

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No capítulo que se inicia são apresentadas algumas reflexões importantes que foram extraídas da literatura sobre as relações de trabalho no atual contexto, com o objetivo de se construir o referencial teórico que embasou o presente estudo. Sendo a carreira profissional de dança uma área sobre a qual os estudos ainda estão em construção, devido à ainda pouca produção acadêmica sobre o tema, a autora buscou referências em áreas afins para construir um arcabouço teórico que permitisse analisar a questão de pesquisa.

Apresentou-se como fundamental a definição do contexto social e uma investigação mais profunda sobre a identidade do bailarino, por um lado, e, por outro, sobre as relações de trabalho no mundo contemporâneo, analisando as peculiaridades e variedades de tipos de contrato e de comprometimento. Diante do material reunido, resultante das entrevistas, observação e de sua vivência pessoal, a autora buscou conceitos da produção teórica em administração, apresentados lado a lado com conceitos abordados na sociologia e antropologia, para embasar a análise das entrevistas, que será apresentada nos Capítulos 4 e 5. Trata-se, portanto, de um referencial teórico que foi construído, em parte, *a priori* e, em parte, posteriormente ao estudo de campo, combinando uma lógica indutiva com outra dedutiva.

Dois eixos centrais foram definidos para orientar o escopo proposto neste estudo, apresentados a seguir:

- as relações de trabalho no contexto contemporâneo: as características que definem o contorno destas relações.
- a identidade do bailarino: peculiaridades da profissão que utiliza o corpo e a dança como ferramentas para a realização profissional.

2.1.

As relações de trabalho no contexto contemporâneo

Para desenvolver esta análise, este tema foi estruturado sobre os seguintes subtemas: relações de trabalho contemporâneas, contrato psicológico e comprometimento.

2.1.1.

Relações de trabalho contemporâneas

Diante do dinamismo que caracteriza o mercado de trabalho contemporâneo, houve relevantes mudanças na natureza das carreiras ao longo das últimas décadas, mudanças estas com profundas implicações para os indivíduos, organizações e para a sociedade: *“a mudança pode ser chamada de vários nomes – racionalização, downsizing, achatamento, reestruturação, e até mesmo de se preparar para o futuro”* (BARUCH, 2004, p.62). Discorrendo sobre o mesmo fenômeno, Capelli (1999, p.17) comenta que o sistema antigo de emprego seguro, válido para toda a vida, com previsibilidade de ascensão e estabilidade financeira, está morto e *“quando a segurança acabou, lealdade e comprometimento morreram também”* (p. 26). Capelli (1999) desenvolveu um discurso sobre “o novo acordo de trabalho”, colocando a relação entre empregador e empregado como uma constante negociação aberta, baseada no poder do mercado. Segundo o autor:

“O tema central do contrato baseado no mercado é que as determinantes mais importantes do comportamento e atitudes do empregado estão agora externas à firma, no mercado de trabalho. (...) Quando a mão-de-obra está insuficiente e o mercado de trabalho está com disponibilidade, o comportamento e atitudes dos empregados são muito diferentes de quando este cenário se inverte” (CAPELLI, 1999, p. 37)

Capelli (1999) prossegue, observando que tais mudanças trazem implicações profundas para o comprometimento dos indivíduos com as organizações:

“Quanto mais difícil e custoso for a mudança de emprego, mais os empregados se sentirão emocionalmente comprometidos com os interesses do empregador. Ocupações que oferecem grande mobilidade são as que exibem o menor nível de comprometimento. Sabemos também que trabalhadores com nível de instrução acadêmica elevada são menos comprometidos com seus empregadores, em parte porque esta educação cria oportunidades e eleva a mobilidade profissional do indivíduo” (CAPELLI, 1999, p. 40).

De acordo, ainda, com o mesmo autor, este novo acordo do mercado de trabalho contemporâneo possui as seguintes características centrais:

- O empregador não consegue mais oferecer ao funcionário a segurança do emprego e promoções sucessivas ao longo da vida. Nem mesmo a segurança da carreira, que consistiria em uma relação de longo prazo com mudanças na função exercida, pode ser garantida. Como não podem garantir o futuro dos funcionários, as empresas deixam claro que o sujeito deverá assumir a condução do mesmo.
- O atributo mais importante que a empresa precisa do funcionário é o conjunto de suas habilidades. O empregado deve assumir esta responsabilidade, mantendo-se apto através da constante ampliação da sua bagagem e capacidades.
- Em contrapartida, a empresa irá tentar manter o indivíduo empregado (dependendo da sua competência e de fatores externos do mercado). Ao longo deste período deverá prover as oportunidades e condições necessárias para que o sujeito desenvolva suas habilidades com o intuito de contribuir para a ascensão profissional deste, mesmo que isso implique no afastamento do funcionário da empresa. De acordo com Cappelli, *“ao migrar para esta relação nova, mediada pelo mercado, empregadores perderam substancialmente o controle e influência sobre as atitudes e comportamentos dos empregados”* (p.42). A maioria dos acordos incluem ainda que a empresa oferecerá um trabalho mais estimulante, que seja um desafio superior àquele que o indivíduo experienciou no passado, e que buscará recompensar os funcionários com performance de destaque.

Baruch (2004) propõe que uma das questões mais pertinentes neste processo de mudança consiste na migração do padrão de carreiras lineares - estáticas e rígidas - para carreiras multidirecionais - dinâmicas e fluidas, tendo como pano de fundo a *“diluição dos vínculos em muitas facetas da vida”* (BARUCH, 2004, p.58). Seguindo esta análise mais abrangente do fenômeno, o autor traça um paralelo com a dinâmica das relações amorosas, comparando a relação empregado x empresa com a relação conjugal: *“a força do casamento e a percepção de ser a única forma para casais se relacionarem*

também mudou, tornando-se um conjunto mais flexível de opções, nem todas manifestando um compromisso de uma vida inteira lado a lado” (BARUCH, 2004, p.68).

Furnham (2000), corroborando Baruch (2004), menciona haver uma mudança radical na forma como a maioria dos indivíduos e organizações trabalham, e que estas mudanças no padrão estão pressionando consideravelmente ambas as pontas: tanto o empregado quanto o empregador. Menciona também que relações de trabalho de longo prazo, para a vida toda, não são mais uma realidade provável, pois a tônica das relações contemporâneas não está mais em ESTAR e PERMANECER empregado, mas sim em SER empregável. Diante desta dinâmica, o autor atenta ainda para o fato de que as organizações contemporâneas enfrentam a necessidade de conseguir reagir com rapidez a esta volatilidade do quadro de empregados, tendo de lidar com a freqüente e (im)previsível perda de talentos para a competição.

Baruch (2004) conduz uma discussão sobre o fato de que, em um passado remoto, a carreira era considerada a maior responsabilidade da vida de um indivíduo, que deveria buscar formas de prover sua subsistência, buscando o acúmulo de uma experiência crescente com o passar do tempo. A partir da Revolução Industrial, e da organização da produção que marcou o período, o foco sobre o desenvolvimento da carreira migrou dos indivíduos para as organizações, que delinearam responsabilidades e cargos ascendentes. As empresas desenvolveram e determinaram aos funcionários modelos claros, previsíveis, de evolução da carreira ao longo dos anos, organizados de forma hierárquica, extremamente estruturadas e inflexíveis. Baruch faz uma analogia com a imagem de uma subida de montanha: existe o ápice desta, que é o objetivo que todos desejam alcançar, e que, ao longo dos anos, a carreira seria o resultado desta subida morro acima, todos buscando “ganhar” o cume, que é para poucos. Neste contexto, a avaliação do sucesso profissional era medida a partir da mobilidade ascendente vertical, e indicadores externos de conquistas profissionais (salário e *status* social). O autor conclui informando que, a partir do ano 2000, devido ao contínuo progresso tecnológico que caracterizou as décadas anteriores - demandando novas vocações e habilidades - esta dinâmica reverteu-se novamente, resultando no retorno da responsabilidade pela condução da carreira para as mãos dos sujeitos.

A partir do século XXI, iniciou-se a transferência de relações de trabalho de longo prazo - em que as pessoas buscavam servir à sua empresa ao longo de toda a vida - para relações transitórias, transacionais, nas quais os profissionais esperam que a organização as sirva ao longo dos - possivelmente poucos - anos que durar a relação de trabalho entre as partes. Com isso, não é mais possível prever com clareza os degraus que constituirão o desenvolvimento da carreira, devido à extensa gama de opções e direções possíveis para esta evolução: os indivíduos podem optar por mobilidades laterais, mudanças radicais de direção, de organização ou até mesmo de aspirações. Como metáfora, Baruch (2004) sugere uma paisagem de montanhas: o sujeito pode escolher subir uma montanha, mudar para outra, andar nas planícies... O sujeito é quem define o caminho que deseja trilhar, e deve desenvolver a habilidade de lidar com as mudanças através da flexibilidade.

O mesmo autor conclui que, conseqüentemente, houve uma mudança na compreensão de sucesso profissional na contemporaneidade:

“Com o achatamento das organizações e eliminação de camadas gerenciais inteiras, a trajetória das carreiras tornou-se indefinida, temos diferentes tipos de carreira, e um significado ampliado para o sentido de sucesso profissional” (BARUCH, 2004, p.60).

Como a essência e a dinâmica das carreiras mudaram, o autor alerta para a importância de considerar os diferentes eixos que constituem o conceito de carreira de sucesso na contemporaneidade. São eles:

- Internos: como o sujeito encara o desenvolvimento de sua carreira, em relação a valores pessoais, objetivos e aspirações;
- Externos: como o ambiente externo vislumbra o sucesso da carreira, com base em status, hierarquia, salário e poder;
- Organizacionais: relacionado ao poder e influência da e na organização - no passado mensurado pela ascensão nos degraus da empresa, e atualmente por variáveis diversas;
- Nível social: mercado de trabalho, desenvolvimento profissional, globalização.

Para compor a reflexão acerca do tema sucesso e satisfação profissional, Katzell (1979, *apud* FURNHAM, 2000, p.246) identificou uma tendência que indicou deveria se solidificar com o tempo: as pessoas buscarem a satisfação de fatores intrínsecos através do trabalho - valorizando o desafio e um sentido maior para seu trabalho - em detrimento da importância das variáveis externas, como conforto e segurança. Em linhas gerais, ele delineou seis tendências genéricas, há mais de trinta anos atrás:

1. o papel e significado da importância econômica do trabalho será ultrapassado por uma preocupação crescente com a qualidade psicológica e sentido social atrelados a este envolvimento produtivo.
2. Trabalhadores, em todos os níveis, buscarão conquistar maior participação e voz em relação às decisões que afetam seu trabalho, estando menos receptivos ao controle hierárquico.
3. Uma parcela cada vez menor da força de trabalho se contentará com uma rotina monótona e serviços sem desafio.
4. Cada vez mais pessoas estarão preocupadas com a projeção de sua carreira no longo prazo, e buscarão ampliar e multiplicar suas possibilidades de ação futura.
5. A importância dos fatores externos ao trabalho (família, comunidade, lazer) irá conflitar com a relevância e dedicação ao emprego.
6. A força de trabalho exibirá atitudes mais diversas, imprevisíveis, em relação ao trabalho, indicando a ocorrência de inúmeras demissões voluntárias.

Westenholz (2006) também contribui para esta reflexão sobre a satisfação profissional como resultado de variáveis mais holísticas, fruto do equilíbrio negociado entre a vida profissional e pessoal do trabalhador. A autora discursa sobre a relação entre tempo e trabalho, argumentando haver essencialmente três perfis administrativos de gestão do tempo que se delinearão ao longo da história da humanidade: o tempo de tarefa (*task time*, relativo ao período pré-industrial capitalista, quando a tarefa a ser cumprida definia o tempo necessário de atuação), o tempo de relógio (*clock time*, caracterizando a era da industrialização e ascensão do capitalismo, quando empregadores delinearão e controlaram o tempo que os

trabalhadores dedicariam às tarefas segmentadas e rotinizadas) e, por fim, o tempo de rede (*network time*, emergente após o ano 2000, quando o tempo de trabalho resulta de uma negociação entre a empresa e funcionários, fundindo as duas opções anteriores). Portanto, a autora sugere que estas relações distintas entre tempo e trabalho podem coexistir, simultaneamente.

Segundo Westenholtz (2006), a construção do conceito de tempo de relógio como determinante da relação entre empregador e empregado na Revolução Industrial trouxe à tona uma importante delimitação:

“A construção do tempo de relógio como um fator decisivo para a relação de trabalho introduziu a distinção entre o tempo de trabalho (de posse do empregador) e tempo de lazer (o tempo pessoal do empregado), e a luta por menos trabalho também se tornou a luta por mais tempo lúdico. As horas trabalhadas passaram a representar o período em que atividades sem sentido e repetitivas eram realizadas, enquanto o tempo de lazer tornou-se o momento de descobertas de novos interesses e atividades significativas” (WESTENHOLTZ, 2006, p. 36).

Assim, esta autora sustenta que relações pautadas no controle rígido das horas trabalhadas imbuem nos funcionários a sensação de que são ‘pessoas de verdade’ apenas nas horas vagas, e, conseqüentemente, torna-se importante sentirem-se no controle da quantidade exata de horas dedicadas à empresa, para que não corram o risco de sofrer perda de seus preciosos, e freqüentemente insuficientes, momentos voltados aos interesses pessoais. Por outro lado, nos casos de relações de trabalho pautadas sobre tempo de tarefa, Westenholtz (2006) sugere que resultam numa vivência mais significativa para o sujeito que a realiza, por estar plenamente envolvido na gerência do seu tempo. Uma conseqüência, segundo a autora, é que neste jogo os sujeitos buscarão ocupar o mínimo possível do seu tempo com tarefas enfadonhas ou sem sentido. Westenholtz sugere que, na contemporaneidade, ambos os modelos de gestão do tempo coexistem, sustentando seu argumento principal de que *“na prática, poderemos encontrar ambos os jogos em cena simultaneamente e envolvendo negociações entre os jogadores sobre quais regras irão prevalecer. Portanto, argumento que o tempo sempre foi um fenômeno de rede”* (p.48), sendo na atualidade uma necessidade agravada pela complexidade que caracteriza o mercado e relações de trabalho.

Esta discussão sobre tempos de trabalho e lazer, e sobre a busca por significado nas horas de labuta, se faz pertinente para este estudo, na medida em que

os bailarinos optam por esta atuação profissional justamente por representar a possibilidade de vivenciarem algo significativo - o prazer aliado às horas cotidianas dedicadas ao trabalho, buscando viver um estilo de vida que conceda a possibilidade de sentirem-se ‘pessoas de verdade’ ao longo de todo o dia. Fora este paralelo, o leitor perceberá que a gestão do tempo de aulas e ensaios consiste em um relevante quesito para a satisfação do bailarino com a companhia empregadora.

Para finalizar, Baruch alerta para o fato de que um dos principais fatores que determinou os novos contornos das relações entre empregador e empregado contemporâneas foi a mudança no contrato psicológico entre as partes, pois as organizações contemporâneas consideram ter a responsabilidade de oferecer oportunidades de crescimento aos funcionários, e não mais carreiras que garantam uma segurança do emprego garantido:

“As pessoas precisam ganhar ‘empregabilidade’ ao invés de ‘emprego assegurado’. Empregadores não podem mais oferecer empregos seguros, e deixaram até mesmo de fingir que tal compromisso é administrável – ao invés disto, podem ajudar os empregados na melhora de suas competências e habilidades para conquistarem novo emprego caso se tornem redundantes para a empresa ou simplesmente desejem seguir em frente. Flexibilidade, inteligência, empregabilidade – essas são as ferramentas de sobrevivência para os indivíduos na batalha para se adequar às mudanças” (BARUCH, 2004, p.62).

2.1.2 Contrato psicológico

“Um contrato psicológico é potencialmente idiossincrático e singular para cada pessoa do acordo.”
(ROUSSEAU, 1995, p.10)

O cenário contemporâneo, caracterizado pela globalização, obsolescência, competitividade e velocidade das informações e mudanças, acaba por configurar uma realidade turbulenta que dificulta a definição rígida de um acordo entre empregador e empregado, demandando contratos de trabalho flexíveis o suficiente para serem ajustáveis sem haver quebra (ROUSSEAU, 1995).

Capelli (1999) sugere que contratos são acordos voluntários, baseados em promessas sobre o comportamento futuro de cada parte. No entanto, segundo o autor, o que difere contratos psicológicos de contratos legais é que “são baseados nas

‘percepções’ das obrigações apropriadas e geralmente não estão vinculadas a nenhum documento escrito ou formal” (p.21).

Segundo Rousseau (1995), um contrato sistematiza um acordo firmado entre empregador e empregado, podendo incluir termos escritos, comunicados oralmente, bem como quaisquer outras expressões de compromisso futuro. De acordo com a autora, promessas ocorrem de duas formas: (a) as garantidas, certificadas através de comunicação clara, que orientam a natureza e condições do trabalho, sendo menos suscetíveis à ambigüidade e incertezas, de forma que, quando quebradas, acarretam no surgimento da sensação de falta de lisura e quebra da relação de confiança; (b) as comunicações de intenção futura, incluindo qualquer menção ou indicação de realização em momento posterior, promessas estas sujeitas à subjetividade e, conseqüentemente, à ambigüidade de compreensão.

Rousseau (1995) pontua ainda diferentes tipos de promessa, diferenciando as sem peso, e, portanto, desconsideradas pelo ouvinte (como, por exemplo, respostas do tipo “Eu faço isso depois...”), das críveis, que são internalizadas pelo ouvinte como verdadeiras, crença essa fundamental para que se possa desenvolver um contrato entre as partes (essas promessas resultam em confiança e, tipicamente, em sensação de reciprocidade). Vale citar ainda uma outra forma de promessa mencionada pela autora: as baseadas em segurança - isto é, quando uma pessoa age pautada em expressões de compromisso de outro (situações de confiança que incluem custo de oportunidade, como quando uma pessoa pede demissão com base no convite de outra iniciativa). Dentre os diferentes tipos de promessa desmembrados por Rousseau (1995), a autora deste estudo selecionou os três tipos acima para incitar a reflexão sobre a relação entre bailarino e companhia, já que inúmeras destas relações não possuem contrato formal que as regule. Frequentemente essas relações estão pautadas sobre a entrevista inicial e conversas cotidianas avulsas, muitas vezes sem que haja o devido reconhecimento do peso destas interações para a construção da expectativa entre as partes; como veremos no capítulo seguinte. Conforme salienta Rousseau (1995), é preciso que os gestores se mantenham atentos a esta questão, pois *“contratos são ‘construções’, imagens ou idéias criadas a partir da interpretação do significado de uma promessa. Essas construções emergem da informação que cada parte acabar por focar”* (p.19).

Partindo deste argumento, um contrato se torna mais do que um mero documento legal: consiste em um acordo com abrangência ampliada, incluindo o significado organizacional, social e psicológico que rege uma relação profissional (ROUSSEAU, 1995). Rousseau alerta ainda para o fato de que mesmo os acordos descritos explicitamente em documento estão sujeitos à interpretação daquele que o lê. Contratos são fruto de “construções” pessoais, que emergem das informações que cada parte considera mais relevante e foca sobre: *“interpretações diferentes podem coexistir mesmo em situações nas quais ambos acreditam estar em acordo mútuo”* (ROUSSEAU, 1995, p.19). A percepção da subjetividade envolvida no ato de leitura e compreensão das regras e condições que regem a relação de trabalho fundamenta o conceito de ‘contrato psicológico’. De acordo com Rousseau: *“Tipicamente duas pessoas têm uma certa diferença ao interpretar termos (...) Mas, mesmo assim, em cada contrato psicológico individual existe a ‘percepção’ de um acordo e mutualidade, se não um acordo de fato”* (ROUSSEAU, 1995, p.10). A autora prossegue:

“A descrição mais usual de contrato é a crença de que duas ou mais partes possuem uma obrigação a cumprir. Obrigação é um compromisso de assumir um ato futuro. (...) Obrigações ocorrem porque pessoas acordam em se compromissar (como, por exemplo, ter ciência que, ao aceitar um curso financiado pela empresa, de alguma forma algum tipo de recompensa é esperado). A tese que sustento é que contratos são fundamentalmente psicológicos. Acordo existe no olhar daquele que o possui” (ROUSSEAU, 1995, p.6).

Em outras palavras, para Rousseau (1995), o contrato psicológico é resultado das crenças do indivíduo, moldado pela organização, no que diz respeito ao acordo de troca entre indivíduos e suas organizações. Segundo a autora, frases como ‘Eu achei que entendia nossa relação...’ ou ‘Eu naturalmente presumi que esses direitos fossem recíprocos...’ evidenciam o quanto um contrato está sujeito à interpretação do interlocutor. Na visão da autora, a dinâmica da reciprocidade é fundamental para o entendimento dos contratos psicológicos:

“A base essencial de contratos em organizações são os contratos psicológicos individuais do empregado, empregador e cliente. Contratos são compostos por promessas, confiança, aceitação e uma *percepção* de mutualidade. (...) Limites cognitivos, informação parcial e referências diferentes tornam provável que pessoas tenham visões distintas com relação à existência e sentido dos contratos” (p.22).

Rousseau (1995), com esta colocação, alerta para a relevância de se atentar para a ótica de cada parte, já que *“a forma como gerentes e subordinados enxergam o contrato tem um poderoso impacto sobre o comportamento futuro destes”* (p.7), ressaltando ainda que quanto maior a aceitação das condições e responsabilidades atribuídas ao indivíduo, este apresentará performance superior. Assim, a construção de um contrato claro, justo e flexível torna-se uma ferramenta importante para a gestão futura desta relação, ainda embrionária no ato da contratação: *“contratos podem promover mudanças ou ser a fonte de resistência a ela”* (ROUSSEAU, 1995, p.8). A autora conclui mencionando que, independente de como for conquistada, é preciso desenvolver ferramentas para a construção de uma previsibilidade mútua, por se tratar de um poderoso atributo para a coordenação de esforços e planos.

Segundo Capelli (1999), indivíduos se esforçam pela conquista dos objetivos propostos pelo empregador, pois acreditam que serão, eventualmente, recompensados por isso. O autor propõe que o tempo necessário para se avaliar este retorno esperado é determinante na postura de aceitação ou não dos termos objetivos propostos. Quando esta recompensa chega em curto prazo, mais tempo será investido na negociação das condições da parceria. No entanto, em situações em que esta recompensa será tardia, a natureza desta relação de troca exige confiança e estará relacionada ao conceito de comprometimento: *“na ausência de um contrato explícito, empregados devem confiar que seus esforços serão recompensados no longo prazo”* (CAPELLI, 1999, p.19). No entanto, inseridos em mercado enxuto, sob a dinâmica da empregabilidade, a recompensa oferecida ao empregado já não é mais aquela encontrada no passado. *“O contrato psicológico que regia as relações profissionais de vida inteira, no passado, representavam uma troca de segurança no emprego e previsibilidade de ascensão na carreira por lealdade e boa performance do sujeito”* (CAPELLI, 1999, p.21). Este modelo contribuía para moldar os comportamentos desejados nos indivíduos, tais como baixo índice de absenteísmo, o desenvolvimento de habilidades específicas para a organização e comprometimento das pessoas com a organização. No entanto, este modelo não atende mais ao contexto e demandas do mercado globalizado contemporâneo, sendo tampouco desfrutado pela expressiva maioria dos bailarinos. As mudanças nas relações empregatícias ocorridas desde o início dos anos 80 indicaram a quebra deste modelo antigo, repercutindo na perda da segurança,

declínio no investimento organizacional nos indivíduos, e aumento dos riscos que os empregados devem assumir (CAPELLI, 1999).

Segundo Rousseau (1990, *apud* VALADARES, 2006), existem, essencialmente, dois tipos de contrato psicológico: o relacional e o transacional. Enquanto o primeiro refere-se às relações de longo-prazo entre empregador e empregado - cuja segurança e estabilidade da parceria repercutem em um sentimento de lealdade com a organização, o contrato psicológico transacional é o que caminha lado a lado com o discurso atual da *empregabilidade*. Ele é caracterizado por uma relação de curto-prazo entre as partes, pautada em uma troca clara entre performance do profissional e a recompensa da empresa, de essência, em geral, basicamente financeira. Este conceito foi também apresentado por Valadares (2006):

“Enquanto no primeiro baseava-se numa relação de interdependência em que o empregado, em troca de estabilidade e segurança econômica, prometia lealdade, cooperação e conformidade, no “novo” contrato psicológico extingue-se essa visão de forte ligação de longo prazo e impõe-se ao funcionário a responsabilidade de administrar sua própria carreira.” (VALADARES, 2006, p.41).

McDonald e Makin (2000, *apud* VALADARES, 2006) apresentam ainda a evidente relação existente entre o contrato psicológico do indivíduo e a natureza do seu comprometimento com a organização. Indicam que contratos psicológicos transacionais geralmente acompanham menor comprometimento com a empresa, enquanto que os relacionais tendem ao oposto. Elaborando mais a análise, interagindo ainda com o modelo de Meyer e Allen (1991)¹, tais autores alertam também para a relação provável entre alto comprometimento de continuidade e contrato psicológico transacional, alto comprometimento afetivo e contrato psicológico relacional, e que o comprometimento normativo tenderia ao desenvolvimento de características de ambos os contratos. Por fim, indicam ainda que, quando ocorre a quebra de um contrato psicológico, haverá uma tendência de que um profissional com contrato psicológico relacional alterne para o transacional.

Um outro pertinente ponto para a compreensão da natureza da satisfação e comprometimento do empregado com a organização é proposto por Capelli (1999).

¹ Os conceitos de comprometimento de continuidade, afetivo e normativo serão explicados a seguir nesta pesquisa – página 40.

Segundo o autor, existe uma relevante diferenciação entre os contratos psicológicos de novos empregados e antigos, entre os jovens e os profissionais maduros. Capelli alerta para o fato de um jovem, que acabou de sair da faculdade, ficar radiante com a primeira oportunidade que lhe for concedida, como se esta fosse um presente. Como resultado, cria-se um senso de obrigação em retribuir pela chance que lhe concederam, resultando em comprometimento acentuado rumo à conquista dos objetivos propostos pelo empregador. No entanto, com o passar do tempo, devido ao empenho e sacrifícios pessoais realizados em nome da empresa, esta relação de ‘dívida’ é invertida:

“Estudos que acompanharam empregados recém-contratados, ao longo do tempo, descobriram que novos entrantes acreditam que devem um bocado ao empregador, enquanto este não lhe deve praticamente nada. Com o passar do tempo, sua visão sobre a relação sofre mudanças. Quanto mais tempo permanecem na empresa, mais acreditam que a empresa lhes deve. Talvez isso reflita o investimento pessoal que realizaram na organização” (CAPELLI, 1999, p. 20).

McDonald e Makin (2000, *apud* VALADARES, 2006) ressaltaram, ainda, que um dos fenômenos mais recorrentes que expõe o contrato psicológico do funcionário consiste nas situações em que este contrato é percebido como quebrado. Situações de mudanças na dimensão ou perfil da equipe - seja através de demissão significativa do quadro de funcionários ou de alterações de estratégias em função do mercado/concorrência, apenas para citar algumas possibilidades - são acontecimentos que afetam diretamente os contratos psicológicos dos profissionais que compunham a equipe antes da implementação da mudança. Esta informação se faz pertinente para o presente estudo na medida em que grande parte das companhias e projetos de dança da cidade do Rio de Janeiro trabalham sobre a constante imprevisibilidade - de recursos e, portanto, estrutural e de realizações - estando sujeitos, conseqüentemente, à um clima de constante incerteza, mudança e capacidade de adaptação nas relações estabelecidas com os bailarinos. Rousseau também aborda essa questão das conseqüências, sobre os contratos psicológicos, de mudanças nas regras do jogo:

“À medida que o índice de mudanças organizacionais escala (através de *downsizing*, reestruturações, fusões e aquisições), as pessoas freqüentemente encontram-se como membros de organizações cujas condições oferecidas não são mais as mesmas às quais aceitou quando foi contratado. É arriscado presumir a aceitação de contratos por empregados (..) se mudanças significativas ocorreram desde que o sujeito foi contratado” (ROUSSEAU, 1995, p.21).

Por fim, traçando um paralelo com o tema interpretações e expectativas pessoais, vale mencionar o estudo desenvolvido por Piñaranda *et al.* (2006), que discursa sobre o conceito de respeito. Os autores desta pesquisa alertam para o fato de que *“o sentimento de respeito nas relações de trabalho se associa às condições de uma troca justa de trabalho”* e que *“a exigência de respeito por parte dos trabalhadores seria a consequência e a contrapartida esperada pelo trabalho cumprido”* (PIÑARANDA *et al.*, 2006, p.3). Esta pesquisa argumenta que, na visão dos empregados, a contrapartida que esperam do empregador (em troca pelos deveres por eles cumpridos no trabalho) é o direito conquistado de serem respeitados: em termos individuais e trabalhistas. Vale destacar que, ao unir ‘na visão dos empregados’ com ‘a contrapartida que esperam (...) é o direito conquistado’, o referido estudo estava tratando do contrato psicológico destes empregados com suas respectivas empresas.

Piñaranda *et al.* (2006) mencionam ainda que, quando deparados com demandas acima daquelas que compreendiam como razoáveis para a função, a recusa dos trabalhadores em atender a estas solicitações era uma forma de afirmação das suas subjetividades – como se o resgate da dignidade fosse possível através da recusa em entregar mais do que o contratado. No entanto, o dilema tratado na referida pesquisa está relacionado ao fato de que o grande volume de profissionais desempregados, em contraste com a pequena quantidade de vagas disponíveis pelo mercado, acaba por fragilizar a qualidade da relação estabelecida entre a empresa e seus empregados. Os autores mencionam que esta desequilibrada relação entre oferta e demanda no cenário macro oferece à empresa a escolha de, caso seja necessário, descartar o funcionário insatisfeito na certeza de que conseguirá contratar outra pessoa que aceite as condições oferecidas; realidade esta que, como se verá nos capítulos de resultados, está retratada em inúmeros relatos coletados nas entrevistas da presente pesquisa. Com isso, o respeito individual e trabalhista esperado pelo funcionário - percebido através do reconhecimento pela empresa do trabalho cumprido pelo empregado, do espaço para exposição de reivindicações e consequente resgate da dignidade individual, e ainda através da segurança emocional-financeira desejada por este para que sinta envolvido em uma troca justa - acabam comprometidos. Esta complexa dinâmica entre as condições do mercado de trabalho, o consequente poder de barganha de cada parte e as expectativas do indivíduo em

relação ao respeito do empregador pelo empregado foi comentada por Piñaranda *et al.* (2006):

“A atualidade mudou a dinâmica das estratégias dos trabalhadores, não só porque mudaram os problemas que enfrentam os trabalhadores, mas também porque mudou a forma como são tratadas as relações do trabalho, deixando no passado as soluções coletivas para construir, no presente, concepções mais individuais. Nesse marco é que o problema do respeito ganha sentido.” (PIÑARANDA *et al.*, 2006, p.12).

Diante deste cenário - impregnado pela tendência a empregabilidade, pelo estabelecimento de contratos transacionais e pelo enfraquecimento da força coletiva da classe devido à sensação de insegurança do empregado decorrente do possível risco de descarte pelo empregador - a natureza do vínculo e o perfil de comprometimento do empregado com a organização também se altera.

2.1.3. Comprometimento

Segundo Baruch (2004), o fenômeno de migração das carreiras de lineares para multilineares, da transferência da responsabilidade pela gestão da carreira das organizações para os sujeitos, resulta, pela perspectiva dos indivíduos, no fim do comprometimento tradicional do passado para o surgimento de múltiplos perfis de comprometimento, pautados sobre identificação, associações e relacionamentos:

“...o comprometimento não precisa ser apenas genérico, com a organização, mas usualmente é compartilhado com outros elementos constituintes: o líder e/ou mentor, a equipe, o departamento/unidade, o projeto (ou produto), amigos/colegas, e até com a classe sindical” (BARUCH, 2004, p.60).

O autor sugere que o novo contrato psicológico deve representar uma parceria aberta e franca, que compense e retrate de forma clara os ônus e bônus de cada parte. Baruch (2004) propõe que, ao invés de práticas formais, baseadas em comando e controle, o novo contrato psicológico deve encarar a carreira por uma ótica mais abrangente, com base neste perfil multidirecional, para que *“torne possível a diminuição da dependência do funcionário com o empregador atual”* (CAPELLI, 1999, p.36). Segundo Baruch:

“Para gerenciar carreiras, as organizações devem começar a buscar novos modelos. Precisam perceber que não devem mais agir como se a antiga noção de comprometimento organizacional e lealdade ainda fossem aplicáveis. Alta percepção dos múltiplos comprometimentos que os indivíduos desenvolvem é necessária, principalmente a noção da importância decrescente do comprometimento organizacional diante da múltipla gama de vínculos estabelecidos. Como resultado, organizações devem tentar abrir mão do controle, buscando prover suporte e investir nas pessoas. Já que os indivíduos vivem de seu próprio acordo, esta é a contribuição das empresas para que o jogo seja justo (...)” (BARUCH, 2004, p.70).

Para refletir sobre a qualidade deste vínculo entre empregador e empregado, importante abordar o conceito de comprometimento. Com base em uma revisão de literatura sobre o tema, Irving, Coleman e Cooper (1997) afirmam que o comprometimento tem sido assunto de inúmeros estudos no decorrer das últimas décadas, que o caracterizam como um conceito complexo que pode ocorrer de diferentes maneiras e com focos distintos. Para citar apenas alguns exemplos, estes autores mencionam teóricos que estudaram o comprometimento de indivíduos com organizações, gerentes, supervisores e com os colegas de equipe, bem como outros que focalizam o comprometimento com a carreira e com a profissão.

Uma interessante e pertinente distinção é proposta por Hall (1971, *apud* BLAU, 1985), a diferenciação entre três constructos de comprometimento no trabalho que, apesar de correlatos, são teoricamente distintos e podem apresentar causas e conseqüências diferentes:

1. comprometimento com a carreira ou ocupacional (atitude em relação à escolha da profissão/vocação);
2. comprometimento com o emprego (envolvimento com o trabalho/cargo);
3. comprometimento com a organização (identificação com a organização).

Importante mencionar que a presente pesquisa está focada essencialmente no terceiro eixo proposto por Hall, isto é: verificar o(s) nível(is) de comprometimento do(s) bailarino(s) com a organização. Questões relacionadas à escolha da profissão (trabalhar com dança/corpo) e cargo (ser bailarino) surgirão como conseqüência da reflexão sobre a identidade profissional desta categoria.

Este estudo está embasado essencialmente no conceito desenvolvido por Meyer e Allen (1991), que descreveram três formas de comprometimento organizacional, todas diretamente relacionadas com a continuidade do sujeito na organização:

1. Comprometimento afetivo – representa um vínculo psicológico, emocional com a organização, embasado em um sentimento de apego, carinho e envolvimento pessoal do indivíduo com a empresa. Envolve questões como a percepção de identidade e valores compartilhados (o indivíduo permanece na iniciativa porque quer);
2. Comprometimento de Continuidade – envolve os custos associados à saída da organização, incluindo a avaliação do alto nível de investimento pessoal já dedicado pelo indivíduo à organização bem como a impressão da falta de alternativas caso optasse por buscar outro trabalho (o indivíduo permanece porque precisa);
3. Comprometimento Normativo – refere à um senso de obrigação do sujeito em permanecer na organização, à um sentimento de dívida com a mesma, resultado da percepção do investimento da organização no indivíduo (como treinamento ou subsídio à formação continuada, por exemplo). Envolve a percepção de benefícios e normas recíprocos e o contrato psicológico que o sujeito possui com a empresa (o indivíduo permanece porque sente que deve).

Apesar das três formas contribuírem para a probabilidade do profissional permanecer na organização, os antecedentes e conseqüências associados a cada perfil são distintos, e, conforme sugerido por Irving, Coleman e Cooper (1997), estas diferenças devem ser conhecidas pelos gestores para que possam agir de forma consciente com relação ao tipo de comprometimento que estão fomentando entre seus empregados. Quer queiram, quer não - consciente ou inconscientemente. E, com base neste argumento, fica clara a importância, e conseqüentemente a justificativa, deste estudo.

Por fim, vale mencionar ainda o estudo de Mitchell *et al.* (2001), que reflete sobre a relação entre a qualidade das raízes² que o empregado desenvolveu com o seu trabalho e as suas decisões de demissão voluntária. Segundo os autores, com base em uma extensa revisão bibliográfica sobre o tema, os fundamentos do nível deste vínculo - e portanto do nível de satisfação e comprometimento com a organização - está baseado em três pilares fundamentais:

1. Fatores externos ao trabalho: inclui a influência de vínculos com a família e conflitos entre o papel familiar e profissional do indivíduo – ter crianças e/ou esposa em casa tornam-se condições essenciais para que haja, ou não, a sensação de encaixe e adequação com o perfil da organização. Envolvem ainda atividades paralelas, como *hobbies* e cursos.
2. Perfil organizacional: Consiste nos fatores organizacionais, e não circunstanciais, que contribuem para o desenvolvimento do comprometimento, e, portanto, para a retenção do empregado. Os autores mencionam que empresas que estimulam o trabalho de time, em grupo, bem como a interação com outros setores, “*criam tipos de comprometimento diferentes da atração que uma pessoa possa ter por seu emprego ou organização*” (MITCHELL *et al.*, 2001, p. 1103), por estimular a criação de vínculos interpessoais que contribuem para o desejo de permanência na organização. Inclui os vínculos com equipe, sindicatos e grupos relacionados ao trabalho.
3. Nova teoria da saída do emprego (*turnover*): Sugere haver diferentes e multifacetados motivos para que uma pessoa opte por deixar o emprego. Segundo esta nova teoria, existem três pontos interessantes que caracterizam este processo: muitas pessoas que deixam a organização - (a) estão relativamente satisfeitas com o trabalho, (b) não procuram por outro emprego antes de partir, e (c) partem devido à um evento determinante, ao invés de ser em função de uma atitude negativa em relação ao trabalho. “*Choques freqüentemente ocorrem fora do trabalho*” (MICHELL *et al.*, 2001, p.

² Do inglês Job embeddedness. Conceito elaborado sobre a imagem de rede ou teia, na qual o sujeito se sente vinculado, participe.

1104), tais como eventualidades com a família, ou chamados do mercado de trabalho.

Em suma, estes autores mencionam que os resultados da pesquisa por eles realizada indicaram que atitudes negativas ou a busca por outra vaga, em muitos casos, não estão associados à saída do emprego atual, e portanto não explicam inteiramente a natureza do comprometimento que o profissional tinha com sua organização de origem. Sugerem que esta complexa dinâmica aborda ainda a extensão a que o indivíduo se vinculou às pessoas do trabalho, ao quanto o trabalho e a comunidade de convivência são similares ou se adequam aos outros aspectos da vida pessoal do indivíduo (nível de tensão entre os papéis sociais), e o preço que teriam de pagar para romper com a organização. Assim, Mitchell *et al.* (2001) categorizaram três variáveis como determinantes no processo decisório de afastamento do emprego: vínculos, adequação³ e sacrifício. Todos os três pontos mencionados foram verificados como influentes nas decisões de carreira dos bailarinos, conforme veremos a seguir.

2.2

A identidade do bailarino

“Nós não ‘temos’ um corpo; nós ‘somos’ corporais...”
(Heidegger, 1979, *apud* Wainright e Turner, 2006, p.246)

O uso dos recursos disponíveis para a construção da identidade profissional varia de pessoa a pessoa, de categoria profissional para categoria profissional. Para algumas pessoas, que, por exemplo, trabalham como gerentes, médicos ou acadêmicos, ser um gerente, médico ou acadêmico é relativamente central para a noção de pessoa que pensam ser. Para outros indivíduos esta importância é apenas periférica. E, talvez para a maioria das pessoas, a identificação que possuem com sua ocupação profissional é apenas uma parte de suas vidas e da noção da pessoa que pensam ser (WATSON, 2008, p.129). Segundo Watson (2008), “*a identidade pessoal é a noção do indivíduo sobre quem e o que ele é, enquanto a identidade social consiste no legado cultural, discursivo ou institucional sobre a noção de quem ou o que qualquer indivíduo pode ser*” (p. 131). Ainda segundo o autor:

3 Do inglês *fit*.

“A identidade profissional resulta de um processo mutuamente constitutivo, no qual as pessoas se empenham para formatar uma noção relativamente coerente e distintiva de sua identidade própria, e lutam para se adequar com e, na medida do possível, influenciar as inúmeras identidades sociais que os cercam nos vários universos em que vivem suas vidas. (...) Os indivíduos precisam trabalhar com os discursos existentes e dominantes mas, à medida que fazem isso, podem explorar a variedade de discursos e subjetividades às vezes sobrepostos e conflituosos, para esculpir um ‘self’ que é, até certo ponto, ‘o seu.’” (WATSON, 2008, p.129 e 130)

Segundo Richardson e Jones (2007), a identidade profissional é um complexo mosaico composto por (1) a busca do indivíduo por se integrar socialmente no ambiente de trabalho através de um comportamento considerado ‘profissional’, em conformidade com as normas e aspirações da profissão; (2) a auto-imagem do indivíduo e o nível de envolvimento do seu ego no papel ocupacional assumido; e (3) a expectativa em relação à profissão, ‘refletida’ de clientes e público em geral (p.142). Estes autores caminham em consonância com a visão de Hall (1996, *apud* RICHARDSON e JONES, 2007, p. 142) de que a identidade consiste na síntese de duas dimensões complementares: por um lado a subjetiva, singular e autêntica, e, por outro, aquela que é fruto de uma dinâmica social que nos ancora em uma posição social.

Para Luckmann (2008), os universos sociais são sistemas históricos de comunicação: o autor propõe que estoques de conhecimento histórico e estruturas institucionais também históricas são construídos, mantidos, transmitidos, transformados e, ocasionalmente, destruídos através da interação social. Estes estoques de conhecimento são construídos através de longos elos de interação social comunicativa, que consistem em coordenados e sincronizados atos individuais continuados. Os atos individuais, por outro lado, pressupõem escolhas pautadas em intenção, cujo sentido deriva essencialmente dos estoques de conhecimento social a que está exposto (p. 281). Um processo cíclico, de continua retro-alimentação.

O pensamento ocidental tradicional tem encarado os seres humanos como entidades estanques - autônomas, coerentes e unitárias - separadas e separáveis das relações e instituições sociais. Abordagens pós-estruturalistas têm criticado esta perspectiva, devido à sua tendência dualista e simplista, que, artificialmente separa o indivíduo da sociedade, a mente do corpo, a racionalidade da emoção. Partindo da rejeição desta dicotomia, os pós-estruturalistas sugerem que a vida dos indivíduos

está profundamente entrelaçada com o universo social que os rodeia. Conseqüentemente, estes são melhor compreendidos como ‘seres sociais’ cujas ações devem ser compreendidas dentro da complexidade das suas condições, processos e conseqüências (COLLINSON, 2003, p.527 e 528). Segundo o autor, esta complexidade gera um mosaico de identidade complementares, e não necessariamente coerentes entre si:

“As pessoas são capazes de construir identidades que co-habitam, fruto de diferentes aspectos de sua vida (por exemplo, seu corpo, etnia, religião, posses, status familiar, gênero, idade, classe social, ocupação, nacionalidade, sexualidade, língua, crenças políticas, forma de se vestir, dentre outros). Enquanto algumas destas identidades são mutuamente reforçadas, outras podem estar em tensão, mutuamente contraditórias ou até incompatíveis. (...) Mudanças sociais, relações de poder no ambiente de trabalho e sua natureza mutável, e as ambigüidades e multiplicidades da própria subjetividade, podem exacerbar a insegurança e ansiedade.” (COLLINSON, 2003, p.534 e 535)

Watson (2008) também discursa sobre as organizações contemporâneas serem ambientes particularmente apropriados para tentarmos compreender como que, nos tempos atuais, as pessoas estão lidando com questões como quem são e quem podem se tornar. O autor corrobora Collinson (2003) quando menciona que, no ambiente de trabalho, as pessoas são levadas a assumir diversas personas corporativas, e essas provavelmente irão diferir de outras personas que adotam em esferas paralelas, privativas de sua vida, podendo inclusive conflitar com elas. Watson (2008) comenta ainda que o indivíduo é continuamente estimulado a repensar seu conceito de si mesmo, a adaptar e mudar suas personas, à medida que as circunstâncias globais, sociais e organizacionais se alteram (p.123).

“Desde 1960 o reconhecimento crescente de que pessoas trazem seus significados próprios para dentro do ambiente de trabalho e que suas ‘orientações profissionais’ podem mudar ao longo do tempo tem desafiado cada vez mais o pressuposto convencional de que funcionários são entidades fixas com ‘personalidades’ conhecidas que pouco se alteram ao longo da vida. Um distanciamento de uma abordagem de ‘entidade’, para se aproximar de uma visão dinâmica e ‘relacional’ dos sujeitos que trabalham e suas identidades. (...) Identidades, ou subjetividades, são um emaranhado de lutas, tensões, fragmentos e discórdia.” (WATSON, 2008, p.124)

Collinson (2003) atenta ainda para o fato de que uma apreciação maior da subjetividade, e suas inseguranças, pode contribuir para a compreensão das formas pelas quais as relações de poder dentro das organizações se reproduzem,

racionalizam, resistem e, às vezes, até mesmo se transformam dentro do ambiente de trabalho. Como uma forma de poder que disciplina o sujeito, a normatização constrói identidade e conhecimento através da comparação, diferenciação, hierarquia, homogeneidade e exclusão. Segundo Collinson (2003), o crescente interesse acadêmico pela subjetividade dos indivíduos deixou de dar a devida atenção à importância da insegurança, dentro do processo de busca por compreender a subjetividade das relações de poder, práticas e estratégias de sobrevivência nas organizações.

A insegurança dos indivíduos pode assumir inúmeras formas, muitas vezes sobrepostas. Pode ser, por exemplo, existencial, social, econômica e/ou psicológica, e, estas inseguranças múltiplas impactam de forma conjunta e simultânea a construção das identidades dos sujeitos e tendem a reproduzir as relações de poder das organizações (p.528). O autor alerta para o fato de que a sensação de insegurança em relação ao trabalho freqüentemente cria ansiedade material e simbólica nos funcionários - o medo de perder a independência econômica é um dos elementos que disparam esta ansiedade. *“Perder o trabalho, ou até mesmo sentir-se compelido à se conformar com as demandas de terceiros devido ao receio de ser demitido, pode deteriorar o senso de autonomia e respeito próprio do sujeito.* (PALM, 1977, *apud*, COLLINSON, 2003, p. 523). Collinson (2003) propõe que esta rede de inseguranças materiais e simbólicas impacta de forma contundente os sujeitos e subjetividades que atualmente moldam as práticas do ambiente de trabalho moderno, conforme extrato abaixo:

“Trazer à tona as inseguranças, ambigüidades e multiplicidades dos sujeitos no ambiente de trabalho busca ilustrar que organizações produzem não apenas produtos e serviços, mas, de forma material e simbólica relevante, também produzem pessoas. As corporações providenciam remuneração econômica e também concedem identidades e sentidos. Desta forma, podem gerar insegurança e ansiedade considerável, particularmente através de regimes autoritários que erodem a confiança das relações. (...) Em muitos casos, as relações assimétricas de poder nas organizações contemporâneas deixam os funcionários com uma sensação enfraquecida e subordinada, a tal ponto, que parecem se tornar ‘sujeitos capitulados’” (COLLINSON, 2003, p.541 e 542).

Como veremos a seguir neste estudo, os bailarinos enfrentam inúmeras destas inseguranças, e estas afetam diretamente a qualidade das relações profissionais que estabelecem com as companhias de dança.

Para entender e analisar as peculiaridades e conflitos inerentes à identidade profissional daqueles que optam pela carreira em dança, é necessário compreender o contexto em que essa profissão se desempenha. Trata-se de uma profissão bastante peculiar, em que o corpo e a identidade do bailarino estão de tal forma intimamente relacionados que se assemelha apenas, talvez, aos atletas profissionais (WAINWRIGHT, WILLIAMS e TURNER, 2005). Com isso, as relações entre identidade e modernidade e entre identidade e corpo serão abordadas como pontos de partida para o estabelecimento dos referenciais teóricos subsequentes. Embora o foco deste estudo não seja uma análise sociológica nem antropológica do corpo, estes campos oferecem uma produção acadêmica que se apresentou como pertinente para o estudo da identidade profissional do bailarino, colaborando na criação de parâmetros para o presente estudo.

Segundo Bauman (2007), estamos vivendo a modernidade líquida, tempos caracterizados pela falta de contorno das instituições e pela rapidez vertiginosa de mudanças, marcada por circunstâncias de constante incerteza. Neste contexto, a capacidade de adaptação a estas mudanças passa a ser um atributo valioso, causando alterações no que significa ser bem sucedido. Ater-se a uma idéia, um objeto, um lugar passa a ser algo incongruente com o sucesso na vida líquida, onde o que mais conta é a capacidade de navegar em sua fluidez: *“no mundo moderno líquido, a lealdade causa vergonha, não orgulho”* (Bauman, 2005, p.9). Para o autor:

“As maiores chances de vencer pertencem às pessoas que circulam perto do topo da pirâmide de poder global, para as quais o espaço importa pouco e a distância não incomoda; pessoas que estão em casa em muitos lugares, mas em nenhum lugar em particular. (...) Em graus variados, todas elas dominam e praticam a arte da vida líquida: aceitação da desorientação, imunidade à vertigem e adaptação ao estado de tontura, tolerância por uma ausência de itinerário e direção e pela duração indefinida da viagem.” (Bauman, 2005, p.3)

Ainda segundo o autor, a definição da identidade também muda com a modernidade. Em um contexto onde as possibilidades se multiplicam e os contornos estão cada vez mais fluidos, mais do que ‘ser’, o homem precisa ‘tornar-se’. A partir do momento em que a identidade não é mais dada por rígidas estruturas sociais, o peso da escolha recai sobre os homens e mulheres, responsáveis pela constituição de sua identidade. Desta forma, a identidade não é mais uma definição social dada, mas sim uma tarefa a desempenhar:

“Para resumir, ‘individualização’ consiste em transformar a “identidade” humana de algo “dado” em uma “tarefa”, e carregar os atores com a responsabilidade de desempenhar aquela tarefa e das conseqüências (e também efeitos colaterais) de seu desempenho” (BAUMAN, 2001, p.124).

O conceito de *embodiment*, a partir deste momento traduzido como *corporificação*⁴, se mostrou bastante pertinente para o presente estudo, posto que a carreira de bailarino profissional está diretamente ligada ao corpo, da mesma forma que a identidade o está. A *corporificação* representa justamente esta relação intrínseca entre identidade e corpo.

“A expressão ‘o corpo’ foi problematizada e substituída pelo termo ‘corporificação’. (...) Se corporificação consiste em uma condição existencial na qual o corpo é a fonte subjetiva ou a base intersubjetiva de experiência, então estudos sob a rubrica de corporificação não são ‘sobre’ o corpo per se. Ao invés, são estudos sobre cultura e experiência, enquanto podem ser compreendidas do ponto de vista de estar no mundo corporalmente” (CSORDAS, 1999, p.143).

A identidade do bailarino, que está *corporificada* com a rotina de treinamento e ensaios - olhar-se no espelho e observar o ângulo de abertura da perna, a precisão e o detalhe do movimento realizado pelo corpo - é reforçada diariamente. O bailarino não apenas desempenha sua profissão: reforça no cotidiano sua condição de bailarino. Desta forma, a identidade pessoal dos bailarinos está intimamente ligada com sua escolha profissional.

Wainwright, Williams e Turner (2006), a partir de um estudo com bailarinos do Royal Ballet de Londres, usaram os conceitos de Bourdieu de *habitus*, *capital físico*⁵ e *capital cultural* para traçar um contexto teórico onde se relacionam carreira, corpo e identidade dos bailarinos. Tal esquema se mostrou bastante pertinente para o presente estudo, uma vez que estes campos estão intimamente interligados e inter-relacionados.

Segundo Bourdieu (1983) o *habitus* consiste no resultado de transferências analógicas de esquemas, que compõe gradualmente um sistema de disposições

4 A tradução do termo aparece em Wainwright e Turner, 2004 b.

5 Bourdieu (1983) argumenta, brevemente, que o capital físico (a forma do corpo, maneira de andar e postura) é socialmente produzido através de, por exemplo, os esportes, a comida e a etiqueta.

duráveis e transponíveis que funciona como uma matriz que emoldura as percepções, apreciações e ações futuras do sujeito. É o produto de um intenso treinamento, iniciado ainda na infância, cuja síntese de todas as experiências passadas esculpe o *habitus* internalizado pelo sujeito. Assim, consiste tanto em um meio como um resultado da prática social.

O *habitus* é o resultado da mediação entre indivíduo e sociedade, pautado sobre o caráter de interdependência entre as partes. Consiste em um conceito que auxilia a identificação das características de uma identidade social, de uma experiência biográfica - um sistema internalizado de orientação, ora consciente ora inconsciente, que atua como uma matriz cultural que predispõe os indivíduos a fazerem suas escolhas cotidianas (SETTON, 2002). Desta forma, o *habitus* torna-se uma ótica que auxilia na interpretação da subjetividade socializada – isto é, um conceito que pressupõe uma relação dialética entre sujeito e sociedade, capaz de expressar o diálogo, a troca constante e recíproca entre o mundo objetivo e o subjetivo das individualidades. “*Por um lado, como as biografias são sempre diferentes, cada indivíduo possui um habitus distinto. No entanto, por outro lado, o habitus de cada sujeito traz o carimbo da história coletiva de um grupo.*” (WAINWRIGHT e TURNER, 2006, p.536). Conforme salienta Setton (2002):

“*Habitus é então concebido como um sistema de esquemas individuais, socialmente constituído de disposições estruturadas (no social) e estruturantes (nas mentes), adquirido nas e pelas experiências práticas (em condições sociais específicas de existência), constantemente orientado para funções e ações do agir cotidiano. Pensar a relação entre indivíduo e sociedade com base na categoria habitus implica afirmar que o individual, o pessoal e o subjetivo são simultaneamente sociais e coletivamente orquestrados. O habitus é uma subjetividade socializada (...) Habitus visto de uma perspectiva relacional e processual de análise, capaz de apreender a relação entre indivíduo e sociedade, ambos em processo de transformação.*” (SETTON, 2002, p. 64).

Importante ressaltar que o *habitus* não é destino, não atua como uma camisa de força. É durável, porém não eterno. Sendo produto do meio, é um sistema de disposição aberto que é constantemente exposto a experiências novas e, portanto, incessantemente afetado por elas. “*Habitus não pode ser interpretado apenas como sinônimo de uma memória sedimentada e imutável; é também um sistema de disposição construído continuamente, aberto e constantemente sujeito a novas experiências.*” (SETTON, 2002, p. 65). Assim, o conceito de *habitus* busca romper com as interpretações deterministas e

unidimensionais das práticas. Resgata o papel ativo dos sujeitos, como produtos da história de seu campo social e de experiências acumuladas no curso de uma trajetória individual.

De acordo com SETTON (2002), o *habitus* do indivíduo contemporâneo é construído através de condicionamentos vivenciados em trajetórias distintas, com inúmeras referências diferenciadas entre si - tais como a família, a escola, o trabalho, os grupos de amigos e a cultura de massa. Ou seja, é fruto de um complexo mosaico, de um processo simultâneo e sucessivo de uma pluralidade de estímulos e referências não homogêneas, e não necessariamente coerentes:

“Creio poder pensar o *habitus* do indivíduo moderno sendo forjado pela interação de distintos ambientes, em uma configuração longe de oferecer padrões de conduta fechados. Assim abre-se a possibilidade de pensar o surgimento de um outro sujeito social, abre-se espaço para se pensar a constituição da identidade social do indivíduo moderno a partir de um *habitus* híbrido, construído não apenas como expressão de um sentido prático incorporado e posto em prática de maneira “automática”, mas uma memória em ação e construção. (...) *Habitus* como trajetória, mediação do passado e do presente; *habitus* como história sendo feita; *habitus* como expressão de uma identidade social em construção.” (SETTON, 2002, p. 66)

Segundo Bourdieu, o *habitus* está de tal forma arraigado no sujeito que está expresso até mesmo no corpo destes: “*o modo como as pessoas tratam seus corpos revela as disposições mais profundas do habitus*” (BOURDIEU, 1984, *apud* WAINWRIGHT e TURNER, 2004b, p. 19). Ainda segundo o autor:

“O *habitus* não é simplesmente um estado mental, é também um estado corporal de ser. O corpo é um repositório de disposições arraigadas e duráveis. Esta incorporação de nossa história é demonstrada nas diferenças de postura que homens e mulheres adotam. Por exemplo, as diferentes maneiras que as mulheres e os homens sentam – homens com as pernas abertas, mulheres com suas pernas colocadas cuidadosamente unidas. Ainda mais, adultos, geralmente, não ensinam estas diferenças posturais conscientemente para seus filhos; elas são disposições da prática social adquiridas subconscientemente.” (BOURDIEU, 2001, *apud* WAINWRIGHT, WILLIAM e TURNER, 2005, p.537).

O *habitus* do bailarino é construído desde a escolha, normalmente ainda muito jovem, por se dedicar à dança e, conseqüentemente, entrar em uma intensa rotina de aulas e ensaios, buscando sempre a superação de seus limites. Esta superação está inscrita no corpo, e é no corpo que ela se manifesta claramente. Para enriquecer este conceito, dentro do tema específico deste estudo, vale destacar ainda a seguinte

citação da antropóloga da dança Sally Ann Ness (1996, *apud* WAINWRIGHT e TURNER, 2004):

“Um *habitus* não consiste em uma receita mecânica para a execução das regras da estrutura social, mas sim um inteligente sistema adaptativo de respostas e compreensões, geradas a partir das condições materiais que acabam por impregnar no corpo/sujeito... [produzido por] um contexto sócio-cultural específico.” (WAINWRIGHT e TURNER, 2004, p.313)

Lado a lado com a dedicação à dança está atrelado o conceito de vocação, que é mais forte do que o conceito de trabalho ou ocupação (Wainwright e Turner, 2006, p.241). Normalmente associada à inclinação e dedicação religiosa, a idéia de vocação está também diretamente relacionada ao sacrifício e à sublimação. Como Weber (2000) descreve em sua conferência sobre “A Ciência como vocação”, aquele que é movido pela vocação tem uma personalidade que é colocada à prova pelas incontáveis dificuldades que se apresentam pelo caminho e o pouco reconhecimento pelo seu esforço (WEBER, 2000). No depoimento da bailarina Kim van Savooyen fica bastante clara esta relação: “*Eu tive dúvidas sobre minha carreira de bailarino por muito tempo. Com frequência pensava: talvez esta profissão seja fisicamente muito extenuante para mim. Mas eu tinha que dançar*” (AALTEN, 2004, p.273).

O sacrifício e a devoção fazem parte da rotina dura de treinamento e ensaios, e pela presença da dor e de uma possível lesão repentina. “*Embora a lesão do ballet possa terminar uma carreira de dança, lesões são aceitas com uma parte inevitável da vocação do ballet*” (TURNER e WAINWRIGHT, 2004, p.312). Passar pela experiência de uma lesão também é considerada algumas vezes como um “teste” para a vocação “*onde o capital artístico foi incrementado através do sofrimento. A capacidade de voltar a dançar faz os bailarinos apreciar algo que pode facilmente parecer dado⁶ – a “benção” da vocação de cada um como um bailarino*” (TURNER e WAINWRIGHT, 2004, p.322).

Estando o risco da lesão tão presente na rotina do bailarino profissional, este também passa a fazer parte do *habitus* do bailarino (a relação de sua identidade em relação com seu contexto social), conforme explicitado no estudo realizado por Wainwright, Williams e Turner (2005, p.57): “*De fato, poderia-se questionar que a*

6 Do inglês “taken for granted”

permanência da dor no ballet é uma medida da validade do carisma de um “chamado”. Trabalhar com e através da dor era algo que todos com quem falamos viam como normal”.

O risco de lesão significa também o risco de parar de dançar, o que representa um impacto também sobre a identidade do bailarino. Para um bailarino cuja identidade pessoal está intimamente relacionada com sua escolha profissional, para o qual dançar é mais do que uma profissão, sendo uma necessidade e uma maneira de estar no mundo, parar de dançar significa, de certa forma, parar de ser quem ele é:

“Se dançar preenche sua vida, ou ainda, se dançar é a sua vida, então não dançar inevitavelmente resulta em uma sensação de perda e de vazio [...] Ainda, por causa da identidade do bailarino ser enraizada em um *habitus* de ballet desde uma idade muito jovem, a lesão permanente é uma profunda crise para a *corporificação* da identidade do bailarino.” (WAINWRIGHT, WILLIAMS e TURNER, 2005, p.53)

E, se por um lado, a recuperação psicológica de uma lesão seja apontada como ainda mais difícil que a recuperação física, enfrentá-la e superá-la também reforça o caráter de vocação e superação do qual está imbuído o *habitus* do bailarino.

“Para os bailarinos, então, dançar é uma necessidade *corporificada*. Estão simplesmente tão acostumados a trabalhar com seus corpos que declaram que ‘prosseguir’⁷ se transforma em sua própria recompensa. Paradoxalmente, os bailarinos às vezes sentiram-se no auge da condição física, estar dançando no seu melhor, logo antes de seus corpos desistirem sob o stress.” (WAINWRIGHT, WILLIAMS e TURNER, 2005, p.53)

O *habitus* do bailarino profissional, segundo Wainwright, Williams e Turner (2006) pode-se detalhar em três instâncias que se superpõem: o *habitus* individual, que dá conta das particularidades, limitações, características físicas que definem, por exemplo, que tipo de papel podem desempenhar em um ballet; o *habitus* institucional, que diz respeito às particularidades de cada escola ou companhia, imprimindo determinadas características à maneira de dançar do bailarino; e o *habitus* coreográfico, que se refere às características específicas de determinado coreógrafo ou obra⁸. Esta divisão de formas distintas de *habitus* é interessante

⁷ Do inglês “keep going”.

⁸ Como uma breve ilustração da distinção deste tripé conceitual, a estatura, velocidade, e facilidade para giros do bailarino XYZ, ou seu ‘*habitus* individual’, foi acentuado pela sua trajetória de formação (Royal Ballet School) e treinamento (Royal Ballet), que contribuíram para a composição de seu ‘*habitus* institucional’ como um bailarino do Royal Ballet. Em seguida, foi reforçado ainda pelos papéis criados para ele quando se tornou bailarino de destaque do teatro de Londres, que constituíram seu ‘*habitus* coreográfico’ ao explorar sua força, precisão e vigor físicos,

porque revela as várias instâncias que atuam na formação da identidade de um bailarino, mais uma vez uma dinâmica entre o particular, individual, e o social, coletivo. Se por um lado a constituição física de um bailarino é definitiva para a escolha do estilo a que vai se dedicar, por outro, a escola onde ele vai se formar, assim como o coreógrafo e a obra que vai trabalhar vão também compor essa identidade. E estas “capas” se superpõem, influenciando-se mutuamente:

“O que nós temos chamado de *habitus* institucional, uma crença de que “o show tem que continuar”, se torna quase que literalmente incorporado naqueles bailarinos que são vistos como potenciais sucessos numa companhia de ballet profissional. A pressão para dançar é internalizada pelos bailarinos e se torna uma parte fundamental de seu *habitus* de ballet individual, como vimos nas citações documentando as agruras do palco” (WAINWRIGHT, WILLIAMS e TURNER, 2005, p.59).

Para compor a reflexão sobre a identidade profissional do bailarino na cidade do Rio de Janeiro, é interessante traçar um paralelo com um modelo de carreira aprofundado por Baruch (2004): o de carreira acadêmica, que o autor menciona ser um rico exemplo a ser estudado por gestores que buscam encontrar modelos alternativos de carreira que possam adotar em sua prática administrativa. Até o século XXI este modelo era considerado uma exceção em relação à maioria das opções existentes, e atualmente tornou-se objeto de estudo justamente por suas peculiaridades pertinentes: consiste em uma profissão baseada em uma estrutura horizontal, com mobilidade ascendente limitada, e até mesmo indesejada (se um professor ou pesquisador for promovido a reitor irá se afastar de sua prática de ensino e pesquisa). Movimentações laterais e até mesmo descendentes são aceitas com naturalidade (quando um reitor decide voltar a dar aulas, não é criticado), e é comum a movimentação entre organizações (mudar de uma faculdade para outra, por exemplo), mas não entre funções (um professor ou pesquisador de ciências não irá mudar para história).

A carreira acadêmica é uma carreira baseada em vocação e numa rede de relacionamentos dentro e através das organizações (*networking*), cujo contrato psicológico é construído sobre desafios profissionais, ambientes de crescimento e

em detrimento da sua habilidade considerável para a suavidade e lirismo atrelados aos movimentos de adágio. Vale mencionar ainda que a baixa estatura de Wayne definiu sua trajetória e identidade profissional, pois recebia papéis como de o bobo da corte, ao invés de príncipe. (SLEEP, 1996, apud WAINWRIGHT, WILLIAMS e TURNER, 2006, p.537)

aprendizado pessoal, ao invés de comprometimento com a instituição em si. Status social e profissional são mais importantes do que um cargo formal, e será a partir do mérito e empenho pessoais, e não de contagem do tempo de serviço, que o progresso será alcançado de fato. Por fim, é fundamental destacar que a segurança / estabilidade do emprego garantido é resultado da empregabilidade do profissional, e não do seu vínculo com a organização. Devido à similaridade com a carreira de um bailarino, e a conseqüente pertinência para o foco desta pesquisa, a autora optou por inserir este modelo em seu estudo.⁹

“Pessoas em uma variedade de ocupações e setores de indústria podem adotar elementos do planejamento e gestão do modelo de carreira acadêmica: a necessidade de contar apenas com si mesmo, de servir como um agente de sua história, de ser flexível e capaz de aceitar as mudanças externas que virão. Ser empregável, (...) Todas estas variáveis tornariam as carreiras das pessoas mais administráveis, e idealmente mais satisfatórias. Quando você espera o inesperado você não pode ficar muito surpreso” (BARUCH, 2004, p.70).

Para encerrar este capítulo e contribuir para a reflexão e diálogo entre os dois eixos centrais do referencial teórico desta pesquisa, uma questão pertinente é discutida por Thatcher e Greer (2008): as implicações da compreensão da identidade dos sujeitos subordinados para a qualidade das relações estabelecidas e, conseqüentemente, do trabalho realizado em equipe. As autoras iniciam esta reflexão definindo o termo ‘compreensão da identidade’ como sendo o nível em que a importância relativa de uma identidade é reconhecida por outras influentes. A pesquisa realizada pelas autoras demonstrou que indivíduos com níveis altos de compreensão da identidade pessoal pela equipe são mais prováveis de demonstrar altos índices de criatividade e satisfação, e baixo nível de absenteísmo. *“A frequência de absenteísmo em um grupo era afetado pelo tom do grupo. Equipes com um tom afetivo positivo tinham incidência inferior do que grupos com um tom afetivo negativo”* (p.11). Em suma, o conceito é construído sobre a premissa de que pessoas influentes têm poder de contaminar, positiva ou negativamente, as atitudes e resultados profissionais individuais apresentados pelos subalternos.

⁹ No entanto, apesar das similaridades apresentadas, importante destacar uma diferença relevante entre as carreiras: enquanto a acadêmica oferece a possibilidade de aprimoramento contínuo ao longo da vida, representado pelo acúmulo de conhecimento e experiência, a carreira de bailarino enfrenta o inevitável fim precoce aos 40 anos.

As autoras seguem seu estudo alertando que a sensação de ser conhecido e compreendido por outros membros do grupo pode contribuir ativamente para a promoção da criatividade. Sentir que a equipe oferece um ambiente apoiador e compreensivo abre oportunidade para empregados explorarem idéias mais autorais e arriscadas, por não temerem represálias controladoras e autoritárias. Esta equipe pautada sobre relações menos hierárquicas gera uma atmosfera de trabalho que favorece a troca de idéias de forma mais livre, e, conseqüentemente, contribui para que se conheça a identidade dos sujeitos envolvidos, por se estimular a expressão e voz destes. Por fim, o estudo foi conclusivo: *“descobrimos que a compreensão da identidade é positivamente, significativamente relacionado à criatividade e satisfação, e negativamente, significativamente relacionado ao absentéismo”* (p.19); em suma, *“... realmente importa se você reconhece quem eu sou”* (p.21).

Assumindo as complexidades inerentes a qualquer relação entre indivíduos, conhecer as peculiaridades da identidade de uma classe profissional torna-se de extrema relevância para a condução desta relação cotidiana, já que o *“trabalho possui significância emocional e social, não facilmente substituídos, sequer com dinheiro.”* (ROUSSEAU, 1995, p.18). E, ao prosseguir para o capítulo de análise das entrevistas, ficará evidente que a profissão de bailarino na cidade do Rio de Janeiro é permeada por motivações diferentes das meramente financeiras. Estas motivações devem ser conhecidas pelos empreendedores do mercado profissional carioca da dança/cultura, como uma estratégia para estimular a satisfação e suplantando as deficiências financeiro-estruturais geralmente enfrentadas pela organização.