho duramente será em breve separado ou derretido” (BAUMAN, 2001, p.126).

Este cenário, que se delineou de forma contundente nas entrevistas, sugere a importância de uma formação acadêmica paralela, continuada, que prepare o indivíduo tecnicamente para esta passagem que terá de enfrentar, e que o mantenha vinculado, constantemente, com o fato de que encontrar uma nova atuação profissional será absolutamente inevitável. A armadilha que a profissão apresenta é que esta capacidade de visualizar estrategicamente o futuro é demandada na juventude, momento tradicionalmente caricaturado como o período da inconseqüência e da busca pelo prazer imediato e auto-afirmação. Sendo que no caso do bailarino coincide, muito freqüentemente, com o momento auge do desenvolvimento e exposição do talento (implicando muito esforço, cansaço, horas dedicadas, turnês, e até mesmo mudança geográfica). Então, como conscientizar este jovem deslumbrado com a beleza, desafios contínuos, *glamour* e conquistas realizadas como bailarino, de que precisa se dedicar a descobrir outra área de interesse e ainda encontrar tempo para se habilitar ao longo dos anos? Este conflito é inerente a esta profissão, mas existe ainda um agravante no caso dos bailarinos que atuam na cidade do Rio de Janeiro: como se trata de um mercado de trabalho instável, composto em grande parte por bailarinos *free-lancers* sem cotidiano ou receita mensal definidos, assumir uma faculdade e conciliar estes interesses ao longo de quatro anos muitas vezes torna-se um complexo mosaico para ser resolvido. Não só financeiramente (nos casos de faculdades particulares), mas também em termos de agenda (horários incompatíveis entre estudos e ensaios, exaustão, viagens e espetáculos que conflitam com o curso...).

De acordo com Parker (1971, *apud* FURNHAM, 2000), um dos cenários prováveis para o trabalho do futuro seria a integração entre trabalho e lazer, visando a desenvolver a satisfação mais plena do sujeito. Nesta fusão, o autor sugeriu que o trabalho poderia perder sua feição presente de limitante/controlador para "*incluir a criatividade usualmente relacionada ao lazer*" (p.245), e que esta possibilidade dependeria dos valores pessoais e personalidade dos sujeitos, e da estrutura social em vigor. Ao interpretar a fala dos entrevistados, mais de 35 anos após a divulgação desta teoria de Parker, parece que a profissão de bailarino já atende à esta previsão, de busca por fatores de realização intrínseca (sentido e desafio) ao invés de extrínseca (conforto e segurança). Sem dúvida consiste em uma profissão que satisfará um determinado perfil de sujeito, uma vez que implica inúmeras renúncias e sacrifícios pessoais e

materiais para alcançar o prazer e satisfação efêmeros do palco. Vale lembrar que todos os entrevistados mencionaram que sempre souberam se tratar de uma profissão pouco rentável quando optaram por ela, e que a frustração maior parece residir, acima de tudo, na falta de oportunidades de trabalho contínuo (e não apenas no valor médio das remunerações).

A autora chega ao término desta pesquisa com indícios de que esta classe profissional é composta por indivíduos vocacionados, cujo *habitus* está embasado na paixão pelo que se faz e no desafio de buscar a excelência física e estética através da constante superação de limites. Ao longo deste processo demonstram disposição para se sacrificar e assumir os riscos associados à escolha por vivenciar a satisfação cotidiana ao longo da carreira - permeada pela contínua convicção de que “o show tem que continuar” (Wainwright, Williams e Turner, 2005). São sujeitos que desejam aliar prazer ao trabalho cotidiano, e este prazer se torna ao mesmo tempo motivação e recompensa para perseverarem na carreira. Com isso, representam a busca por um sentido ampliado do que consiste realização profissional, pautada em valores mais holísticos, da felicidade como sendo o caminho e não apenas o final deste - em contraste com a freqüente mensuração através da promoção ao longo da carreira e do acúmulo de capital financeiro para aumento de patrimônio pessoal ao longo dos anos: “*Eu amo muito o que faço. (...) sem amor você não faz nada*” (Ent.4). Como se, para realizar o sonho pessoal, não importasse o preço. Abraçaram uma profissão em que os momentos de prazer intenso parecem compensar toda uma história de sacrifícios, como nas palavras de Aalten (2004):

“Eu optei pela profissão por aqueles momentos quando estou em plena harmonia, com a música, com meu corpo. Aquele momento em que tudo se torna um, mesmo que esta experiência seja vivenciada apenas três vezes em um ano. Aquele momento em que posso ser completamente emocional, quando danço com dor no coração” (Aalten, 2004, p.273).

Trata-se de um tipo de satisfação que somente aqueles que a vivenciam parecem ser capazes de descrever. Talvez por isso, apesar de serem grandes as queixas, parece ser maior ainda o amor que alguns indivíduos revelam pela profissão que abraçaram:

“As conseqüências positivas da escolha da profissão são milhares. É o palco - o processo é maravilhoso. É indescritível, igual ser mãe - só você tendo filho para

saber como é. Na dança é igual: você sofre, mas só dançando para entender” (Ent.6).

6.4 Indicações para estudos futuros

Uma das principais questões que permeou esta pesquisa, ao longo de todo o processo, foi: serão os indivíduos que optam pela carreira de bailarino idealistas, movidos por um sonho árduo e exigente, ou sujeitos incoseqüentes, movidos pelo prazer fugaz, que vivem o presente de forma plena sem perceber que terão de enfrentar as conseqüências de suas escolhas (ou ausência destas) num futuro de médio-longo prazo? Apesar desta questão não ser o objeto deste estudo, para a autora tornou-se um eixo recorrente de reflexão, por estar transversal em inúmeras análises realizadas. Uma questão para futuros estudos consiste-se, então, em aprofundar a compreensão acerca das motivações que os artistas possuem que justificam os sacrifícios e dedicação que caracterizam a profissão de bailarino no Rio de Janeiro. A presente pesquisa esteve centrada em um escopo administrativo, focada sobre a natureza das relações profissionais dentro de um mercado instável e enxuto – apresentando as peculiaridades e dificuldades enfrentadas por esta classe profissional. No entanto, a autora considera de suma importância uma pesquisa sobre o que faz com que, apesar das intempéries apresentadas, ainda assim valha a pena seguir em frente... No fim do dia, o que faz com que um artista persevere em sua arte? Qual a compensação que ele reconhece ser o alimento propulsor de tanto esforço, sacrifício e dedicação?

Uma segunda questão não atendida por esta pesquisa, diz respeito a um cruzamento entre classe social e a escolha profissional. No caso dos bailarinos, a autora terminou esta pesquisa com uma questão aberta: haverá uma relação entre a condição financeira do indivíduo, e sua tolerância a trabalhar por cachês modestos em nome da arte? Até que ponto será que aqueles com origem financeiramente humilde, lado a lado com aqueles que possuem o conforto e segurança financeira oferecida pela estrutura familiar (sejam os pais ou o marido rico, propiciando a vivência do prazer da arte sem o sacrifício da vida financeira particular), não estariam mais propensos a encontrar a felicidade através da dança do que os sujeitos oriundos da classe média? De que forma o estilo de vida do berço familiar, com sua cultura e

valores, impacta a escolha profissional realizada? Será que um indivíduo de classe média, que estudou em escola particular através do suor e salário dos pais, que compartilham da luta pelo sonho da casa própria (por exemplo), não estaria mais propenso a desejar uma profissão que lhe conceda alguma segurança de médio-longo prazo, quando não poderá mais contar com o suporte financeiro dos pais? Até que ponto será que a profissão de bailarino é ideal para aqueles que não dependem do próprio sustento (classe A) ou que provêm de origem social financeiramente desfavorecida, para os quais a conquista de um salário de cerca de R\$1.100,00 (mil e quinhentos Reais)⁴ seria motivo de realização profissional plena, atendendo a todas as expectativas do sujeito? Este entrelace entre origem social, expectativas, ambição e satisfação profissional fica como uma indicação para futuro aprofundamento.

Esta pesquisa tangenciou uma outra questão que não foi explorada diretamente, ficando aqui como indicação para aprofundamento futuro: a complexa dinâmica das expectativas de reciprocidade geradas em relações profissionais pautadas em sacrifício pessoal, realizado tanto pelo empregador quanto pelo empregado. No caso deste estudo, em uma mão temos os bailarinos - que sacrificam sua vida particular e interesses paralelos para poderem realizar o sonho de viver de sua arte, e que, vocacionados, aceitam trabalhar sob condições insatisfatórias, apostando em uma realidade menos defasada no futuro. Na outra ponta, temos o coreógrafo gestor de companhia independente, que, para levar adiante seu projeto, dedica suas energias pessoais (físicas e freqüentemente financeiras também) para de forma sacrificada encontrar soluções e levar adiante a iniciativa através da popularmente denominada 'política do possível'. Neste contexto, a questão que emerge é: até que ponto estes sacrifícios realizados pelas partes não acarretam uma conseqüente expectativa de reconhecimento deste? Até que ponto os bailarinos não acham que, como aceitam ensaiar e se dedicar por apenas algumas centenas de Reais ao mês, o empregador deverá ser agradecido e portanto cortês, interessado, compreensivo e flexível? Enquanto o empregador, que muito se sacrificou para oferecer apenas algumas centenas de Reais ao mês aos seus bailarinos, tem a expectativa íntima de que a equipe irá reconhecer este esforço hercúleo, e que portanto terá dedicação integral, disposta a ficar além da hora, emendar feriados, carregar e colocar o linóleo no chão, viajar de um dia para o outro...? Como se um

4 A média da maioria dos bailarinos cariocas, incluindo a receita de fontes alternativas.

cada uma das partes tivesse a impressão de que a outra lhe deve reconhecimento, e, já que esta expectativa existe, se torna a base para o julgamento do comportamento do outro, que, quando não atendida, repercute em frustração pessoal e insatisfação com a relação estabelecida. Como pondera Rousseau (1995): “*Uma norma universal é a de reciprocidade, que define que ‘aquele que recebe deve ser grato àquele que deu até que uma recompensa seja oferecida’*” (p.13), corroborado ainda por Capelli (1999) “*Reciprocidade refere-se a um sentimento de obrigação em recompensar aquele que o beneficiou, um valor identificado como presente em todas as culturas do planeta.*” (p.20). Um cenário que uma vez mais indica a relevância da comunicação livre e recorrente entre as partes, como estratégia de troca de pontos de vista e contenção de frustrações futuras. Partindo desta hipótese, a autora deste estudo especula que em relações de trabalho pautadas em sacrifícios e objetivos comuns, mas com hierarquia, a responsabilidade do líder se torna ainda maior, por ter a complexa tarefa de administrar suas expectativas e frustrações lado a lado com a daqueles que compõe a equipe por ele reunida. Tal suposição requer investigações futuras.

Por fim, como última recomendação de campo de estudo, a autora sugere um mergulho no universo de patrocínio e marketing cultural, para avaliar as tendências do interesse empresarial, bem como o impacto da centralização do patrocínio cultural em empresas privadas (através da Lei Rouanet Federal de Incentivo à Cultura), assumindo o vácuo deixado pela ausência de políticas culturais governamentais sólidas, sobre a produção cultural do país. O maior desafio enfrentado pelas companhias de dança do país é a captação de recursos para a sedimentação e continuidade das atividades, para que possam se tornar uma companhia estável composta por uma equipe fixa que desenvolva trabalho ininterrupto. O grande paradoxo vivenciado refere-se ao fato de que a maior parte das empresas busca produtos culturais prontos e acabados, buscando atrativos para eventos pontuais que concedam grande visibilidade ao patrocinador, denominado popularmente de “cultura fogo de artifício”. Um grande evento, com muita beleza e impacto visual, e retorno de visibilidade imediato - portanto, quanto mais popular melhor. No entanto, cabe a reflexão sobre a distinção entre cultura e entretenimento... É preciso manter em mente que a dança consiste em uma atividade cultural que exige bailarinos em forma, aptos a executar e desenvolver o vocabulário coreográfico sugerido pelo

artista criador, e que a pesquisa/criação coreográfica depende deste recurso humano, e evidentemente financeiro, para ocorrer.

Portanto, existe um grande desafio estrutural a ser transposto: como oferecer ao mercado um produto cultural pronto para a venda sem possuir um patrocinador que contribua com o custeio das despesas de equipe e sede/manutenção essenciais para que o processo criativo-cultural possa ocorrer? A conscientização da relevância do parceiro estável que custeie a manutenção e garanta a continuidade das ações culturais consiste em uma das questões centrais que precisa ser encarada nas discussões de políticas culturais que pretendam contribuir para o fomento dos talentos criativos do Brasil. Assim, um estudo sobre os critérios de seleção das principais empresas que patrocinam cultura no país, e a consequência destes para o processo criativo dos artistas nacionais consiste em uma leitura de grande pertinência para a compreensão do desafio enfrentado por estes criadores e do desenvolvimento dos projetos culturais brasileiros ao longo do tempo.