



Universidade Federal do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas – CCJE

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – FACC

FELIPE TINOCO CANTONE CORRÊA DE SÁ

**BEM-ESTAR NOS BARRACÕES DAS ESCOLAS DE SAMBA DO
RIO DE JANEIRO: AS PERSPECTIVAS DOS RESPONSÁVEIS
ARTÍSTICOS DA PRODUÇÃO DOS DESFILES DE CARNAVAL**

Rio de Janeiro – RJ

2022

FELIPE TINOCO CANTONE CORRÊA DE SÁ

**BEM-ESTAR NOS BARRACÕES DAS ESCOLAS DE SAMBA DO
RIO DE JANEIRO: AS PERSPECTIVAS DOS RESPONSÁVEIS
ARTÍSTICOS DA PRODUÇÃO DOS DESFILES DE CARNAVAL**

Monografia apresentada como requisito parcial
à obtenção do grau de Bacharel em
Administração à Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis da Universidade Federal do
Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Ricardo Henry Dias Rohm

Rio de Janeiro – RJ

2022

*Virado será o mundo
E viramundo verão
O virador deste mundo
Astuto, mau e ladrão
Ser virado pelo mundo
Que virou com certidão
Ainda viro este mundo
Em festa, trabalho e pão*

Gilberto Gil

AGRADECIMENTOS

Essas palavras, os seus significados e a sua simbologia são dedicados a todas as pessoas e a todos os espaços que me fizeram o que eu sou e possibilitaram, por cada escolha e por cada ação, montar as peças do mundo que eu conheço. Abraço e agradeço.

Ao Mestre, orientador, professor, conselheiro e inspiração Dr. Ricardo Henry Dias Rohm. Por todas as razões que a razão possa vir a conhecer.

Ao presidente Lula, por valorizar a educação e trazer esperança a um enorme país.

À minha mãe, Márcia, ao meu pai, Flávio, aos meus avós, Edna, Vilma, Marilena, Vicente, Valdemiro e Carlos Alberto, às minhas irmãs, Carolina e Vitória, e à minha tia Mônica, pelas vidas que me deram ou auxiliaram a construir.

Ao Vicente, broto a quem desejo um coração de estudante. Ainda em curta passagem, já me mostrou o valor da vida, do mundo, da fé.

Ao Lucas, pelo compartilhamento daquilo que se tem valor, pelos realces e pela coragem do amor.

Aos funcionários, técnicos-administrativos, terceirizados e professores da UFRJ por todo o suporte, o trabalho, as palavras e a dedicação empregados a essa instituição.

Aos meus queridos e amados colegas conhecidos na faculdade, segregados para a construção e para o afeto. Obrigado, Daniel, Juliana, Luiza, Mel, Pedros, Isadora e Victória pelos momentos partilhados.

Aos que dividiram comigo a honra de estar no PEP-Rohm e vivê-lo como espaço fulcral para a existência daquilo que somos. Por tantas experiências. Beijos enormes para Sofia, Gabriel, José, Heduardo, Marcelo, Claudine, Claudia, Gabriela, Sara e Deborah.

Ao carnaval e aos amigos amados que ele me proporcionou, principalmente Caio, Leonardo, Juliana, Jorge, Luiz, Raí, Ricardo e também Bela, companheira de Minerva que foi alicerce quando mais precisei. Aos operários da cultura e das artes, por não desistirem, por enriquecerem o viver e por me ensinarem o que eu não sei. Quanto mais serpentina, melhor. À flecha da evolução, Estação Primeira de Mangueira, quem me arrebatou e não tem explicação.

RESUMO

A pesquisa objetivou principalmente identificar as características do bem-estar no trabalho dentro do ambiente dos barracões das escolas de samba do Rio de Janeiro. As escolas de samba são instituições culturais complexas, com uma forma diferenciada de organização. O bem-estar, por sua vez, vem sendo tema frequentemente estudado pela área de gestão de pessoas, encarado como temática importante para o desenvolvimento das organizações e o atingimento de metas organizacionais. A partir de uma pesquisa bibliográfica sobre o conceito, identificou-se o instrumento desenvolvido por Dessen e Paz (2010), o qual foi adaptado para a realidade qualitativa da monografia. A principal técnica de coleta de dados, portanto, foi a entrevista com roteiro semiestruturado. Ela foi baseada nas dez dimensões do bem-estar no trabalho identificadas pelos autores supracitados: reconhecimento, salário, relação com colegas, relação com chefia, relação com clientes, identificação com a organização, oportunidades de crescimento, condições de trabalho, valorização e realização. Participaram das entrevistas uma amostra total de três carnavalescos dentre as doze lideranças artísticas que estrearam ou estrearão nos desfiles do Grupo Especial do Rio de Janeiro entre os anos de 2018 e 2023. Ao final da pesquisa, pôde-se observar características e desafios de bem-estar laboral dentro desse ambiente de trabalho estudado, tais como identificação com as organizações e insatisfação com salário e carga horária excessiva.

Palavras-chave: bem-estar no trabalho; carnaval carioca; escolas de samba.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1: Dados dos entrevistados.....	15
Figura 1: Processo de pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica.....	16
Figura 2: Dimensões do bem-estar no trabalho.....	21
Figura 3: Cenários A1 e A2 de hierarquias de cargo para diretor de carnaval e carnavalesco.....	28
Figura 4: Cenários A1 e A2 com B3 para hierarquia de cargos para diretor de carnaval, carnavalesco e assistente de carnaval.....	29
Figura 5: Cenário A1 com B2 para hierarquia de cargos para diretor de carnaval, carnavalesco e assistente de carnaval.....	30
Figura 6: Cenário A2 com B2 para hierarquia de cargos para diretor de carnaval, carnavalesco e assistente de carnaval.....	30

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. METODOLOGIA.....	12
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
3.1 O conceito de bem-estar no trabalho.....	16
3.2 Problemáticas do bem-estar no trabalho.....	18
4. RESULTADOS.....	21
4.1 Reconhecimento.....	22
4.2 Salário.....	25
4.3 Relação com chefia.....	27
4.4 Relação com colegas.....	31
4.5 Relação com clientes.....	33
4.6 Identificação com a organização.....	35
4.7 Oportunidades de crescimento.....	37
4.8 Condições de trabalho.....	38
4.9 Valorização.....	40
4.10 Realização.....	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTAS.....	52

1. INTRODUÇÃO

O bem-estar no trabalho vem sendo tema estudado ao longo de várias décadas pela área de gestão de pessoas. Embora seu conceito tenha surgido em outras áreas de estudos que não a Administração, como demonstra Paz *et al.* (2020), ele se aproximou da realidade das organizações em virtude do aumento da preocupação social com as questões de trabalho (ROSSI *et al.*, 2020).

Embora não haja consenso sobre o conceito (PAULI, CERUTTI; ANDRÊIS, 2018; ROSSI *et al.*, 2020), é possível afirmar que o bem-estar no trabalho está associado a uma relação bilateral entre organização e funcionário, em que deve existir um equilíbrio entre a necessidade de alcance das metas organizacionais e as condições dos sujeitos envolvidos na tentativa desse atingimento, de forma que as organizações devem ser responsáveis, então, pelo bem-estar dos envolvidos (DESSEN; PAZ, 2010). O bem-estar, ademais, torna-se relevante como fator para as próprias conquistas das organizações, inclusive no que tange às próprias metas organizacionais (BRAGA *et al.*, 2017). De acordo com Sousa e Zerbini (2021), há um crescimento de estudos na área, principalmente em pesquisas com rigor em seus instrumentos.

As escolas de samba do Rio de Janeiro, por sua vez, são organizações culturais com ritos e processos simbólicos particulares, que têm nos desfiles que ocorrem durante o mês de fevereiro o seu principal produto artístico (CAVALCANTI, 2002). Elas nasceram da segregação territorial sofrida pelas classes populares no início do século XX, quando o samba, enquanto gênero musical, começou a despontar (AGOSTINHO, 2014; PRUDENTE; COSTA, 2020). Diante de suas origens pela cultura afro-brasileira, tal manifestação cultural pode ser considerada uma forma de resistência e difusão do quilombismo (PRUDENTE; COSTA, 2020).

Conforme aponta Cabral (1996), foi na Praça Onze, na área central da cidade, que o carnaval do Rio de Janeiro encontrou seus anseios populares por intermédio das organizações aqui estudadas. Estas, por sua vez, sofreram tentativas de marginalização durante a década de 1940, conforme explicita o autor. As escolas de samba, a princípio, representavam um público específico, que não era o mesmo de outras manifestações que possuíam maior frequência de classes sociais de mais poderio econômico e político, tais quais os ranchos e cordões (COUTINHO, 2006).

O seu movimento de oficialização dentro da estrutura da cidade se deu diante de processos de negociações históricas entre essas instituições privadas e a Administração Pública (COUTINHO, 2006). Queiroz (1984) associa uma espécie de legalização dessas organizações à influência do poder público angariada pelas subvenções e pelos aportes financeiros, criticando uma perda de autenticidade e uma possível instrumentalização por parte da manifestação cultural carnavalesca.

Por não serem empresas com fins lucrativos, e, fundamentalmente, por possuírem uma complexa origem e historiografia, pode-se considerar as escolas de samba como instituições com práticas organizativas diferenciadas (CALVALCANTI, 2002; TURETA; ARAÚJO, 2013). Embora possuam um produto principal determinado e comumente conhecido, o próprio ocorre apenas uma vez por ano, distinguindo-as de organizações clássicas. Ademais, uma série de atividades e ações em variados espaços ocorrem no intervalo entre um carnaval e outro, visando tanto os preparativos para a competição quanto outros fins socioculturais e festivos que fazem parte do universo das agremiações (MATOS, 2011).

O presente trabalho, no entanto, concentra-se especificamente na construção das apresentações carnavalescas do Rio de Janeiro, que ocorrem em grande parte nos barracões das escolas de samba, locais nos quais se centraliza significativa parcela de saberes da criação dos desfiles (SILVEIRA, 2018). Os barracões são as fábricas em que está reunida a maioria dos funcionários dessas organizações, com atuação em diferentes práticas artísticas e produtivas, como costura, modelagem, adereçaria, escultura, ferraria, madeiraria, pintura de arte, criação de croquis e projetos alegóricos e atividades administrativas.

As escolas de samba cariocas do Grupo Especial possuem um local fixo para a construção de seus desfiles: a Cidade do Samba, situada na Zona Portuária do Rio de Janeiro, no bairro da Gamboa. Criada para a elaboração do carnaval de 2006, em prol de uma disponibilização de espaço que permitisse melhores condições de trabalho e equidade às agremiações, a Cidade do Samba, nos últimos 10 anos, sofreu sistematicamente com problemas e incidentes estruturais, tais quais incêndios, interdições e interrupções de produção – a última, em decorrência da pandemia mundial da Covid-19, como aponta Bora (2021). De acordo com o autor, as noções de precariedade perpassam os barracões não apenas pelo histórico semântico associado à expressão ao

longo dos anos, como também são peça central na própria realidade das condições de trabalho dessas organizações.

Concomitantemente ao fato das agremiações possuírem vasta relevância histórica, como comentado, e de apresentarem relevante impacto social em diferentes segmentos, como o de inclusão e incentivo de sociabilidade de idosos (SOARES *et al.*, 2010), de crianças (PAULA, 2021; RIBEIRO, 2018) e da própria valorização da memória social (CHAGAS, 2002), tais problemáticas apresentadas por Bora (2021) não são exploradas a fundo pelo único trabalho encontrado na pesquisa bibliográfica que promove reflexões sobre o bem-estar no trabalho e as escolas de samba (COSTA, 2011).

Defronte ao cenário descrito, a presente pesquisa, então, buscou responder a seguinte pergunta: quais são as perspectivas dos responsáveis artísticos da construção dos desfiles de carnaval do Rio de Janeiro acerca do bem-estar no trabalho dentro do ambiente dos barracões das escolas de samba?

Delimitou-se a investigação da temática tendo como ponto de vista a perspectiva dos responsáveis artísticos da construção dos desfiles de carnaval. A escolha foi feita em razão do fato dos carnavalescos das agremiações serem profissionais que se dedicam por um longo período à produção dos desfiles, estando presentes nos barracões em todo o processo de construção do carnaval. Além disso, não se tem conhecimento de nenhum carnavalesco em atuação no Rio de Janeiro que não tenha exercido previamente outra função dentro dos barracões. Por isso, também possuem vasto histórico de transição entre diferentes agremiações – conhecendo, portanto, diferentes realidades. É recorrente que o cargo principal de supervisão artística esteja ocupado por profissionais que já foram assistentes de carnavalescos, aderecistas e desenhistas. Os carnavalescos também possuem interface diária com todas as áreas que atuam na produção dos desfiles dos barracões das escolas de samba (FARIAS, 2013; FARIAS, 2015). Estimou-se, portanto, que tais fatores poderiam auxiliar no desenvolvimento de um olhar multifacetado sobre os aspectos de bem-estar nesse ambiente de trabalho.

Para alcançar o objetivo geral de identificar as características do bem-estar no trabalho dentro do ambiente dos barracões das escolas de samba do Rio de Janeiro, o trabalho perpassou os seguintes objetivos específicos:

- Explicitar os conceitos de bem-estar no trabalho presentes na literatura nacional científica;

- Apresentar as dimensões de bem-estar que foram consideradas pela pesquisa e pelo roteiro das entrevistas;
- Descrever as percepções dos carnavalescos sobre o bem-estar no contexto abordado.

Em relação às justificativas para a escolha da temática, como lembram Tureta e Araújo (2013) e Júlio (2016), as escolas de samba são organizações pouco investigadas pelos estudos organizacionais e pelos tópicos de Administração. No entanto, na pesquisa bibliográfica realizada sobre escolas de samba, identificou-se um aumento de trabalhos que associam essas organizações com aspectos de gestão, os quais totalizam 15 artigos científicos nacionais mapeados. As áreas de Sociologia, História e Antropologia, juntas, somam 18 trabalhos, em um número próximo ao montante das Ciências Sociais Aplicadas.

Embora o aumento nos últimos cinco anos sobre a produção acadêmica das escolas de samba seja notório, a investigação científica sobre essas organizações em Administração ainda é incipiente, principalmente se comparada a outras manifestações institucionalizadas e historicamente valorizadas pela sociedade. Sendo as escolas importantes mecanismos culturais de sociabilidade e resistência (CHAGAS, 2002; PAULA, 2021; PRUDENTE; COSTA, 2020; RIBEIRO, 2018; SOARES *et al.*, 2010), considera-se importante – não apenas como relevância teórica como também posicionamento prático – a inserção das instituições referidas dentro das pesquisas científicas no ambiente acadêmico.

As escolas de samba cariocas também fazem parte de uma importante cadeia produtiva da indústria criativa da cidade, angariando fortes impactos financeiros e tributários, além de gerar emprego e fluxos de capital. De acordo com o levantamento intitulado Carnaval de Dados, realizado pela Prefeitura do Rio de Janeiro (2022), a folia do ano de 2022 movimentou mais de 5 bilhões de reais entre circulação de renda para o setor de hotelaria, turismo, transporte, economia criativa, comunicação e outras áreas afetadas pelo carnaval. No mesmo ano, mais de 300 mil pessoas assistiram presencialmente aos mais de 30 desfiles ocorridos na Marquês de Sapucaí, que totalizaram por volta de 20 mil trabalhadores e 70 mil desfilantes participando da realização do cortejo coletivo (PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO, 2022).

Ainda de acordo com o levantamento municipal, o impacto financeiro pode ser visto pela arrecadação do Imposto Sobre Serviços (ISS) relativos à hospedagem, turismo,

lazer e artistas, que possui a sua maior média mensal, no somatório dos anos de 2011 a 2019, justamente em fevereiro, quando costumam ocorrer os desfiles de carnaval. O mesmo imposto também teve uma brusca queda caso comparados os meses de fevereiro de 2011 a 2019 com o mês de fevereiro de 2020, quando os desfiles não puderam ocorrer devido à pandemia da Covid-19. Além disso, o Carnaval de Dados da Prefeitura do Rio de Janeiro (2022) indicou que 91,8% dos cariocas se consideram amantes ou simpatizantes ao carnaval e que 86,4% desses gostam de assistir e/ou desfilar nas escolas de samba, demonstrando a relevância da manifestação cultural para a identidade do Rio de Janeiro.

Também se ressalta a pertinência em estudar de forma crítica o bem-estar no trabalho desse ambiente complexo e vinculado tanto a estímulos e aspectos positivos de participação e criação artísticas (COSTA, 2011) quanto a privações de estabilidade nas condições de trabalho (BORA, 2021). A ideia de bem-estar, ademais, vem sendo tratado como atributo necessário para o atingimento das metas organizacionais (BRAGA *et al.*, 2017) e para o comprometimento em prol da “coletividade organizacional” (PAZ *et al.*, 2020, p. 3). Reiterando a sua relevância para os estudos e práticas de gestão das escolas de samba, segundo Veiga e Cortez (2020, p. 2), “o bem-estar dos trabalhadores está entre os focos fundamentais para otimização das condições laborais e desempenho nas organizações”.

Nas próximas seções da monografia, foram detalhados os processos metodológicos percorridos pela pesquisa visando o alcance de seus objetivos; foi apresentada a fundamentação teórica sobre o principal eixo-temático abordado; e foram descritos e analisados os resultados de entrevistas realizadas com os carnavalescos, para, enfim, apresentar as considerações finais do presente trabalho.

2. METODOLOGIA

A seguir, nessa seção, serão explicados os processos metodológicos que foram cumpridos para a realização da monografia, com a descrição do método, classificação e tipo de pesquisa; dos participantes; do instrumento; e dos procedimentos de coleta e análise de dados.

A pesquisa realizada pode ser considerada teórica-empírica, e teve seu problema de pesquisa associado à classificação de pesquisa qualitativa, a qual utiliza “métodos múltiplos que são interativos e humanístico”, além de ser “fundamentalmente interpretativa”, com a elaboração de descrições sobre pessoas ou contextos, para chegar em conclusões sobre seus significados por intermédio da análise de temas ou categorias (CRESWELL, 2007, p. 186). A pesquisa qualitativa pode ser vinculada ao “ato subjetivo de construção” (GÜNTHER, 2006, p. 202), sendo adequada para a temática que foi abordada na presente monografia.

Quanto aos seus fins, o trabalho foi considerado descritivo tendo como referência a classificação de Vergara (1998), visto que visou apresentar atributos e propriedades do ambiente dos barracões das escolas de samba, identificando características do bem-estar no trabalho dentro desse contexto, ainda que não fundamente as explicações para a existência dos fenômenos observados. Ainda de acordo com a autora citada, a pesquisa é bibliográfica quanto aos seus meios de investigação, pois se utilizou de artigos científicos nacionais sistematicamente buscados e selecionados para composição da fundamentação teórica, tendo-os como base para a realização do trabalho.

A técnica de pesquisa selecionada para o presente trabalho foi a de entrevista semiestruturada, com o uso de perguntas previamente desenvolvidas, mas com abertura para o desenvolvimento ao longo da entrevista (CRESWELL, 2007). O Apêndice A indica o roteiro inicial das entrevistas, formulado com base na fundamentação teórica apresentada.

A presente monografia teve como finalidade identificar o ponto de vista dos responsáveis artísticos da construção dos desfiles de carnaval do Grupo Especial do Rio de Janeiro, dentro do contexto dos barracões da Cidade do Samba. Ao todo, são 12 agremiações na primeira divisão do carnaval carioca, representadas cada uma por ao menos um carnavalesco a cada ano.

Como delimitação do trabalho, a fim de tornar factível a sua finalização, realizou-se um recorte dentre o universo de carnavalescos com passagens no carnaval do Rio de Janeiro, atentando para as seguintes condições: a) pessoa carnavalesca de qualquer agremiação do Grupo Especial carioca nos últimos cinco elencos, considerando, portanto, os profissionais das agremiações que assinaram ou assinarão ao menos uma apresentação nos desfiles de 2018, 2019, 2020, 2022 e 2023; e b) que tenha estreado no cargo em alguma agremiação do Grupo Especial durante os carnavais de 2018 a 2023, sem nenhuma passagem prévia como carnavalesco nesse grupo.

Dentro do universo de carnavalescos, portanto, selecionou-se a população de carnavalescos estreantes nos anos de 2018, 2019, 2020, 2022 e 2023. Ao todo, considerando essas condições, existiam 12 nomes aptos a participarem das investigações. Para a concepção da amostra de três entrevistas, utilizou-se o critério de acessibilidade (VERGARA, 1998).

Utilizou-se um roteiro (Apêndice A) para a realização das entrevistas semiestruturadas, instrumento comumente empregado na técnica de pesquisa selecionada (ZANELLI, 2002). Ele serviu como um guia para a elaboração das perguntas, que, por sua vez, foram adaptadas do instrumento de Dessen e Paz (2010). Seguiu-se a divisão de dez fatores que as autoras indicam interferir no bem-estar no trabalho: reconhecimento, salário, relação com colegas, chefia e clientes, identificação com a organização, oportunidades de crescimento, condições de trabalho, valorização e realização. Na literatura analisada como resultado da pesquisa bibliográfica, as autoras foram utilizadas por seis artigos como fonte para o arcabouço teórico sobre bem-estar, evidenciando uma perspectiva ampla do conceito ao associá-lo a múltiplas variáveis. Além disso, constituem, dentro do material analisado, a única fonte que apresenta um instrumento público em elaboração para a avaliação do bem-estar em uma possibilidade de adaptação para abordagem qualitativa, justificando a escolha. Ressalta-se ainda que “há uma tendência na literatura internacional em priorizar no conceito de bem-estar a dimensão afetiva e a dimensão da expressão pessoal e da realização no trabalho” (SOUSA; ZERBINI, 2021, p. 216), sendo essas pertinentes ao instrumento das autoras selecionado para ser base da presente monografia.

Cada um dos dez fatores, conforme aponta o instrumento originário, possui itens de relação para a construção de perguntas. Esses itens foram adaptados para o contexto estudado em torno das escolas de samba do Grupo Especial do Rio de Janeiro. Com isso,

teve-se a elaboração do roteiro semiestruturado, totalizando 43 indagações associadas aos dez fatores.

As entrevistas duraram de 50 minutos a 1 hora e 15 minutos. Elas foram agendadas previamente via aplicativos de conversa instantânea e ligações diretas com os entrevistados. Elas foram gravadas com seu consentimento para posterior transcrição e ocorreram de forma virtual, com o uso da mídia de reuniões virtuais intitulada Google Meet, facilitando a acessibilidade aos entrevistados. Eles foram tratados de forma anônima, sendo intitulados nos resultados como Carnavalesco 1, Carnavalesco 2 e Carnavalesco 3. As idades, os gêneros, a formação e o tempo de experiência com carnaval de cada um dos entrevistados estão identificados no Quadro 1.

Quadro 1 – Dados dos entrevistados

	Idade	Gênero	Formação	Tempo de experiência com carnaval
Carnavalesco 1	41 anos	Masculino	Desenho	10 anos
Carnavalesco 2	22 anos	Masculino	Cenografia	7 anos
Carnavalesco 3	28 anos	Masculino	Arquitetura	9 anos

Fonte: elaboração própria.

A análise de dados foi realizada por intermédio da análise de conteúdo, conforme as etapas apresentadas por Bardin (2011), sendo elas: a pré-análise com a organização do material; a exploração dos materiais para categorização inicial e o tratamento dos resultados. Com base no instrumento de Dessen e Paz (2010), foram delimitadas dez categorias *a priori* sobre as práticas de bem-estar no trabalho. Elas foram separadamente examinadas na quarta seção, de forma a explicitar as perspectivas dos entrevistados sobre cada uma das categorias definidas no instrumento, evidenciando suas considerações, eventuais contradições e vínculos positivos e negativos acerca de cada uma.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica da presente monografia foi dividida em seções de forma a agregar, por intermédio de aproximações temáticas, a literatura estudada. Para a construção da base teórica sobre o principal eixo-temático da pesquisa, o bem-estar no trabalho, foram considerados os artigos em língua portuguesa no sistema de indexação Scientific Periodicals Electronic Library (Spell). A expressão “bem-estar” foi buscada na plataforma no campo de título. Deu-se preferência por artigos de periódicos nacionais revisados por pares de classificação Qualis Periódicos de A1, A2, B1, B2 ou B3 – levando em conta o evento do quadriênio de 2013-2016 e a área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. Utilizou-se filtro de data para publicações de janeiro de 2017 a setembro de 2022, a fim de focar na literatura mais recente sobre o conceito.

Foram encontrados 52 diferentes resultados na pesquisa supracitada. Após a leitura dos resumos, foram descartados 26 trabalhos nos quais se observaram diferentes assuntos do aqui pretendido, eliminando pesquisas sobre Estado e bem-estar social, bem-estar alimentar e bem-estar animal. Dos 26 restantes tematicamente pertinentes à monografia, dois foram desconsiderados devido à classificação Qualis Periódicos inferior à B3. Por fim, ressalta-se que duas literaturas foram utilizadas tendo como origem a técnica de referência cruzada (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011) desses materiais bibliográficos inicialmente. Todo o processo da pesquisa bibliográfica foi ilustrado pela Figura 1.

Figura 1 – Processo de pesquisa bibliográfica para a fundamentação teórica.



Fonte: elaboração própria.

3.1 O conceito de bem-estar no trabalho

É possível aglutinar as diferentes perspectivas sobre o conceito geral de bem-estar em duas abordagens: a de bem-estar subjetivo e a de bem-estar psicológico, conforme explicam Lague, Gallon e Cerutti (2020), Oliveira, Gomide Junior e Poli (2020) e Paz *et al.* (2020). A primeira abordagem é associada à condição subjetiva de felicidade, levando em consideração aspectos emocionais e de satisfação com a vida em searas pessoais, e a segunda abordagem é associada a dimensões como propósito e crescimento de vida, correlacionadas às noções de capacidade dos indivíduos (OLIVEIRA, GOMIDE JUNIOR, POLI, 2020, p. 4). Nos estudos das Ciências Sociais Aplicadas, elas foram direcionadas para os contextos de trabalho (PAZ *et al.*, 2020).

A partir dos anos de 1950, há um aumento no rumo da sociedade em possuir maior dedicação e cautela sobre as formas de saúde e bem-estar, inclusive no que diz respeito ao vínculo empregatício com as organizações (ROSSI *et al.*, 2020). Em decorrência disso, uma série de estudos e reflexões são realizadas acerca do conceito central da presente monografia, embora não haja um consenso na literatura sobre a definição do bem-estar no trabalho, como defendem Pauli, Cerutti e Andréis (2018) e Rossi *et al.* (2020).

Diante da fluidez e do dinamismo das organizações e dos construtos da Administração, são vários os fatores associados ao bem-estar no trabalho explorados pelos materiais consultados. De acordo com Pauli, Cerutti e Andréis (2018), o bem-estar sofre impacto direto do suporte organizacional propiciado aos funcionários e da possibilidade de oferta de alcance de valores pessoais a eles. Ao realizarem um *survey* com 195 participantes funcionários municipais da administração pública de diferentes cidades do Rio Grande do Sul, os autores confirmaram as hipóteses pré-definidas considerando uma relação positiva entre a cidadania e o suporte organizacional com o próprio bem-estar.

Também em uma organização pública – e, portanto, sem fins lucrativo, tal como as estudadas na presente pesquisa -, o estudo de Braga *et al.* (2017, p. 185) evidencia que o bem-estar é influenciado pela “incorporação de valores organizacionais relativos à justiça, igualdade, tolerância, sinceridade e honestidade”, assim como pelo “valor organizacional decorrente do reconhecimento da instituição na sociedade”.

Na abordagem de Paz *et al.* (2020, p. 4-5), há uma compreensão do bem-estar no trabalho como “a satisfação de necessidades e a realização de desejos dos indivíduos ao desempenharem seus papéis nas organizações, pressupondo uma relação de reciprocidade indivíduo/organização”. Para os autores, ele possui um encadeamento com a cultura organizacional das instituições, visto que ela consegue possuir a funcionalidade de mediadora entre esse fator estudado e a qualidade de vida organizacional. O bem-estar, ademais, é capaz de ser subdividido em duas dimensões de avaliação: realização profissional e condições de trabalho (PAZ *et al.*, 2020).

Uma amálgama semelhante também é caracterizada na escala de bem-estar no trabalho desenvolvida por Paschoal e Tamayo (2008), recorrente nos estudos quantitativos para a medição do bem-estar no trabalho em determinados setores ou empresas. Os autores apresentam o conceito tendo como base duas partes: afeto e realização, considerando 1) os aspectos de afetos positivos e negativos e 2) os aspectos cognitivos laborais. Tal divisão pode ser associada às dimensões de avaliação de Paz *et al.* (2020) se considerado que os aspectos cognitivos são influenciados pelas condições de trabalho e as realizações profissionais determinam afetos positivos e negativos.

Sousa e Zerbini (2021) demonstram a validade da escala de Paschoal e Tamayo (2008) em um contexto da seara da saúde pública, identificando consistência na proposta

dos autores. Ela também é utilizada por Corrêa *et al.* (2019) na aplicação em uma amostra de 433 respondentes de um *survey* para identificar a condição de bem-estar no trabalho no labor penitenciário. Os pesquisadores concluíram a pequena porcentagem dos trabalhadores com estresse ou com síndrome de *burnout* por meio da escala. A escala ainda foi considerada por D'Souza e César (2022) em outra pesquisa quantitativa, a qual aplicou um *survey* com 286 respondentes para verificar a influência de determinadas propriedades de lideranças no bem-estar no trabalho, e por Erler e D'Angelo (2019), com o mesmo tipo de instrumento, na comparação de percepção de bem-estar entre funcionários ativos e demissionários de uma organização do terceiro setor.

Com uma perspectiva mais ampla e delimitada sobre o conceito, mas complementar a de Paz *et al.* (2020), Dessen e Paz (2010) assumem diferentes categorias correlacionáveis com o bem-estar ao propor a validação de um instrumento para sua medição composto pelos seguintes fatores: reconhecimento, salário, relação com colegas, relação com chefia, relação com clientes, identificação com a organização, oportunidades de crescimento, condições de trabalho, valorização e realização. Alguns desses fatores são identificados na pesquisa de Lague, Gallon e Cerutti (2020), tendo em vista que as autoras defendem que a remuneração, o suporte organizacional e a percepção de justiça organizacionais e a sobrecarga afetam o bem-estar no trabalho de maneira expressiva.

3.2 Problemáticas do bem-estar no trabalho

Freitas *et al.* (2019), ao associar o conceito central da monografia com a qualidade de vida do trabalho, relaciona o bem-estar com a satisfação, o envolvimento e o compromisso no trabalho, sendo esses fatores que possivelmente comprovam as vivências positivas no contexto laboral, o equilíbrio entre funções e competências e os efeitos convenientes aos ambientes empregadores.

O bem-estar no trabalho, como aspecto da subjetividade, é impactado pelos grupos e interações sociais nas organizações (AMORIM-RIBEIRO *et al.*, 2022), pelas práticas de gestão da mudança (NEIVA; MACAMBIRA; RIBEIRO, 2020) e pelas lideranças e suas possibilidades de exercício, com destaque prejudicial para as características pessoais de traços maquiavélicos e narcisistas, por exemplo (D'SOUZA; CÉSAR, 2022). Para Cardoso e Santos (2017), até o exercício da espiritualidade, junto com a valorização dos funcionários e a diminuição de carga de trabalho e de competição interna, auxiliam na

promoção do bem-estar. Rosa *et al.* (2017) indicam que as ações de responsabilidade social corporativa também interferem na percepção de bem-estar dos trabalhadores de empresas.

Em uma análise social, o bem-estar no trabalho também é afetado por um incentivo à mercantilização de organizações, correlacionando aspectos do setor privado com dificuldades na promoção da satisfação. Notadamente, isso é saliente no caso de funcionários de instituição de ensino, objetos de análise de Polizzi Filho e Claro (2019), em que estratégias corporativas, segundo os autores, dificultam tal processo de fomento ao bem-estar, evidenciando um paradoxo entre organizações com missões sociais para além do atingimento do lucro.

Embora haja uma tendência de pesquisas que objetivam compreender o bem-estar no trabalho dentro de um recorte setorial e comunitário, há uma importante discussão sobre o efeito de percepção coletivas acerca da compreensão dos trabalhadores acerca desse conceito. Fogaça *et al.* (2021), após analisar relações preditivas entre bem-estar no trabalho e outras variáveis, entendem que há inclinações para que seja possível considerar o bem-estar dentro de um olhar predominantemente baseado em um fenômeno individual, ainda que interpretações e experiências de caráter coletivo possam influenciá-lo. Ao colocarem em dúvida uma de suas hipóteses, é possível concluir que os autores indicam que necessita existir uma preocupação sobre a análise do bem-estar a partir dos recortes compatíveis. Zawadzki *et al.* (2022), por sua vez, assumem o bem-estar tendo base em valores individuais, sendo estes considerados preditores e mais relevantes do que valores coletivos para o público estudado em sua pesquisa.

Após a pandemia da Covid-19, iniciada em 2020, há um visível aumento de estudos que associam o bem-estar do trabalhador com o teletrabalho – prática que se tornou mais recorrente, e por vezes compulsória, devido ao contexto sanitário vivenciado no mundo e no Brasil. Para além desse fato, o cenário de insegurança e incertezas faz com que seja ainda mais relevante a preocupação com o bem-estar dos funcionários (LIZOTE *et al.*, 2021).

Segundo Lizote *et al.* (2021), o teletrabalho possui potencial de causar prejuízos ao fator estudado na presente monografia, sendo necessária reavaliação do modelo implementado em significativa parcela de organizações nos últimos dois anos. Os autores observaram que nesse segmento os afetos negativos se destacam mais que os positivos,

concluindo uma insatisfeita perspectiva auto avaliativa que a amostra considerada possui sobre essa modalidade de exercício de suas funções. Em visão semelhante, Silva *et al.* (2022) identificam que o controle da atenção para o contexto de multitarefas na modalidade de teletrabalho pode prejudicar o bem-estar dos trabalhadores, que, como demonstrado por Paschoal *et al.* (2022), nesse regime, é muito influenciado por personalidades sociodemográficas – tais quais estado civil, presença de idosos em casa, idade e estrutura tecnológica. Por outro lado, estudando a realidade de uma empresa pública brasileira de tecnologia da informação, Vilarinho, Paschoal e Demo (2020) entendem que há benefícios no teletrabalho, como flexibilização da rotina e economia de tempo.

Diante desse cenário de dualidade entre as externalidades da pandemia, e considerando as inseguranças que esse período gera para a sociedade (LIZOTE *et al.*, 2021) e aos trabalhadores e à produção das atividades das escolas de samba do Rio de Janeiro, incluindo a paralisação da fabricação dos desfiles de carnaval e os adiamentos dos desfiles (BORA, 2021), é necessário analisar o bem-estar no trabalho dentro desse setor.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Conforme já explicado, utilizou-se as dimensões de avaliação de bem-estar de Dessen e Paz (2010) para a elaboração do roteiro semiestruturado de entrevistas com os carnavalescos selecionados para comporem a amostra da pesquisa. As dez dimensões, ilustradas na Figura 2, podem ser consideradas categorias definidas *a priori*, sem novas criações após a finalização da etapa de campo.

Figura 2 – Dimensões do bem-estar no trabalho.



Fonte: elaboração própria com base em Dessen e Paz (2010).

Os dez subcapítulos da presente seção, portanto, são correspondentes a cada uma das dimensões, de forma que os resultados da monografia puderam ser divididos para melhor compreensão e análise das conclusões empíricas oriundas das entrevistas com os carnavalescos.

4.1 Reconhecimento

A primeira dimensão analisada que influencia no bem-estar dos trabalhadores é o reconhecimento, a percepção que o funcionário possui da admiração e da recompensa que recebe dentro do contexto laboral (DESSEN; PAZ, 2010). Cinco perguntas foram realizadas a cada um dos entrevistados nessa dimensão, objetivando compreender de que maneira eles identificavam as formas de reconhecimento dentro do trabalho dos barracões das escolas de samba do Rio de Janeiro.

Em relação à participação dentro dos processos de decisão das organizações em que trabalharam, houve um consenso na limitação encontrada pelos carnavalescos. Para além da seara de criação artística, há um notório anseio por mais possibilidades de participações em outros setores que fazem parte da instituição, como mídias sociais e direção de carnaval. No entanto, restrições a esse envolvimento amplo são feitas comumente, fazendo com que não haja uma satisfação dos entrevistados nesse tema. Tal desejo de colaboração em atividades fora do escopo de trabalho tradicional da figura do carnavalesco e do assistente de criação demonstra uma pretensão de centralização das funções sob a aprovação ou com base em indicações da própria liderança artística. A fala do Carnavalesco 3, quando perguntado se possuiu espaço para participar dos processos de decisão da escola, exemplifica:

Dentro do campo de vista de decisão artística, de produção, de aquisição de material... Isso tudo, querendo ou não, faz parte do processo [de construção artística dos carnavalescos]. Então eu creio que sim, obviamente que de acordo com cada função e cada posição. Mas há outras questões que são muito mais restritas. São decisões muito de cima pra baixo. Propriamente algumas escolhas, algumas iniciativas que são feitas que a gente não tem acesso ou permeabilidade. E tem o posicionamento da própria agremiação. E aí posicionamentos múltiplos, sejam eles de se posicionar em rede social, de se colocar politicamente [...] Da maneira como conduz relação com comunidade, organização de quadra, organização de ensaio, enfim. Isso são coisas que nem sempre a gente consegue ter acesso.

A delimitação de divisão de tarefas dentro do ambiente estudado também é uma das observações retiradas da fala supracitada do Carnavalesco 3, e ainda mais presente na fala do Carnavalesco 1:

A visão que eu tenho sobre isso é que, as relações de poder dentro do barracão de escola de samba, elas são muito bem divididas [...] dentro de trabalho que é extremamente hierarquizado [...] É claro que tem ambientes que são mais saudáveis e permitem a troca de ideias e a proposição. Mas quase sempre as relações de poder acabam criando divisões e impossibilitam que a gente tenha essa liberdade de interferência. No meu processo de trabalho eu já tive a oportunidade de realizar algumas contribuições porque o ambiente era saudável e proporcionava esse tipo de liberdade. Mas quase nunca existe isso porque, como eu falei anteriormente, a gente respeita muito a questão hierárquica e eu até compreendo que ela é importante para

que o organismo funcione porque a estrutura de trabalho dentro da escola de samba é extremamente complexa. Tem muitas variáveis e se realmente a gente abre a perspectiva pra inúmeras interferências, né? O processo não se finaliza. [...] Quando eu tive liberdade, eu pude interferir. Mas isso foram raras oportunidades. Não é o senso comum esse tipo de característica.

Esse relato, além de confirmar uma estruturação bem delimitada e percebida pelo carnavalesco, evidencia um aspecto presente no decorrer das considerações de bem-estar observados pela pesquisa: a relativização. Por algumas vezes, houve um condicionamento a determinadas vivências específicas, diferenciadas a depender do ano e, em consequência, da escola, das lideranças e do trabalho em questão a ser considerado na análise de percepções. Além da relativização intratextual presente de forma elucidada aos próprios carnavalescos, quando eles consideram que em determinado momento conseguiram interferir nas decisões da escola mas em outros não, há a possibilidade de relativização intratextual, devido às diferentes formas de participação dos entrevistados na construção dos desfiles.

Embora os Carnavalescos 1 e 3, no seu histórico de trabalho no Grupo Especial do Rio de Janeiro como carnavalescos e assistentes de criação, possuam satisfação sobre o processo de tomada de decisão restritamente ao campo de construção artística, o Carnavalesco 2 não considera sequer esse fator. Ele é o mais novo dentre os entrevistados e o único que só teve uma experiência de carnavalesco enquanto parte de uma comissão de carnaval – ou seja, uma equipe de mais de duas pessoas exercendo o papel de carnavalesco. O entrevistado associa o descontentamento com o seu envolvimento de processo de decisão à pouca idade e ao fato de ter tido uma experiência coletiva, participando de maneira ainda mais restrita dos processos de tomada de decisão.

O reconhecimento das lideranças das agremiações também é um ponto visto com pouca adesão pelos entrevistados. Sendo outro exemplo da relativização intratextual, os Carnavalescos 1, 2 e 3 indicam que já se sentiram reconhecidos por seus superiores, mas demonstram algum nível de insatisfação. Para o Carnavalesco 1:

Eu cheguei a experimentar esse tipo de reconhecimento em algumas oportunidades, principalmente nas oportunidades em que eu tive a chance e a liberdade de propor alguma coisa. Nem sempre a gente tem essa facilidade. [...] Mas são momentos muito pontuais, realmente. Não é o comum que esse tipo de coisa aconteça. Esse tipo de reconhecimento.

Segundo o Carnavalesco 2:

Pela liderança das agremiações, no que se entende pela presidência, não. Mas a voz mais ativa era do próprio diretor de carnaval. Quem ouvia as demandas da escola,

quem entendia as demandas que a gente tinha, que a gente colocava de pauta em mesa, era mesmo a figura central do diretor de carnaval.

De acordo com o Carnavalesco 3:

Tem lideranças que são muito mais participativas e presentes e conseqüentemente vão visualizar mais o trabalho. Outras são muito mais ausentes, aparecem em momentos específicos. Eu já tive experiências com tipos diferentes de liderança, de perfis completamente diferentes. [...] Há uma pluralidade tanto dos líderes participativos quanto dos líderes ausentes. Então eu acho que não é nada muito excepcional, nem uma coisa que seja o padrão.

O Carnavalesco 1, portanto, afirma ser raro uma liderança que reconheça seus funcionários dentro do ambiente estudado, enquanto os Carnavalescos 2 e 3 apontam uma ausência da participação da presidência das agremiações. Dessa forma, surge a figura do diretor de carnaval – responsável pela intermediação entre a área artística e a área executiva da organização – como um elemento complementar à possibilidade de reconhecimento público. Ela será mais desenvolvida na seção 4.3 sobre a dimensão relação com chefia.

O reconhecimento dos colegas de trabalho, no entanto, é significativamente mais bem avaliado pelos entrevistados. Nas respostas de todos, quando se desce a hierarquia, os “operários do carnaval”, conforme intitulação do Carnavalesco 2, possuem uma relação desenvolvida de maneira mais constante e comum no âmbito da admiração. Os Carnavalescos 1 e 3 associam essa característica a intuito utilitaristas, no anseio de que se tenha um bom desempenho no trabalho desempenhado. Também por isso, segundo ambos, preservam as relações com os colegas. Tais elementos também serão desenvolvidos na seção 4.4. sobre a dimensão relação com colegas.

Acerca do reconhecimento dado pela disputa oficial, há um outro panorama, em que a insatisfação também tem recorrência uníssona. Ao conceber o júri do carnaval como um dos clientes das escolas de samba enquanto organizações competitivas, todos os entrevistados citam como problemática desse reconhecimento o fator “peso de bandeira”. Mediante as falas, pode-se defini-lo como um enviesamento do júri por intermédio de avaliações pré-concebidas acerca do histórico e da tradicionalidade, ou falta de tradicionalidade, de alguma escola de samba. Gerando uma sensação de injustiça aos entrevistados, essa análise política e parcial é originada do que se entende como escola “grande” – avaliada de forma benevolente – ou “pequena” – avaliada de maneira mais criteriosa. As falas, respectivamente dos Carnavalescos 1 e 3, repercutem essa

contestação, ao também compreenderem o julgamento dos desfiles como uma prática subjetiva:

Em muitas oportunidades a gente percebe que o projeto [...] não foi integralmente entendido por quem nos avalia. E isso acaba dando uma resposta aquém daquilo que a gente desejava. Todo o projeto que a gente faz é bastante estudado. Ele é muito consubstanciado de referências. Ele é muito pesquisado, muito pensado. Ele é gestado, gerado durante nove meses. [...] E muitas vezes a gente percebe que essa resposta não acontece por parte de quem avalia que acaba usando outras questões para poder considerar o que ele considera bom ou ruim [...] por mais que seja um desfile com critérios técnicos, ainda é um desfile artístico. E sendo um objeto artístico, sempre passa o crivo do gosto pessoal individual e das referências individuais de quem avalia. Então é muito difícil conseguir o sucesso absoluto apenas levando em consideração critérios técnicos. Também passa por critérios pessoais a avaliação.

Eu acho que em relação a julgamento tem coisas bem complicadas, até porque minha experiência anterior no Grupo Especial vinha de uma escola sem grande peso de bandeira, então isso já influencia. A gente sabe que dentro do julgamento há um pré-julgamento, do peso de bandeira, na avaliação. Por exemplo [...] tive uma nota que foi descartada que foi inventada, era uma justificativa inventada, então você já vê ali uma má intenção da pessoa.

4.2 Salário

A segunda dimensão analisada que influencia no bem-estar dos trabalhadores é o salário, a remuneração pela prestação das atividades dentro dos barracões das escolas de samba. Nessa dimensão, foram realizadas três perguntas para cada um dos três carnavalescos.

A dimensão de salário apresentou convergência em todas as perguntas a cada um dos carnavalescos, demonstrando um possível consenso de perspectivas sobre essa característica que interfere no bem-estar no trabalho. De acordo com os entrevistados, todos se consideraram insatisfeitos com os seus salários principalmente enquanto exerciam outras funções como aderecistas e assistentes de criação, demonstrando uma disparidade muito grande da remuneração desses profissionais à remuneração do carnavalesco, independentemente de a carga de trabalho ser equivalente, conforme demonstra fala do Carnavalesco 3:

Eu não era dos piores remunerados. Mas também não era aquela remuneração tão grande. Mas aí que está: às vezes como assistente você trabalha tanto quanto carnavalesco. E, no meu caso, como assistente, eu trabalhava igual a um carnavalesco e recebia muito menos do que um carnavalesco [...] A relação do meu salário está para além da questão do salário dos outros assistentes. Tinha uma questão de quanto eu ganhava por aquilo que eu produzia, que aí sim era um uma discrepância absoluta.

No entanto, para os três, durante as próprias experiências como carnavalescos, também não possuíam percepção de justiça sobre seus salários. De maneira mais acentuada do que os demais, o Carnavalesco 2 avalia esse assunto de forma mais crítica, afirmando que “como carnavalesco, eu tive salário de adrecista”, porque “era o que dava, tinha muita gente para dividir”. Para todos, a remuneração não é adequada se comparada com o tamanho da responsabilidade das funções, algo que tem sua melhor ilustração na fala do Carnavalesco 1:

Eu já tive a possibilidade de experimentar o reconhecimento correto da tarefa e já tive a oportunidade de experimentar o momento em que o valor não correspondia ao nível da responsabilidade. A função de gerir a festa, de criar a festa, ela consome todo tempo produtivo do profissional ao longo do ano, desde o momento em que o processo começa até o momento em que o processo se finaliza com o desfile. E isso precisa ser respeitado porque durante essa execução não há tempo para desempenhar nenhuma outra função ou tarefa. [...] As instituições precisam ter consciência de que a gente entrega todo o tempo útil da vida para desempenhar os seus projetos.

O mesmo entrevistado, quando perguntado se considera os salários das escolas de samba do Grupo Especial do Rio de Janeiro como justos se comparados aos demais mercados de cultura e de arte, apresenta uma noção crítica aguçada, associando o contexto explorado com a desigualdade social estruturada nas relações de trabalho em um âmbito geral. Além disso, já revela de forma expressiva uma das principais queixas dos participantes da pesquisa, que é o excesso de carga de trabalho, a ser desenvolvido em outra dimensão.

Eu acho que ele (o salário) vai se tornando menos justo à medida que você desce a escada da hierarquia. Como eu falei anteriormente as relações de poder que existem na sociedade acabam espelhando a pirâmide social. Quanto mais próximo da base da pirâmide, a gente sente que esse reconhecimento se torna menor. Esse valor vai diminuindo gradativamente. E muitas e muitas vezes é a base da pirâmide que exerce o trabalho mais pesado. E recebe a menor fatia do reconhecimento.

O Carnavalesco 2 complementa a visão do colega, demonstrando uma noção de paridade entre o carnaval e o cenário das artes e da cultura como um todo devido aos seus desprestígios:

Eu acredito que a arte não é valorizada de uma forma geral na sociedade em que vivemos. Algumas áreas de cenografia, que é o meu campo de atuação, ganham bem, mas no geral não são reconhecidas como deveriam. [...] No carnaval acontece a mesma coisa.

A fala supracitada apresenta o único ponto visível de discordância entre os carnavalescos na segunda dimensão de bem-estar analisada. Para o Carnavalesco 3, as lideranças artísticas podem até receber um salário adequado e até mesmo desproporcional dentre elas, com alguns casos de excepcionalidade. Porém, comparando com outros

campos historicamente mais valorizados da cultura e das artes, continuam sendo predominantes inferiores.

4.3 Relação com chefia

A terceira dimensão analisada que influencia no bem-estar dos trabalhadores é a relação com chefia, que diz respeito à forma com que os trabalhadores convivem e estabelecem laços em busca de atenção, abertura, respeito e competência, conforme indicam Dessen e Paz (2010). Para compreender a percepção dos carnavalescos sobre essa dimensão, foram realizadas três perguntas.

Na questão de compreensão de quem eram as chefias diretas, há uma constante de nitidez sobre a quem se deveria responder, com lideranças costumeiramente centralizadoras. Na estrutura das organizações, enquanto carnavalescos, nos diferentes momentos relatados por cada entrevistado, esse papel foi desempenhado pela própria presidência ou pela diretoria de carnaval. Este é o caso do Carnavalesco 2, pois a comissão de carnaval era liderada pelo próprio diretor de carnaval.

Antes de se tornarem a principal liderança artística das escolas, além de responder à direção de carnaval e à presidência, também respondiam ao carnavalesco da época. Além disso, como carnavalescos, possuem clareza que se tornam lideranças, demonstrando coerência com a análise que faziam enquanto assistentes. De acordo com o Carnavalesco 3,

Quando (eu) era assistente, era primeiramente a minha chefia natural, que é o carnavalesco, a direção de carnaval e a presidência. Mas eu acho que dentro do processo todo há uma série de lideranças que são contempladas, né? Carnaval envolve empreitadas. Você tem os líderes de empreitadas de alegorias, então o chefe de cada empreiteiro, o chefe de cada alegoria. Você tem a empreitada de fantasia, então, é o chefe do ateliê de. Você tem chefe de marcenaria, você tem o chefe de serralheria, você tem o chefe de escultura. Não que eles estejam, não gosto nem de usar esse termo, subalterno a você, mas que eles têm uma questão que é importante da liderança ali [...] Pra você transmitir aquilo que você quer e ter de fato um uma resposta mais imediata porque são eles que vão delegar funções pra outras pessoas. Por mais que aquelas outras pessoas também estejam dentro do seu universo de demandas de governabilidade, porque é a partir dessa subdivisão de chefias que você consegue de fato conduzir mais facilmente o trabalho, senão você teria que lidar com todos os profissionais ao mesmo tempo, o que é muito mais complicado.

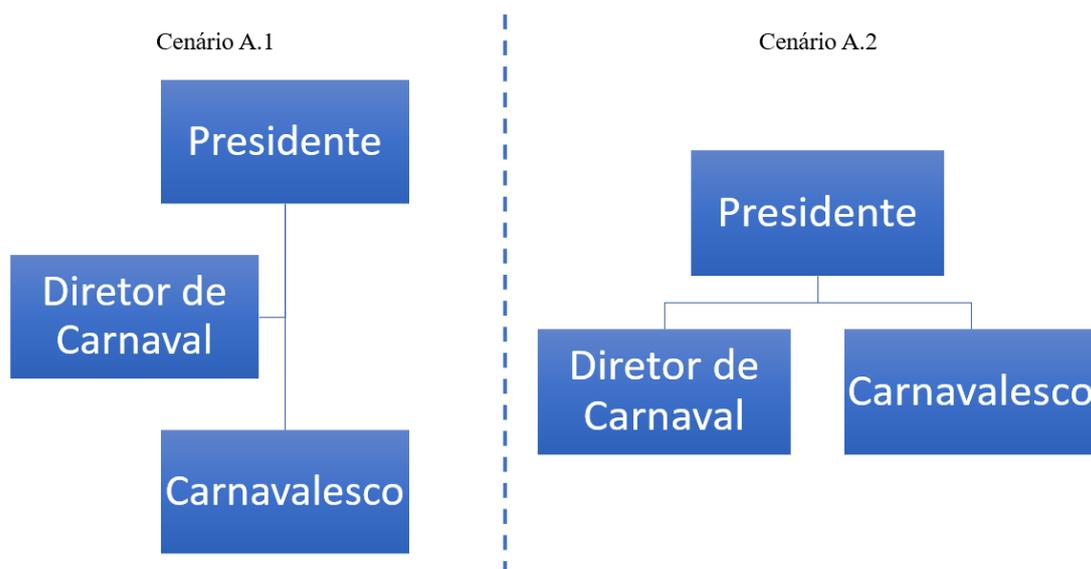
O efeito de desdobramento de liderança identificado pelo trecho acima também é exemplificado na fala do Carnavalesco 1, assim como a rigidez estrutural e hierárquica identificada por eles:

São os nossos contratantes, é quem nos traz para dentro desse universo e quem nos escolhe pra poder desenvolver o processo de criação do carnaval. Então fica muito claro desde o primeiro momento quem manda e quem obedece. Quem governa o processo e quem é governado. E, é claro, em alguns momentos (isso) se torna um pouco mais acentuado, um pouco mais evidente. Em outros momentos, existe um pouco mais de fluidez entre esses universos. Mas como toda a cadeia do processo produtivo do carnaval, ela é hierarquizada. Assim como eu obedecia diretamente aos comandados dos que comandavam, eu também tinha subordinado a mim um cem número de pessoas que desenvolviam cem números de processos. Então é o tempo todo uma relação delicada de poder onde muitas vezes a ordem que nos é dada ela é pedida de cima pra baixo e a gente precisa pensar de que maneira a gente vai na sequência da cascata passar esse comando adiante. [...] O processo precisa ser assim para que o organismo funcione.

Há, portanto, duas noções que a princípio podem ser vistas como antagonicas, mas funcionam de forma complementar. Ainda que a estrutura seja hierarquizada e bem definida, ela varia entre as próprias escolas de samba, a depender: A) da presença mais participativa da presidência das agremiações, que pode ser substituída nas principais tomadas de decisão pela figura da direção de carnaval; e B) da presença menos participativa do carnavalesco, que, com sua ausência, marca maior participação do assistente de criação, que acaba respondendo também às lideranças superiores.

As possibilidades de estruturação das escolas de samba vivenciadas pelos entrevistados foram ilustradas. A figura 3 corresponde às possibilidades de cenários A1 e A2, com o diretor de carnaval podendo agir como intermediário direto entre presidência e liderança artística ou não.

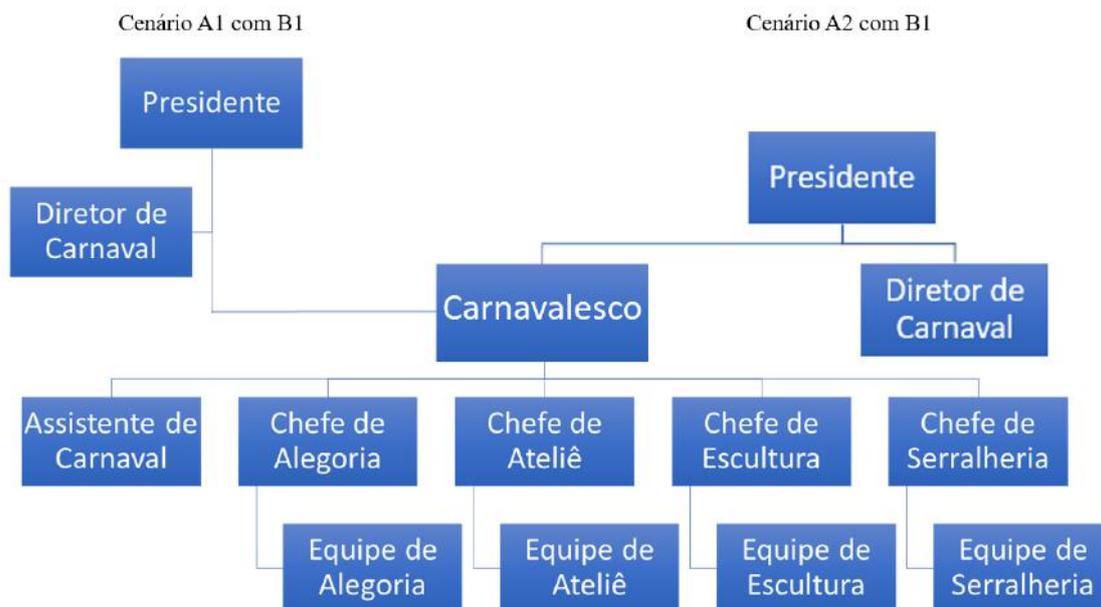
Figura 3 – Cenários A1 e A2 de hierarquias de cargo para diretor de carnaval e carnavalesco.



Fonte: elaboração própria.

A figura 4 corresponde a uma possibilidade de cenário B, na qual o assistente de carnaval não responde à diretoria da agremiação, diante das duas possibilidades de cenário A.

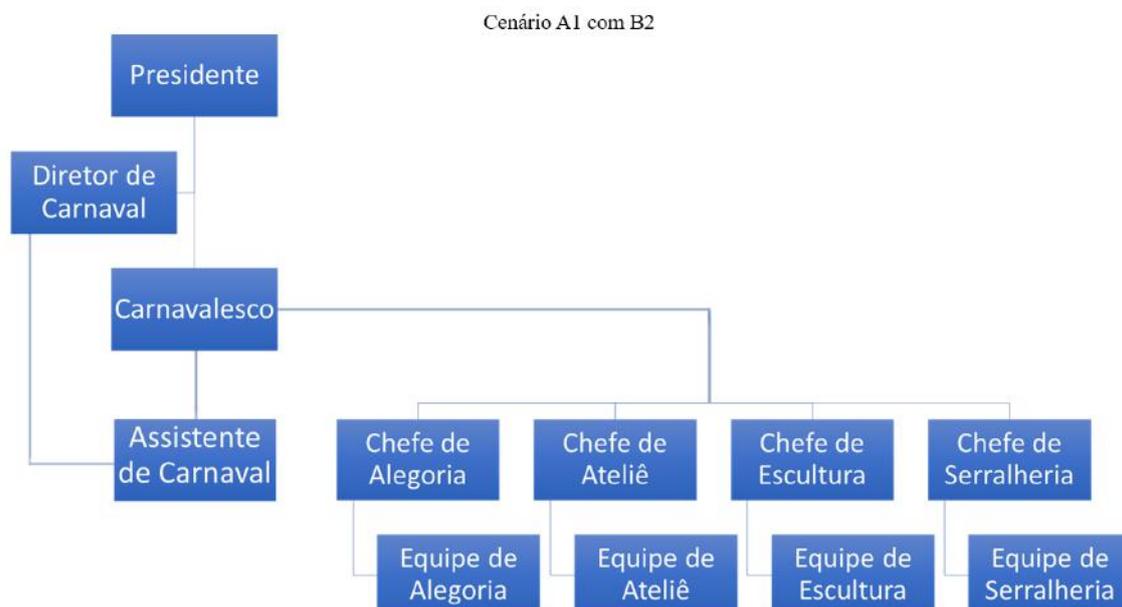
Figura 4 – Cenários A1 e A2 com B3 para hierarquia de cargos para diretor de carnaval, carnavalesco e assistente de carnaval.



Fonte: elaboração própria.

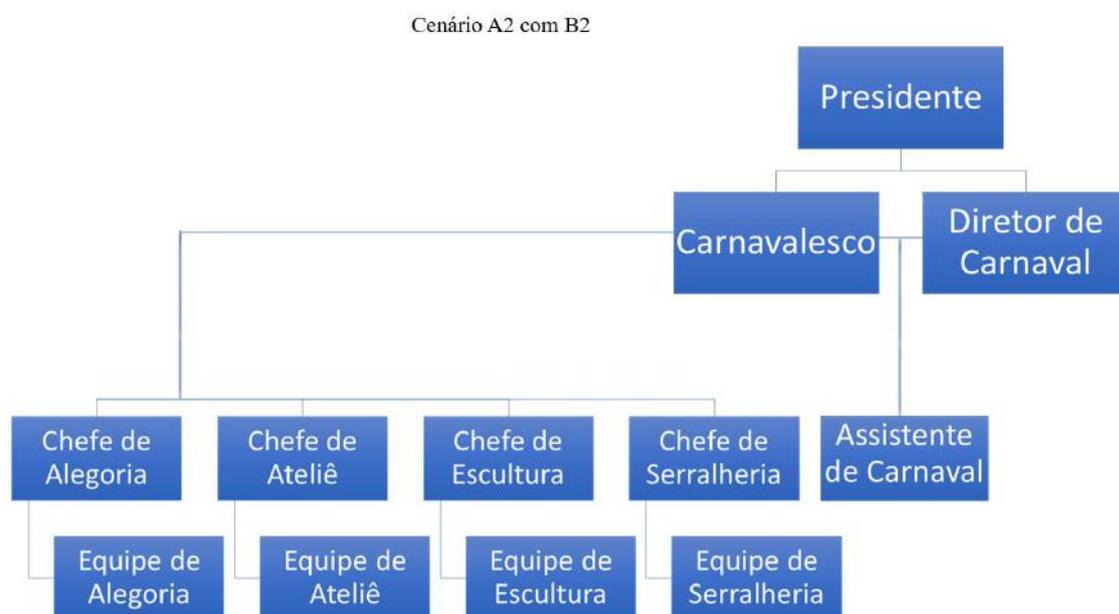
A figura 5 e a figura 6 ilustram ambas um cenário em que a assistência de carnaval também responde à diretoria, diferenciando-se de acordo com as possibilidades de cenário A. Respectivamente, considera-se um cenário de intermediação entre diretoria de carnaval e carnavalesco e em um cenário em que o carnavalesco responde à presidência, igualmente como a diretoria de carnaval.

Figura 5 – Cenário A1 com B2 para hierarquia de cargos para diretor de carnaval, carnavalesco e assistente de carnaval.



Fonte: elaboração própria.

Figura 6 – Cenário A2 com B2 para hierarquia de cargos para diretor de carnaval, carnavalesco e assistente de carnaval.



Fonte: elaboração própria.

Ainda nessa dimensão, os entrevistados foram perguntados sobre a análise que possuem acerca dessas lideranças. A centralização já havia sido característica comumente

associada, e a variedade de possibilidades de perfis de liderança foi um ponto abordado pelos três carnavalescos. Para o Carnavalesco 2:

Para mim depende muito de cada escola de samba, de cada liderança. [...] Porque cada pessoa tem sua personalidade, tem suas vaidades, tem suas questões e a sua forma de administrar uma escola de samba.

Essa resposta é que a melhor ilustra a percepção regular sobre as lideranças, em um cenário no qual os três entrevistados fizeram relativizações intertextuais sobre as suas interpretações acerca dos critérios de atenção, abertura, respeito e competência. Agregando à perspectiva, o Carnavalesco 3 ainda ressaltou que algumas lideranças são herdadas de parentes familiares, fazendo com que diretorias e presidências sejam ocupadas por filhos e sobrinhos de fundadores ou antigos presidentes. O Carnavalesco 1, por sua vez, concebe a ideia de “barracões endurecidos” e considera que o ambiente de trabalho dos barracões é condicionado às personalidades das lideranças:

Quando a gente tem a estrutura muito fechada ao diálogo, quando não existe espaço para troca, é natural que todos aqueles que são a sequência da cadeia produtiva também tenham esse comportamento. Eu acho que isso é um espelho que eu consigo perceber de forma muito nítida. Barracões que são mais endurecidos [...] tendem a ter lideranças respectivamente mais endurecidas. Os barracões que têm um ambiente mais saudável, mais democrático, são porque suas lideranças estão mais abertas ao diálogo. E consequentemente conseguem um ambiente mais tranquilo de trabalho no seu processo.

4.4 Relação com colegas

A quarta dimensão analisada que influencia no bem-estar dos trabalhadores é a relação com colegas, que, para os autores que dão base ao presente instrumento, necessitam ser caracterizadas por “amizade, confiança, respeito, apoio e colaboração” (DESSEN; PAZ, 2010, p. 416). Foram adaptadas cinco perguntas para evidenciar a forma como se dá as relações entre colegas de trabalho dentro do contexto analisado.

Nesse tópico, há um sensível ponto de discordância entre os entrevistados. Apesar de todos entenderem a relevância de se ter uma relação de confiança com os colegas de trabalho, o Carnavalesco 3 possui uma imagem mais desconfiada em relação aos trabalhadores do barracão do que o Carnavalesco 1, ressaltando que não possui uma sensação de segurança sobre esse aspecto de forma comum. Não registrando exceções de forma enfática tal qual o terceiro entrevistado, o Carnavalesco 1 possui uma visão mais positiva sobre os vínculos instituídos dentro do barracão com funcionários que não façam parte da liderança das escolas. Ele entende que a fotografia geral é de uma relação de

confiança. Ambos, no entanto, reconhecem que se empenham, enquanto carnavalescos, a desenvolverem esse vínculo sob uma motivação funcionalista para o bom andamento do trabalho, indicando que possuem conhecimento do impacto que podem exercer sobre seus subordinados enquanto lideranças artísticas. Elucida-se essa visão com a fala do Carnavalesco 1:

Eu acabo ocupando uma função de comando. Então eu preciso, entre aspas, soltar a corda mas saber o limite certo de segurar, para que todos aqueles entendam que existe um comando e esse comando está pensando o processo. E ao pensar o processo, eu procuro avaliar todas essas questões que já coloquei: o que é pior, o que vai funcionar melhor, o que é bom para todos, o que é bom para o projeto... Ocupar essa função sempre é saber, é ter que saber, ponderar, ter que saber tratar com equilíbrio todos os lados para o para o bem daqueles que estão desenvolvendo o projeto e para o bem do próprio projeto. E acho que baseado nisso eu tenho conseguido desenvolver bem essa relação com aqueles com quem desenvolvem os meus trabalhos.

O Carnavalesco 3, embora não tenha total confiança e uma visão otimista sobre esse aspecto dentro dos barracões, sente-se apoiado quando olha para além dos funcionários da própria escola em que desenvolva seu trabalho, conforme conta, ainda fazendo ressalvas registrando que há relações com mais complexidade dentro do carnaval carioca:

Eu acho que eu faço parte de uma geração que de alguma maneira enxerga essas redes de apoio de outra forma, né? Se eu estou aqui para além do meu trabalho, para além do meu esforço, para além do meu talento, é por uma rede de apoios que eu tive ao longo desse processo, de gente que foi me puxando. E consequentemente eu também faço esse exercício de puxar outras pessoas comigo. Então eu acho que isso é importante. [...] Tem gente que eu achava que iria me apoiar e não apoiou. Que virou as costas. Isso faz parte. Ainda mais dentro do campo artístico, você envolve ego, você envolve vaidade, você envolve uma série de questões. E aí você acaba se decepcionando com algumas pessoas. Mas em geral eu posso me dizer que eu sou um cara privilegiado e sortudo por ter muita gente que sempre me apoiou.

Ao fazer essa ressalva, o entrevistado relacionou o que ele entende como ego e vaidade, presentes de maneira expressiva dentro do campo artístico em sua visão. O Carnavalesco 2 é o que apresenta a visão mais delicada sobre esse aspecto, citando as mesmas expressões que o colega (vaidade e ego), e acrescentando que o ambiente de barracão das escolas de samba se trata de um espaço de “muita disputa”. Frequentemente associando a vaidade dos profissionais com dificuldades de relação que teve, o entrevistado ainda possui uma visão muito crítica quando perguntado se o ambiente analisado são espaços que entendem e valorizam as diferenças. De acordo com ele, “as escolas se vendem como uma coisa que não são”, pois seus funcionários exercem racismo e homofobia. Essa é a mesma visão do Carnavalesco 3:

O barracão de escola de samba muitas vezes é extremamente machista. Sendo completamente estranho isso, justamente por ser um ambiente formado especialmente por mulheres e homossexuais, né? Mas é extremamente machista, heterocentralizador, sei lá o que a gente pode dizer [...] Até porque as governanças e as lideranças, pra além do campo artístico em geral, são assim. São homens, são héteros, são brancos. E aí eu acho que isso acaba sendo reforçado dentro do campo de organização, de tudo, de mando e de desmando dentro da escola de samba.

O Carnavalesco 1 possui uma análise mais branda, demonstrando um paradoxo em sua fala. A princípio, ele declara que os barracões das escolas de samba são um ambiente inserido na sociedade, e, como consequência, reproduzem problemáticas presentes em toda a população. No entanto, ao final de sua fala, ele compreende que nas agremiações é possível se observar uma postura mais democrática em relação ao respeito às diferenças do que em outros ambientes:

Eu penso que o barracão de escola de samba não é um ambiente fora do mundo. Ele está dentro do mundo. E estando dentro do mundo ele carrega para dentro dele todas as questões que perpassam a nossa vida do lado de fora. Então todos os conflitos sociais e diferenças e divergências que existem no nosso mundo cotidiano são transferidos para o interior do barracão de uma forma natural. Afinal de contas, as pessoas que estão dentro dele são as mesmas pessoas que habitam o lado de fora. Mas ao mesmo tempo em que eu reconheço que os conflitos existem, que as diferenças existem, de todos os ambientes de trabalho que eu já tive a oportunidade de trabalhar, talvez seja o barracão escola de samba o mais democrático. Ou o que consegue abraçar de maneira mais ampla e de maneira mais generosa e inteligente o aspecto da diversidade. Existe sim uma sabedoria geral, um sentimento de entender esse processo de diferença e saber bem utilizar essa diferença em favor do processo produtivo do Carnaval. Não é um mundo perfeito, ainda não é absolutamente incrível, mas dos ambientes de trabalho que eu conheço talvez seja aquele que mais respeita o processo de diversidade. É muito comum a gente ver no ambiente de carnaval o aproveitamento da mão de obra que muitas vezes outras formas de trabalho rejeitam. Isso está ligado a cor, a sexualidade, a diferença social. O carnaval é aberto de maneira ampla e sem preconceito pra absorver todos aqueles que tem pré-disposição ao trabalho. E a gente sabe que no nosso mundo da porta para fora do barracão não é bem assim que funciona.

4.5 Relação com clientes

A quinta dimensão analisada que influencia no bem-estar dos trabalhadores é a relação com clientes, julgado pelos autores selecionados para apoiar a construção do instrumento de pesquisa da monografia como elemento fundamental para o bem-estar, dependente das relações entre as pessoas. Para analisar essa dimensão, foram feitas três perguntas a cada um dos entrevistados, considerando sua relação com o público que acompanha carnaval e com as comunidades das agremiações em que trabalhavam.

Todos os três entrevistados consideraram que, de alguma forma, a relação com os torcedores e o público atuante no carnaval influenciava o desenvolvimento dos seus trabalhos. O Carnavalesco 2 abordou a pergunta com uma perspectiva positiva sobre sua

relação com as comunidades das escolas ao entender que “elas que davam todos o gás”, demonstrando uma proporção direta entre a motivação para o trabalho com o vínculo com os participantes das agremiações. O mesmo entrevistado, no entanto, quando analisou o que intitulou de “bolha de carnaval”, relativizou essa participação do público exterior à comunidade da escola com atuação em redes sociais, entendendo-o como demasiadamente crítico e complexo. O Carnavalesco 3 também sugeriu as noções levantadas pelo colega, considerando-se uma pessoa muito atenta para a opinião de terceiros sobre o seu trabalho. Ele acrescentou outras camadas sobre a participação do público:

Você acaba sendo aberto a muitas coisas. Tanto aspectos positivos quanto aspectos negativos. [...] É preciso saber filtrar. [...] Entender se de fato aquilo é só um hater gratuito. Mas de fato influenciam. Quando é positivo é melhor ainda, né? Porque às vezes as pessoas trazem colaborações, trazem outras ideias que você nem pensou a partir daquilo que você levantou. Então isso é muito bacana. E mesmo quando elas são negativas, se aquilo leva uma reflexão de ‘caramba, de fato aquilo precisa ser mudado’ também é muito bom. Eu sou um cara muito movido a críticas. Eu acho que crítica faz parte da construção. [...] Então, assim, a única questão é isso; às vezes você ouve uma crítica que é absurda e que você fica com uma vontade de responder. Mas você não pode responder a tudo. Além de saber filtrar, você tem que saber o que você pode responder. De que maneira você pode se colocar para aquelas pessoas para não transparecer outra coisa, entendeu? Porque muitas vezes você tem que engolir.

A visão do Carnavalesco 1 corrobora a dos demais entrevistados:

A relação com o público é sempre uma relação de muito de amor e ódio, né? Porque a gente procura desenvolver o trabalho da melhor forma possível, mas a gente nunca sabe efetivamente como o trabalho vai chegar até as pessoas. A gente projeta determinado resultado, mas nem sempre o resultado ele é atingido muitas vezes nem só por sua causa. Mas por causa de deficiências do processo de produção. Mas eu sempre procurei desenvolver a melhor relação possível com o público que consome o carnaval. Essa relação eu sinto e percebo que ela foi mudando e se aperfeiçoando ao longo do tempo à medida em que as redes sociais, as mídias eletrônicas começaram a se tornar ferramentas muito populares, porque através dessas ferramentas todo mundo na nossa sociedade passando a ter voz de alguma forma. Seja pro bem ou pro mal. E através dessas redes sociais eu sinto que a gente consegue chegar mais facilmente em contato com o público da mesma forma que o público chega até nós muito facilmente. [...] Ninguém consegue agradar a todos. Mas é bom que seja assim. Porque se a gente agrada todo mundo a gente perde a capacidade de autocrítica, né? Tem que ter sempre também um olhar sobre o próprio trabalho que seja capaz de autoavaliação. Isso passa também principalmente pela contradição, pelo oposto pela crítica, por essa relação direta com o público.

Nessas perspectivas, as pessoas de fora das agremiações que acompanham o trabalho desenvolvido pelos carnavalescos também podem interferir no seu bem-estar de maneira desfavorável, pois é necessário fazer um gerenciamento de críticas consideradas pertinentes e críticas consideradas como importunações intencionais. O ambiente das redes sociais acaba sendo um espaço para a realização dessas críticas. No entanto, percebe-se que há uma abertura para a consideração de avaliações exteriores como um

aspecto positivo de troca, com o intuito de aprimoramento das atividades realizadas, demonstrando um possível foco no cliente na elaboração dos desfiles.

4.6 Identificação com a organização

A sexta dimensão analisada que influencia no bem-estar dos trabalhadores é a identificação com a organização, que existe porque “os indivíduos devem sentir admiração, orgulho, confiança e identificação por ela, percebendo-a como uma organização séria e acreditando nos resultados do trabalho nela realizado” (DESSEN; PAZ, 2010, p. 417). Para investigar a sexta dimensão, foram feitas setes perguntas a cada um dos carnavalescos entrevistados.

As escolas de samba são instituições culturais de grande potência cultural, conforme já explicitado na introdução da presente pesquisa. Essa visão é aderida pelos entrevistados, uma vez que colocam esse como ponto importante de sua identificação com essas organizações. Para o Carnavalesco 1, são locais de “existência e de resistência cultural”, apesar dos problemas diversos, demonstrando uma visão conciliadora do entrevistado, assim como retratado pela dimensão de relação com colegas. O Carnavalesco 3 cita os projetos sociais, a assistência social às comunidades e a representatividade dessas organizações para as regiões em que estão instaladas como fator determinante para existência de admiração sobre a imagem institucional. Ele salienta, porém, que nem todas as agremiações possuem um elo amadurecido com o corpo social que representa. O Carnavalesco 2 também exalta essa notoriedade social a partir das mensagens dos enredos das escolas de samba:

Eu acho que as escolas de samba têm papel primordial de dialogar com a comunidade e passar mensagens e pautas pelos seus enredos. Eu vejo o carnaval como uma arte popular onde aquela comunidade tem voz, tem como se mostrar, mostras suas demandas, suas pautas, seus incômodos para o mundo inteiro ali naquele dia. No momento que uma escola de samba está passando, ela está discursando ali o que a sua comunidade quer dizer, o que a sua comunidade quer falar.

O Carnavalesco 3 também traz uma interessante perspectiva ao relatar sua experiência com as agremiações como um vínculo “visceral”, pois sempre se sentiu “parte da comunidade”. Tal relato se assemelha com fenômenos de engajamento, demonstrando um aspecto subjetivo de grande robustez na maneira como o trabalho e o bem-estar nesse ambiente podem ter impacto por conta da complexidade e da notabilidade dessas organizações. O mesmo entrevistado também diz que sempre possuiu orgulho das

instituições, mas, ao contrário dos dois outros colegas, demonstra uma postura ativa sobre essa construção positiva de percepção, associando-a à sua própria interferência em aspectos como posicionamento político. Dessa forma, reforça o anseio e as tentativas de ampliar a penetração em tomadas de decisão outras que não as artísticas, conforme esperado para a liderança de construção dos desfiles. O Carnavalesco 1, sobre sua perspectiva acerca das organizações, relata que as considera “humanas” por trazerem consigo contradições:

Eu já tive uma visão no passado muito romântica ou muito romantizada especialmente quando ainda não fazia parte do processo produtivo. Tinha uma visão muito de encantamento pela escola de samba. Hoje, fazendo já há mais de uma década parte do processo de produção, eu tenho uma visão que essas instituições [...] são extremamente humanas. E aí, quando eu digo humanas, significa que elas conseguem reunir tudo da característica humana. Os melhores valores e os piores valores. Não é uma instituição acima do bem e do mal. Ela tem problemas, tem dificuldades, ela reproduz muitas vezes modelos de poder [...] mas ao mesmo tempo eu também vejo que ela tem uma força de representação cultural ela tem uma força de consolidação de valores que são muitas vezes subtraídos da nossa sociedade. Têm uma relevância única.

Quando indagados sobre a crença nos resultados dessas instituições, as visões são múltiplas, com os próprios entrevistados assumindo diferentes sentidos para a expressão. Do ponto de vista do resultado oficial, é unanimidade que depende de outras variáveis e há aí uma inconstância de crer ou não nos desempenhos obtidos. Para além da competição, identificação o próprio produto decorrente de seus trabalhos como uma possibilidade de resultado, os carnavalescos possuem um olhar ampliado ao processo de construção dos desfiles, sendo ele “enriquecedor” e gerador “de inúmeras conquistas para todo mundo que participa dele ao longo de todo o seu desenvolvimento”, para o Carnavalesco 1. O Carnavalesco 3 reforça que independentemente da análise do júri e da classificação da agremiação, há outras formas de se obter consequências vistas como virtuosas pelo trabalho elaborado nas escolas de samba:

O campeonato é um resultado difícil, mas você pode não ganhar o campeonato e ter outros resultados. Você alimenta discussões, você alimenta reflexões dentro da própria escola. Até um resultado ruim vai resultar em alguma coisa e transformações e mudanças de equipe [...] Então eu acho que escola de samba sempre vai dar resultado, independentemente de como for.

O último assunto comentado nessa dimensão foi sobre direitos dos funcionários. Em todos os casos, objetivamente, os entrevistados indicaram que já sofreram com descumprimento de acordos e faltas de pagamento. Os três utilizaram a expressão “calote” para se referir a essa questão, demonstrando uma permeabilidade do assunto dentro da

população estudada, que trata o tema como comum e recorrente. Esse fator é o principal panorama negativo mapeado da percepção sobre afinidade com as agremiações.

4.7 Oportunidades de crescimento

A sétima dimensão analisada que influencia no bem-estar dos trabalhadores são as oportunidades de crescimento, que podem ser sintetizadas, para os autores base do instrumento, em maneiras que o ambiente de trabalho possibilita capacitação, com treinamentos e desenvolvimento pessoal, além do sistema de promoção e sua inteligência pública. Para averiguar a conjuntura dessa dimensão, três perguntas foram concebidas aos três entrevistados, que apresentam pontos de discordância com a forma como que foram estabelecidas essas maneiras de se obter crescimento nas escolas de samba. O Carnavalesco 3 apresenta uma forte crítica acerca desse aspecto, conforme pode ser notado em sua fala:

Não considero (as oportunidades de crescimento) justas. Por conta do mercado fechado que é o carnaval, aquela coisa de para crescer você tem que conhecer alguém. Ou você tem que conhecer alguém, ou você tem que dar muita sorte, ou você tem que ter muito talento. [...] Para profissionais negros, tem que fazer o dobro para poder ser visto.

O recorte étnico-racial apresentado pelo Carnavalesco 3 é refletido na tímida participação numérica de carnavalescos pretos na construção dos desfiles. O Grupo Especial do Rio de Janeiro, historicamente, possui uma parcela de participação branca no cargo de liderança artística muito superior à participação de pessoas pretas, evidenciando uma forte problemática em relação a essas oportunidades de crescimento. A ausência de equidade étnico-racial nessa estrutura das agremiações é associada pelo Carnavalesco 3 ao capital social que os relacionamentos podem propiciar aos artistas do carnaval, salientando uma desigualdade de possibilidades àqueles grupos sociais que não conseguem ter acessibilidade às portas de entrada estabelecidas. O Carnavalesco 2 também situa sua resposta em cima de segmentações populacionais minoritárias nos papéis de liderança no meio analisado:

A gente tem um Carnaval basicamente formado por mulheres, homossexuais e muitos negros. [...] As funções de liderança, sobretudo no cargo que eu ocupo (de carnavalesco), não são ocupadas por pessoas nesses perfis. Então isso mostra que já há por si só uma diferença muito grande. O carnaval enfrenta uma série de outras questões. [...] Tem o fator sorte, que eu acho que é decisivo. O fator talento, que também é decisivo, e o fator de você estar no lugar certo na hora certa com as pessoas certas. O que não tem é fórmula. Não adianta dizer ‘estuda muito isso, seja assim’, se

dedique dessa maneira que você vai conseguir' porque não, não é verdade.

O Carnavalesco 1, ainda que não tenha feito nenhuma observação de segmentação populacional, também afirma que muitas vezes os critérios não são “técnicos”, mas sim “políticos”. A ausência de uma meritocracia identificada por todos, portanto, é uma realidade nas experiências que tiveram dentro do ambiente dos barracões das escolas de samba. O Carnavalesco 1, entretanto, afirma que há possibilidades de desenvolvimento, mas que elas são limitadas à própria procura dos interessados, e não em uma sistematização pré-estabelecida, sem “oportunidades sendo oferecidas de cima pra baixo”. Essa ausência de um sistema de carreiras bem definido também é comentada com reprovação pelo Carnavalesco 3, que condiciona as oportunidades existentes ao tipo de liderança que comanda a agremiação.

4.8 Condições de trabalho

A oitava dimensão analisada que influencia no bem-estar dos trabalhadores são as condições de trabalho, definidas como “a autonomia para realizar suas atividades e a existência da infraestrutura necessária para a realização do trabalho e de equipamentos que garantam segurança, além de uma carga e jornada de trabalho adequadas” (DESSEN; PAZ, 2010, p. 417). A dimensão perpassa diferentes noções sobre a sua ideia central de condições de trabalho, conforme evidenciado no conceito alocado pelos autores. Para a sua posterior análise, foram feitas quatro perguntas, a cada entrevistado, nessa categoria.

Um dos pontos críticos apontados pelos entrevistados 1 e 3 diz respeito ao volume de trabalho exercido. Eles apontam a existência de um excesso de atividades e responsabilidades, seja na função de carnavalesco ou na função de assistência de carnaval. O termo “horrorosa” chegou a ser vinculado à carga de trabalho pelo Carnavalesco 3, que considera esse fator “a grande questão do carnaval”, visto que se emenda um trabalho no outro sem alternativa de férias. O Carnavalesco 1 associa o volume de trabalho a uma possibilidade de “enlouquecimento”, principalmente quando se trabalha em mais de uma escola de samba. Em suas palavras:

Existe uma constância dos processos que ultrapassa a jornada de horário de trabalho. Especialmente quanto mais alta for a sua posição na hierarquia do processo, maior é o seu tempo conectado com as demandas do trabalho. Quem ocupa uma função de liderança no processo produtivo do carnaval precisa estar em constante contato com todos aqueles que são os seus braços dentro do processo de construção. Então

a equipe do chão de barracão, que compra material, os fornecedores, quem pensa a parte conceitual do carnaval, quem administra com a relação da quadra, quem executa essa função de pensar o carnaval... acaba tendo uma carga de trabalho muito grande.

Ao contrário dos colegas, o Carnavalesco 2 entendia que houve uma carga de trabalho adequada com seus horários e funções, uma vez que participou de um processo de construção coletivo dentro da comissão de carnaval. Nas experiências em duplas ou individuais, portanto, há essa percepção mais depreciada sobre as atividades laborais dentro do ambiente analisado. Esse mesmo entrevistado, todavia, considera que as condições de segurança do trabalho nos barracões das escolas de samba são precárias, com ausência de equipamento de proteção individual (EPI) para todos os funcionários, de acordo com o seu relato.

O Carnavalesco 3 também compartilhou da percepção de que não se considera totalmente seguro por conta das ausências de infraestrutura adequada. Ambos também são incisivos no que diz respeito à ausência de insumos para a construção do carnaval. Quando perguntado da disponibilidade de materiais nas suas experiências de trabalho, o Carnavalesco 3 reforçou o desprovisionamento e indicou uma tendência de construção do carnaval com base na escassez.

Envolve muita coisa. A estrutura que a escola tem de fato pra oferecer, a dinâmica que a gente tem de produção, programação de carnaval... A gente tem hoje uma escassez muito grande de matéria prima. Então isso já afeta a gente. Tem um custo muito grande da matéria prima então isso vai afetar tudo. E aí obviamente cada escola tem uma estrutura diferente e tem condições diferentes. Mas eu sempre peguei o pepino, então eu nunca tive a condição total [...] Mas a gente sabe trabalhar justamente nessas condições.

Com uma visão contrária, o Carnavalesco 1 entende que nos barracões do Grupo Especial, após um incidente ocorrido na Cidade do Samba em 2017, “critérios técnicos regulamentares” foram adotados, melhorando a segurança das atividades. Ele também chama o Grupo Especial de “elite do carnaval”, indicando que há, sim, facilidades para o exercício das atividades laborais:

A realidade das escolas de samba do grupo do Rio de Janeiro, da cidade do samba é considerada a elite do carnaval brasileiro. [...] Toda a tecnologia desenvolvida passa por esses galpões, por esse conhecimento dessas escolas. Então eu considero que tinha sim infraestrutura, equipamento, materiais e mão de obra qualificada pra poder desenvolver esses procedimentos.

Tal contraste nos relatos, tanto sobre infraestrutura no que tange à disponibilidade de materiais quanto o que tange à existência de segurança no ambiente de trabalho,

demonstra uma variação da realidade entre os barracões, a depender da escola em que se trabalha.

4.9 Valorização

A nona dimensão analisada que influencia no bem-estar dos trabalhadores é a valorização, considerada pelos autores que criaram o instrumento como a compreensão dos efeitos do exercício das funções dos trabalhadores por parte dos mesmos. Aprofundando essa noção, entende-se que quanto mais o trabalhador se considerar importante para a organização e para a sociedade – em uma perspectiva tanto interna quanto externa –, mais provável é a possibilidade que ele alcance o bem-estar laboral. Na investigação dessa dimensão, a pesquisa realizou para os carnavalescos entrevistados três perguntas.

Os entrevistados concordam em unanimidade que eles percebiam seus trabalhos como relevantes para à sociedade, ratificando a noção de importância social que dão às escolas de samba. O “discurso” que a escola leva para a avenida é mais uma vez citado pelo Carnavalesco 2 como exemplo dessa autovalorização, uma vez que o profissional possui como incumbência desenvolver o enredo da agremiação que se desdobrará no samba-enredo cantado e desfilado por aquela comunidade. O Carnavalesco 1 chama de “fundamental” o papel que a escola de samba possui para a população e o Carnavalesco 3 entende a figura do carnavalesco como possibilidade de construção pedagógica, conforme pode ser observado:

A minha maneira é enxergar a escola de samba como como espaço de construção de saberes, de reafirmação de memórias, de ancestralidades. Então eu acho que o meu papel dentro de uma instituição como essa é justamente valorizar essas questões. [...] Eu preciso sempre trazer temas que vão despertar algum tipo de interesse público, algum tipo de informação nova para esse público, alguma relação forte com a comunidade na qual eu estou fazendo arte.

A importância das suas atividades enquanto profissionais das escolas de samba, para os Carnavalesco 1 e 3, também era cristalina. Eles entendem que, independentemente de serem carnavalescos ou não, sempre identificaram a relevância de suas funções na elaboração dos desfiles e, como consequência, no desempenho das escolas de samba em que trabalharam. Por terem a visão tanto de dentro quanto de fora do cargo de liderança artística, eles fazem a ponderação de que ainda que compreendam o impacto e o poder de

decisão do carnavalesco, o processo de elaboração dos desfiles é coletivo, corroborando para a ideia de que se sentiam valorizados nesse aspecto independentemente do cargo exercido nas agremiações. Por isso, também entendem que os resultados das escolas não dependem apenas deles, mas sim de uma série de outros fatores.

Segundo o Carnavalesco 1,

Resultado do ponto de vista do que se obtém na avenida do ranking da disputa... Nem sempre a gente tem isso. Mas esse não é o único resultado que uma escola de samba pode atingir, né? Esse é um dos resultados. Existem inúmeros resultados que uma escola vai conquistando ao longo do ano. Conseguir idealizar o seu projeto, conseguir financiar o seu projeto, conseguir dar dignidade aos profissionais, gerar emprego e renda para todas essas pessoas, marcar o seu espaço no território da cidade, firmar a sua presença cultural... Esses para mim, pessoalmente, são os resultados mais importantes e todos esses eu vejo sempre todo ano independente do resultado efetivo que a competição venha gerar [...] A competição é só o final do processo. O processo mesmo, ao longo de todo ano, ele é extremamente enriquecedor e ele gera inúmeras conquistas para todo mundo que participa dele ao longo de todo o seu desenvolvimento.

Tal noção múltipla de forma de se obter resultado indica que não apenas a competição e a conclusão oficial ao término do trabalho anual realizado são os fatores que influenciam no bem-estar, ainda que possuam importância. Essa visão dá uma ideia de valorização do processo como todo, em suas diferentes nuances, conforme relatado pelo entrevistado.

4.10 Realização

A décima dimensão analisada que influencia no bem-estar dos trabalhadores é a realização, que, quando bem alocada, “significa que o indivíduo gosta do trabalho que faz e das tarefas que realiza, que estes possibilitam o uso de suas habilidades e talentos e contribuem para o desenvolvimento de seu potencial” (DESSEN; PAZ, 2010, p. 417). Nessa complexa e individual dimensão, foram realizadas sete perguntas para cada carnavalesco entrevistado, de forma a conseguir chegar em conclusões sobre a maneira que percebem seu estado de realização dentro do trabalho exercido nos barracões do Rio de Janeiro.

“Trabalhar com o carnaval é o que eu amo fazer”, relata o Carnavalesco 3 quando perguntado se se sentia bem com o trabalho realizado. Indo de acordo com os demais resultados da presente pesquisa, há uma tendência de admiração dos profissionais ao trabalho exercido, que apresenta diferentes problemas, conforme os abordados,

concomitantemente ao fato de que estimula uma noção afetiva pela grandiosidade e pelo valor que entendem ter essas agremiações como instituições culturais.

Todos os carnavalescos relataram momentos de evidente situação aprazível na elaboração artística dentro do seu escopo de trabalho. Isso também é corroborada pela segurança que possuem sobre a ocupação que produzem, estando satisfeitos com as entregas de trabalho desenvolvidas. Em relação à variedade, o Carnavalesco 2 apontou que o trabalho de aderecista não possuía multiplicidade de funções, ao contrário dos outros cargos de elaboração artística. Isso é reiterado pela perspectiva dos Carnavalescos 1 e 3 que indicam que há até variedade demais em seus trabalhos, diante das diferentes demandas das frentes que as lideranças exercitam no seu dia a dia, fortalecendo a aferição de sobrecarga apresentada na oitava dimensão. O Carnavalesco 3 ilustra bem essa elucubração, que remonta uma tentativa de equilíbrio na sua percepção entre uma satisfação no aspecto qualitativo do trabalho e uma insatisfação pela excessividade quantitativa:

É cansativo demais. Assim, dentro de um campo criativo, é maravilhoso porque você envolve muitas coisas. Tem muita variedade, é o excesso de variedade. Só que eu acho que às vezes tem um excesso. Porque aí você tem um acúmulo de função, você tem um desgaste físico e mental muito grande.

Sobre o grau de interesse apresentado no trabalho, fatores externos ao carnaval são considerados pelos entrevistados, como uma diminuição da disposição pelas atividades laborais em decorrência da necessidade de alinhá-las com outros estudos e outros trabalhos fora do carnaval. Isso também está associado às próprias dificuldades financeiras exploradas pelas dimensões 2 e 6, que fazem com que os profissionais necessitem buscar outras atividades com estabilidade de remuneração, como é o caso do Carnavalesco 2.

Os entrevistados creem que os seus potenciais, as suas habilidades e as suas competências também são desenvolvidos e estimulados pelo escopo de trabalho realizado, uma vez que há justamente uma multiplicidade de áreas correlacionadas com as atividades carnavalescas. O terceiro entrevistado recorda:

Cada projeto te dá habilidades diferente [...] O carnaval envolve muita coisa. Eu acho que essa relação múltipla do carnaval com tantos ofícios, com tantos conceitos, com tantas questões musicais, históricas... É um campo muito amplo para gente ter diversos tipos de desenvolvimentos e saberes.

Indagados se o trabalho permitia a realização pessoal, as respostas dos Carnavalescos 2 e 3 diferiram das respostas do Carnavalesco 1. Este entende que sim:

O desenvolvimento do carnaval, para mim, é a tarefa que mais me realiza pessoalmente e individualmente. A primeira projeção que eu tenho em mente é realizar um sentimento coletivo. O meu sentimento, hoje, ele funciona muito subordinado a esse querer coletivo. Eu acho que o sucesso nessa função passa muito por você entender primeiro qual é o desejo do coletivo. Como você pode através do seu trabalho fazer fluir o desejo daquele grupo de pessoas, daquele conjunto humano na avenida. Quando eu consigo realizar isso [...] é a minha realização individual. [...] Quando eu entendo a fala dessas pessoas, aí eu analiso a minha vontade pessoal subordinada a esse coletivo. Quando isso acontece, é fantástico.

Essa concepção de prazer baseado no aspecto de coletividade já foi retratada na pesquisa e se apresenta na fala de todos os entrevistados. Apenas a fala acima, no entanto, considerou esse aspecto associando-o diretamente à realização pessoal percebida pelos entrevistados. O Carnavalesco 2, por sua vez, percebe que ainda não se encontra realizado porque “quer viver do que ama”, em uma nítida demonstração de ausência de condições de sustento particular tendo o ambiente de construção de desfiles do carnaval como fonte única de renda. O Carnavalesco 3 também possui uma assimilação do processo integral de realização como algo em construção, efetuando uma metáfora de que está subindo “degraus” até chegar no patamar de trabalho em que melhor se reconheceria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retornando à finalidade fundamental da presente monografia, objetivou-se identificar as características do bem-estar no trabalho dentro do ambiente dos barracões das escolas de samba do Rio de Janeiro para responder à pergunta de quais são as perspectivas dos responsáveis artísticos da construção dos desfiles de carnaval carioca acerca do bem-estar no trabalho dentro desses ambientes. Entende-se que o problema de pesquisa foi respondido e o objetivo geral do trabalho foi alcançado, por intermédio das considerações provenientes da análise de três entrevistas com carnavalescos estreados dos desfiles do Grupo Especial do Rio de Janeiro realizados em 2018, 2019, 2020 e 2021 ou a serem realizados em 2023.

O instrumento semiestruturado da entrevista, técnica de coleta de dados empíricos empregada na pesquisa, contou com 43 questões adaptadas de perguntas propostas pelo modelo de Dessen e Paz (2010). A adequação se deu defronte da realidade das organizações estudadas, as escolas de samba, e da função de criação artística exercida pelo cargo do carnavalesco. Dessa forma, as dez dimensões apontadas pelos autores foram analisadas individualmente, como categorias definidas *a priori*, tendo como base as respostas concedidas pelos entrevistados.

Observou-se uma propensão em considerar de maneira crítica a disparidade salarial presente nas escolas de samba, com grande diferença entre o cargo de carnavalesco com as demais funções de criação artística. Isso é visto como um ponto negativo de reconhecimento dentre os trabalhos realizados no ambiente dos barracões estudado. Também é grave para os entrevistados dois aspectos interligados que abalam a relação dos profissionais com as organizações que trabalham diante das complicações que provocam à satisfação de necessidades dos profissionais: 1) a reincidência com que ocorrem dívidas e a ausência de pagamento desses salários; 2) a sobrecarga existente sobre as figuras de criação nas suas atribuições e responsabilidades. Tais fatores são de difícil equilíbrio, pois, até se chegar em um grau de possibilidade de sustento, equilibra-se o carnaval com outras atividades remuneradas, dificultando a permanência exclusivamente nesse meio.

Constatou-se, ainda, uma visão desenvolvida por esses carnavalescos de diferenciação de tipos de liderança e das externalidades que cada uma das possibilidades de se conduzir as organizações estudadas causa ao ambiente de trabalho, em fatores como

flexibilidade, oportunidades de crescimento e até formação de organizações familiares, por meio de heranças de diretoria. Embora haja essa variação de liderança para liderança a cada escola, internamente, elas possuem uma rígida estrutura hierárquica.

A ausência de diversidade em cargos de tomada de decisão administrativa e artística também foi ponto exaltado pelos entrevistados. Eles associam essa exclusão de mulheres e de pessoas pretas no topo dos organogramas como uma questão que evidencia a ausência de critérios para as promoções e os cargos angariados, e acaba propiciando ambientes em que não se enfrenta a discriminação. As desaprovações sobre as oportunidades de crescimento, ademais, são corroboradas pela limitação do mercado do carnaval, em que não há um sistema de carreira bem definido.

Uma tendência dos resultados diz respeito também à personificação das escolas de samba, no ato de retratar com frequência tais instituições com características humanas e pessoalizá-las. Os carnavalescos sintetizaram seu vínculo com as agremiações como “viscerais”, assim como entendem barracões como “endurecidos” e o projeto de construção dos desfiles “gestado durante 9 meses”. Essa maneira de observar as agremiações, seu ambiente de trabalho e a relação profissional com elas demonstra uma dificuldade de separação da esfera pessoal com o âmbito profissional. A intensa e recorrente demanda de participação desses profissionais na criação artística dos desfiles, marcada por um nítido excesso de carga de trabalho apontado pelas entrevistas, causa uma associação de forte teor subjetivo que também é reforçada pela visão criteriosa sobre as relações de trabalho encontradas nesse meio. Os carnavalescos sublinharam algumas vezes durante as entrevistas as dificuldades relacionais que o ambiente de trabalho dos barracões proporciona, qualificando-o como espaço de “ vaidade” e “ego”.

Embora tentem manter um relato da exaltação da busca de profissionalismo nas escolas de samba, esses traços passionais das relações estabelecidas pelos carnavalescos com o trabalho apresentam-se de forma contraditória a esse desejo. O mesmo vale para a presença de determinada romantização das escolas de samba testemunhada em uma das falas. Suavizou-se problemáticas de discriminação encontradas dentro do seu ambiente de trabalho ao entender que as agremiações são democráticas, em uma possível confusão interpretativa que dificulta a dissociação das escolas de samba como instituições socialmente relevantes – algo ressaltado pela literatura analisada e reiterado pela visão dos três entrevistados – e, ao mesmo tempo, marcadas por controversas históricas.

A pesquisa apresentou contribuição para o campo teórico de estudos de gestão de pessoas ao retratar a perspectiva de lideranças artísticas sobre o bem-estar nos barracões das escolas de samba, trazendo para um contexto específico um tema comumente abordado na literatura da área de Administração. Também colaborou com a literatura nacional das escolas de samba ao considerar aspectos críticos dentro da realidade dessas instituições, consoante ao que aponta Bora (2021), em congruência com aspectos de ganhos subjetivos e satisfações oriundas do trabalho artístico-social, conforme pode ser evidenciado nos resultados de Costa (2011) sobre o estudo de bem-estar em uma agremiação em específico. Os resultados atuam, portanto, de maneira complementar aos estudos abordados ao apresentar uma visão múltipla sobre o tema da pesquisa. Evidenciando problemáticas e questões que precisam ser desenvolvidas, ainda reforça o grau de complexidade das agremiações enquanto organizações particulares, com ritos e processos próprios, tal qual defendem autores como Calvalcanti (2002) e Tureta e Araújo (2013).

Em questões práticas, os resultados também são de serventia para as escolas de samba do Rio de Janeiro e para demais instituições culturais com similaridades organizacionais, tais quais dificuldade orçamentária e finalidade artística. Estima-se que a análise crítica realizada sobre as dimensões estudadas possa servir como identificação de lacunas a serem desenvolvidas pelas agremiações, tendo em vista a importância do bem-estar no trabalho para a manutenção do sistema de trabalho, para o dia a dia e para a vida dos operários da cultura e para as próprias organizações mediante o atingimento de suas metas e a coletividade e o desempenho organizacionais (BRAGA *et al.*, 2017; PAZ *et al.*, 2020; VEIGA; CORTEZ, 2020).

A pesquisa, com sua visão ampla, apresentou limitações em relação à possibilidade de generalização, visto que possuiu um recorte de perfil específico para as variadas possibilidades de trabalhadores de carnaval, dentro de uma amostra selecionada por acessibilidade. No entanto, cumpriu sua finalidade, principalmente ao se destacar reiteradamente as implicações de suas análises críticas sobre as condições de trabalho na conjuntura laboral estudada. A pesquisa contou com um olhar multifacetado, com diferentes perspectivas apresentadas por cada participante de pesquisa entre si e dentre as deles mesmos.

Para o desenvolvimento das interpretações expostas, sugere-se a realização de outros estudos que visem compreender a relação de bem-estar no trabalho dentro do

contexto das agremiações do carnaval carioca. Diante das diferentes realidades que podem ser assimiladas, ressalta-se a importância de se atentar às percepções de funcionários que ainda estejam em um baixo grau de hierarquia na construção artística dos desfiles, como pessoas aderecistas, costureiras, decoradoras e assistentes de criação. Trabalhos que correlacionem diferenças entre as escolas com maior ou menor nível de satisfação no trabalho seriam benquistos diante da realidade encontrada, a fim de buscar um modelo ideal de gestão de pessoas para as agremiações. Pesquisas que investiguem de maneira profunda os impactos das relações de poder nas dinâmicas de trabalho enfrentadas pelas escolas de samba também auxiliariam em sanar lacunas ainda encontradas nos campos de estudos aqui abordados.

REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, Z. L. R. O surgimento das escolas de samba no rio de janeiro sob uma perspectiva territorial. **Continente**, v. 3, n. 5, p. 93-112, 2014.
- AMORIM-RIBEIRO, E. *et al.* Bem-Estar no Trabalho em Processos de Mudança Organizacional: O Papel das Redes Sociais Informais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-27, 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BORA, L. “Glória a quem trabalha o ano inteiro?”: notas sobre os “barracões” do carnaval carioca. **PragMATIZES - Revista Latino-Americana De Estudos Em Cultura**, Niterói, v. 11, n. 21, p. 24-47, 2021.
- BRAGA, L. T. *et al.* Valores organizacionais: preditores do bem-estar no trabalho? **Gestão & Regionalidade**, v. 33, n. 99, p. 170-187, 2017.
- CABRAL, S. **As Escolas de Samba do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Lumiar, 1996.
- CAVALCANTI, M. L. V. C. Os sentidos no espetáculo. **Revista De Antropologia**, v. 45, n. 11, p. 37-78, 2002.
- CARDOSO, E. J.; SANTOS, J. N. Práticas de Espiritualidade: Um Caminho para o Bem-Estar de Jovens Trabalhadores. **Reuna**, v. 22, n. 2, p. 24-43, 2017.
- CHAGAS, M. A escola de samba como lição de processo museal. **Caderno Virtual De Turismo**, v. 2, n. 2, p. 15-18. 2002.
- CONFORTO, E. C.; AMARAL, D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. In: 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto - CBGDP. Anais. Porto Alegre, 2011. p. 1-12. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2205710/mod_resource/content/1/Roteiro%20para%20revis%C3%A3o%20bibliogr%C3%A1fica%20sistem%C3%A1tica.pdf>. Acesso em: 05 fev. 2022.
- CORRÊA, J. *et al.* Bem-Estar no Trabalho e Síndrome de 'Burnout': Faces Opostas no Labor Penitenciário. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 3, p. 1-30, 2019.
- COSTA, S. H. B. Bem-estar dos trabalhadores de escola de samba: realidade ou fantasia? **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 133-154, 2011.
- COUTINHO, E. G. **Os Cronistas de Momo: Imprensa e Carnaval na Primeira República**. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DESSEN, M. C. T.; PAZ, M. G. T. Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. **Psicologia em Estudo**, v. 15, n. 2, p. 409-418, 2010.

D'SOUZA, M. F.; CÉSAR, A. M. R. V. C. Liderança, bem-estar no trabalho e o Dark Triad: análise da percepção de colaboradores brasileiros. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 33, n. 2, p. 209-231, 2022.

ERLER, K.; D'ANGELO, M. J. Percepção de Bem-Estar entre Funcionários Ativos e Demissionários de uma Organização da Saúde na Região Metropolitana da Grande Vitória. **Gestão & Regionalidade**, v. 35, n. 104, p. 144-163, 2019.

FARIAS, E. S. A afirmação de uma situação sociocomunicativa: desfile de carnaval e tramas da cultura popular urbana carioca. **Caderno CRH**, v. 26, p. 157-178, 2013.

_____. O saber carnavalesco: criação, ilusão e tradição no carnaval carioca. **Sociologia & Antropologia**, v. 5, n. 1, p. 207-243, 2015.

FOGAÇA, N. *et al.* Relações entre Desempenho, Bem-Estar no Trabalho, Justiça e Suporte Organizacional: Uma Perspectiva Multinível. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 22, n. 4, p. 1-27, 2021.

FREITAS, S. B. *et al.* Qualidade de Vida e Bem-Estar no Trabalho: O Olhar dos Funcionários de uma Secretaria sobre as Condições de Trabalho. **Pensamento & Realidade**, v. 34, n. 2, p. 92-118, 2019.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: está é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006.

JÚLIO, A. C. Produzindo o desfile de uma escola de samba: contribuições da Epistemologia de Schatzki. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 5, n. 3, p. 145-161, 2016.

LAGUE, J. D.; GALLON, S.; CERUTTI, P. A Percepção de Bem-Estar no Trabalho para Imigrantes Senegaleses. **Revista de Administração da Unimep**, v. 18, n. 1, p. 269-292, 2020.

LIZOTE, S. A. *et al.* Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 248-268, 2021.

MATOS, C. N. Perto de casa, longe da avenida: representação poética das escolas nos sambas de meio-de-ano. **Outras Narrativas**, n. 11, p. 11-24, 2011.

NEIVA, E.; MACAMBIRA, M.; RIBEIRO, E. Práticas de Gestão, Bem-Estar e Comportamento de Apoio. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-27, 2020.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S.; POLI, B. Antecedentes de Bem-Estar no Trabalho: Confiança e Políticas de Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-26, 2020.

PASCHOAL, T. et al. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, n. 1, p. 1-12, 2022.

PASCHOAL, T; TAMAYO, A. Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação Psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PAULA, C. P. Infâncias tocadas pelo batuque: a ala das crianças de uma escola de samba. **Cadernos De Gênero E Diversidade**, n. 7, v. 1, p. 74-98, 2021.

PAULI, J.; CERUTTI, P. S.; ANDRÊIS, S. A. Cidadania organizacional, suporte e bem-estar no trabalho em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, ed. especial 1, p. 50-73, 2018.

PAZ, M. et al. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, p. 1-37, 2020.

POLIZZI FILHO, A.; CLARO, J. O Impacto de Bem-Estar no Trabalho e Capital Psicológico sobre Intenção de Rotatividade: Um Estudo com Professores. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 2, p. 1-27, 2019.

PREFEITURA DO RIO DE JANEIRO. **Carnaval de Dados**. Rio de Janeiro, p. 1-67, 2022. Disponível em: <https://observatorioeconomico.rio/wp-content/uploads/sites/5/2022/02/Carnaval-de-Dados-1.pdf>. Acesso em: 01 jul 2022.

PRUDENTE, C. L.; COSTA, H. Escolas de samba: comunicação e pedagogia a resistência do quilombismo. **Revista Extraprensa**, v. 14, n. 1, p. 274-294, 2020.

QUEIROZ, M. I. P. Escolas de Samba no Rio de Janeiro, ou a Domesticação da Massa Urbana. **Ciência e cultura**, v. 36, n. 6, p.892-909, 1984.

RIBEIRO, A. P. A. O futuro do sambista e o sambista do futuro: juventude, sociabilidade e associativismo nas escolas de samba mirins do Rio de Janeiro. **Revista do Instituto de Estudos Brasileiros**, n. 70, p. 189-207, 2018.

ROSA, A. M. S. T. et al. Responsabilidade social corporativa e bem-estar dos Stakeholders. **Revista de Governança Corporativa**, v. 4, n. 1, p. 1-21, 2017.

ROSSI, V. A. *et al.* Reflexões sobre bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Revista Organizações em Contexto**, v. 16, n. 31, p. 151-175, 2020.

SILVA, D. C. *et al.* Autonomia, multitarefas e bem-estar: Percepções no teletrabalho. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 20, n. 1, p. 151-167, 2022.

SILVEIRA, P. R. SANTOS. (Des)Respeitando regras: improvisação na prática da produção do desfile carnavalesco de uma escola de samba. **Gestão & Conexões**, v. 2, n. 5, p. 36-61, 2018.

SOARES, A. M. C. *et al.* Interação do idoso na escola de samba. **Revista Kairós**, v. 13, n. 2, p. 177-189, 2010.

SOUSA, A. A.; ZERBINI, T. Escala de Bem-Estar no Trabalho: Evidências de Validade em Contexto De Saúde Pública. **Revista Alcance**, v. 28, n. 2, p. 212-224, 2021.

TURETA, C; ARAÚJO, B. F. V. B. Escolas de samba: trajetória, contradições e contribuições para os estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, p. 11-129, 2013.

VEIGA, H.; CORTEZ, P. Preditores de Bem-Estar em Trabalhadores Identificados na Literatura De Psicologia no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 4, p. 1-29, 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 79-88, 2002.

ZAWADZKI, P. *et al.* Valores Organizacionais: Antecedentes de Bem-Estar no Trabalho para Sucessores Rurais. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 1, p. 1-27, 2022.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTAS

Reconhecimento

- 1- Ao longo de sua carreira dentro das escolas de samba do Grupo Especial, você considera que possuiu espaço para participar dos processos de decisão das escolas em que trabalhou?
- 2- Ao longo desse período, você sentiu que você e seu trabalho eram reconhecidos pelas lideranças da agremiação?
- 3- E pelos demais trabalhadores da agremiação, você sentiu que você e seu trabalho eram reconhecidos?
- 4- E em relação à disputa, tanto do ponto de vista do júri quanto do ponto de vista do público, você sentiu que você e seu trabalho eram reconhecidos?
- 5- Acerca desse período, você considera que tinha autonomia para implementar suas ideias na produção dos desfiles?

Salário

- 6- Você achava justo e/ou suficiente o salário que recebia ao longo desse período?
- 7- Se comparado às demais funções dentro das escolas de samba, você considerava seu salário justo?
- 8- Você considera que o salário das escolas de samba é justo se comparado aos demais mercados do universo das artes e da cultura?

Relação com chefia

9- Você possui clareza de quem era o chefe a quem você deveria responder nesse período?

10- Como você analisa essas lideranças?

11- Considera essas lideranças: a) flexíveis e abertas às sugestões; b) atenta às demandas da construção artística dos desfiles; c) justas?

Relação com os colegas

12- Como você avalia sua relação com os colegas de trabalho dentro dos barracões?

13- Você sentia confiança dos seus demais colegas de trabalho?

14- Você se considerava apoiado pelos seus colegas para o desenvolvimento do seu trabalho?

15- Você se sentia tratado com respeito pelos colegas de trabalho?

16- Você acredita que os barracões das escolas de samba são espaços que entendem e valorizam o respeito às diferenças e à diversidade?

Relação com clientes

17- Você gostava do seu relacionamento com o público que acompanhava suas escolas?

18- Você considera que a relação com os torcedores e o público atuante do carnaval influenciava no seu trabalho?

19- Você se sente tratado com respeito pelo público que consome suas produções no carnaval?

Identificação com a organização

20- Como é sua visão sobre as instituições em que trabalhou no barracão da Cidade do Samba?

21- Você possuía orgulho dessas instituições?

22- Você se identificava com essas instituições?

23- Você gostava da imagem dessas organizações para o universo das escolas de samba?

24- Você gostava da imagem dessas organizações para outros campos e à sociedade em geral?

25- Você acreditava no resultado do trabalho dessas organizações?

26- Você considera que seus direitos foram cumpridos por essas organizações?

Oportunidade de crescimento

27- Você reconhecia oportunidades de crescimento dentro das suas experiências nos barracões da Cidade do Samba?

28- Você tinha conhecimento dos critérios considerados para essas oportunidades de crescimento?

29- Você considerava justas essas oportunidades de crescimento?

Condições de trabalho

30- Você se sentia bem com sua carga de trabalho?

31- Você sentia que trabalhava em um ambiente que favorecia sua saúde?

32- Você considerava que tinha a infraestrutura material necessária para a execução do seu trabalho?

33- Você considerava que suas condições de trabalho lhe propiciavam segurança para o exercício de suas funções?

Valorização

34- Você percebia a importância da sua atividade para a construção dos desfiles?

35- Você se considerava responsável pelos resultados da escola?

36- Você considerava o seu trabalho importante para a sociedade?

Realização

37- Você se sentia bem com o trabalho que realizava?

38- Você gostava do trabalho que realizava?

39- Você se considerava realizado com o grau de interesse do seu trabalho?

40- Você gostava do nível de variedade que as tarefas que você realizava proporcionavam?

41- Você entende que utilizava suas habilidades e seus talentos na construção de suas tarefas?

42- Você considera que desenvolveu seu potencial nessa organização?

43- Você considera que seu trabalho permitia sua realização pessoal?