UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

**O FAZER MUSICAL COMO CAMINHO DE CONHECIMENTO DE SI
E CONHECIMENTO DO OUTRO NO CONTEXTO EMPRESARIAL**

Marcelo Silveira Petraglia

São Paulo
2015

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

**O FAZER MUSICAL COMO CAMINHO DE CONHECIMENTO DE SI
E CONHECIMENTO DO OUTRO NO CONTEXTO EMPRESARIAL**

(Versão revisada)

Marcelo Silveira Petraglia

Tese apresentada ao Instituto de
Psicologia da Universidade de São Paulo,
como parte dos requisitos para obtenção
do título de Doutor em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social
Orientador: Prof. Dr. Arley Andriolo

São Paulo

2015

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

Catálogo na publicação
Biblioteca Dante Moreira Leite
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo

Petraglia, Marcelo Silveira.

O fazer musical como caminho de conhecimento de si e conhecimento do outro no contexto empresarial / Marcelo Silveira Petraglia; orientador Arley Andriolo. -- São Paulo, 2015. 315f.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho) – Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo.

1. Música 2. Psicologia social 3. Psicologia e estética 4. Educação empresarial 5. Fenomenologia 6. Alteridade I. Título.

MT1

PETRAGLIA, M. S. O fazer musical como caminho de conhecimento de si e conhecimento do outro no contexto empresarial. Tese apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Psicologia (Área de concentração: Psicologia Social).

Tese defendida e aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

À minha mãe e a meu pai,
que uniram, em suas vidas, arte e trabalho.

AGRADECIMENTOS

Para alguém que chega de um outro campo de estudo, no meu caso tendo a graduação em música e o mestrado em biologia, a psicologia social se mostrou como um campo extremamente aberto e generoso. Sou, por isso, extremamente grato aos coordenadores do Programa em Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da USP, por terem me aceitado como aluno no programa de doutorado, demonstrando confiança e assumindo os riscos de uma pesquisa em um campo vasto, complexo e, sobre a ótica escolhida, quase inexplorado. Em especial, quero agradecer ao Prof. Arley Andriolo, meu orientador, pelo acolhimento, pela sinceridade, pelas muitas luzes que lançou sobre o tema, na maioria das vezes sob forma de perguntas que me fizeram refletir sobre pontos importantes e considerar caminhos que talvez eu jamais teria trilhado sem sua ajuda. Fica aqui minha gratidão pela sua amizade e apoio sempre incondicional ao projeto. Aproveito para agradecer, também, à amiga Adelina Rennó, por ter me indicado e sugerido conversar com o Arley. Se não fosse sua intuição e presença de espírito em uma breve conversa, nada disso talvez teria acontecido.

Um trabalho como este dificilmente se concretizaria não fosse o apoio recebido da parte de muitas pessoas. Foi fundamental a participação dos sócios da empresa Metanoia, Roberto Adami Tranjan, Sandra Campos e Sílvio Bugelli, na formulação e apresentação do projeto às empresas suas clientes, que se tornaram participantes do projeto. Expresso meu sincero agradecimento aos três, pelo seu apoio e amizade ao longo de todos estes anos.

A Yukiko Eto, a Rose e ao Hélio (Foguinho) Freitas, ao Nilson Sako, quero manifestar minha imensa admiração e a gratidão por terem recebido o projeto em suas empresas, com tanta amabilidade, abertura e confiança no trabalho realizado. Mais do que excelentes empresários, são pessoas corajosas, que alcançaram uma visão iluminada sobre o propósito de suas empresas e o papel da sua comunidade de trabalho na construção de uma nova e melhor sociedade. Junto com eles, dando todo o apoio, participando e sustentando o trabalho, Vânia Lucas, Maíra Cavalcante, João Paulo Dias, Mônica Bittencourt foram amigos de toda hora, cuidando do grupo, das necessidades do programa e me acolhendo com carinho e entusiasmo em seus espaços.

Para a realização das oficinas, nos estudos acadêmicos, na elaboração das

reflexões sobre o tema e na redação do texto, recebi a ajuda de muitos outros colegas, aos quais quero de coração agradecer: à Profa. Leny Sato e ao Prof. Paulo Castagna, membros da banca de qualificação, pelos questionamentos e preciosas contribuições que deram ao trabalho; ao Ivo Ribeiro, por ter me proporcionado a oportunidade de vivenciar o inspirador trabalho na Futura Tintas; ao Gregório Queiroz, por ter me apresentado a obra fundamental de Victor Zuckerkandl; à Maristela Smith, por me ajudar a compreender o ponto de vista da musicoterapia nas dinâmicas sociais; à Profa. Zelia Ramozzi-Chiarottino, ao Prof. Wellington Zangari e Prof. Eduardo Seincman, pelas aulas instigantes; ao Allan Kaplan, pelo olhar fenomenológico e por indicar caminhos; à Carolina Ribeiro e ao Fernando Loureiro, por me ajudarem a conhecer o campo da Educação Experiencial; ao Jair Moggi e ao Marco Bertalot, pelas conversas e indicações de leitura; ao Luiz Antônio Chaves, parceiro de longa data, com quem tanto aprendi sobre o trabalho com grupos e o universo das empresas; aos colegas do LAPA - Laboratório de Estudos em Psicologia da Arte, pelo apoio constante e pelas ricas discussões sobre nosso campo de estudo, em especial ao Danilo Sérgio Ide, por me orientar na gravação dos vídeos da pesquisa; à Marinalva Gil, Rosangela Sigaki e Selma Loyola, secretárias do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social e do Trabalho do IP-USP, por toda a ajuda e orientação nos trâmites acadêmicos; à Ângela Castello Branco pela cuidadosa revisão de português; aos colegas José (Hare) Vicente e Monica Maffei, pela amizade e ajuda sempre presente; a todos os colegas da ADIGO Consultores e do Instituto EcoSocial, com quem, durante tantos anos, pude aprender e trocar ideias sobre o papel das empresas e do trabalho na atualidade. A todos vocês, meu Muito Obrigado !!!

Por fim, é com muito carinho que quero expressar minha gratidão à minha querida esposa Luciana. Sem sua compreensão, apoio prático e suporte emocional, eu, dificilmente, teria chegado até aqui.

RESUMO

Esta pesquisa tem por objeto de estudo o fazer musical aplicado no contexto da educação empresarial. Foi investigado em que medida este processo constitui um caminho de conhecimento de si e conhecimento do outro, bem como procurou-se compreender seu potencial, paradoxos e peculiaridades, tanto para a educação empresarial quanto para a psicologia social. Nesta pesquisa, foi trilhado um caminho essencialmente fenomenológico, no qual optou-se, primeiramente, por apresentar e descrever o contexto de trabalho e, em seguida, descrever a experiência vivida em uma série de oficinas musicais, realizadas com trabalhadores de três empresas. Os dados da pesquisa foram colhidos sob forma de entrevistas, diários de campo dos participantes e gravações em vídeo das oficinas. Uma vez compilados, os registros relevantes foram organizados em categorias, a fim de permitir uma análise dos significados emergentes no processo. Os resultados encontrados foram, então, discutidos sob o aporte teórico e reflexões acerca: da musicalidade, da arte como caminho de conhecimento, do trabalho educativo no meio empresarial, e das questões da percepção da música, de si mesmo e do outro. Por fim, indaga-se sobre o potencial papel do fazer musical tanto no âmbito do desenvolvimento do indivíduo quanto na dinâmica das interações sociais e de trabalho no mundo empresarial contemporâneo.

Palavras-chave: música; psicologia social; psicologia e estética; educação empresarial; fenomenologia; alteridade.

ABSTRACT

Music-making applied in a business educational context is the object of this research. We investigated to what extent this process constitutes a path to the knowledge of oneself and to the knowledge of the other. We tried as well to understand its potentials, paradoxes and peculiarities for a business education process. This study was based on an essentially phenomenological approach. First it is presented and described the work context followed by the description of the lived experience made in a series of musical workshops, with workers of three companies. The survey data was collected through interviews, field diaries of the participants and video recordings of the workshops. Once compiled, the relevant records have been organized into categories to allow an analysis of the emergent meanings in the process. The results are then discussed under theoretical support and ideas about musicality, art as a way of knowledge, educational work in the business environment and questions of music perception and perception of oneself and of the other. Finally we ask questions about the potential role of music-making both in the individual development as well as in the social dynamics and work interactions in a contemporary business world.

Keywords: music; social psychology; psychology and aesthetics; business education; phenomenology; otherness.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 O percurso do pesquisador.....	14
1.2 O objeto e objetivo desta pesquisa.....	19
1.3 Dos limites da pesquisa.....	20
1.4 Reconhecimento do campo de pesquisa.....	22
1.5 Esclarecimentos prévios.....	32
1.5.1 Trabalho e Trabalhador.....	33
1.5.2 Música e o Fazer Musical.....	35
1.5.3 Sobre as citações dos participantes utilizadas neste trabalho.....	38
2 A MÚSICA NA EMPRESA.....	40
2.1 Música controlada pela empresa.....	43
2.1.1 Música ambiente programada.....	43
2.1.2 Música para eventos.....	44
2.1.3 Hino da empresa.....	45
2.2 Treinamentos que utilizam recursos musicais.....	46
2.2.1 Palestra que se utiliza de canções.....	46
2.2.2 Música e conjuntos musicais como metáfora.....	47
2.2.3 Prática musical.....	48
2.3 O espaço musical do trabalhador.....	50
2.3.1 Música pessoal (uso de fones).....	51
2.3.2 Coral da empresa.....	52
2.3.3 Grupo musical integrado por trabalhadores.....	53
2.3.4 Musicoterapia Organizacional.....	54
2.4 O contexto do fazer musical na empresa.....	56
3 O PROJETO.....	63
3.1 O contexto da pesquisa.....	63
3.2 A abordagem “Metanoica”.....	65
3.3 As empresas.....	72
3.3.1 Byofórmula.....	72
3.3.2 RAW Material.....	73
3.3.3 Socks.Co.....	74
3.4 Seleção dos participantes.....	75
3.5 Metodologia para o levantamento dos dados, análise e redação do texto.....	77
3.6 O observador-condutor.....	82
4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO.....	84
4.1 Os participantes.....	84
4.1.1 Expectativas e motivação para participar do projeto.....	85
4.1.1.1 Curiosidade.....	85
4.1.1.2 Busca de conhecimento de si.....	86

4.1.1.3 Ampliar os relacionamentos e melhorar o contato com os colegas...	87
4.1.1.4 Superação de dificuldades.....	88
4.1.2 As necessidades da empresa na voz dos trabalhadores.....	91
4.1.3 Expectativas dos participantes para com a música.....	94
4.1.4 A música na vida dos participantes.....	97
4.1.4.1 Afinidade para com a música e seu uso cotidiano.....	97
4.1.4.2 A vivência da música por intermédio do outro.....	101
4.1.4.3 Marcas subjetivas da música.....	102
4.1.4.4 Educação musical.....	105
4.1.4.5 Preferência ou aversão a estilos musicais.....	110
4.2 As oficinas de música.....	113
4.2.1 Condução geral das oficinas.....	113
4.2.2 Práticas musicais.....	114
4.2.2.1 Exercícios rítmico-motores.....	114
4.2.2.2 Canto.....	117
4.2.2.3 Trabalho com instrumentos musicais.....	118
4.2.2.4 Jogos e exercícios focados no processo auditivo.....	121
4.2.2.5 Improvisação e criação musical.....	122
4.3 Considerações sobre as experiências com os exercícios.....	125
4.4 Participação e envolvimento.....	131
4.5 Encerramento.....	136
4.5.1 Gran Finale!.....	136
4.5.2 Avaliação e despedida.....	143
4.6 Dados e resultados.....	147
4.6.1 Das entrevistas e diários.....	147
4.6.2 Sob o olhar da câmera de vídeo.....	150
4.6.3 E a pesquisa?.....	151
5 ACHADOS E REFLEXÕES.....	152
5.1 Musicalidade: um atributo humano.....	152
5.2 Eu com a música.....	165
5.3 Entre a música e o cotidiano.....	172
5.3.1 A música “lá em cima” e o trabalho “lá embaixo”.....	172
5.3.2 Da experiência musical para o fluxo do dia.....	176
5.3.3 Para além da empresa.....	179
5.4 Ressonâncias de si mesmo.....	181
5.4.1 O corpo em movimento.....	182
5.4.2 Encontro com a voz e com o canto.....	189
5.4.3 Sentimentos e autopercepções.....	200
5.4.3.1 Integração consigo mesmo e com os outros.....	200
5.4.3.2 Dificuldades e inadequação.....	201
5.4.3.3 Autoquestionamento.....	204
5.4.3.4 Observação da própria consciência.....	205
5.4.4 Eu em transformação.....	207
5.4.5 A “atenção”.....	212
5.5 Descobertas e aprendizados sobre o outro.....	216

5.6 Nós na empresa.....	223
5.6.1 Ouvir, Ouvir, Ouvir.....	223
5.6.2 Liderança.....	227
5.6.3 Comunicação.....	233
5.6.4 Integração.....	236
5.6.5 Eu em conexão com o todo.....	240
6 UMA TEIA DE RELAÇÕES MUSICAIS E SOCIAIS.....	246
6.1 Ampliação e intensificação do ser na música.....	247
6.2 O mundo sistêmico dos tons.....	249
6.3 Ritmo e métrica.....	252
6.4 Escuta acústica e escuta musical.....	256
6.5 Pensamento musical.....	259
6.6 Música e transformação.....	265
7 ECOS DE UMA OFICINA DE MÚSICA NA EMPRESA.....	267
7.1 Educação empresarial ou terapia?.....	267
7.2 A experiência da música na educação empresarial.....	273
7.3 Condutor - observador.....	281
7.4 Professor de música?.....	283
7.5 O instrumento musical como mediador.....	286
7.6 Nota sobre o riso.....	290
8 CONCLUSÃO: MÚSICA, TRABALHO E FUTURO.....	293
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	299
10 ANEXOS.....	308
10.1 Lista de sites.....	308
10.2 Termo de consentimento.....	311
10.3 Lista dos exercícios musicais utilizados nas oficinas.....	313
10.4 Vídeo.....	315

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Número de artigos encontrados no banco de dados do PUBMED pelo termo “music” nos últimos 10 anos.....	31
Figura 2: Exercício de alternância com célula rítmica.....	115
Figura 3: Gongos.....	118
Figura 4: Metalofones.....	119
Figura 5: Tubofones.....	119
Figura 6: Liras.....	120
Figura 7: Percussão variada.....	120
Figura 8: Improvisação rítmica.....	123
Figura 9: Diálogos com instrumentos.....	123
Figura 10: Regência.....	124
Figura 11: Apresentação final - coral.....	138
Figura 12: Apresentação final - conto musicado.....	140
Figura 13: Exercício de acelerar e desacelerar em grupo.....	188
Figura 14: Regência coral.....	228
Figura 15: Canção "Mãos dadas".....	242
Figura 16: Camadas básicas de estruturação da métrica musical.....	254
Figura 17: Qualidades dinâmicas do compasso 4:4.....	255
Figura 18: Expressão matemática.....	260
Figura 19: Proposição musical.....	261
Figura 20: O sistema Música-Terapeuta-Cliente.....	271
Figura 21: Risos !.....	292

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de processos de trabalho como representantes de períodos históricos. (KORCZYNSKI, 2003).....	58
Quadro 2: Relação de preferências e aversões musicais dos participantes.....	110

1 INTRODUÇÃO

1.1 O PERCURSO DO PESQUISADOR

A música esteve presente desde cedo na minha vida. Na família, tanto meu pai (compositor, produtor de teatro, cinema e executivo de televisão) quanto minha mãe (atriz) sempre trouxeram a música para dentro de casa e, muitas vezes, fui acompanhá-los em ensaios e apresentações. Minha mãe costumava cantar em casa. À noite, eu ouvia canções de ninar, e tudo isso, de certo modo, fez com que eu desenvolvesse uma relação natural com a música; afinal, música era algo que as pessoas simplesmente faziam. Mas meu envolvimento mais ativo com a música teve início na escola. Estudei em uma escola, então, bilíngue (Português - Alemão) que seguia a Pedagogia Waldorf; e os cantos que aprendi no Jardim de Infância e, depois, no Ginásio da época, foram determinantes para a formação da minha Identidade Sonora e Musical¹. As melodias, cânones e peças corais que cantávamos são, talvez, as recordações mais vivas que tenho da vida escolar. Até hoje, muitas vezes me pego cantando estas músicas e me impressiono quanto elas são capazes de resgatar sentimentos, imagens e ambientes há muito esquecidos.

Ao final da adolescência, após algum titubear entre a física e as ciências sociais, a música apareceu como o caminho certo a seguir, e passei a me dedicar ao estudo do clarinete e às matérias teóricas, que culminaram com a entrada para o curso de licenciatura em música, que concluí em 1986. Ainda na graduação, fui contratado como professor de música, para dar aulas para crianças de 1^a à 7^a série, em uma escola de Ensino Fundamental que estava se estabelecendo. Nesse período, aconteceu algo inusitado e bastante significativo que, hoje reconheço, tem relação direta com a presente pesquisa.

Chegávamos ao final do ano e resolveu-se encenar, com o grupo de professores, um auto de natal para ser apresentado à comunidade escolar. Como a escola ainda estava em obras, alguém sugeriu que se convidassem os

¹ Identidade Sonora e Musical (ISo) é um conceito desenvolvido pelo médico, psiquiatra e musicoterapeuta argentino Rolando Benenzon (BENZON, 1988, p. 33-62). Trata-se de um conceito dinâmico que abarca e resume todo o histórico sonoro-musical que caracteriza e individualiza um ser humano. Constitui a referência interna com a qual cada um ouve as múltiplas manifestações sonoras e musicais que chegam do mundo até seus ouvidos.

trabalhadores da obra para participar deste teatro. Por ser a peça bastante recheada com canções, coube a mim conduzir os ensaios da parte musical e unir professores, funcionários e pedreiros em um grande coro. O resultado foi singelo, e não havia a menor pretensão de que aquilo fosse um "*show*". Todavia, eu e todos os participantes pudemos sentir uma grande satisfação que advinha de, simplesmente, cantarmos juntos, mesmo que, no dia a dia, os diversos grupos mal se encontrassem e pertencessem a universos tão distintos. Pouco foi falado sobre isso, apenas os olhares e os sorrisos testemunharam.

Após dois anos de trabalho como professor nessa escola, tive a oportunidade de viajar e estudar fora do Brasil. Inicialmente, me dediquei ao estudo do canto e a fazer estágios em escolas, desejando me capacitar melhor como professor. Por um encontro do destino, acabei conhecendo o músico, ferreiro e artista plástico Manfred Bleffert, que morava e trabalhava em uma pequena vila no sul da Alemanha. O que me atraiu a este lugar foi, em primeiro lugar, o trabalho de pesquisa e construção de instrumentos de percussão de metal que ali era desenvolvido. Era uma oficina com atmosfera "medieval", onde eram feitos gongos, metalofones e muitos outros instrumentos num ambiente quase alquímico. Fui aceito como estagiário, mas, talvez, o termo mais correto seja "aprendiz", pois a relação entre eu, meus colega e o nosso chefe-mentor era mais próxima a de um mestre de ofício e seus discípulos.

O ritmo do dia incluía as funções domésticas de limpar, varrer, cuidar do jardim, rachar lenha, bem como o intenso trabalho na produção. As noites eram reservadas para a prática musical e era maravilhoso poder usar, em improvisações e composições, os instrumentos que haviam sido feitos com nossas próprias mãos.

Ao longo de um ano, pude aprender muitas técnicas e mistérios do trabalho com o metal e sua transformação em instrumentos musicais, ou "corpos sonoros", como preferíamos chamá-los. Mas, por sobre o trabalho prático com os materiais e ferramentas, uma outra camada de experiências e aprendizados foi se formando.

Para falar sobre isso, é preciso, antes, caracterizar o que é o trabalho em uma ferraria "sonora". Imagine um ambiente escuro, um fogo crepitante sendo ativado por lufadas de ar vindas de um grande fole, manualmente acionado. Ao redor, três ou quatro pesadas bigornas apoiadas sobre cepos de carvalho e, junto a cada uma delas, uma pessoa vestida com roupas grossas e avental de couro. Uma das mãos segura firmemente, com ajuda de uma tenaz, uma peça de ferro incandescente. A

outra mão se movimenta ritmicamente malhando o metal e fazendo-o ressoar por todo o espaço (e, sem dúvida, para além dele). Nada é estático. A luz oscila, os ritmos são variados, a sonoridade muda conforme o metal esfria, e cada peça vai expressando, no som, a forma que recebe com o trabalho.

Neste ambiente de sonoridades tão intensas e variadas, como se manter concentrado? Como atravessar este caos sonoro? Como não se exaurir tendo de processar tamanha quantidade de informação desencontrada?

Em nosso grupo, não sem algum sofrimento e reorientação mental, foi surgindo gradativamente, da própria prática do trabalho, a percepção de que, à medida que conseguíamos dar um sentido musical aos atos e tarefas executadas, as tensões se dissolviam, deixava de haver um estresse que poderíamos chamar de sonoro-cognitivo: surgia uma ordem dinâmica e, sobretudo, significado. Não que houvesse ou se almejasse uma sincronia rítmica total (algo bastante difícil entre jovens impetuosos), mas havia o jogo, o brincar do ajuste com o desajuste, a apreciação das nuances e contrastes de dinâmica, o jogo solo-tutti, a pausa e seu profundo significado. Cada um buscava, na composição sonora do todo, dar a sua contribuição. Procurava-se encontrar aquilo que fosse criativamente enriquecedor para a música coletiva e, ao mesmo tempo, coerente com a própria tarefa que se estava executando. Para mim, tudo isso foi uma experiência nova e altamente inspiradora. Mas talvez seja apenas aquilo que todo verdadeiro artesão sentiu e compreendeu ao longo da história.

Perceber que trabalho e música poderiam se fundir numa única experiência abriu o caminho para uma série de reflexões, e o gradual amadurecimento da convicção de que vida e arte se pertencem mútua e naturalmente; convicção de que, apesar das distorções que se apresentam diariamente diante dos nossos olhos, valeria a pena buscar um caminho para que esta vivência de integralidade pudesse ser compartilhada.

De volta ao Brasil, tratei, assim que possível, de estabelecer uma pequena oficina onde pudesse dar continuidade a estes trabalhos. Mas, durante vários anos, pude fazer isso apenas de uma forma solitária, em paralelo às minhas atividades de professor de música e compositor.

Em 1998, eu regia um coro de amigos em uma pequena celebração dedicada ao início da obra de um lar para idosos, quando, após a apresentação, um consultor

de empresas², se apresentou e me perguntou se eu poderia fazer algo assim com um grupo de trabalhadores de uma empresa na qual ele desenvolvia um projeto. Achei a ideia um tanto inusitada, mas aceitei. Por alguma razão, o trabalho com ele não aconteceu, mas fui logo indicado para um outro colega que, após uma conversa rápida, dois dias depois me colocou à frente de 150 vendedores de uma empresa de equipamentos hospitalares com o desafio: "faça música com este povo!". Quase no susto, fiz alguns exercícios rítmicos básicos, batendo palmas, batendo os pés e, em seguida, cantamos um pequeno cânone³ a duas vozes, onde o grande desafio era cantar sua parte e ouvir a do outro. O grupo respondeu bastante bem e surgiu uma série de comentários e reflexões sobre a atividade, muitas delas relacionando os exercícios com questões do dia a dia de trabalho daquelas pessoas. A consequência deste evento foi o estabelecimento de uma parceria e amizade com o grupo de consultores da ADIGO, com o qual trabalho até hoje.

Um evento importante nesta trajetória foi a realização, em 2003, de um programa de desenvolvimento para uma grande multinacional, pelo qual deveriam passar em torno de 250 executivos, mas, pelas próprias características do treinamento, os grupos não deveriam ter mais de 20 participantes. Tivemos de realizar, aproximadamente, 15 vezes o mesmo workshop (e tinha de ser o mesmo!). Se, por um lado, foi um desafio manter o frescor a cada nova turma, por outro, foi uma chance única a de ter 15 vezes para errar, refletir, aprimorar e aprender. O consultor⁴ que conduzia o programa atuou como meu mentor, me orientando e dando retornos a cada edição. Seus comentários eram precisos (e preciosos), e fui me dando conta: das falhas e acertos que cometia na condução das dinâmicas; das oportunidades, aproveitadas ou não, de fazer conexões entre as atividades e a realidade dos participantes; da postura, da percepção do grupo, que, às vezes, demandava uma mudança radical de estratégia. Enfim, fui aprendendo, na prática, o que é ser um facilitador de trabalhos de grupo, com a música, no ambiente empresarial.

É preciso mencionar que contribuiu sobremaneira para uma compreensão do que é uma empresa e das questões do mundo empresarial, eu mesmo ter tido, em

2 Bernardo Waltzberg, na época consultor-sócio da ADIGO Consultores. Ver anexo 10.1

3 Melodia que pode ser cantada ou tocada em diversas vozes defasadas no tempo, gerando um resultado harmônico entre si (ex. Frère Jacques).

4 Luiz Antonio Chaves, consultor-sócio da ADIGO Consultores. Ver anexo 10.1

paralelo às atividades como docente e facilitador musical, uma pequena empresa de fabricação de instrumentos musicais, nascida da oficina que havia estabelecido anos antes. Uma vez ouvi de um alto executivo: “um pipoqueiro e uma grande empresa lidam basicamente com as mesmas questões, o que muda é a escala e as consequências”. Mesmo sendo uma afirmação um tanto simplista, me ajudou a tomar consciência do que eu vivia na prática e a aproveitar as oportunidades do trabalho como aprendizado para entender situações mais complexas. Junto com uma secretária-vendedora e um colega na produção, foram mais de dez anos lidando com: fornecedores, clientes, impostos, faturas, concorrência, feiras, balanços, criação, divulgação, embalagens, até exportações. Mesmo sendo em uma microescala, pude vivenciar os desafios, medos, frustrações, prazeres e angústias de gerenciar uma empresa. Hoje, esta experiência não faz mais parte da minha vida, mas foi, sem dúvida, fundamental para que eu pudesse desenvolver uma percepção um pouco mais sensível sobre o que se passa na alma dos participantes dos grupos com os quais atuo.

De 1998 até o presente, pude realizar atividades musicais voltadas ao desenvolvimento pessoal e profissional com um grande número de organizações, empresas, ONGs e governos; até mesmo com padres missionários na Amazônia. Se, por um lado, vivi situações nas quais estas atividades eram contratadas sem muita convicção, de forma frívola, ou pior, apenas para “queimar verba”, por outro lado, vivi processos muito interessantes, de grande aprendizado e transformação para todos. Ficou claro que tudo depende da convicção, propósito e intenção com que as pessoas contratam e participam de um processo como este. Aprendi, também, que existem empresas e empresas, que, em última instância, todas são influenciadas, no seu modo de atuar, pelas qualidades das pessoas que as compõem, em especial por suas lideranças. Mas, para além de tudo isso, nunca deixei de me surpreender sobre como a música vive em cada ser humano, e que, ao compartilhá-la com o outro, muitas transformações e aprendizados podem ocorrer.

Todas estas experiências e os resultados, de modo geral, positivos que tive com elas, me levaram a buscar mais consciência sobre este trabalho e o papel da música nas relações humanas. Iluminar este campo, encontrar respostas e fornecer subsídios para a atuação musical com grupos foi o que almejei conseguir com este estudo.

1.2 O OBJETO E OBJETIVO DESTA PESQUISA

Esta pesquisa tem por objeto de estudo o papel da música e do fazer musical, quando experienciado, em formato de oficinas, por trabalhadores em um contexto empresarial.

Como objetivo geral, quer-se conhecer como um processo continuado de vivências musicais, orientadas para o desenvolvimento pessoal e profissional, pode atuar sobre a percepção de si, sobre a percepção do outro e suas relações sociais.

No que toca a relação com a música, quer-se investigar se e como uma vivência direta do fazer musical pode afetar a relação dos sujeitos com sua própria musicalidade e com a experiência musical na vida cotidiana. Pergunta-se quanto a aquisição de habilidades musicais, mesmo que rudimentares, pode ampliar o horizonte e a qualidade de percepções que o sujeito tem de si enquanto ser musical. Parte-se, aqui, da premissa de que a musicalidade é um atributo inerente a todo ser humano, e desenvolvê-la implica desenvolver a si mesmo enquanto indivíduo e ser social⁵. Pergunta-se como uma atividade musical feita em grupo pode impactar a vivência do dia a dia de trabalho e suas relações interpessoais. Igualmente, quer-se investigar se, por meio de atividades musicais, um aprendizado individual e coletivo pode ser alcançado sobre questões pertinentes ao grupo e aos desafios vividos na empresa.

Por fim, busca-se compreender qual o papel e significado que tais atividades podem ter, no amplo contexto de treinamentos e processos de desenvolvimento de pessoas no meio empresarial. Que condições, estruturas, competências e premissas tal trabalho deve ter para que sua ação seja positiva para o indivíduo e esteja simultaneamente em sintonia com o processo social e os propósitos de uma organização? Inclui-se, aqui, a pergunta sobre o papel e atributos do próprio condutor das atividades de treinamento neste tipo de dinâmica, reconhecendo-o, assim, como parte integrante do objeto de estudo e sujeito às mesmas questões e processos que os demais participantes.

Mais do que provar um possível efeito positivo da música sobre o indivíduo,

5 Neste trabalho, o termo “desenvolver”, é utilizado no seu sentido puramente etimológico: desenvolver; des-cobrir; retirar os invólucros ou barreiras que impedem que a essência de um ser ou objeto seja revelada e manifesta. No caso do ser humano, implica em manifestar de modo mais pleno quem se é.

as relações de grupo e o contexto de trabalho, quer se iluminar as questões propostas acima, explorar suas peculiaridades, possibilidades, dificuldades e paradoxos.

1.3 DOS LIMITES DA PESQUISA

Reconhece-se que um trabalho como este é de alta complexidade, essencialmente multidisciplinar e envolve um grande número de variáveis, tanto no que toca a relação de cada indivíduo com a música, quanto as múltiplas camadas de interação social que existem em um ambiente de trabalho. Assim, admite-se, de antemão, que este estudo poderá, apenas por meio de recortes, tratar esta realidade.

Em relação à música, reconhece-se que esta toca diversos níveis do ser humano, agindo sobre suas dimensões corpórea, emocional e cognitiva, de forma notadamente individual. Cabe aqui considerar o que é apresentado por Mc Clellan (1994):

Mas o que de fato ocorre na mente quando se está totalmente envolvido no ato de ouvir música é muito mais difícil de observar, posto que se trata de um processo interno altamente pessoal que não se presta com facilidade à monitoração externa. O que sabemos até agora é que é razoável presumir que não há duas pessoas que ouçam uma execução musical idêntica do mesmo modo, nem é provável que se ouça uma versão gravada de uma composição musical do mesmo modo em todas as ocasiões. (MC CLELLAN, 1994, p.162)

Esta constatação revela a inexistência de um pragmatismo quando se trata da experiência musical. A música, por sua própria natureza e de modo contrário ao que diz o senso comum, não carrega em si sentimentos definidos, mas cria um campo de sentimento (no singular), no qual se pode projetar um significado emocional mais ou menos específico (ZUCKERKANDL, 1976, p.150-152). A emoção com a qual reagimos vem de dentro de nós, e a maneira como reagimos depende, muitas vezes, de variáveis, tais como: o dia que tivemos, as preocupações que carregamos, se estamos fisicamente confortáveis, nossa familiaridade com um gênero musical

específico, associações com experiências passadas, gostos e aversões pessoais (MC CLELLAN 1994, p.151). É inegável que existam características musicais marcantes referentes a culturas ou períodos da história, capazes de nos evocar imagens bastante determinadas. Existem, também, elementos e padrões musicais (escalas, intervalos, estruturas harmônicas, andamentos, células rítmicas...) que têm a tendência de serem experienciados de maneira razoavelmente consensual (GAGNON; PERETZ, 2003; SCHELENBERGER, 2008). Tudo isto, sem dúvida, pode modular e direcionar nossa experiência com a música. Entretanto, segundo Craveiro de Sá (2007), apesar de existirem fatores que, no ato da escuta musical, contribuem para induzir um certo estado psíquico, prevalece a prerrogativa: pessoas reagem à mesma música diferentemente, ou seja, de forma singular, dependendo, sobretudo, de suas vivências anteriores e de seus registros mnemônicos.

Pode-se aqui, sem grandes problemas, estender o que foi dito sobre a escuta, também, ao fazer musical, uma vez que este é algo indissociável da audição; especialmente quando feito de forma intuitiva por pessoas que não tiveram uma educação musical formal. Ao se fazer música de uma forma despretensiosa, naturalmente se parte dos modelos assimilados por meio da escuta e se é guiado por um “pensamento musical”⁶ condizente com o desenvolvimento da própria musicalidade. Deve-se considerar que se é direcionado, neste fazer musical, igualmente pelo desenvolvimento das habilidades práticas com a voz e de um eventual instrumento musical. Juntando a isso as muitas variáveis do ambiente físico e social e as nuances do nosso estado psíquico, fica claro que tanto a escuta como as manifestações do fazer musical de um indivíduo são fenômenos de difícil apreensão e enquadramento por modelos reducionistas que propõem uma relação direta de causa e efeito.

No âmbito do trabalho e das empresas, a questão não é menos simples. Entre as pessoas que integram estes organismos, as relações apresentam grande diversidade e nuances. Como cada sujeito vai se situar socialmente num ambiente de trabalho, vai depender, em grande parte: do tipo de relação que ali é estabelecida entre os líderes e seus subordinados, a relação com os pares, o grau de identificação do sujeito com seu papel na empresa, e o alinhamento ou

6 O conceito de “pensamento musical” será caracterizado em [6.5], baseado nas proposições de Zuckerkandl (1976, p.292-331).

desalinhamento com os valores, a visão e missão da mesma (TRANJAN, 2014a, p. 109). Seja em ambientes hierarquicamente mais rígidos e formais, incluindo aqueles em que se procura conformar os trabalhadores a padrões predefinidos, seja em organizações de caráter mais horizontal, quiçá caórdicas (HOCK, 2006), ou em empresas onde se estabelece uma relação familiar (mesmo que não seja, de fato, uma empresa de propriedade de uma família), cada indivíduo vai vivenciar seu ambiente de trabalho de forma única, como resultado do encontro entre este ambiente e sua própria individualidade.

Dada a amplitude e complexidade desta situação, deve ficar claro que não é nem objeto, nem objetivo desta pesquisa, o estudo das relações e estruturas sociais de trabalho da empresa em si. Tampouco tem-se aqui, como foco, a investigação sobre o papel social da música, a questão da educação musical ou da arte musical enquanto objeto de estudo da estética. Todas estas dimensões, sem dúvida, não podem ser ignoradas, e devem ser levadas em conta nas observações e na análise dos resultados, mas o foco do presente estudo é o indivíduo que, num contexto afastado e diferente do que usualmente se entende por espaço artístico, realiza um processo de conhecimento de si e de conscientização da sua interação social, mediado pela música.

A escolha do ambiente empresarial como palco deste trabalho tem, como propósito, justamente deslocar a questão da arte musical do seu território convencional – que são as escolas de música, as salas de concerto, a mídia, o uso pessoal e privado da música, e o mercado cultural em geral – para inseri-la no espaço cotidiano do trabalho, tão central ao mundo contemporâneo, e, assim, investigar em que medida uma atividade musical pode ajudar a aproximar a vida profissional de um processo artístico genuíno de desenvolvimento individual e social.

1.4 RECONHECIMENTO DO CAMPO DE PESQUISA

A partir de uma demanda sempre crescente de desenvolvimento de novas competências, necessárias para se acompanharem as mudanças constantes e a complexificação do mercado, o mundo empresarial, já há algum tempo, investe fortemente em programas de treinamento e desenvolvimento humano e

organizacional. Para se ter uma ideia da dimensão deste movimento educativo, Reis (2010) relata que, nos Estados Unidos, o número de Universidades Corporativas passou de 400, em 1988, para mais de 2000, em 1999. No Brasil, sem citar números, o mesmo autor afirma que esta tendência aumenta a cada dia. Os principais motivos que impulsionam as empresas a criarem seus próprios centros de treinamento seriam:

- Organizações flexíveis: a capacidade de dar respostas rápidas ao turbulento ambiente empresarial marcado pelas organizações não hierárquicas, enxutas e flexíveis.
- Era do conhecimento: a economia do conhecimento, na qual a nova base para a formação de riquezas nos níveis pessoal, empresarial e nacional é o conhecimento detido.
- Rápida obsolescência do conhecimento: as novas tecnologias e a urgência na obtenção de novos conhecimentos.
- Empregabilidade: o novo foco da capacidade de empregabilidade para a vida toda, em lugar do emprego para a vida toda.
- Educação para estratégia global: a necessidade de formar pessoas com visão global e perspectivas internacionais dos negócios.

(MEISTER, 1999, apud REIS, 2010, p.18-19)

Vemos que existe, no centro desta questão, a percepção de que os elementos vitais para a sobrevivência das empresas não são as máquinas e sistemas tecnológicos, mas as capacidades humanas e sua ação conjunta, em constante necessidade de transformação e aprimoramento. Moggi (2001, p.19) reforça esta visão ao afirmar:

Ainda mais importantes do que capital e tecnologia, tornam-se os fatores intangíveis, como a inteligência agregada, a capacidade de dar respostas rápidas e adequadas ao mercado, a força das marcas e, em consequência, a criatividade e a intuição dos indivíduos que compõem as organizações. É justamente por necessitar potencializar esses fatores intangíveis – cujos únicos depositários são os seres humanos em suas ações individuais e em grupos – que as empresas voltaram a atenção para novas formas de organização do trabalho. (MOGGI, 2001, p.19)

E, em outro texto, Moggi e Burkhard (2005, p.12) acrescentam:

Alguém já disse que “a empresa são as pessoas, o resto são prédios, máquinas, sistemas, processos que apodrecem e se desatualizam constantemente”. No momento em que essa verdade é assumida, muda-se completamente a abordagem ao tratar dos problemas de uma organização, já que não se lida mais com um organismo frio, apático, distante da realidade e das pessoas. (MOGGI; BURKHARD, 2005, p. 12)

Considerando este ponto de vista sobre a questão, no que toca ao desenvolvimento de pessoas, torna-se compreensível que tenha surgido, nas últimas décadas, uma alta demanda por treinamentos empresariais, e que se tenham buscado as metodologias mais capazes de lidar com os desafios encontrados, a saber: o desafio de indivíduos e suas organizações se manterem sustentáveis em um ambiente de alta complexidade, dinamismo e imprevisibilidade. Faz-se portanto necessário desenvolver, nos trabalhadores e suas equipes, capacidades que permitam navegar neste novo cenário com alguma chance de sucesso, sabendo que as estruturas burocráticas pouco podem fazer neste sentido. São as pessoas, com suas capacidades e seus valores e a qualidade das relações que estabelecem entre si, que podem permitir o equilíbrio entre a flexibilidade e a coesão que se fazem necessárias para se enfrentar as inevitáveis turbulências do caminho.

Assim é que uma enxurrada de programas de treinamento, classificados como “experenciais”, surgiu no mercado internacional e brasileiro. A percepção de que palestras e apresentações técnicas, nas quais o ouvinte assumia um papel excessivamente passivo, haviam esgotado sua eficácia para a transmissão e a assimilação de conteúdos cada vez mais dinâmicos, complexos e, sobretudo, comportamentais, levou os responsáveis por estes processos a buscarem novas formas de trabalho. Moreira e Munck (2010) relatam que, segundo uma pesquisa realizada pela Motorola University, *“quando um participante assiste a uma palestra de forma passiva, o aproveitamento do conteúdo não passa de 5%, ao passo que este pode chegar a 85% quando há participação ativa do treinando no processo”* (MOREIRA; MUNCK, 2010). Baseados em constatações como esta, equipes e gestores de recursos humanos encontraram, nos treinamentos “experenciais”, uma

promissora via metodológica para atender suas necessidades.

Mas o que são, afinal, “treinamentos experienciais”, e como se define o conceito de “Educação Experiencial”, no qual este tipo de treinamento se fundamenta?

A palavra “Experiencial” é um neologismo para o termo em inglês *experiential*, que quer dizer “por meio da experiência”. Algumas traduções possíveis seriam experimental ou vivencial, entretanto a palavra “experiencial” tem sido largamente empregada no Brasil. Segundo Carver (1996), Educação Experiencial é a educação (a condução de alunos por meio de um processo de aprendizado) que faz uso consciente das experiências dos alunos, integrando-as ao currículo. Experiências envolvem qualquer combinação dos sentidos. Por exemplo: tato, olfato, audição, visão, paladar; emoções: prazer, excitação, ansiedade, medo, dor, empatia, apego; condições físicas: temperatura, força, nível de energia e cognição: conhecimento construtivo, estabelecimento de crenças, resolução de problemas.

Educação Experiencial se direciona à integralidade do aluno enquanto pensamento, sentimento, corpo, emoção e ser social. Os alunos são vistos como recursos valiosos para sua própria educação, a educação de outros e o bem-estar da comunidade da qual são membros.

Mesmo que haja condutores formais da atividade, os alunos compartilham o processo de ensinar, e os professores, continuamente, aprendem da sua experiência com o grupo. Neste sentido, seria aqui justificada a troca do termo “professor” pelo termo “facilitador”, pois o primeiro, se consideramos a etimologia da palavra (do verbo latino, “profiteri”: declarar publicamente, afirmar perante todos), é alguém que detém um saber e o transmite em via única para o aluno; já o segundo se coloca na posição de criar as condições para o aprendizado e apoiar a construção do saber haurido pelo aluno a partir das suas próprias experiências vividas. Sendo, o facilitador, o guia do grupo (podendo ser, aqui, também chamado de “condutor”), ele precisa ter o mapa do terreno a ser estudado, de modo a evitar riscos ou processos desnecessários na jornada de aprendizado. Este mapa do terreno deve incluir: as dinâmicas sociais do grupo; suas condições físicas, emocionais, psicológicas; o nível de desenvolvimento que o grupo e seus integrantes possuem (social, físico, acadêmico etc.); a natureza e condições do ambiente (sua posição geográfica, política e cultural), e os recursos disponíveis no grupo de modo geral.

Um condutor habilidoso pode mostrar ao grupo como utilizar a experiência de seus membros de modo a criar os instrumentos necessários para a superação dos desafios encontrados, e, assim, alcançar um mais elevado estado de confiança, responsabilidade social, independência e satisfação pessoal.

Existem diversas modalidades de educação experiencial cuja lista, a seguir, apresenta apenas alguns exemplos:

- Aventuras na natureza – caminhada por trilhas, escaladas, iatismo, rafting, acampamento selvagem, incluindo treinamentos em sobrevivência, resgate e primeiros socorros.
- Estágios de trabalho, intercâmbios e treinamentos.
- Educação e produção artística.
- Confeção de objetos e uma grande variedade de atividades manuais.
- Jogos envolvendo habilidades motoras e sociais.
- Ações comunitárias e trabalho voluntário em geral.

A amplitude das oportunidades em educação experiencial, como se pode depreender da relação acima, faz pensar a respeito dos elementos que, mesmo não sendo aparentes, todas estas possibilidades apresentam em comum. Pode-se dizer que todas elas têm por objetivo construir, a partir de uma experiência concreta e deslocada do ambiente cotidiano, um conhecimento que possa ser mais profundamente assimilado e, posteriormente, aplicado no trabalho e em outras áreas da vida. Ainda segundo Carver (1996), seus elementos essenciais e comuns, portanto as características fundamentais da Educação Experiencial, seriam:

- *Autenticidade*: as atividades e suas consequências devem ser percebidas como relevantes para a vida dos participantes; elas devem fazer sentido dentro do seu universo.
- *Ser ativo* no processo de aprendizado, usando seu potencial criativo, buscando soluções originais para as situações e problemas encontrados.
- Utilizar a *experiência vivida* como fonte de recursos em face aos desafios, e refletir sobre os pensamentos, sentimentos e ações que cada situação suscita.

- *Fazer a ponte* entre a situação de aprendizado e as questões atuais, projetos futuros, ideais e sonhos dos indivíduos e dos seus grupos.

Num primeiro momento, este conceito de Educação Experiencial ajuda a situar as oficinas de música com trabalhadores, objeto deste estudo, no contexto mais amplo dos treinamentos empresariais, uma vez que estas são uma atividade prática que se enquadra nas características acima mencionadas. Todavia, apesar do crescente número de empresas voltadas para o mercado de educação corporativa, que, hoje, oferecem treinamentos experienciais os mais diversos (incluindo práticas bastante exóticas ao meio empresarial), vê-se que as atividades com música ocupam, ainda, um espaço pequeno, quando comparadas, por exemplo, com as atividades esportivas ao ar livre – que vão desde simples caminhadas até os mais radicais dos esportes⁷.

Pelo que se pôde levantar de informações sobre a participação da música em programas de treinamento empresarial, vê-se que predominam os trabalhos mais expositivos, como palestras embaladas por música e apresentações comentadas de orquestras ou conjuntos, que traçam paralelos entre os vários elementos musicais (e as relações entre os músicos) e os processos vividos nas empresas. Ainda poucas atividades são feitas em que os próprios participantes são musicalmente ativos, cantando, tocando instrumentos ou, mesmo, criando sua música. Mais à frente [2.2] irei apresentar o panorama deste tipo de atividade.

O fato é que, mesmo de modo incipiente, as atividades com a música nas empresas vêm constituindo um verdadeiro campo de trabalho. E este, por ser um fenômeno recente, carece, ainda, de estudos mais abrangentes e sistemáticos.

No que diz respeito ao olhar acadêmico sobre este campo, deve-se reconhecer que ainda há uma grande distância separando o “mundo das empresas” dos estudiosos da música e suas instituições. Estes últimos parecem estar mais fortemente voltados para o estudo da música enquanto fenômeno artístico, histórico e cultural circunscrito pelas próprias fronteiras do seu campo imediato de atuação, tanto no âmbito dos bacharelados quanto das pós-graduações. De modo geral, se mostram alheios às questões aqui colocadas.

⁷ Attarian (2001, apud REIS, 2010), afirma que, em 1992, havia 300 áreas de treinamento ao ar livre nos Estados Unidos; em 2001, eram mais de 15.000 em operação.

Na área da pedagogia musical, encontram-se diversos trabalhos sobre os processos de aprendizado da música, mas seu foco principal está na educação de crianças em fase escolar. A educação musical informal e a educação de adultos parece também não estar no raio de visão do olhar acadêmico, uma vez que buscas por artigos que se ocupem destes temas são, de modo geral, frustrantes. Pires e Dalben (2013), ao fazerem uma revisão sobre a produção acadêmica relativa à área da educação musical no Brasil, abrangendo o período de 1972 a 2011, relatam que apenas 1,6% dos trabalhos (1 tese e 1 dissertação) são dedicados à educação musical de jovens e adultos. A grande maioria dos trabalhos se concentra nas faixas da Educação Infantil e no Ensino Fundamental.

Em busca de trabalhos que pudessem aportar conhecimentos para esta pesquisa, foi na área da musicoterapia, em especial, na modalidade da Musicoterapia Organizacional, que encontrei textos e artigos que tratavam do uso da música no contexto empresarial. Mesmo sendo um campo de conhecimento jovem (a musicoterapia científica tem suas origens na década de 1950), é nela que se encontram os estudos que melhor buscam compreender a relação entre a música, o ser humano e seu desenvolvimento mais amplo em contextos múltiplos.

Baleroni e Silva (2011), em um artigo de revisão bibliográfica sobre a Musicoterapia Organizacional no Brasil, encontraram e analisaram 13 trabalhos, sendo que: 10 deles são artigos publicados em Anais, 2 são monografias para conclusão de curso e 1 é uma dissertação de mestrado. Mais recentemente, encontra-se um artigo de Petraglia e Queiroz (2013) e uma monografia de Cunha (2014), que também tratam do tema.

A área da psicologia da música, um outro campo que poderia se ocupar deste assunto, tem concentrado seus esforços, sobretudo no estudo da percepção musical e seu impacto no âmbito subjetivo. Os trabalhos de Peretz (2006; 2009), Shellenberger (2008), Vieillard (2011), entre outros, são boas amostras dos estudos nesta área. Mas, assim como os recentes e, sem dúvida, igualmente interessantes estudos sobre a dimensão neurológica da experiência musical (LEVITIN, 2007; PERETZ, 2010; WILKINS, 2014), tais pesquisas têm um foco bastante distinto do que aqui se pretende.

No âmbito institucional, atuando de forma mais próxima com o fenômeno e o campo de estudo desta pesquisa, encontrei no Brasil, apenas o NOMADH - Núcleo

de Musicologia e Desenvolvimento Humano⁸, vinculado ao Instituto de Artes da UNESP - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho; e, no exterior, o “Institute for Music in Human and Social Development”, vinculado ao Edinburgh College of Art, da Universidade de Edimburgo na Escócia. Neste instituto, a partir de uma abordagem transdisciplinar, se desenvolvem estudos pioneiros do uso da música na reconstrução social em zonas de conflito, como, por exemplo, nos Bálcãs (LINKLATER; FORBES, 2012; CARMACK, 2005). Este centro de estudos se propõe a investigar a complexidade da musicalidade humana, a inteligência e a comunicação musical, promovendo o conhecimento sobre a condição humana e sua relação com a sociedade.

Ampliando ainda um pouco o campo da questão estudada, gostaria de acrescentar alguns pensamentos sobre o que se pode observar no ambiente e mercado brasileiro, onde atua, hoje, o músico profissional.

Assim como em muitas outras profissões, o músico prático (instrumentistas, cantores, compositores e regentes) se move em um ambiente extremamente competitivo, ditado pelas regras do mercado e pelas estruturas burocráticas e políticas do estado. As orquestras dedicadas à música erudita no Brasil, hoje, só se viabilizam, parcial ou integralmente, com subsídio do estado. A mais conceituada orquestra brasileira, a OSESP (Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo), tem um orçamento anual de 87 milhões de reais, dos quais 55,6 milhões vêm da Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo⁹. Pergunta-se: até quando?

Neste cenário, a indústria cultural, em grande parte associada à mídia de massa, dita os rumos da produção musical, e enquadra a música popular segundo seus próprios interesses econômicos, fabricando e descartando novos sucessos, que se tornam, cada vez mais, efêmeros. Theodor Adorno, um dos mais ferrenhos críticos deste estado das coisas, diz:

8 Atualmente desativado.

9 Fonte: Secretaria de Cultura do Estado – SP. Disponível em: <<http://www.cultura.sp.gov.br/>>. Acesso em: 20/06/2014.

O fato de que "valores" sejam consumidos e atraiam os afetos sobre si, sem que suas qualidades específicas sejam sequer compreendidas ou apreendidas pelo consumidor, constitui uma evidência da sua característica de mercadoria. Com efeito, a música atual, na sua totalidade, é dominada pela característica de mercadoria: os últimos resíduos pré-capitalistas foram eliminados. A música, com todos os atributos do etéreo e do sublime que lhes são outorgados com liberalidade, é utilizada sobre tudo nos Estados Unidos, como instrumento para a propaganda comercial de mercadorias que é preciso comprar para poder ouvir música. (ADORNO, 1996, p. 77).

Neste cenário, para além da realização pessoal, é natural que muitos compositores, regentes e, mesmo, intérpretes vejam suas carreiras constantemente ameaçadas e o sentido social do seu trabalho questionado.

Entretanto, se esta conjuntura parece por demais desanimadora, olhando por um outro ponto de vista, vê-se que acontece um espalhamento crescente da atividade musical para outros âmbitos: a educação, a saúde, o desenvolvimento pessoal e social. A lei federal 11.769, promulgada em 2008, que instituiu a obrigatoriedade do ensino de música na Educação Básica, foi um importante impulso dado a toda a área da educação musical no Brasil; e tem gerado, ainda que de forma desordenada e meio às cegas, uma demanda por educadores musicais e processos de capacitação para professores atuarem, de forma mais consciente e produtiva, com a música nas escolas (JORDÃO, 2012).

Atuando socialmente por um outro viés, surgiram, em anos recentes, muitos projetos sociais que se propõem a desenvolver a cidadania por meio do estudo da música (TORRES, 2010; SOUZA, 2004; SANTOS, 2006). Para citar apenas alguns exemplos, temos, hoje, consolidados: o "Projeto Guri", a "Orquestra Sinfônica de Heliópolis", o projeto "NEOJIBA - Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia", inspirado no "El Sistema" da Venezuela. Considerando a área da saúde, vê-se que são também oferecidos diversos cursos de graduação e pós-graduação em musicoterapia, bem como cursos de capacitação para músicos atuarem em hospitais e instituições de longa permanência¹⁰. Uma pesquisa no site médico

¹⁰ "Músicos atuantes em hospitais e instituições de longa permanência" é um curso patrocinado pelo Hospital Premier do grupo MAIS Saúde São Paulo-SP, www.grupomaissaude.com.br. Projeto iniciado em 2012, com três turmas formadas até novembro de 2014.

PUBMED¹¹, realizada em maio de 2014, usando o termo “*music*”, encontrou um total de 16.498 artigos, sendo que o número de artigos publicados anualmente quase triplicou nos últimos 10 anos, conforme demonstrado na Fig. 1. Quando na busca foi utilizado o termo “*music therapy*”, foi encontrado um total de 4.070 artigos (de 1946 a 2014), sendo que destes, 1.188 foram publicados nos últimos cinco anos.

Figura 1: Número de artigos encontrados no banco de dados do PUBMED pelo termo “*music*” nos últimos 10 anos.

Surgem, a cada dia, novas vertentes terapêuticas que fazem uso da música, abrindo espaço para diversos profissionais redirecionarem suas carreiras. Todas estas iniciativas apontam para um novo posicionamento e uma nova relação que a música pode ter para com a sociedade, indo muito além dos palcos e plateias convencionais.

É nesta corrente, do espalhamento da atuação musical na sociedade, que o presente estudo se insere. Ele pretende lançar luz sobre as particularidades de um trabalho musical voltado para o desenvolvimento do ser humano e dar suporte à ideia de que a arte em geral (e a música em particular) podem constituir um autêntico caminho de conhecimento e transformação. Encontram-se indicações consistentes, em Dewey (2005), Pedrosa (1996), e Zuckerkandl (1976), de que a arte é um impulso vital do ser humano, por meio do qual ele transcende sua condição num dado momento ou circunstância, e alcança um estágio superior de

¹¹ <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed>

realização. Como premissa, reconhece-se que o fazer musical é inerente à espécie humana e que tem um papel importante na manifestação de nossos pensamentos, sentimentos e ações. Portanto, parece justificado estudar este ser humano musical diretamente em um campo de forte interação social, como é o ambiente de trabalho, a fim de se conhecer em que medida tal atividade constitui um agente ampliador e transformador da consciência de si e do outro.

Assim, para a área da psicologia social, este estudo apresentará um rico campo de pesquisa, já que, no ambiente de trabalho, está em jogo uma complexa rede de relações intra e intersubjetivas, acrescida da relação com a música. Esta, como veremos, no seu fazer, também vive, com seus elementos, em uma relação sistêmica, mediada por leis e processos intrínsecos à própria arte musical.

Uma reflexão sobre as questões acima levantadas poderá fornecer importantes subsídios para uma metodologia do trabalho musical com grupos, notadamente quando seu propósito se dirige não à música em si, mas ao próprio ser humano. O conjunto destas reflexões poderá contribuir para a ampliação de um corpo de conhecimento destinado não só aos que atuam como condutores de vivências musicais junto a empresas, mas, também, aos educadores musicais e musicoterapeutas que, à sua maneira, também utilizam a música em processos de grupo, com o foco no desenvolvimento pessoal e social do ser humano.

Espera-se, assim, que os resultados desta pesquisa possam embasar, justificar e incentivar, de forma mais objetiva, todo trabalho educacional com música que pretende ir além do “ensinar música” ou “formar músicos” e se coloca como um real caminho de transformação individual e social.

1.5 ESCLARECIMENTOS PRÉVIOS

Um trabalho como este, que se propõe a estudar tão vasto e complexo tema, trazendo, em diálogo, a música, o trabalho e o processo de conhecimento de si e do outro, deve, em primeiro lugar, buscar definir e caracterizar, minimamente que seja, cada um destes âmbitos e seus conceitos fundamentais. Esta caracterização é necessária para que se coloquem os parâmetros e premissas que devem nortear o olhar sobre o campo estudado, e colocar as bases sobre as quais a coerência do

estudo poderá ser analisada. Estas caracterizações não podem ser arbitrárias e, mesmo que sempre possam ser questionadas, devem ser hauridas na própria reflexão sobre o tema. Neste sentido, o que segue é uma exploração dos conceitos básicos envolvidos nesta pesquisa. Desta exploração, espera-se que surjam os pontos de apoio que devem nortear o olhar e ser o foco luminoso a clarear a questão.

1.5.1 Trabalho e Trabalhador

Dentre as várias denominações utilizadas para se referir às pessoas que atuam em uma empresa – como, por exemplo: funcionário, empregado, colaborador, operário, prestador de serviço, mão de obra, recursos humanos, capital humano etc. –, optou-se, neste estudo, por utilizar o termo “trabalhador” para designar todos os integrantes de uma empresa, envolvidos com a realização do propósito da mesma, independente da sua função ou posição hierárquica na instituição. Considera-se esta opção como válida por ela caracterizar, de forma simples e direta, as pessoas que atuam num espaço de trabalho, disponibilizando suas competências práticas, criativas, sociais, cognitivas e emocionais para realizar algo que irá, em última análise, atender as necessidades de outros, dentro e, especialmente, fora da própria empresa.

Entende-se que, no ato de atender à necessidade de outros, reside a essência do que designamos por “trabalho”. Isto deriva diretamente da constatação de que todo ser humano depende, para sua existência, do cuidado e serviço de outros. É a utilização das competências que desenvolvemos, para atender uma necessidade fora de nós mesmos, que caracteriza uma relação de trabalho. Assim, alguém que cuida de uma casa e que executa as tarefas pertencentes à vida doméstica; um operário que, com suas mãos, aciona máquinas e confecciona produtos; um administrador que organiza o trabalho e cuida da integração dos vários processos de uma produção ou serviço; e, mesmo, quem, voluntariamente, se dedica ao outro na tarefa de cuidar, todos estes utilizam suas capacidades para atender uma demanda que se manifesta fora de si e, portanto podem ser denominados trabalhadores. Deve ficar claro que, nesta definição, trabalho e remuneração (seja sob forma de salário ou qualquer outra) não estão necessária e

diretamente vinculados. Neste sentido, já em 1905, Steiner (2003) propõe o seguinte entendimento das relações sociais:

O bem-estar de uma integralidade de pessoas que trabalham em conjunto é tanto maior quanto menos o indivíduo exigir para si os resultados de seu trabalho, ou seja, quanto mais ele ceder estes resultados aos seus colaboradores e quanto mais as suas próprias necessidades forem satisfeitas, não pelo seu próprio trabalho, mas pelo dos outros. (STEINER, 2003, p. 36)

Vê-se aqui, expresso e assumido, um ideal das relações sociais do trabalho, que se choca frontalmente com as muitas concepções que, reconhecidamente, a história humana nos apresenta. Diante de tais manifestações, motivadas, em grande parte, por um impulso egoísta no ser humano, pode-se facilmente querer classificar, como pouco realista, a posição aqui proposta de utilizar o termo “trabalhador” de forma tão ampla e generalizada, deixando de lado as muitas implicações da hierarquia social e, sobretudo, do poder do capital sobre as forças de trabalho. Todavia, mais do que discutir as contradições, distorções e realidades negativas das relações sociais do trabalho e suas causas, quer-se, justamente, olhar para o lado dos impulsos saudáveis e fraternos que, igualmente, habitam no ser humano e que, por meio de uma atividade artística, especialmente a música, podem ser mobilizados e ajudar na superação de um estado natural de isolamento e medo perante o outro e o mundo.

Se, por um lado, é impossível ignorar as implicações complexas que envolvem poder, submissão, paternalismo, exploração, recalque, e muitas outras, comuns às relações de trabalho, assim como são encontradas em diversas situações, deve ficar claro que esta dimensão não é o foco deste estudo. O termo “trabalhador”, em sentido amplo, vem aqui justamente designar esta relação complexa, sem mascarar seus paradoxos e conflitos mas, também, sem induzir um viés ideológico, que termos como funcionário, operário, capital humano ou colaborador, por exemplo, podem sugerir, dependendo da leitura que se faça. Mais que isso, quer-se, com esta terminologia, evidenciar um sentido humano mais elevado que o trabalho pode ter: a capacidade de servir ao outro. Ver-se-á adiante que é justamente neste campo complexo das relações interpessoais no ambiente de

trabalho que uma vivência, a princípio exótica, como a atividade musical, pode ser um fator transformador da percepção de si mesmo e das relações sociais.

1.5.2 Música e o Fazer Musical

Não são poucas as definições de “música” que se encontram na literatura. Estas variaram de época a época, de local a local, segundo cada corrente filosófica e visão de mundo. Uma definição universal é portanto difícil de se alcançar.

A música é algo mais misterioso do que a linguagem, porque a sua razão de ser ainda não foi não esclarecida. Música [do ponto de vista evolutivo] não tem nenhuma utilidade óbvia. A música também é difícil de definir. Todo mundo sabe o que é música, mas não se pode delimitar suas fronteiras. O conceito de música é variável e algumas culturas não têm um termo separado para a música, incluindo dança e música na mesma categoria. (PERETZ, 2006)

Bruscia (2000) reconhece o mesmo problema e coloca a questão da definição do que é música da seguinte forma:

Filósofos, psicólogos e estudiosos da música estão às voltas com a dificuldade de definir a música há séculos. Na forma mais simples, música é a arte de organizar os sons no tempo. Mas, em que ponto a organização do som torna-se uma arte? Certas combinações e sequências soam mais como ruídos do que como música, mesmo quando foram organizados cuidadosamente¹²; por outro lado, certas combinações e sequências sonoras soam claramente como música, mas algumas são mais artisticamente organizadas que outras. Por meio de que critérios julgamos o que está organizado e o que não está, e o que é arte e o que não é? (BRUSCIA, 2000, p. 9)

¹² Sobre este ponto, vale mencionar que os acontecimentos radicais, no âmbito da música da segunda metade do Século XX, levaram a questão da definição do que é música a um plano intratável. Quando John Cage (1991) afirma que ouvir o ruído do trânsito é uma experiência musical mais interessante do que ouvir Mozart; quando Pierre Schaeffer, em seu “Tratado dos Objetos Musicais”, teoriza sobre os “objetos sonoros”, elevando-os ao status de elementos musicais; quando soltar borboletas num auditório se transforma em uma peça de concerto (MORAES, 1983, p. 10); quando obras são geradas ao acaso por computadores (GRIFFITHS, 1978, p.169) – tudo isso, em meio à execução primorosa de grandes sinfonias românticas, música de épocas e culturas remotas, Pink Floyd e Luiz Gonzaga – quando música se define pelo que cada um entende por música, qualquer tentativa de colocar fronteiras precisas no conceito “música”, de modo que este seja universalmente aceito, se torna uma tarefa arriscada.

Fica posto o problema e deve-se reconhecer que uma definição de “música” está necessariamente vinculada aos interesses e propósitos de quem irá fazer uso de tal definição. Assim, ainda segundo Bruscia,

O físico olha para os atributos objetivos do produto musical, e, como resultado, define música de acordo com as relações estruturais e organizacionais entre os sons e os outros eventos temporais. O psicólogo observa como estes atributos objetivos do som são experimentados pelo ouvinte ou pelo músico e, conseqüentemente, define música de acordo com o critério experiencial. O antropólogo olha para as origens da música em cada cultura e o que há de comum nas experiências musicais através das culturas, e define música de acordo com critérios compartilhados ou universais. O sociólogo observa os papéis e as funções da música na sociedade e a define em termos de seu significado coletivo. O filósofo compara a música com a linguagem, a comunicação e outras modalidades artísticas e a define de acordo com sua singularidade, e, ao mesmo tempo estabelece critérios estéticos para todas as artes. (BRUSCIA, 2000, p. 9-10)

Reconhecendo a complexidade do problema e buscando uma definição de música que seja adequada aos propósitos deste trabalho, encontra-se, em Webern (1984), um bom ponto de partida para caracterizar a música e o que aqui se chama de *fazer musical*. Comentando o pensamento de J. W. v. Goethe sobre a natureza da arte, Webern diz: *“Ele [Goethe] fala da arte da antiguidade: essas grandes obras de arte são ao mesmo tempo as maiores obras da natureza, criadas por seres humanos segundo leis verdadeiras e naturais”*. Partindo desta premissa, o autor conclui: *“... pode-se dizer que a música é a expressão das leis da natureza na sua relação com o sentido da audição”* (WEBERN, 1984, p. 25).

Temos aqui dois pontos importantes a considerar:

1. De que a natureza dá elevada expressão às suas leis intrínsecas por meio da sua dimensão humana.
2. Que a música é a expressão destas leis no âmbito audível.

Nesta concepção, nota-se que não há dissociação, tampouco oposição entre a natureza e o ser humano, estando este último imerso na e amalgamado com a

primeira. Sendo o ser humano a própria natureza na sua manifestação mais complexa e desenvolvida, já que nele desponta a autoconsciência, sua ação musical pode também ser entendida como manifestação da natureza.

De modo a tornar esta definição de música mais operante para este estudo, gostaria de acrescentar o seguinte: música é, portanto, uma expressão humanizada da natureza. Música é cultural na medida em que revela a natureza (e o próprio ser humano enquanto dimensão indissociável da mesma) ao engendrar uma estrutura sonora, formal e autônoma por meio da intencionalidade criativa e original do ser humano. É motivada por um sujeito que reconhece leis objetivas e sistêmicas de tons e tempos e as imprime na dimensão acústica da realidade. É cultural pois é modelada pelo paradigma vigente e compartilhado, de uma cultura e de uma época. É revelação de vida, pois articula e tem como base o movimento e o tempo, processos estes subjacentes a tudo que nasce, cresce, vive e morre. É sonora pois é transmitida por um suporte acústico e vivenciada internamente por meio do processo auditivo, que o conduz o fenômeno acústico através do ouvido, até a última instância do processamento neurológico e sua transmutação em experiência auditiva e estética. É formal pois articula, segundo um “pensamento musical”, um conjunto de significados repertoriados na cultura e fundamentados na acústica. É autônoma e tem vida própria, pois, uma vez criada, transcende sua substancialidade (fato acústico) e o impulso original, humano (sentimento, movimento, ato cognitivo), que levou à sua criação e manifestação, adquirindo uma existência e significado *per si*; de modo que se pode ter uma criação musical perenizada enquanto obra.

Acredito que entender a música nestas múltiplas camadas de significado será necessário para que se possa lidar, de forma mais apropriada, com os resultados encontrados nesta pesquisa, e poder compreendê-los numa perspectiva ampliada da relação música-ser humano.

A partir do que foi dito acima, pode-se caracterizar o “fazer musical” como o ato de realizar o impulso musical natural, com os recursos que se tem, seja individualmente ou em grupo, de forma intuitiva ou estudada. Ao manifestarmos ativamente nosso ser musical por meio do corpo e, em especial, da voz cantada, somos todos músicos, e expandimos nossa natureza humana ao tornarmos audível aquilo que existe sob forma de potência criativa dentro de nós.

Diferencia-se aqui o ato de se expressar por meio da voz cantada ou de instrumentos musicais, de uma relação passiva ou reflexiva para com a música, como acontece, por exemplo, no caso de alguém que se coloca na posição de ouvinte casual, descomprometido, mero consumidor ou, mesmo, do pensador da música. Fazer música implica movimento interno e externo, em produção de tons, ritmos e seus qualificadores de intensidade e timbre. Neste sentido, alguém que canta ou toca um instrumento, seja lá em que situação for, está fazendo música.

Cabe ressaltar que o ato de criar uma música também deve ser considerado como fazer musical, mesmo que esta música possa ser percebida apenas na mente de quem a criou. O elemento essencial que caracteriza este fazer musical é o movimento de realização de um ato generativo, aquele que cria algo sob forma de música a partir de si.

1.5.3 Sobre as citações dos participantes utilizadas neste trabalho

Como se verá adiante, parte essencial deste trabalho são os depoimentos e comentários dos participantes sobre as experiências vividas. Eles são a base sobre a qual as caracterizações das diversas situações vividas e as reflexões foram feitas, e busquei integrá-las ao texto da forma mais orgânica possível. Em algumas passagens, fiz uso da simples justaposição de citações a fim de que seu próprio conteúdo, visto em conjunto, pudesse fazer emergir, no leitor, a imagem do tema em questão juntamente com seu significado.

Nos casos onde se fez necessária uma edição, esta tentou se limitar à correção da ortografia e a ajustes na pontuação, a fim de garantir a compreensão do texto. Fez-se também uso de [colchetes], onde a falta de uma palavra ou uma informação adicional ajudaria a esclarecer o sentido à fala. No mais, procurou-se preservar, ao máximo, a linguagem original dos participantes. Nas citações, fica evidente que o elemento mais importante desta pesquisa são as vivências e os aprendizados que os participantes alcançaram na sua interação com a música e com os colegas: aquilo que puderam perceber sobre si e sobre o outro ao cantar, tocar e criar em seus grupos. São estas percepções que indicam a ação do fazer musical sobre os participantes, e que serão objeto da reflexão feita adiante.

Por esta pesquisa não ter como foco as empresas em si, mas as pessoas, na sua relação com o outro e com a música no contexto empresarial, as citações foram analisadas sem se fazer distinção de qual empresa provinham; salvo em algumas situações onde se referiam a questões específicas de uma empresa.

A fim de preservar a privacidade dos participantes, seus nomes foram substituídos por nomes fictícios. Cada citação ficou, assim, identificada pelo nome fictício do participante e pelo código que indica o momento onde a citação foi registrada: E1 e E2 são, respectivamente, a primeira entrevista e a entrevista final. D1, D2, D3... referem-se aos registros, nos diários, feitos a cada encontro. Quando houve referência a mim nas citações, estas foram indicadas por [MP].

2 A MÚSICA NA EMPRESA

- Ah!... exclamou a formiga recordando-se. Era você então quem cantava nessa árvore enquanto nós labutávamos para encher as tulhas?

- Isso mesmo, era eu...

- Pois entre, amiguinha! Nunca poderemos esquecer as boas horas que sua cantoria nos proporcionou. Aquele chiado nos distraía e aliviava o trabalho. Dizíamos sempre: que felicidade ter como vizinha tão gentil cantora! Entre, amiga, que aqui terá cama e mesa durante todo o mau tempo.

De “A cigarra e a formiga boa” - fábula de Monteiro Lobato

Sendo a música um fato universal, presente na cultura humana há, pelo menos, 35.000 anos, como indicam estudos recentes (CONRAD et al. 2009), não é de estranhar que ela apareça nas mais diversas formas e contextos sociais, inclusive nas situações de trabalho. Cantos de trabalho e práticas musicais coletivas, associadas a tarefas do dia a dia, são fatos frequentemente encontrados, registrados e descritos no campo da etnomusicologia, antropologia, sociologia e linguística (MOTTA, 2012, KORCZYNSKI, 2003; BECKER, 2008, p. 256). O olhar histórico revela quanto a música esteve presente junto ao trabalho nos mais diversos ambientes e períodos, apontando *“fortes indícios de um processo de resistência cultural ao árduo trabalho realizado no campo, sinalizando ainda a prática significativa de manifestações de solidariedade e divertimento construídas nessa vivência”* (SANTOS, 2007). Lloyd (1967, apud KORCZYNSKI, 2003) menciona, como exemplo, o canto de marinheiros para içar grandes velas, caracterizando, de modo claro, como, na era pré-industrial, a expressão musical existia de forma amalgamada com as tarefas às quais estava associada. A música dava ritmo ao trabalho, e este, por sua vez, ditava o tempo e, mesmo, a forma da música.

Alguns cantos envolviam o “chamado” e a resposta, com o cantador entoando uma linha e o restante do grupo continuando na seguinte. [...] Deve-se compreender que as cordas são puxadas através de uma polia presa ao convés, de modo que o grupo puxava horizontalmente, como num “cabo de guerra”, enquanto o cantador, posicionado ao lado da corda que descia do mastro, a agarrava na altura bem acima da sua

cabeça e a puxava para baixo. Assim, com todos a postos e a corda na mão, o cantador inicia seu solo, o grupo entoia o refrão, todas as mãos puxam, o cantador desce, os outros se movem lateralmente. Eles firmam a corda enquanto o próximo solo é entoado, aí o coro ruidoso adentra e todos puxam novamente. (LLOYD apud KORCZYNSKI, 2003)

Todavia, as relações entre a música e o trabalho e seu significado para o sujeito, apenas recentemente, têm chamado a atenção de pesquisadores, sendo um campo de estudo ainda bastante negligenciado pela academia (KORCZYNSKI, 2003; DENORA, 2005, p. 8, p. 156).

A transformação que a realização, o uso e o significado da música teve ao longo dos últimos séculos, no contexto do trabalho, é descrita por Korcynski (2003) da seguinte maneira:

Grandes mudanças aconteceram na relação da música com o trabalho da era pré-industrial ao pós-industrialismo – mudanças que são potencialmente cruciais para nosso entendimento tanto do trabalho quanto da música. Na era pré-industrial, música e trabalho, até um certo grau, se constituíam mutuamente. As canções cantadas no trabalho harmonizavam a “música de tela” com a “música de fosso”. Elas permitiam a transcendência das demandas materiais do trabalho, enquanto, ao mesmo tempo, acolhiam estas demandas. (KORCZYNSKI, 2003)

O autor se utiliza, aqui, dos conceitos de “música de tela” e “música de fosso” a partir da caracterização feita por Chion (1993, p. 82) em referência à música de cinema: opondo a música que emana de uma ação vista na tela (música de tela) e a música tocada como trilha sonora, cuja origem não está na imagem (música de fosso, em referência ao fosso de orquestra, como em um teatro de ópera). A primeira é aquela onde a fonte sonora é apresentada na imagem ou é fruto da ação concreta dos personagens (alguém que toca um instrumento em cena, por exemplo). A segunda, que provém de algum lugar oculto para o espectador, mais comumente tende a modular o sentimento e atribuir uma outra camada de significado ao que se vê, oferecendo, assim, uma transcendência à realidade da imagem. Com isso, quer se apontar para cantos de trabalho, que, na era pré-industrial, uniam o fazer temporal (o movimento e a ação prática – musical de tela) a um significado

transcendente, poder-se-ia dizer afetivo (música de fosso), da ação realizada.

Esta dimensão transcendente bem pode ser ilustrada pela fala de uma das participantes, quando caracteriza sua relação com a música e o uso que dela faz:

Tatiana - E1

Eu amo música. Quando estou nervosa, assim,.. música me acalma, música me faz viajar. Esqueço o que estou fazendo e vou até o final sem perceber que estou indo com a música. Chego em casa, vou fazer a janta, tem uma musiquinha, no cantinho... todo serviço tem que ter uma musiquinha...

Korcynski prossegue:

Na era da industrialização capitalista, veem-se os administradores da empresa conduzindo o tempo de trabalho pela máquina e se apropriando do espaço acústico dos processos de trabalho, primeiramente, impondo o silêncio musical. O advento do rádio e os sistemas de sonorização de ambientes (*Radio-Tannoy*)¹³ permitiram a “Alegría da Rádio 1” funcionar como uma forma de acomodação entre capital e trabalho. Uma acomodação na qual as exigências da administração, em relação aos processos de trabalho, não eram prejudicadas, e onde os trabalhadores tinham algum espaço auditivo para onde serem “transportados”. Esta é uma forma de música no trabalho na qual uma grande cisão era equacionada, com a “música de fosso” apontando para um lazer futuro, se sobrepondo ao ruído branco da “música de tela” do lugar de trabalho. Para alguns, a era pós-industrial oferece a possibilidade de rearmonizar “tela” e “fosso”, com o indivíduo utilizando a música de modo criativo e funcional no processo de trabalho. Mas, para muitos outros, em empregos onde a administração permanece dominando o espaço auditivo nos processos de trabalho, a experiência da música na era pós-industrial pode ter um significado bem menos positivo. (KORCZYNSKI, 2003)

Acredito que o breve panorama histórico da relação entre a música e o trabalho acima apresentado, apesar de bastante sintético, seja suficiente para situar, em um contexto mais geral, a questão aqui tratada.

Todavia, na sua especificidade, a falta de estudos que se ocupem da música no trabalho se torna ainda mais evidente quando nem Korczynski (2003), nem

¹³ “*Radio Tannoy*” é um termo utilizado para designar os sistemas de sonorização em espaços públicos e de trabalho, por meio dos quais se pode propagar música ambiente, bem como avisos, alertas e chamados.

DeNora (2005), com seu abrangente trabalho sobre a música no dia a dia, e, muito menos, os clássicos escritos de Adorno (1996; 2011), mencionam a situação onde a música adentra o espaço de trabalho com o viés educacional, ou, mais especificamente, como caminho de conhecimento e como ferramenta para o desenvolvimento de competências pessoais e profissionais. Vê-se, mais uma vez, que estamos diante de um novo e incógnito campo de estudo, no qual um conjunto de relações tecidas entre a música, o indivíduo e o trabalho espera por ser explorado. A presente pesquisa busca dar uma contribuição neste sentido.

Voltando a atenção para a atualidade e deixando de lado os casos onde a música é a atividade própria e principal de uma empresa – com produtos ou serviços envolvendo artistas, orquestras, bandas, instrumentos musicais, gravadoras, editoras etc. –, irei apresentar as principais modalidades encontradas na literatura e em um levantamento feito, entre outubro e novembro de 2013, usando a internet, em que a música vive no ambiente de trabalho e onde se busca usufruir de suas qualidades para algum fim específico. Faço isso com o intuito de trazer à consciência as múltiplas maneiras em que a música e o trabalho, a música e a empresa hoje interagem.

2.1 MÚSICA CONTROLADA PELA EMPRESA

2.1.1 Música ambiente programada

Sejam lojas, shoppings, restaurantes, supermercados, salas de espera e muitos outros ambientes públicos, hoje, é praticamente impossível encontrar um lugar onde não haja alguma música sendo tocada ao fundo. Seja de maneira discreta ou desavergonhadamente imposta, a música aparece de forma generalizada em grande parte dos estabelecimentos comerciais, compondo, conjuntamente com outros elementos, a identidade de uma empresa. Vale notar que, em uma fábrica ou escritório, esta música ambiente é concedida e controlada pelas hierarquias superiores da empresa, muitas vezes, com o intuito de ser uma espécie de paliativo ao trabalho por demais entediante. Já nas áreas públicas dos estabelecimentos comerciais, ela é direcionada ao cliente e adequada ao momento

e à estratégia de venda da empresa (DENORA, 2005, p. 143).

Quanto estas ações são efetivas é uma pergunta em aberto, mas o fato é que empreendimentos especializados em oferecer música para estes ambientes elaboram uma programação contínua, pensada e direcionada para criar a atmosfera musical desejada e consonante com os propósitos da empresa¹⁴. Os argumentos apresentados pelos fornecedores destes serviços são vários: uma programação adequada gera identificação, influenciando a decisão de compra; trazer uma sensação de bem-estar aos clientes e funcionários; proporcionar mais motivação aos funcionários no trabalho individual ou em grupo... Trata-se, neste caso, do uso consciente e funcional da música, que o habitante temporário ou permanente de um determinado espaço recebe de forma passiva e sem, na maioria das vezes, ter condições de proteger-se. Neste cenário, assim como sugere Lanza (1994, apud KORCZYNSKI, 2003), não seria absurdo pensar na utilização de música como droga.

Na sua vertente mais persuasiva e sutil, a música ambiente é designada pelo termo genérico “muzak”, derivado da marca Muzak, pertencente, originalmente, à Muzak Holding (hoje Mood Media¹⁵). O músico e pesquisador Muray Schafer caracteriza este tipo de música como “*o antídoto melado para o inferno na Terra*” (SCHAFFER, 1997, p. 143), ou “*música para não ser ouvida*”, apontando para o efeito de “perfume acústico” que visa mascarar os ruídos ambientes e entorpecer a percepção do ouvinte.

Independente das muitas críticas e considerações éticas que se possa fazer em relação a este uso da música nos locais públicos e privados, que por si só já se constitui num objeto de estudo, notadamente o da Ecologia Sonora e o da Paisagem Sonora, pretende-se, aqui, apenas apontar quanto a música, mesmo que operando no limite da consciência, está presente nas empresas e nos ambientes de trabalho.

2.1.2 Música para eventos

Uma das funções sociais da música é agregar as pessoas, conectá-las no tempo e no estado psíquico. No âmbito das relações pessoais, a música se mostra

¹⁴ Ver Anexo 10.1.

¹⁵ Ibid.

uma poderosa configuradora de espaços, sendo usada, conscientemente, para ambientar o cenário de um encontro amoroso, uma festa ou, mesmo, enviar mensagens no contexto doméstico (DENORA 2005, p.109-129). No campo mais vasto das relações sociais, como celebrações, comércio, cultos, esportes, política, não é diferente (HUMMES, 2004; CARLIN, 1987, p. 27; DENORA 2005, p.130-150). A música de casamento, a marcha fúnebre, canções de aniversário, canções de despedida, hinos cívicos, hinos de clubes, hinos de empresas, a música tradicional de festas populares e o vasto repertório da música religiosa, todas estas expressões atestam o fato de que a música constitui marcos históricos e culturais, estabelece “monumentos sonoros” que se impõem ao coletivo. Mesmo que do ponto de vista acústico sejam eventos efêmeros, na subjetividade humana, ganham perenidade e permanecem indissociáveis dos fatos e momentos aos quais estão relacionados.

Um tipo particular de uso da música é a sonorização de ambientes destinados à realização de eventos corporativos. Aqui posso citar, apenas, a minha própria experiência na observação de tais situações.

Nas salas onde se realizam grandes eventos (normalmente, em hotéis ou centros de convenções), é de praxe que o ambiente seja preenchido com alguma música. Esta, às vezes, é escolhida pelo próprio organizador do evento, outras vezes, simplesmente deixada a cargo do técnico de som a quem é solicitado que “coloque alguma coisa, desde que seja animada”. Ao entrarem na sala, os participantes são envolvidos por um ambiente que, muitas vezes, se assemelha a um show ou uma festa, com direito a telão, música alta e uma decoração condizente. Ao término das falas, um técnico de som atento, faz emergir, sob as palmas, a música que marca o fim da sessão ou do evento e indica a hora de sair da sala.

Esta associação de uma música a um espaço de trabalho extraordinário, cumpre, portanto, uma função ritualística, transferindo, ao evento, a ideia de “acontecimento”, e se propõe como marco sonoro e emocional daquele momento.

2.1.3 Hino da empresa

Na medida em que empresas, em especial as grandes corporações, buscam consolidar uma cultura própria, tornar-se uma “nação”, inclusive transpondo as

fronteiras dos estados constituídos, como no caso das transnacionais, muitas delas criaram e criam hinos e canções para proclamar sua identidade e promover a unidade de seus integrantes por meio da música. É comum encontrar textos de auto enaltecimento, de motivação ao trabalho e de proclamação de suas virtudes, os quais não deixam nada a desejar aos mais ufanistas dos hinos nacionais. Exemplos não faltam. A IBM chegou a lançar um livro, em 1935, com, aproximadamente, 80 canções sobre si mesma ou em homenagem (beirando a bajulação) aos seus dirigentes (COONEY, 2007). Uma simples busca na internet mostra que, mesmo empresas modernas como a Fujitsu, Symantec, Texas Instruments, Ernst & Young, Price Waterhouse & Coopers e, mesmo, a Petrobras têm seus hinos e canções de autoafirmação¹⁶. Existem até empresas especializadas em criar estes hinos¹⁷. Cabe pesquisar qual o sentimento que os trabalhadores destas empresas desenvolvem em relação a estas produções musicais (COONEY, 2007; HAINES, 2005).

2.2 TREINAMENTOS QUE UTILIZAM RECURSOS MUSICAIS

Foi realizada uma pesquisa na internet, entre os meses de outubro e novembro de 2013, onde foram encontrados diversos profissionais e empresas que oferecem treinamentos e palestras para o meio empresarial brasileiro, e que têm, na música, o principal elemento metodológico. No Anexo 10.1, encontra-se o site destes profissionais, e, a seguir, apresento, de forma sintética, os resultados desta pesquisa, agrupados em categorias que permitem distinguir as várias abordagens de trabalho.

2.2.1 Palestra que se utiliza de canções

Trata-se, normalmente, de uma palestra de cunho motivacional ou que aborda algum dos temas-chave do universo empresarial, como, por exemplo: trabalho em

¹⁶ KPMG Theme Song - Global Strategy or Power and Energy. Disponível em:

<<http://www.youtube.com/watch?v=yXUhQnOYR54>>. Acesso em: 15/07/2014.

Hino Original Petrobras (1953). Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=L8WwP1RhVO4>>. Acesso em: 15/07/2014.

¹⁷ Corporate Anthems – giving voice to your organization's vision and values. Ver Anexo 10.1.

equipe, liderança, negociação, comunicação, que tem suas falas entremeadas por canções consagradas do repertório da MPB e da música pop brasileira. Paródias são aqui também um recurso usual, onde o texto original da canção é substituído por falas mais diretamente voltadas ao tema em questão, utilizando o jargão e, mesmo, nomes de pessoas da própria empresa. A expectativa é sempre que o público se envolva cantando junto e colocando, na própria voz, a mensagem que está sendo veiculada.

Neste tipo de trabalho, o próprio palestrante pode ser o cantor que conduz a música e o público, muitas vezes, se acompanhando ao violão ou num teclado eletrônico. Ou a música é tocada e cantada por uma banda que faz as inserções musicais em meio às falas, segundo um roteiro dado pelo palestrante.

Profissionais encontrados nesta categoria:

- Stefania Giannoni - SLG Consultoria - Desenvolvimento de pessoas.
- Fabiano Brum - Palestras motivacionais, Vendas e Empreendedorismo.
- Válter Pini - Palestra Musical.
- Celina Joppert - Musicatividade.
- Sandro de Oliveira - Um show de palestra.

2.2.2 Música e conjuntos musicais como metáfora

Vários trabalhos utilizam a prática musical profissional e, mesmo, os elementos estruturais da música, como o ritmo, a melodia, a harmonia, como metáfora dos processos típicos das empresas e dos negócios. Os temas tratados podem ser muitos:

- A figura do maestro (arquétipo do líder executivo), que coordena os músicos (trabalhadores) para que se alcance um resultado artisticamente expressivo (resultado dos negócios).
- A “afinação” da equipe (sintonia de propósitos e sincronia de ações).
- Dissonâncias e consonâncias (conflitos e acordos).
- Solista x Tutti (Profissional de destaque x equipe coesa).
- Criatividade (Inovação).

Estas são apenas algumas das metáforas que podem ser apresentadas neste formato ao público de diversos níveis de uma empresa. Graças à ação direta da percepção musical, seu apelo emotivo, intensificado pela possibilidade de se teatralizar a apresentação de um grupo ou de uma orquestra, os ouvintes são facilmente levados a reconhecerem as questões abordadas, e as transpõem para a sua experiência cotidiana.

Por normalmente se usar a música instrumental neste enfoque, a metáfora recorre mais fortemente aos elementos propriamente musicais, e não à letra de canções, como era o caso na modalidade “Palestra musical” descrita anteriormente. Neste sentido, pode haver menos participação musical direta do público, salvo em uma ou outra atividade, onde, por exemplo, alguém da plateia é convidado a reger a orquestra, ou um refrão ou melodia simples é entoado pelo público e acompanhado pelos instrumentos da banda ou orquestra.

Profissionais encontrados nesta categoria:

- Maestro Walter Lourenção - Sinfonia Empresarial.
- Marco Cesar - Ellocorp - Soluções inteligentes em treinamento e desenvolvimento.
- Marcelo Torres - Palestrante, Maestro e Administrador de Empresas.
- Frederico Godoy & Valdir Carvalho - Diapasão - Afinando a sua empresa - uma metáfora musical.
- Douglas Peternela - Flama Treinamentos Criativos - O som do trabalho em equipe.
- Daniel Maudonnet - Jazz Concept – Compondo uma equipe afinada.
- Luiz Felipe Cortoni - LCZ Consultoria – Jazz Up.

2.2.3 Prática musical

Um terceiro tipo de treinamento empresarial com música se caracteriza pelo uso do fazer musical que envolve o próprio público participante. Nesta abordagem, se propõe que o grupo, toque, cante, componha e, até mesmo, construa seus instrumentos, configurando-se, assim, uma proposta bastante alinhada com o conceito de Educação Experiencial apresentado em [1.4].

Um trabalho desta natureza acaba por envolver mais diretamente os participantes, e coloca a ênfase do aprendizado na própria relação que os membros do grupo conseguem desenvolver entre si. Os instrumentos utilizados, em geral, são bastante simples: garrafas sopradas, chocalhos, tambores, tubos de PVC afinados e outros pequenos instrumentos de percussão. Por estes instrumentos requererem apenas uma técnica de execução rudimentar (bater, soprar, chacoalhar), os mesmos permitem que se volte a atenção para o processo do grupo e, sobretudo, para a conexão do indivíduo com o propósito coletivamente consensualizado. A possibilidade que o fazer musical oferece de se experienciar processos criativos, favorece, também, a autopercepção dos sujeitos e a construção conjunta de ideias e ações.

Os temas e competências mais frequentemente enfocados por este tipo de atividade são:

- Trabalho em equipe;
- Liderança;
- Criatividade;
- Ousadia e quebra de paradigmas;
- Escuta do todo;
- Comunicação;
- Visão sistêmica,

Profissionais encontrados nesta categoria:

- Guilherme Santiago - Royes Consultoria em Desenvolvimento Humano.
- Helena Ribeiro & José Renato - Razão Humana Dinâmicas Musicais – Programa Sons & Vínculos.
- Paulo Suzuki – Atividades Integrativas - Dinâmicas de Ritmo, Rodas de Tambores.
- Fernando Sardo – Apresentações musicais e oficinas.

Cabe registrar, ainda, que encontram-se abordagens semelhantes em outros países. Um dos nomes mais reconhecidos na área de treinamentos e “palestras musicais” para o meio corporativo é o maestro Ben Zander, ex-regente da Orquestra Filarmônica de Boston e professor do New England Conservatory of Music. A partir de 2000, com o lançamento do seu livro “*The Art of Possibility*”¹⁸, ganhou grande visibilidade com suas apresentações, palestras e aparições em eventos internacionais fora do contexto musical. Seu principal foco são as questões relacionadas à atitude de liderança. Em um dos vários vídeos que apresentam seu trabalho, ele mostra como orientar uma jovem violoncelista para que aumente seu desempenho e envolva seu ouvinte. Esta ação serve de metáfora para como os líderes podem atuar no desenvolvimento de seus liderados.

Assim como, já há algum tempo, é feito no Brasil, outros grupos no exterior, como o “*One World Music*”¹⁹, se propõem a levar toda uma empresa ou um grupo de executivos a vivenciar uma Escola de Samba, tocando seus vários instrumentos e “alinhando o time”.

Sendo o mercado de treinamento corporativo um ambiente altamente dinâmico, um levantamento como este pode apenas ser considerado um recorte no espaço e no tempo; um olhar panorâmico e momentâneo deste universo. Todavia, espero que ele já seja suficiente para indicar um real campo de trabalho que poderá ser objeto de estudo de futuras pesquisas.

Fica também evidente que a música, seja como metáfora, seja como vivência ativa ou receptiva, é percebida, por estes profissionais e pelos clientes que os contratam, como uma atividade, não só diferenciada, mas, também, compatível com os treinamentos corporativos, apta a propiciar vivências e ajudar a transmissão e o processamento de conceitos pertinentes ao universo empresarial.

2.3 O ESPAÇO MUSICAL DO TRABALHADOR

Do ponto de vista do trabalhador, pergunta-se agora: que usos ele faz da música no seu ambiente laboral e que significados esta tem para si neste contexto?

18 ZANDER, R.; ZANDER, B. The art of possibility. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

19 Ver Anexo 10.1

2.3.1 Música pessoal (uso de fones)

A partir dos anos 1990, com a disseminação dos tocadores de MP3, iPods e similares, tornou-se frequente encontrar, nos mais diversos ambientes, pessoas usando fones de ouvido. E locais de trabalho não são exceção. Se, em alguns ambientes da empresa, dependendo da função exercida, os fones são proibidos, em muitos locais eles são normalmente usados. Dentre os participantes deste estudo, vários relataram que ouvem música enquanto executam alguma tarefa de trabalho:

Yara - E1

Na empresa, pra desestressar, ouço mantras no fone.

Regina - E1

Ouçó até no trabalho, quando quero ficar mais calma... com fone de ouvido.

Patrícia - E1

Escuto com o fone quando estou na limpeza, quando estou nervosa escuto um tipo de música pra me acalmar...

Yara - E2

Coloco o fone e vou cantando mentalmente pra me concentrar, acho que relaxo.

Sem entrar no mérito dos riscos à saúde auditiva que o uso excessivo destes aparelhos pode causar, tanto no que se refere ao tempo de exposição quanto às intensidades utilizadas (SULAIMAN et al., 2013; LEVEY et al., 2010), cabe mencionar que, ao se “plugar” em um fone de ouvido, o sujeito cria para si um ambiente acústico-musical próprio, desvinculado do espaço e contexto geral no qual habita.

Conforme se pode observar nas citações acima, existe uma busca de estar consigo mesmo, de se acalmar, de se concentrar, que a música de escolha própria pode propiciar nestes ambientes.

2.3.2 Coral da empresa

Como atividade mais perene e razoavelmente estabelecida como função sociocultural no ambiente empresarial, encontra-se a prática do canto na forma do “Coral da Empresa”. Junker (2001) situa esta prática coral da seguinte maneira:

Coros de Empresas: Estes são de dois tipos. O primeiro, em sua vasta maioria (quase que a totalidade) existe com objetivos de se ter um grupo na empresa com atuação artística nas atividades sociais ou de cunho patriótico. Seus participantes geralmente são funcionários das empresas que têm alguma ligação com a música coral, porém o fazem por amor. O segundo tipo tem o objetivo de representar a instituição em suas variadas atividades sociais de cunho interno ou mesmo externo. Este grupo pode levar o nome da instituição em uma grande porção de variados eventos, principalmente fora da casa. (JUNKER, 2001)

Muitas vezes, o Coral da Empresa é uma oportunidade de encontro de trabalhadores de diversas áreas que, normalmente, não têm uma interação direta no dia a dia. Favorece-se, assim, a aproximação entre pessoas e grupos, que passam a ter, na música, um elemento mediador e agregador. Muitas vezes, isso ajuda a diluir as barreiras de isolamento que se estabelecem pela compartimentalização de funções e pelas estruturas hierárquicas da empresa.

Amato (2007) relata a experiência de um coral formado por trabalhadores de diversos setores de uma indústria na cidade de São Paulo, onde foi possível, primeiramente, verificar uma quebra nos níveis hierárquicos estabelecidos, graças ao trabalho com o canto dentro da empresa. O gosto pelo canto estabeleceu as condições para tal quebra e criou a possibilidade de diferentes pessoas de diferentes categorias profissionais se integrarem para realizarem uma mesma atividade. Para participar do coral, só era necessário querer cantar.

Morelenbaum (1999 apud TEIXEIRA, 2005) realizou um estudo de caso no qual relaciona os princípios da Qualidade Total nas empresas, com a atividade de canto coral que ocorre ou pode ocorrer dentro delas. O autor sugere que a criação de um coro pode funcionar como ferramenta para a socialização e saúde dos trabalhadores, bem como peça de marketing. Neste último sentido, Teixeira (2005) relata que:

O coro pode servir tanto como peça de marketing externo da empresa, ou seja, servindo para aproximar instituição e clientes em suas apresentações, quanto como elemento de marketing interno, tendo a função de elevar o envolvimento dos funcionários para com a missão da empresa, motivando-os a construir relacionamentos comprometidos com o sucesso geral. Dentro dessa categoria, a atividade coral é disponibilizada como parte da estratégia do departamento de Recursos Humanos (RH) das empresas que, visando a promoção do crescimento pessoal de seus funcionários, busca oferecer-lhes atividades relacionadas à saúde, ao esporte e ao lazer. (TEIXEIRA, 2005)

2.3.3 Grupo musical integrado por trabalhadores

Em uma reportagem do programa “Saúde” da TV Uni-BH, de 9 de outubro de 2009, foi apresentado o projeto de implantação de uma escola de música dentro da empresa V&M Brasil. Lá os trabalhadores têm a possibilidade de aprender um instrumento e atuar em grupos musicais. Um dos entrevistados relata a experiência:

Sempre houve uma ideia de que trabalho está separado da vida da gente lá fora. E não está. Isso é impossível de fazer. Enquanto estamos trabalhando como profissionais somos as mesmas pessoas que somos lá fora. Então assim, uma das ideias é esta também de mostrar que aqui dentro a gente está vivendo. E a vida da gente também tem a arte, a música, tem as coisas que a gente gosta, a família que está lá fora, tem o trabalho que está aqui. É um conjunto que faz a vida da gente. (SOUZA, 2009)

Um outro trabalhador apresenta sua percepção sobre o ganho pessoal nesta atividade:

Um dos maiores ganhos é a questão da satisfação. Querendo ou não a gente tem um prazer maior de vir, tem um incentivo, um motivo a mais para vir trabalhar. Um dos maiores ganhos também é a questão do prestígio, conhecer pessoas, estar envolvido com várias pessoas, pessoas diferentes, de níveis hierárquicos diferentes. (GONÇALVES, 2009)

Como parte do projeto, o grupo grava CDs sob a orientação de um produtor musical. Como é usual no campo da música, a gravação torna-se uma meta a ser atingida, constituindo-se em um fator motivador para o trabalho; e, uma vez concluída, concretiza o resultado de uma forma tangível. Este “produto final” é, normalmente, fator de orgulho para aqueles que o realizaram, e pode ser compartilhado em outros círculos dentro e fora da própria empresa.

2.3.4 Musicoterapia Organizacional

A musicoterapia estruturada enquanto área do saber e do fazer terapêutico é algo recente em nossa cultura. Assume-se como início, tanto da sua aplicação prática, como da reflexão crítica sobre a mesma, os anos imediatamente após a Segunda Guerra Mundial. Por ser notoriamente um campo interdisciplinar, onde a arte musical, as ciências médico-biológicas e a psicologia têm forte interação, é natural que um grande número de vertentes explore as várias possibilidades e nuances resultantes deste encontro. Já no final do século XX, na obra “Definindo Musicoterapia”, que se tornou referência para a área da musicoterapia, Bruscia (2000) apresenta mais de 60 definições de musicoterapia e um grande número de abordagens e possibilidades técnicas para o trabalho. Todavia, a mesma obra tem apenas poucas linhas dedicadas à assim chamada “Musicoterapia Organizacional” (MTO). Lá se lê:

Ainda pouco desenvolvida, a Musicoterapia Organizacional é a potencial aplicação da música para apoiar e desenvolver equipes de trabalho e melhorar as relações de trabalho e em grupos profissionais. Assim como a “Psicologia Organizacional”, essa prática pode envolver consultas, avaliações diagnósticas ou intervenções.
(BRUSCIA , 2000, p. 243)

Mais recentemente no Brasil, encontramos, em Steinberg (2006), Baleroni e Silva (2011) e Cunha (2014), interessantes relatos e análises que tratam do uso terapêutico da música no meio empresarial.

Segundo Steinberg (2006),

Uma intervenção em musicoterapia na empresa implica uma saída do sistema de controle, com uma potência de imprimir outras relações com o próprio espaço e com o tempo, o tempo da escuta de si mesmo, da música, da voz. Com potencial para estender essa escuta que tenta escapar dos sistemas de controle e se colocar mais criativo e espontâneo nas relações, no humor, no clima organizacional, melhorando a saúde do ambiente de trabalho. (STEINBERG, 2006)

A autora entende assim a MTO como uma ação política dentro da empresa:

[...] as intervenções de musicoterapia nos ambientes de trabalho ou espaços reservados para esses encontros e/ou grupos, assim como programas de músicas no ambiente de trabalho ou intervenções musicais em períodos determinados, são ações políticas em musicoterapia organizacional. (STEINBERG, 2006)

O trabalho de Baleroni e Silva (2011) oferece um bom panorama de como a MTO tem se desenvolvido no Brasil nos últimos anos. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que teve como objetivo a reflexão – a partir de obras publicadas por musicoterapeutas brasileiros – sobre o trabalho e os enfoques da musicoterapia com trabalhadores nos mais diversos contextos laborais.

Na prática, a MTO faz uso de técnicas comuns a outras vertentes musicoterapêuticas. A distinção, mais teórica do que prática, entre *musicoterapia receptiva* e a *musicoterapia interativa*, aparece, também, nos trabalhos no meio organizacional. Na primeira, o paciente/cliente se expõe, auditivamente, a estímulos musicais e, na segunda, o paciente/cliente interage ativamente tocando, cantando ou criando música, seja individualmente, em grupo ou com o próprio terapeuta.

Cunha (2014), por exemplo, descreve um trabalho de musicoterapia receptiva com trabalhadores da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA - RN), estudando o efeito de audições musicais sobre o estresse. Já Costa (2007) investigou como a musicoterapia pode auxiliar no desenvolvimento das relações interpessoais entre os trabalhadores de uma empresa. Utilizou, para isso, uma abordagem interativa, onde a criação de canções teve um papel destacado no

processo do grupo, ajudando os participantes a se reconhecerem e a encontrarem uma nova e mais construtiva maneira de se relacionar.

Pretendo, com os exemplos da MTO aqui citados, apenas indicar um campo de atuação já bastante próximo ao universo de estudo desta pesquisa. Mais à frente, em [7.1], serão tratadas as possíveis sobreposições e distinções entre estas abordagens.

Do que foi exposto até o momento, pode-se concluir que a música está presente na vida de uma empresa sob formas variadas e, de modo mais ou menos consciente, mais ou menos intencional, atua sobre a qualidade das relações que se estabelecem no local de trabalho. Para completar este panorama, cabe ainda considerar os possíveis significados que uma ação com a música possa ter nas empresas, tanto para aquelas mais rigidamente conservadoras quanto para aquelas empresas que, a partir de uma concepção mais sistêmica e humanizada das relações sociais de trabalho, buscam processos e resultados que harmonizem o desenvolvimento individual e coletivo.

2.4 O CONTEXTO DO FAZER MUSICAL NA EMPRESA

Conforme mencionei na introdução, as experiências no trabalho com a música em eventos corporativos e programas de educação empresarial podem ter qualidades muito diversas. Empresas são grandes organismos constituídos de seres humanos e, assim como os indivíduos, cada uma tem seus traços particulares. São as virtudes e competências, as fraquezas e incapacidades dos que integram uma empresa em seus muitos níveis, que vão determinar sua personalidade, postura e atuação na sociedade. Uma condição, no entanto, que se pode reconhecer como fundamento comum a todas as empresas é: elas surgem para que se realize algo que, individualmente, se é incapaz de alcançar. De alguma forma, as empresas replicam um processo primordial da evolução natural: átomos se conectam com átomos para formar moléculas; moléculas se unem a moléculas para constituírem células; células colaboram para que surja um órgão e, por fim, um organismo. Procedendo assim, a natureza alcança níveis de complexidade e consciência cada vez mais elevados (CHARDIN, 2006, p. 277-8). Grupos sociais constituídos com o

propósito de realizar tarefas necessárias ao desenvolvimento do ser humano, neste sentido, levam adiante um impulso primordial da natureza. Se constituindo como organismos, as empresas têm de, necessariamente, lidar, interna e externamente, com problemas similares aos demais seres que habitam nossa biosfera.

Moogi (2001) propõe, de fato, como caminho para o desenvolvimento presente e futuro das organizações, que elas se estruturam segundo um modelo biológico, constituído por células e organizado de forma sistêmica e dinâmica.

Quando uma empresa é compreendida como um organismo vivo e consegue ser eficaz na construção de pontes existenciais com os indivíduos e grupos que nela trabalham e que com ela interagem, sejam clientes, fornecedores ou acionistas, ela ganha características orgânicas, isto é, características de seres vivos. (MOGGI, 2001, p. 35)

Prosseguindo...

O núcleo da célula – DNA – é o depositário da essência da nossa herança genética. Numa analogia com a empresa, as pessoas, se vistas como macrocélulas dessa empresa, deveriam ser depositárias de seu DNA, isto é, da cultura dos valores e objetivos da organização. No contexto empresarial, o conceito de célula, em síntese, induz a um modelo organizacional com características já descritas como inerentes ao ser vivo [flexibilidade, capacidade de regeneração, resposta rápida a estímulos externos, adaptabilidade, interdependência e conexão com outros organismos externos]. O modelo celular é intuitivo, foge do paradigma da pirâmide hierárquica para fluxos de energia e traz uma imagem dinâmica dos processos que ocorrem em uma empresa. É importante destacar que a empresa com modelo celular não tem uma receita acabada de estrutura. Ela é mais uma forma de navegar que sofre transformações de acordo com os impulsos internos e externos. (MOGGI, 2001, p. 42)

É necessário, aqui, questionar se esta visão de empresa, que poderia ser chamada, talvez, de visionária ou de idealizada, tem alguma viabilidade ou aderência à realidade, em face da história econômica dos últimos séculos e das práticas de gestão neles desenvolvidas.

Muitos estudos e exemplos demonstram como as empresas foram gradativamente se tornando escravizadoras do ser humano. De uma forma bastante

simplificada, mas suficiente para indicar uma direção histórica da relação trabalho – empresa, Korczynski (2003) apresenta o seguinte (Quadro 1):

	Era pré-industrial	Era industrial (Fordismo)
Grau de autonomia sobre o processo de trabalho.	Alta	Supervisão hierárquica cerrada.
Relação com as ferramentas.	Propriedade própria e personalizada	De propriedade do empregador e padronizada
Grau de fragmentação da produção.	Trabalho feito em pequenos grupos	Produção concentrada em grandes fábricas
Modo de determinar o andamento do trabalho.	Autodeterminado	Determinado pela máquina
Regulação do espaço auditivo no processo de trabalho.	Autorregulado	Apropriado pela administração
Exemplos de ocupações	Trabalhador rural; pescadores; tecelão manual.	Linha de montagem; tecelão de tear mecânico.

Quadro 1: Tipos de processos de trabalho como representantes de períodos históricos. (KORCZYNSKI, 2003)

Vê-se como a gradual perda de autonomia sobre o trabalho, por parte do trabalhador, o coloca em uma posição submissa diante de uma sempre mais alta e poderosa hierarquia.

Considerando o desenvolvimento histórico deste movimento de cerceamento da liberdade no trabalho, pensar em datas definidas para caracterizar um certo modo de produção é algo pouco produtivo, pois diversos modos podem coexistir num dado período e, igualmente, em um mesmo espaço geográfico (KORCZYNSKI, 2003). Reconhece-se que, hoje, coexistem inúmeros modos de produção, cobrindo um amplo leque que vai do trabalho escravo às organizações totalmente horizontalizadas e autogeridas²⁰ (ALISKI, 2014; HOCK, 2006; ROBERTSON, 2013).

É neste amplo espectro de possibilidades de organização do trabalho que se

²⁰ Um bom exemplo a se mencionar aqui é o modelo colaborativo da produção de software de código aberto, que acontece de forma totalmente descentralizada, em dimensão mundial; aberto às contribuições de cada participante da rede de desenvolvimento e, mesmo, de usuários. Ver, também, o modelo de gestão do Instituto EcoSocial. Disponível em: <<http://www.ecosocial.com.br/index.php/quem-somos/modela-de-negocio/>>. Acesso em: 04/07/2014.

inserem os treinamentos empresariais, que, conseqüentemente, devem se ajustar a cada um destes universos. Assim, quando se olha para situações menos desenvolvidas do ponto de vista social e de gestão, mesmo que, em alguns casos, busquem ou aparentem certa modernidade, reconhecem-se inúmeras contradições. Barros (2010), ao estudar os discursos subjacentes aos programas de Qualidade de Vida para Trabalhadores (QVT), que envolvem diversos tipos de eventos, treinamentos e dinâmicas de grupo em empresas, conclui que:

Os discursos analisados remetiam a um estilo de vida apresentado como saudável e pouco diziam respeito às condições de trabalho ou à organização deste. A primazia do estilo, atitude e comportamentos sobre as condições concretas do trabalho, em discursos organizacionais que buscam moldar a subjetividade do trabalhador, configura o que Gorz (2005) chamou de mundo do trabalho imaterial. Concluímos que os treinamentos e eventos destinados a fazer o trabalhador aderir este estilo de vida caracterizavam-se como mecanismos disciplinares de controle e exercício de poder mediante o uso do discurso da QVT. Concluímos também que, para além do poder disciplinar observado, o discurso de qualidade de vida é utilizado para promover uma disseminação de valores e normas não somente aos trabalhadores, mas com vistas a toda a sociedade, em assuntos variados que classicamente não dizem respeito às organizações, remetendo-nos às noções de biopoder e governamentalidade, tais como desenvolvidas por Foucault (2005). (BARROS, 2010, p iii)

Reconhecem-se, aqui, movimentos inegáveis de disputa pela força de trabalho e pela subjetividade humana, nos quais as empresas, muitas vezes, têm um papel determinante. Todavia, dada a não-homogeneidade do universo empresa-trabalho e, sobretudo, por seu estado de perpétua transformação, encontram-se empresas que se mostram mais maduras no que diz respeito à consciência de seu papel social e da necessidade de se buscar uma integridade nas relações humanas e de trabalho.

Pelo que foi exposto acima e pelo que pude observar na prática em contato com diversas empresas, quero sugerir que existe um movimento de transformação e aprendizado coletivo sendo operado, impulsionado por individualidades visionárias e ousadas – diversos autores tratam deste novo cenário e as forças que impulsionam tal transformação (HOCK, 2006; ROBERTSON, 2013; MOGGI; BURKHARD, 2005;

TRANJAN, 2014b; ABRAMOVAY, 2009). Se, em muitas situações, o discurso da flexibilidade e da amabilidade superficial não passa de mais uma artimanha persuasiva para perpetuar estruturas de poder, vemos, em outras situações, uma genuína disposição e determinação em alcançar um mais elevado patamar de civilização nas organizações de trabalho. Minha esperança é que a experiência vivida neste projeto possa apoiar e ser compreendida no sentido deste último contexto.

Aqui, um pequeno relato pode servir de exemplo para ilustrar e, se possível, apoiar este ponto de vista:

Em 2013, fui convidado, por um colega²¹ consultor, para atuar em um programa de treinamento de uma fábrica de tintas. Esta acabava de abrir uma divisão de serviços de pintura e, para o novo ramo de negócio, foram contratados cerca de 40 trabalhadores, entre pintores e auxiliares de pintura. De modo geral, eram pessoas de condição socioeconômica bastante baixa, incluindo alguns ex-presidiários. O programa, todavia, era ousado, pois além de oferecer a instrução técnica necessária ao desenvolvimento dos serviços, pretendia ampliar o horizonte cultural dos participantes. Assim, o programa contava com: um módulo de literatura e contação de histórias, desenho, pintura decorativa para estimular a criatividade, uma visita à Fundação Dorina Nowill²² para cegos, organizada com o intuito de se conhecer e compreender a percepção que deficientes visuais têm com texturas e cores e, por fim, uma oficina de música. Estas atividades visavam, mais do que transmitir conhecimentos ou sugerir um modelo de cultura, resgatar os elementos culturais originais dos próprios participantes. O trabalho dos condutores das atividades era, sobretudo, ajudar o grupo a externar e valorizar sua própria bagagem cultural. No caso da atividade musical, trabalhou-se com o processo criativo em grupos de afinidade. Houve, assim, um grupo que compôs uma canção de amor; a turma do futebol fez uma versão do hino do Corinthians; o grupo evangélico criou uma louvação, e o último grupo cantou o carinho pela família, em especial, pelos filhos. Para além de toda a alegria e diversão que se deu na apresentação final dos grupos, reconheceu-se, como mais importante: a interação, o reconhecimento e o senso de união que a atividade proporcionou. Quanto isto seria importante para,

21 Ivo Ribeiro – Consultor Metanoico.

22 Ver Anexo 10.1

depois, ir pintar casas, não era ali uma questão, mas, certamente, teria seu efeito na relação entre aquelas pessoas²³.

Mas algo importante ainda estava por vir neste projeto. Soube, pelo consultor, que haveria a seguinte atividade: cada um dos pintores teria a sua própria casa pintada. Ele poderia retirar, na fábrica, qualquer produto que quisesse utilizar; e, num dia marcado, receberia um grupo de colegas que executariam o serviço segundo seu desejo. Naquele dia, ele seria tão somente cliente. Sua contrapartida seria providenciar o almoço para a equipe.

Apresentei anteriormente os princípios da Educação Experiencial e, para esta, não poderia haver exemplo melhor. Muito mais do que poder proporcionar, aos trabalhadores, o contato e o aperfeiçoamento da atividade que fariam na casa dos clientes da empresa, esta ação propiciou a todos, por meio de uma experiência prática, carregada de significado, uma nova perspectiva sobre as relações interpessoais e de trabalho.

Alguém de fora poderia, naturalmente, questionar: “a empresa não fez isso pois sabia que teria um ganho?” Sim, claro. Mas a pergunta mais interessante é: houve ganho para todos? Acredito que sim, inclusive para os clientes finais, que seriam atendidos por alguém que já vivenciou o processo a partir do seu ponto de vista; como cliente.

Pensando, agora, nas condições para a realização saudável e significativa de projetos de educação empresarial, considerando as situações e reflexões acima descritas, chego às seguintes proposições sobre o assunto:

1. O grau de desenvolvimento cultural, ético e moral das lideranças de uma empresa determina a coerência entre o discurso e a prática vivida.
2. Empresas pequenas ou suficientemente horizontalizadas, onde a distância entre quem decide, quem paga e quem vivencia os projetos de educação corporativa é menor, têm mais condições de realizar atividades significativas para a comunidade de trabalho.
3. A satisfação no trabalho é diretamente proporcional à percepção de significado na atividade realizada e ao seu reconhecimento pela comunidade

²³ Mais recentemente, fui informado que um dos participantes voltou para sua cidade original, Vila do Café-BA, para montar sua própria empresa de pintura, mas, antes, compôs uma música inspirado em um momento de solidariedade entre dois colegas pintores. A canção está disponível em: <<http://youtu.be/bzomZ6rLsTg>>. Acesso em: 28/12/2014.

de trabalho.

Depreende-se disso que o valor de uma atividade musical na empresa (em verdade, de qualquer tipo de atividade ou treinamento que pretenda ir além da transmissão de conhecimento técnico) depende, em primeiro lugar, da honestidade e da intenção com que se propõe tal atividade. É no alinhamento de propósito e de valores, tanto de quem contrata, como de quem participa e de quem conduz o processo, que reside a pertinência e justificativa moral de um projeto. É este alinhamento, ou falta dele, que ditará as condições de trabalho com as quais o músico, que se aventura no ambiente empresarial, terá de lidar.

3 O PROJETO

3.1 O CONTEXTO DA PESQUISA

Para que este estudo acontecesse num ambiente o mais autêntico possível, minimizando as distorções de comportamento e de percepção que, inevitavelmente, ocorrem quando algo se torna objeto de estudo, quis realizar um trabalho em que as oficinas se constituíssem num verdadeiro processo de educação empresarial, atendendo às necessidades reais e atuais das empresas e dos seus trabalhadores. Para intermediar o contato com as empresas e oferecer um programa educacional, foi estabelecida uma parceria com a empresa Metanoia – propósito nos negócios²⁴ que orienta e apoia um grande número de empresas no Brasil. A Metanoia atua no mercado desde o início dos anos 1980 (originalmente, com o nome “CEMPRE – Conhecimento e Educação Empresarial”), e focou sua ação no desenvolvimento de lideranças e equipes de pequenas e médias empresas. Para além do vínculo de amizade e parceria profissional de longa data que tenho com esta empresa, a escolha deste caminho se deu pelo fato de que, entre os clientes da Metanoia, havia um bom número de empresas já com a maturidade e a predisposição para: aceitar um programa de educação baseado na música, se abrir para a pesquisa e assumir conjuntamente a experiência proposta como um todo.

Num evento da Metanoia (“Retoque”) em 2011, que contava com um grupo de seus clientes mais consolidados, foi então lançada a ideia da realização da pesquisa sob forma de um programa de treinamento, destinado a trabalhar questões vinculadas ao dia a dia e às necessidades de cada empresa, no qual a principal ferramenta seria a prática musical. Avaliando a questão logística e as possibilidades de agenda, das cinco empresas que manifestaram interesse pelo projeto, três foram selecionadas para participar da pesquisa de campo.

É importante mencionar que houve, por parte das empresas e de suas lideranças, um entendimento tácito de que o aprimoramento dos processos do dia a dia de trabalho passava, necessariamente, pelo desenvolvimento de competências humanas e sociais, além da aquisição de competências técnicas. Neste sentido,

24 Ver Anexo 10.1

pode-se dizer que houve uma busca alinhada de um melhor desempenho no trabalho com um processo de busca de conhecimento de si e de maior consciência das relações interpessoais.

Como já mencionado, o objetivo do presente estudo foi investigar as implicações e emergências de um projeto educacional-empresarial realizado por meio do fazer musical. Do ponto de vistas das empresas e dos trabalhadores, era esperado que as oficinas proporcionassem um desenvolvimento pessoal e profissional relativo às questões do dia a dia de trabalho. Partindo destas premissas, decidiu-se que o grupo de trabalhadores de cada empresa proporia *questões-tema*, pertinentes aos seus desafios e seu momento. As questões-tema deveriam expressar as necessidades de desenvolvimento pessoal e coletivo do grupo de trabalhadores, e sua elaboração deveria apoiar a vida da empresa como um todo.

Após uma reunião onde foi aprestado o projeto às equipes e feitos os devidos esclarecimentos sobre as implicações decorrentes de se vincular um processo de educação empresarial a um projeto de pesquisa acadêmica, o grupo – que envolvia trabalhadores de diversos níveis hierárquicos da empresa, gestores, pessoal operacional, auxiliares e sócios – definiu as questões-tema, que deveriam ser tratadas ao longo das oficinas.

Nas empresas, aqui denominadas apenas como A, B e C, as questões-tema escolhidas para o trabalho foram:

- Empresa A - Foco no cliente, saber ouvir, pensar fora dos padrões condicionados, sair da zona de conforto, experimentar o novo.
- Empresa B - Comunicação.
- Empresa C - Atenção ao fluxo do processo, visão sistêmica, fortalecimento do espírito de equipe.

Estas questões-tema, serviram como norteadoras para o planejamento e a execução das atividades das oficinas, bem como proporcionaram uma maior coerência, unidade e significado ao processo como um todo.

Uma vez iniciado o projeto, o trabalho prático constituiu em uma série de encontros nos quais os participantes foram convidados a: cantar, tocar instrumentos simples, compor, desenvolver habilidades rítmico-motoras e aprimorar sua audição por meio de vivências musicais dirigidas. Estas atividades em si, bem como a

reflexão sobre as mesmas e sua conexão com as questões-tema, forneceram, aos participantes, os conteúdos e as experiências sobre as quais se procurou construir um novo conhecimento, e, a partir deste, uma eventual transformação pessoal e social.

Realizei, enquanto condutor das atividades, junto com o representante de cada empresa, o acompanhamento e a avaliação constante do trabalho, fazendo ajustes, correções de rota, aprimoramentos, a fim de garantir o maior envolvimento possível e uma efetiva elaboração das questões escolhidas por parte dos participantes.

Foram realizadas dez oficinas nas empresas A e C, e nove oficinas na empresa B, com uma periodicidade média quinzenal, ao longo de oito meses. Cada empresa teve seu processo correndo de forma independente das demais. As oficinas tiveram lugar nas dependências da própria empresa.

A fim de evitar conflito de interesses e comprometer o status ético da pesquisa, excetuando a cobertura dos gastos de deslocamento até a sede das empresas, não houve, por parte destas, qualquer tipo de remuneração paga a mim referente ao desenvolvimento das oficinas. Cabe lembrar que, para as empresas, houve um custo embutido no projeto referente às horas que os trabalhadores dedicavam às oficinas. Assumiu-se que a contrapartida deste custo seria o próprio benefício que o projeto traria para cada participante individualmente e para a empresa como um todo.

3.2 A ABORDAGEM “METANOICA”

Antes de dar sequência à apresentação dos participantes e fazer a caracterização das empresas do projeto, é importante introduzir a abordagem “metanoica” que inspira o trabalho das mesmas.

Metanoia, na definição de seu próprio idealizador e principal mentor Roberto Adami Tranjan²⁵, é “expansão da consciência” (TRANJAN, 2014c). A consciência que cada membro de uma empresa, a começar por seus líderes, deve buscar a respeito de si mesmo, da empresa enquanto ente social gerador de riqueza, e de sua relação

²⁵ Roberto Adami Tranjan é economista com pós-graduação em administração de empresa. Empresário e diretor da Metanoia – propósito nos negócios.

com os clientes, fornecedores e a sociedade em geral. Em seus vários livros²⁶ destinados ao público empresarial, na maioria, escritos na forma de “romance de negócios”, Tranjan elabora uma visão sistêmica da empresa e do mundo dos negócios, buscando colocar no seu centro o próprio ser humano, que vive, sofre, aprende, ama, busca propósito e se realiza na ação de servir.

O trabalho com os empreendedores e suas equipes tem como ação central os processos educacionais voltados para diferentes públicos e momentos do caminho “metanoico”, ou “travessia”, como é normalmente chamado.

O principal programa educacional, que leva o próprio nome “Metanoia”, é destinado a líderes empresariais desejosos por rever e aprimorar sua forma de relacionamento, seja com suas equipes, com o mercado, com os resultados, com as realizações e, até mesmo, com sua própria vida. A estrutura do programa se fundamenta no conceito da empresa de corpo, mente e alma, que irei apresentar mais adiante.

A empresa oferece, ainda, os programas: “Líder de Alto Valor”, destinado a lideranças atuais e potenciais, que apoiarão a implementação do Processo Metanoico na empresa; o programa “Guinada”, destinado a capacitar pessoas de negócios a construir uma relação mais consistente em termos de valores, métodos e resultados com o mercado. O programa “Retoque”, mencionado acima, destina-se a empreendedores que já implantaram um processo metanoico em sua empresa e buscam trabalhar, de modo mais aprofundado, questões específicas e desafios com os quais se defrontam no seu dia a dia de trabalho.

O conceito de empresa de Corpo, Mente e Alma, central a esta abordagem, pode ser resumidamente caracterizado da seguinte maneira:

O que é uma empresa de Corpo, Mente e Alma? É uma empresa inteira, equilibrada, plena. O corpo é formado pela parte visível e tangível: máquinas e equipamentos, instalações, estoque, produtos e serviços, duplicatas, relatórios, caixa e lucro. A mente trata da relação com o mercado, com os clientes, com o futuro. Cuida das estratégias, do negócio, do foco, dos diferenciais. A alma consiste nos relacionamentos internos, na comunicação, no comprometimento, na motivação, no exercício da liderança e no trabalho em equipe. (TRANJAN, 2014a, p. 19)

26 Empresa de Corpo, Mente e Alma, Metanoia, Pegadas, Rico de Verdade e Devir.

Partindo desta visão, Tranjan (2014a) descreve as possíveis distorções que uma empresa pode sofrer quando negligencia um ou dois dos vértices do triângulo Corpo-Mente-Alma; ou quando, simplesmente, coloca uma ênfase demasiada em um deles. Surgem, assim, os seguintes tipos: “Empresas-Objeto”, focadas e aprisionadas nas questões do Corpo: fluxo de caixa, produtos e resultados de curto prazo; “Empresa-Desnorteada”, perdida na imaterialidade da Mente: cheia de ideias e planejamentos desconectados da realidade; “Empresas-Sensíveis” (melhor caracterizadas como “Sentimentais”), infladas na própria alma: mais preocupadas com o bem-estar interno em detrimento da relação com o cliente e com os resultados objetivos.

Igualmente importante nesta abordagem é o conceito de “Metarriqueza” desenvolvido no livro “Rico de Verdade” (TRANJAN, 2008). Como o próprio termo indica, trata-se de uma riqueza para além daquilo que normalmente se entende por riqueza material. Apresento, a seguir, uma síntese das quatro dimensões da riqueza caracterizadas na referida obra:

Dimensão Econômica – Esta primeira dimensão é a riqueza do plano material, que numa empresa é composta por máquinas, equipamentos, produtos, relatórios, dinheiro. A pergunta “qual?” ou o “que?” remete a esta dimensão. As estratégias são definidas em função da equação “receitas – despesas = lucro”.

A segunda dimensão, denominada nesta abordagem de Dimensão Filosófica, pode ser encontrada quando se coloca a pergunta “por quê?” Porque este trabalho, este negócio, esta empresa existe? Quando se consegue desenvolver um empreendimento em resposta a um problema, a uma necessidade externa, ele passa a ser motivado por algo que vai além do lucro material e imediato da mera dimensão econômica.

A pergunta “quem faz?” nos conduz à terceira dimensão: Dimensão Potencial. Esta considera o indivíduo, o grupo, a organização. Ela aponta para o organismo social que cria e elabora, por meio de suas potencialidades, o que deve ser feito para que a empresa cumpra seu propósito. Na dimensão econômica, o “quem” é tratado como “mão de obra”, “força de vendas”, “funcionário” etc., e sempre visto como um item de custo que deve ser contido e controlado ao máximo para que a equação resulte positiva. No entanto, o “quem” é a potencial fonte de riqueza, desde que possa influir, participar de decisões, ter autonomia, desenvolver sua criatividade

e, sobretudo, ver significado naquilo que faz.

Quando se busca a resposta à pergunta “para quem é o trabalho?”, toca-se a Dimensão Causal, da empresa. Esta é, talvez, a pergunta mais importante, mas raramente é formulada. A pergunta “para quem?” não se satisfaz com pesquisas de mercado e estatísticas. Ela diz respeito a pessoas com necessidades declaradas e não declaradas e interesses que vão além do produto ou serviço oferecido. São seres humanos dotados de sentimentos e valores. A quem o trabalho serve? Contribuir para quem? Eis a pergunta que norteia a empresa e direciona as competências que nela vivem a uma tarefa mais nobre e grandiosa: servir a algo ou alguém. Na fala de uma das participantes do projeto, encontramos, de forma singela, a explicitação desta dimensão:

Noely - E1

Quando eu cozinhava pras crianças, eu ficava imaginando as crianças comendo e chegando em casa dizendo: “mãe eu comi isso, comi aquilo”. E aqui eu vejo o mesmo lado, eu vejo a criança pondo o sapatinho... a mãe olhando...: “ah ficou bonitinho”.

Confesso que, quando ouvi esta fala, me dei conta de que, por mais simples (e, muitas vezes, mecânico) que seja o trabalho, quando se consegue vinculá-lo a um ser humano concreto que dele vai se beneficiar, a atividade que se realiza é preenchida de significado e, por meio dela, nossa própria vida se torna mais significativa.

Apontando para a riqueza em sua plenitude, Tranjan (2008) conclui:

A riqueza tem magnitudes diferentes conforme a dimensão. Será apenas uma riqueza econômica se o trabalho ou negócio estiverem limitados à dimensão econômica; será um outro tipo de riqueza, mais consistente se houver respostas para a dimensão filosófica; mas certamente será uma riqueza mais abrangente se considerar as duas últimas dimensões, não por acaso, dimensões humanas. Na dimensão humana o trabalho e o negócio oferecem uma decisiva contribuição às pessoas, ao mundo, à vida. E é na sinergia entre as quatro dimensões que conquistamos a metarriqueza.²⁷ (TRANJAN, 2008, p. 91)

²⁷ O conceito de “metarriqueza” é, de certo modo, correlato ao de “mundos (dimensões) do sustento” ou “ciclos da riqueza”, encontrado em Bonder (1990, p. 44-48).

Esta breve apresentação da abordagem Metanoica ajuda a colocar, sobre um pano de fundo comum, as empresas que participaram do projeto. Guardadas as características particulares de cada uma (e são muitas), pôde-se observar uma linguagem e conceitos compartilhados por seus integrantes. Reconhecendo que o processo da Metanoia é incorporado de forma orgânica nas empresas, e que cada uma trabalha as metodologias e práticas sugeridas de modo variado, ficou evidente que, em todas, havia um campo fértil e acolhedor para se desenvolver o presente projeto, sobretudo, no seu aspecto humanístico, artístico e musical.

Longe de ser sinônimo de “problemas resolvidos”, ausência de contradições, “universo cor-de-rosa” ou cultivo de uma ingenuidade frente aos desafios sociais que o trabalho numa empresa coloca, pode-se dizer que o ambiente destas empresas apresentou, como característica, a disposição e abertura para encarar os desafios de transformação pessoal e social. Pode-se dizer que a visão de uma relação mais humana, rica e significativa com o trabalho foi vislumbrada, e buscaram-se os espaços, meios e disposição para coletivamente alcançá-la.

Nas falas dos envolvidos na pesquisa, pode-se captar o sentimento que estes têm em relação ao seu ambiente de trabalho:

Cristina - E1

Temos muita liberdade. A empresa é bem participativa, traz uma visão humana em relação aos clientes e colaboradores. Falta conseguir a proximidade pelo cliente, o real interesse por ele, trazer o impulso [da diretoria] até os funcionários. [...] Existe uma filosofia por trás, mas como levar isso para todos?

Aline - E1

Empresa boa de se trabalhar, quando vim trabalhar aqui senti uma diferença muito grande. Tem visão do cliente e cuidado com o colaborador. Falha na comunicação, pode melhorar a atitude, mas são detalhes. [Algumas] pessoas não se envolvem “preferem ficar quietos”; vêm o problema mas não tentam resolver. No laboratório a gente tem muita união, vê bem o lado um do outro.

Rosana - E1

Gosto do serviço, pessoal amigo. A equipe é diferente dos outros empregos. Nos outros serviços que eu trabalhei não se envolve a “limpeza” com o pessoal do escritório, da logística, então a gente acaba até se travando. Aqui comemoram muito aniversário, eu ficava escondida na cozinha e me chamaram

pra comer bolo junto, “todos somos iguais, a pessoa que a gente tem que tratar melhor é você que cuida de nós”. Me sinto valorizada. [...] Quando perguntaram sobre a participação no projeto, fiquei quietinha, mas falaram pra eu me posicionar e eu estava querendo mesmo participar.

Orlando - E1

Estrutura boa, bom suporte e equipe. Tem uma filosofia diferente de trabalho que te valoriza e proporciona você se desenvolver. Sinto que precisa melhorar a comunicação, estreitar os laços.

Roberto - E1

Aqui na empresa você não tem uma maneira de fazer, você faz da melhor maneira, pra você estar bem e atender bem. Esta abertura de leque é que eu não consegui ainda me familiarizar, por que venho de empresas que “pau é pau, pedra é pedra”, então não tem muito que mudar. Aqui é mais flexível.

Humberto - E1

Empresa igual esta é difícil a gente encontrar, ambiente moderno, há uma união entre as pessoas, é uma empresa horizontal. Todo mundo é igual. E as pessoas que vem de fora também sentem isso. Não fica maçante. A comunicação ainda falta. Chega com um pouco de ruído, distorcida.

Tereza - E1

Gosto de trabalhar na empresa, nunca tinha costurado. E aqui estou costurando e aprendendo um monte de coisa. Sinto a relação muito boa com todos, sou uma pessoa que converso, brinco... estou numa fase boa.

Maria Cecília - E1

É bom estar nesta empresa pelo comprometimento com a Metanoia. Perceber o esforço do grupo para vivenciar a filosofia metanoica é muito positivo. Brinco que o “jeito de ser” dá quase pra pegar. A forma como a gente é recebido aqui em baixo, todas as pessoas com sorriso no rosto, eu cumprimento, abraço... O próprio fato de eu não ser funcionária e ter sido convidada para participar do projeto já mostra que é diferente.

Virgínia - E1

Sou uma pessoa muito na minha, um pouco retraída. Profissionalmente pra mim aqui sempre foi muito bom, pela responsabilidade que eu tenho, pela confiança que eles têm no meu trabalho, sinto-me valorizada. Nos relacionamentos, me entristece um pouco essa coisa do pessoal comigo. [...] Talvez por eu ser calada, dá a impressão que sou brava. Sou também meio perfeccionista e fico chateada comigo mesma.

Gilberto - E1

Relação boa com os colegas e a direção. As vezes a gente está passando por alguma dificuldade eles procuram a gente pra saber o que está acontecendo, dar uma força, até financeiramente ou outro tipo de ajuda. Já me ajudaram bastante neste caso aqui.

Mateus - E1

De todas as empresas que eu já trabalhei é o melhor ambiente até hoje. Tenho bastante amizade principalmente com os caras que trabalham comigo lá no desenvolvimento e com os caras lá da tecelagem também. O que andou dando bastante trabalho são as máquinas mesmo, por ser mais antigas. Gosto bastante do que faço, quero estudar e me profissionalizar na área de desenho.

Ivone - E1

Acho que tinha que ter mais ferramenta. Ou quando fosse contratar pegar por experiência. Mas me dou bem com elas [as colegas], gosto de todos. Gosto muito daqui. O comportamento é totalmente diferente de todos os lugares que eu já trabalhei. Além do profissional, agem também com o coração aqui. Eles colocam também amor, não é só o serviço em si. Eles compreendem você mais. E aí tem os trabalhos que eles fazem aqui que eu também acho bem legal. Ajuda desinibir bem os funcionários. Você vê que ela [a diretora] não faz isso porque muitos fazem, o que eu sinto é que ela gosta de fazer.

Nota-se, por estes depoimentos, que não se trata de uma relação idealizada ou isenta de desafios. Mas sente-se, também, uma abertura e desejo de se criar uma relação mais positiva e humana. Neste sentido, pode se dizer que o presente projeto não aconteceu em “qualquer” empresa, mas em organizações que já vêm, há vários anos, buscando um caminho de realização mais equilibrado e saudável; tanto nas suas relações internas como com o mercado e a sociedade. Quanto as características deste ambiente de trabalho contribuíram para os resultados da pesquisa, e em que medida um ambiente positivo é condição para se desenvolver este tipo de processo, é uma questão que será tratada no último capítulo deste trabalho.

3.3 AS EMPRESAS

A seguir, será feita uma breve apresentação das empresas envolvidas neste estudo, baseada nas informações disponíveis em suas respectivas páginas na internet e em entrevistas com seus gestores. Apenas neste tópico as empresas serão identificadas pelos seus verdadeiros nomes.

3.3.1 Byofórmula

Em um período em que existiam poucas farmácias magistrais no Estado de São Paulo, as farmacêuticas Beatriz Segura Guimarães Rocha e Yukiko Eto fundaram, em 1981, a Byofórmula: uma empresa do ramo farmacêutico dedicada à manipulação e comercialização de medicamentos, que, em 2001, ampliou sua atuação incluindo o segmento de cosméticos. Como atividade secundária, a empresa oferece também uma linha de medicamentos veterinários.

O grupo conta, hoje, com cerca de 100 trabalhadores, e a sede, situada em São José dos Campos - SP, apresenta um complexo industrial de alta tecnologia. Conta com três farmácias próprias na cidade e uma no município vizinho de Jacareí - SP.

A empresa trabalha no espaço de mercado deixado pelos grandes laboratórios. Entende que a principal vantagem da fórmula manipulada é a de ser a única que atende às necessidades individuais do paciente, levando em consideração certas características particulares, como idade, altura e peso; portanto oferecendo variantes de fórmulas e dosagens inexistentes no mercado. Além disso, a fórmula é feita na quantidade exata para o tratamento, evitando sobras, desperdícios e, consequentemente, a automedicação. A empresa entende, também, que o consumidor tem o direito de saber o que irá consumir e escolher onde manipular seus medicamentos.

Neste cenário, uma atividade fundamental para o negócio da empresa é a comunicação e orientação do meio médico. Yukiko Eto, fundadora da Byofórmula, em colaboração com José Antônio de Oliveira, é autora do Formulário Médico, uma extensa obra anual voltada ao meio médico, cujo principal objetivo é oferecer novas formulações ao público. A obra conta, também, com uma tradução para o espanhol.

A fim de prestar um melhor serviço a seus clientes, além do controle rigoroso da qualidade e zelo pela pontualidade, a equipe da Byofórmula oferece o serviço de monitoramento para os clientes que fazem uso contínuo ou prolongado de medicamentos, de modo que o tratamento não seja interrompido.

A Byofórmula foi eleita cinco vezes uma das cem melhores empresas para trabalhar no Brasil, de acordo com um ranking feito pelo GPTW em parceria com a revista Época. A primeira vez foi em 2006, depois em 2008, 2009, 2010 e 2012. A empresa também conquistou posições de destaque, como: “melhor treinamento para funcionários”, “Melhor qualidade de vida”, “Maior número de jovens empregados”, e o primeiro lugar entre empresas que mais empregam mulheres. Um valor fundamental para o grupo Byofórmula é entender a importância das pessoas e proporcionar a elas um adequado ambiente de trabalho. Além do quadro de trabalhadores predominantemente feminino, outra característica da empresa é a baixa rotatividade de pessoal. A média de tempo na empresa dos participantes da pesquisa foi de 12,5 anos.

A empresa faz parte do grupo de empresas “metanoicas” do Vale do Paraíba – SP, o “MetaVale”, o qual organiza encontros para troca de experiências entre seus trabalhadores, e atividades sociais no campo do voluntariado.

3.3.2 RAW Material

A RAW Material é uma empresa que atua na distribuição de matérias primas e insumos para os segmentos da indústria cerâmica e afins. Ela se propõe a ser mais do que um intermediador, e busca construir uma relação de confiança com seus clientes por meio das competências tecnológicas dos seus parceiros internacionais, contribuindo com novas aplicações para a prosperidade do ramo.

A empresa está situada em Mauá – SP e foi fundada em 1992 pelo Sr. Noboru Sako, que trouxe sua longa vivência em aquecimento industrial, incluindo desde concepção de fornos, estrutura, refratários, isolamento térmica e equipamentos periféricos. A RAW Material iniciou suas atividades na representação em matérias primas para fabricação de abrasivos e refratários, e, aos poucos, foi adquirindo a identidade atual de distribuição de marcas globais especializadas, não só em matérias primas, como, também, em produtos acabados, equipamentos e serviços.

Mais do que oferecer produtos, a RAW Material se propõe a compreender e cuidar de pessoas, propondo soluções únicas e fortalecendo o relacionamento e o sucesso do cliente. Segundo informações da própria empresa, “a confiança é o que move as parcerias e os negócios”.

A RAW Material assumidamente se inspira na abordagem “Metanoica” e declara os seguintes valores: Excelência - Perguntar o porquê, para dar significado com aprendizado. Humildade - Colocar-se à disposição para cooperar como equipe única, sem superioridade e preconceito. União - Interagir com todas as pessoas com real interesse no outro. Liberdade - Expressar sua opinião, respeitar as diferenças e cumprir os combinados. Dignidade - Entregar o meu melhor e cumprir os prazos acordados.

Por ser uma empresa que atua no atendimento às necessidades de insumos e soluções tecnológicas para seus clientes, a maior parte de sua equipe atua exteriormente, visitando clientes ou buscando conhecimento e novos produtos junto a fornecedores. Um pequeno grupo cuida da parte administrativa e financeira e do recebimento, estocagem e expedição dos produtos. No total, a empresa contava, em 2012, com 21 profissionais com diferentes formações acadêmicas e vasta experiência no mercado. Os sócios gestores estão envolvidos diretamente no dia a dia de trabalho.

3.3.3 Socks.Co

Fundada em 1983, como prestadora de serviços de consultoria e manutenção em máquinas têxteis, a Socks.Co implantou, em 1995, uma estrutura para atender exclusivamente a fabricação de acessórios personalizados, “private label”, fornecendo produtos tais como: meias, munhequeiras, joelheiras, faixas de cabelo, testeiras e artigos similares.

Hoje, com sede própria, situada em Jacareí-SP – cidade onde se estabeleceu, em 1870, a primeira fábrica de meias das Américas –, atende a mais de 60 marcas de renome no mercado, buscando um atendimento de parceria ideal, onde a qualidade de produtos e serviços, o cumprimento de prazos, a condução dos negócios de forma ética e rentável, mantêm vivo o conceito de versatilidade e simplicidade. Com um parque industrial composto de maquinários de última geração,

contando com a participação de 62 trabalhadores constantemente estimulados a buscar o crescimento individual, é garantida uma produção média mensal de 150.000 pares de meias.

Na fabricação de seus produtos, utiliza, preferencialmente, matéria-prima natural, mas trabalha com qualquer fibra que venha a ser solicitada pelos clientes. Tem, no seu portfólio, produtos voltados para todos os públicos: masculino, feminino, infantil e bebês. Sob orientação do cliente, desenvolve embalagens, código de barras e kits para o acondicionamento dos produtos.

Por ser uma empresa de pequeno porte, atuando num mercado dominado pela grande indústria (sobretudo a chinesa), a empresa se especializou na personalização e diversificação de produtos, atendendo, especialmente, pedidos em pequena quantidade. Isso implica um sistema de produção em parte artesanal, onde a mão de obra qualificada é fundamental. Grande parte do serviço é feita por costureiras que, manualmente, dão acabamento e aplicam elementos decorativos aos produtos. A maior parte da equipe trabalha diretamente na produção, e apenas um pequeno grupo atua na administração e na área de design e elaboração de protótipos para os clientes. É uma empresa familiar, onde o casal de sócios diretores e sua filha atuam diretamente no dia a dia do negócio, envolvidos na produção, administração e venda dos produtos. A Socks.Co também faz parte do grupo de empresas “metanoicas” MetaVale.

3.4 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

A cada empresa coube decidir como e por que critérios os participantes do projeto seriam convidados e escolhidos, podendo tanto ser um grupo já existente de uma área definida (financeiro, produção, planejamento etc.), como um grupo misto, reunindo trabalhadores de diferentes áreas e diferentes níveis hierárquicos da organização. Nos três casos, as empresas optaram por oferecer o programa aos seus trabalhadores de forma aberta, deixando que estes se inscrevessem espontaneamente, portanto, sem representar uma obrigação ou imposição. Os participantes precisariam reconhecer, no projeto, uma real possibilidade de crescimento pessoal e profissional, e decidir livremente por sua participação. De

modo geral, viu-se que houve um entendimento desta proposta por parte dos participantes, que, então, resolveram aproveitar a oportunidade. A seguinte fala reflete bem como os participantes encararam o projeto:

Yara - E1

Quero me perceber, como são meus comportamentos junto com os colegas, o que fazer para melhorar, para ser mais agradável, mais leve. Me auto conhecer. Quero aproveitar os momentos na empresa para me desenvolver.

Foi estabelecido o critério de que os grupos deveriam ter entre 10 e 20 participantes, de modo a possibilitar que as vivências musicais coletivas tivessem uma boa consistência e diversidade, mas, também, para que não se perdesse no grupo a dimensão do indivíduo. No total o programa contou com a participação de 40 trabalhadores das três empresas.

Foi apresentado, aos participantes, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido²⁸, e solicitada sua assinatura, como procedimento de praxe em pesquisas na área da psicologia social. Este, teve por objetivo, garantir o status ético do estudo e assegurar, ao participante, o direito de abandonar o projeto caso julgasse necessário, sem qualquer prejuízo das relações profissionais, bem como, assegurar o direito à não-inclusão das informações sobre sua participação na pesquisa, caso assim desejasse. Todos preencheram uma ficha de cadastro com seus dados pessoais e de formação.

Para zelar pelo bom andamento do trabalho, dentre os participantes, foi designado um gestor do processo, representante da empresa, que se responsabilizou por toda a logística e aspectos práticos das oficinas, tais como: reserva de salas, lembretes sobre a agenda de trabalho, e comunicação com o pesquisador.

28 Vide Anexo 10.2

3.5 METODOLOGIA PARA O LEVANTAMENTO DOS DADOS, ANÁLISE E REDAÇÃO DO TEXTO

Como já mencionado, esta pesquisa teve como objeto de estudo um conjunto de oficinas de música realizadas com grupos de trabalhadores dentro de suas respectivas empresas. Nestas oficinas, os participantes foram convidados a cantar, a realizar exercícios rítmico-motores (bater palmas, pés, fazer pequenas coreografias), tocar instrumentos simples, fazendo isso individualmente ou com os colegas. Foram feitos, também, exercícios de criação musical em grupo e vivências de regência. As atividades foram entremeadas por momentos de reflexão sobre as experiências práticas e percepções dos participantes, proporcionando oportunidades de aprendizado sobre si mesmo, sobre o grupo e sobre as questões-tema.

Ao término de cada oficina, os participantes foram convidados a registrar em seu “diário de bordo” (uma pasta etiquetada com seu nome, com folhas em branco): as impressões, sentimentos, imagens, reflexões e aprendizados que tiveram durante o encontro. É importante mencionar que não havia uma pergunta específica, sugestão ou solicitação, quanto à forma, extensão ou conteúdo que deveria ser registrado. A orientação era simplesmente: “registre o que você tiver vontade sobre este nosso encontro”. Estes textos se tornaram parte integrante da base de dados da pesquisa.

Ampliando a coleta de dados, foram realizadas duas entrevistas individuais com cada participante. Estas ocorreram antes do início das oficinas e após seu término. Deste modo, pôde-se ter uma percepção do caminho individual de cada um e se pôde observar o efeito do trabalho ao longo do tempo. A primeira entrevista foi de caráter semiestruturado, conforme descrito por Moreira (2002, p. 55), partindo de um roteiro com algumas perguntas predefinidas, que visavam obter informações sobre as experiências profissionais e musicais dos participantes, bem como suas expectativas em relação ao projeto; estavam também abertas a outras questões e necessidades do entrevistado. A entrevista final teve o caráter de uma conversa informal, e cada entrevistado conduziu o assunto conforme seus próprios interesses, percepções e a importância que atribuiu às várias vivências proporcionadas pelo trabalho. As duas entrevistas foram gravadas em áudio.

Por serem as oficinas de música eventos altamente dinâmicos, intensos e

ricos em detalhes, decidiu-se por completar as fontes de informação da pesquisa com um registro em vídeo de todo o processo. Isso tornou possível, posteriormente, mesmo que já fora de contexto, resgatar os acontecimentos e lançar um novo olhar, quiçá mais objetivo, sobre o processo vivido. Entendeu-se que este registro visual e sonoro das atividades do grupo e do condutor serviria de “testemunha” do processo.

Tendo como base este conjunto de informações, de caráter essencialmente qualitativo, procedeu-se à organização e análise dos dados da seguinte maneira:

1. Fez-se uma descrição das atividades realizadas nas oficinas, com apoio nas anotações de campo e na consulta aos vídeos.
2. Foram transcritos os registros dos diários e as falas das entrevistas. Estes, uma vez desmembrados e transformados em citações (frases ou parágrafos significativos sobre os temas, experiências ou questões trabalhadas), foram lançados em um banco de dados, que reuniu todo o material coletado.
3. Reconhecendo-se o que era afim e o que era dessemelhante, as citações foram organizadas em categorias que emergiram do próprio texto, criando um primeiro panorama dos tópicos e questões centrais suscitadas pelas oficinas.
4. Num momento seguinte, procurou-se reconhecer o que era essencial à caracterização do fenômeno, deixando de lado tudo aquilo que se mostrou supérfluo e que, uma vez retirado, não afetava a integridade do fenômeno (Moreira (2002, p. 89).
5. As leituras subsequentes do material e o próprio processo de redação do texto acabou por reorganizar as categorias, promovendo a fusão de algumas, o desmembramento de outras, a partir da percepção de que as citações possuíam outras camadas de significado mais relevantes do que aquelas percebidas inicialmente. Algumas categorias foram ainda renomeadas, uma vez que, da leitura conjunta das citações, novos significados emergiram e outros foram esclarecidos. Assim, resultou o conjunto final de citações e categorias que serviu de base para as reflexões sobre o fenômeno estudado.
6. Como propõe Langdrige (2008), da leitura e análise conjunta de todo o material organizado, reconhecidos os elementos essenciais do objeto de estudo, foi trilhado um caminho interpretativo, visando iluminar e gerar uma imagem o mais completa possível do fenômeno estudado. Este procedimento

serviu de base para a escrita dos diversos capítulos do presente texto, em especial, os tópicos do Capítulo 5 - Achados e Reflexões.

Nesta pesquisa, mesmo partindo de um plano de trabalho definido e tendo previsto como se daria o processo de levantamento dos dados e seu posterior tratamento, confesso que, só após caminhar um bom tempo com a redação do texto, é que me dei conta do método subjacente ao trabalho. Este ganhou paulatinamente contornos mais claros, passando a operar com mais intensidade, até chegar a revelar sua real estrutura. Foi só depois de um início tateante, seguindo mais a intuição do que uma sistemática racional de trabalho, que pude entrever a lógica, ou poder-se-ia dizer, o “mapa”, que orientava o caminho. Este mapa mostrou-se como uma estrutura em sete passos, de modo análogo à caracterização que faz Rudolf Steiner (1999) dos “sete processos vitais”. Eu já vinha trabalhando com este conceito em cursos para o público da área musical, notadamente utilizando-o como modelo para o processo criativo, tanto individual quanto em grupo, inspirado nas proposições de Ruland (1987, p. 142-8), que analisou, segundo este conceito, o processo criativo de W. A. Mozart. Todavia fiquei surpreso ao me deparar com o mesmo princípio em outro contexto. Para bem esclarecer este ponto, será necessário fazer uma breve apresentação sobre o que são os assim chamados “sete processos vitais”.

Como um dos aspectos que caracterizam a imagem de ser humano, proposta por Steiner em muitas de suas obras²⁹, os processos vitais são, em um primeiro momento, a sistematização de um continuum de processos fisiológicos encontrados em diversos âmbitos do mundo orgânico. São eles:

- Respiração
- Aquecimento
- Nutrição
- Seleção
- Manutenção
- Crescimento
- Reprodução

²⁹ Para uma visão mais abrangente da obra de Rudolf Steiner, ver “The Rudolf Steiner Archive”. Disponível em: <<http://www.rsarchive.org>>. Acesso em 26 jun. 2014.

Schoorel (2013), no intuito de atualizar e esclarecer o significado de cada um destes passos, os nomeia da seguinte maneira (SCHOOREL, 2013, p. 95):

- Absorção
- Adaptação
- Destruição (no sentido de fragmentação)
- Seleção
- Manutenção
- Crescimento
- Criação

A operacionalidade desta sequência de processos pode ser facilmente compreendida quando estes são sobrepostos ao processo da alimentação:

Primeiramente, ocorre a absorção do alimento na boca (Absorção). Em seguida, é preciso haver uma adaptação, adequar, por exemplo, a temperatura do alimento à temperatura do corpo (Adaptação). O alimento, então, precisa ser fragmentado e, em boa parte, sua estrutura original deve ser destruída para poder ser assimilada. Isso é feito, num primeiro momento, pelos dentes e pela saliva e, em seguida, pelo estômago por meio da ação de fortes sucos gástricos (Destruição). Reduzida a substância a pequenas partes (até moléculas), inicia-se o processo de escolha. O intestino irá absorver o que é necessário para o organismo e descartar o que não deve ser incorporado (Seleção). As substâncias integradas ao corpo têm, como primeira tarefa, de repor aquilo que foi desgastado e consumido nos vários processos fisiológicos (Manutenção). Mas o que excede as necessidades de manutenção, especialmente a energia disponível como resultado do processo de nutrição, permite que o organismo se desenvolva e cresça além do seu tamanho original e das capacidades até então adquiridas (Crescimento). Como resultado deste processo, alcança um novo patamar de existência, podendo gerar um outro ser, uma obra, que, depois de concluída, passa a viver como ente autônomo (Criação)³⁰.

³⁰ Uma descrição análoga poderia ser feita em relação ao processo de respiração e processamento do oxigênio.

A aplicação deste mesmo modelo sobre o trajeto do presente trabalho revela as seguintes relações:

- Absorção – toda a realização das oficinas e a coleta de dados.
- Adaptação – transcrição dos diários e entrevistas, a fim de se tornarem manipuláveis no processo de análise e redação do texto.
- Destruição – fragmentação dos depoimentos e registros dos diários em citações, transformando-as em células de significado passíveis de serem selecionadas e utilizadas no estudo.
- Seleção – escolha e categorização das citações representativas, e descarte do material redundante ou que não fosse diretamente pertinente ao contexto da pesquisa.
- Manutenção – convívio reflexivo com o material selecionado, utilizando-o para preencher as lacunas de significado, resultantes da indagação lançada sobre o fenômeno.
- Crescimento – desenvolvimento dos capítulos e expansão dos conceitos emergentes a partir da elaboração do material.
- Criação – aquisição de um novo patamar de consciência sobre o fenômeno e a formulação de novas perguntas e propostas para o seu desenvolvimento futuro.

Como dito de início, esta proposta metodológica é, acima de tudo, um guia genérico, um mapa de processos que pode orientar o caminho do pesquisador. Se, por um lado, na sua essência, é algo totalmente aberto, podendo se acomodar aos mais variados conteúdos, por outro lado, pode ser uma ajuda precisa quanto ao papel de cada momento do trabalho e indicar a postura adequada que se pode ter diante dele. Por exemplo: na fase “Crescimento” seria indigesto trazer novos materiais para integrarem o processo. Perturbaria o que já foi consolidado e levaria o trabalho, de certo modo, a um recomeço. Do mesmo modo, o “mapa” alerta para o equívoco que seria, na fase de “Absorção”, já querer descartar ideias e materiais, sem que estas, antes, tenham passado pelos processos da “Adaptação” e da “Destruição”. Esta visão pode, assim, orientar a atenção e ajudar a regular o passo,

para que não se antecipe, desnecessariamente, uma ação, perdendo, eventualmente, recursos valiosos, nem se fique empacado numa determinada etapa e acabe por frustrar a tão esperada visão da obra concluída.

3.6 O OBSERVADOR-CONDUTOR

Neste estudo, me coube o papel de ser o condutor das atividades nas oficinas e, simultaneamente, atuar como pesquisador. Esta sobreposição de papéis se aproxima daquilo que é classificado, por Moreira (2002 p. 51), como “observação participante”, entretanto difere desta, pelo fato de eu, enquanto facilitador do processo, ter dirigido e interferido diretamente nas dinâmicas do grupo. Assim, por meio do envolvimento integral nas atividades, pesquisador e condutor tornaram-se parte do fenômeno a ser estudado. Todos no grupo tinham consciência do meu duplo status, e deram seu consentimento para que eu conduzisse as oficinas.

Pode-se de antemão questionar a viabilidade metodológica deste duplo papel, uma vez que ele implica especialmente a seguinte dificuldade: como estar plenamente presente na condução das atividades, cantando, se movendo, orientando o grupo nos exercícios e, ao mesmo tempo, captar as informações, os dados, os sinais e as sutilezas que emergem do processo como um todo? Como conseguir um olhar isento sobre o acontecimento quando se está nele imerso?

Estas questões colocam dilemas epistemológicos bem mais amplos e profundos, que podem levar ao questionamento de qualquer objetividade frente ao processo de conhecimento. Não é do escopo deste trabalho enveredar por tais questões, e posso apenas relatar como me posicionei diante desta situação: nas oficinas, atuei basicamente como condutor de processos, assim como, usualmente, faço quando estou com um cliente, sem esperar, de antemão, ter uma visão privilegiada dos acontecimentos além daquela advinda da atenção natural que todo educador desenvolve diante de um grupo. Estive ciente de que conduzia atividades musicais práticas com trabalhadores e que deveria cuidar para que os aspectos mais técnicos da música não se tornassem um elemento inibidor. Ao mesmo tempo, era preciso que as práticas musicais fossem devidamente assimiladas pelos participantes e que elas pudessem servir de base para reflexões e descobertas

relativas aos propósitos do programa. Era necessário, também, cuidar para que as questões de ordem social fossem conduzidas de modo respeitoso e produtivo. Devia-se cuidar para que ninguém fosse, por alguma razão, excluído do processo, e que um bom clima de aprendizado conjunto se estabelecesse. Foi de modo consciente e me sentindo responsável por estas questões que me coloquei diante do grupo.

Assim como faziam os demais participantes, após as atividades, registrei minhas observações para posterior análise. Ou seja: no ato das oficinas, atuei como um “facilitador musical”. Minha ação como pesquisador, no sentido mais clássico do termo, veio depois, ao contemplar os registros, os vídeos e nas reflexões evocadas pela experiência. Busquei olhar para o conjunto destas impressões e para as anotações, tanto minhas como as dos participantes, com o máximo de equanimidade possível. Ao final da experiência de campo, me deparei com um legado a ser explorado. Foi neste legado, posto em diálogo com a literatura e com minhas próprias reflexões, que busquei o conhecimento e o significado da experiência.

4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo, será relatado o caminho percorrido na pesquisa de campo, iniciando-se pela caracterização dos participantes, a disposição com que chegaram ao projeto, quais eram suas expectativas e anseios. Em seguida, serão apresentadas as atividades musicais que foram realizadas nas oficinas e as experiências que estas proporcionaram aos diversos grupos. Completarei a descrição do trabalho com observações gerais sobre: o desenrolar das oficinas, seus momentos mais marcantes, a coleta e processamento dos dados, e a formulação das principais perguntas que emergiram desta fase do trabalho e motivaram a reflexão sobre o mesmo.

4.1 OS PARTICIPANTES

Não encontro melhor termo para caracterizar as pessoas que integram este projeto do que “Trabalhadores”. Pessoas que atuam de forma prática e concreta, colocando suas competências a serviço do outro e têm no trabalho um elemento central na sua vida. Na sua grande maioria, são pessoas que começaram a trabalhar cedo e orientaram seus estudos a partir de suas experiências profissionais. Pôde-se perceber que este mesmo impulso de “ir à luta”, de estar em busca de transformação e desenvolvimento foi o que fez com que se interessassem em participar do projeto; um projeto com uma proposta, em boa medida, percebida como exótica ao seu universo cotidiano.

Considerando a formação geral dos participantes nas três empresas, constatou-se que esta era bastante variada, indo desde aqueles que possuíam o Ensino Fundamental incompleto até os pós-graduados especialistas. Como era de se esperar, em correlação com a formação escolar, havia também uma considerável diversidade socioeconômica em cada grupo. Se, na empresa A, havia uma maior homogeneidade, uma vez que a maioria possuía, pelo menos, uma graduação acadêmica e desempenhava funções equivalentes; nas empresas B e C, as diferenças eram bem maiores, e pudemos ter, em um mesmo grupo, trabalhadores

da área de serviços gerais e integrantes da alta gestão e sócios da empresa.

4.1.1 Expectativas e motivação para participar do projeto

Na primeira entrevista, foi perguntado aos participantes quais eram suas expectativas e que anseios tinham em relação ao projeto. Constatou-se que havia motivações diversas, mas, também, temas comuns que permitiram organizar as respostas nas seguintes categorias:

4.1.1.1 Curiosidade

Felipe - E1

Tenho curiosidade sobre como a música pode ajudar no relacionamento na empresa.

Giovana - E1

Você está trabalhando a música ou as pessoas, pesquisando trabalho com música na empresa?

Henrique - E1

Estou curioso. É a primeira vez que ouço falar neste tipo de abordagem.

Jussara - E1

Fiquei curiosa, será a primeira experiência com música na empresa, coisa nova. Imagino que deve ser gostoso por ter música.

Priscila - E1

Estou curiosa, dá um frio na barriga pela questão da música.

Adriana - E1

Um forte motivo é a curiosidade de como é que pode a música influenciar o trabalho?

Clarice - E1

Estou muito curiosa. Não sabia como a música poderia fazer um trabalho voltado para o conhecimento pessoal, voltado para a empresa. E quero conhecer como é.

Célia - E1

Que que você vai dar pra gente?

Vai ter uma apresentação?

A gente fica curiosa...

Ouvindo estas falas, fica evidente que a junção de música com educação empresarial soou, a princípio, como algo incomum para os participantes, sugerindo que, na sua visão de mundo, arte e trabalho são campos distintos e, mesmo, afastados. Parece que a pura curiosidade em saber como estes dois campos poderiam interagir foi um elemento motivador para a participação no estudo.

4.1.1.2 Busca de conhecimento de si

Cada participante, de algum modo, esperava conquistar algo para si ao participar do projeto. Se conhecer, expressar-se melhor, transformar algum comportamento próprio com o qual estava insatisfeito. Neste caso, pode-se dizer que a motivação advinha de uma busca pessoal por autoconhecimento e a possibilidade de descobrir aspectos de si até então desconhecidos.

Regina - E1

Busco um processo de autoconhecimento. É uma experiência completamente diferente.

Patrícia - E1

A expectativa é boa, de desenvolvimento meu mesmo, de poder me expressar, de poder me conhecer melhor. Será que eu tenho algum dom escondido que posso desenvolver?

Mirela - E1

Tenho a expectativa de me conhecer melhor, de me descobrir, Conhecer coisas que nem eu mesmo sei que sou capaz de fazer. Talvez eu tenha talentos que não saiba que tenho e acabe descobrindo agora. Abrir um pouco a mente para novas coisas.

Aline - E1

Busco crescimento pessoal. Aprender a ouvir. Ter uma troca de experiências. A gente não para pra ouvir o outro, eu falo muito, mas ouvir... a gente acaba atropelando sem querer.

Ester - E1

Ser capaz de fazer coisa que achava que não seria capaz. Quebrar paradigmas, Superar-se. Parar com estes paradigmas de que eu não posso, que o outro está me julgando...

Orlando - E1

Estou ansioso, tenho a expectativa de poder melhorar. Olhar

pra mim e ser uma pessoa melhor a cada dia. Fazer música pode me ajudar.

Clarice - E1

Espero aprender melhorar alguma coisa em mim, porque no decorrer do tempo eu achava que uma coisa era assim, depois vi que não era, alguma mudança vai existir pra melhor.

Gilberto - E1

Espero me conhecer melhor, dentro... Tem gente que fala que eu canto bem, apesar que eu não achar muito... quero interagir na música.

Tereza - E1

No começo não estava entendendo. Mas ai você explicou e fiquei empolgada. Principalmente pra mim que gosto, que canto, que tenho este jeito, aí fiquei meio empolgada pra saber como é que vai ser, que mudança que eu vou ter, se é que vou ter. Fiquei bem curiosa. Espero estar melhorando cada dia alguma coisa mais na minha vida. Você acha que vou ter uma mudança?

4.1.1.3 Ampliar os relacionamentos e melhorar o contato com os colegas

Uma motivação importante foi o desejo de ter maior contato com os colegas. Alguns participantes enxergaram, no projeto, a oportunidade de ter contato com pessoas que, normalmente, não participavam do seu círculo de trabalho de forma direta, incluindo o contato com os gestores. Havia uma expectativa de que um trabalho como este poderia ajudar a integrar melhor pessoas que, no dia a dia, acabavam tendo uma relação mais formal ou, simplesmente, funcional dentro da empresa. Vê-se por isso, que, mesmo em empresas já com um bom grau de desenvolvimento social, as estruturas de trabalho tendem a impor um distanciamento humano, mesmo quando não desejado.

Yara - E1

Este grupo não tem muito contato no dia a dia e o projeto pode ajudar a conhecer mais as pessoas.

Ivan - E1

Espero que abra a mente, ajude a lidar mais com as pessoas, ter contato com os gestores... isso dá uma certa ansiedade.

Roberto - E1

Acho que para a equipe, vai trazer uma vivência mais próxima, uma afinidade maior entre os membros. Isso é a chave de tudo. Se você está mais próximo, observa mais fica mais ligado na pessoa.

Vitor - E1

Minha expectativa é que seja divertido prazeroso e que traga também, além do aprendizado uma interação, integração com a própria equipe. Vai ter bastante gente participando. Isso ajuda a fluir com mais naturalidade com mais clareza, ajuda a conhecer as pessoas que estão em volta. E às vezes você conhece fazendo coisas totalmente diferentes.

Lucy - E1

A expectativa é que eu possa interagir e fluir melhor, me perceber nos pontos cegos. Perceber cada um da equipe, pra mim é muito importante isso. Entender o momento que aquela pessoa está. O que ela tem de coisas fortes, de coisas que ela tem mais dificuldade.

Adriana - E1

Uma expectativa, como não sou tão próxima das pessoas, é um momento de me aproximar um pouco deles. Acho que cria uma identidade.

Clarice - E1

Acho bacana para o grupo porque vai existir uma certa união, um entrosamento melhor, porque são pessoas que eu quase não tenho contato.

Juarez - E1

Que me ajude a me aproximar mais das pessoas, que às vezes, por causa da minha timidez não consigo me aproximar muito bem.

4.1.1.4 Superação de dificuldades

Tendo consciência de suas próprias dificuldades, os participantes enxergaram, no projeto, uma possibilidade de superá-las. Aqui, mais do que fazer um processo de conhecimento de si, a motivação em participar estava vinculada a um incômodo. Muitos se sentiam tímidos, retraídos e gostariam de poder se expressar melhor:

Rodrigo - E1

Pra mim acho que vai ajudar a parte da timidez, concentração também. Tô bem ansioso pra ver como vai ser.

Juarez - E1

Espero me livrar um pouco desta timidez. Porque às vezes isso acaba me prejudicando.

Rosana - E1

Sinto que a timidez, o medo, atrapalha meu próprio crescimento. Tenho estudo, mas acabo não crescendo por isso. Se a Regina não insiste, eu não estava aqui agora.

Lucy - E1

Bem pessoal: tem situações, de exposição, em que eu dou dois passos pra trás e eu quero dar dois passos pra frente. Tem a ver com segurança interna.

Maria Cecília - E1

Sou muito tímida, espero perder um pouco a vergonha.

Deolinda - E1

Queria melhorar como pessoa. Minha educação foi muito rigorosa, eu era muito fechada, não conseguia conversar que nem estou falando agora com o Sr. [...] Quero conhecer o trabalho, quero me soltar mais, ser mais feliz.

Tatiana - E1

Tenho um bloqueio muito grande pra falar em público espero quebrar esta timidez. Pra passar isso que chamo de barreira na minha vida no momento. Todo mundo me olhando lá na frente, não consigo... morro de vergonha.

Relacionada a esta questão da timidez, foi mencionada, também, a vontade de se comunicar melhor:

Orlando - E1

Minha expectativa é melhorar a minha comunicação, poder me expressar, encontrar o melhor jeito de interagir com o outro. As vezes não consigo passar bem o recado.

Humberto - E1

Quero melhorar a minha comunicação, perder a vergonha de estar aqui e também melhorar a comunicação interna. É o que a gente mais quer.

Outros desejos de transformação pessoal e conquista de um estado psíquico mais positivo foram colocados como expectativa para o projeto. Algumas falas soaram mais como um desabafo, e colocavam questões que, pela sua complexidade e profundidade psicológica, dificilmente poderiam ser respondidas a contento pelo projeto.

Eleni - E1

Queria ver se eu me animo mais. Estou muito, só trabalhar, trabalhar, trabalhar... e não tem mais nada, sabe? Chego em casa deitado e durmo. Tem nada pra fazer. Queria me erguer um pouco, crescer...

Giovana - E1

Espero uma mudança de comportamento. Mais espírito de equipe. Sou muito sistemática. Espero mudar a imagem de “dura”, “severa”; reconheço que sou assim, mas quem sabe posso ser diferente. Gostaria de mudar o jeito....

Adriana - E1

Me acho uma pessoa muito prática e objetiva. E me sinto um pouco insensível em alguns momentos. Eu sei que a música também te traz mais pra este lado. Desenvolve um pouco mais sua sensibilidade.

Yara - E1

Sinto-me limitada, queria mais criatividade.

Mateus - E1

Uma coisa que eu preciso muito, que eu quero muito é me acalmar. Tô muito nervoso ultimamente. Não sei se impactou alguma coisa no ambiente de trabalho, mas pessoalmente tô muito nervoso.

Ciente de que estas últimas questões somente de modo indireto e superficial poderiam ser tratadas, pude apenas acolhê-las e esperar o desenvolvimento das oficinas para, depois, avaliar em que medida as atividades realizadas puderam ser um auxílio.

Como resultado geral deste levantamento sobre motivações e expectativas, o que se mostrou como mais evidente foi que a grande maioria das pessoas buscou o projeto, primeiramente, a partir de uma questão pessoal, e, secundariamente, por razões profissionais. O ganho profissional esperado apareceu nas falas, mas subordinado ao aprimoramento e superação de questões de ordem pessoal.

Humberto - E2

Vou confessar um negócio, eu tava meio assim de participar.

Conversei com a Regina:

“Que que vai acontecer?”

Ela falou: “você vai gostar, você vai se soltar mais, vai ser bom pra tua carreira.”

“Tá bom, eu topo”.

4.1.2 As necessidades da empresa na voz dos trabalhadores

Empresas vivem uma permanentemente busca de homeostase, sendo cotidianamente desafiadas a manter seu equilíbrio, ajustando a dinâmica de seus processos e sua estrutura interna às frequentes (às vezes, súbitas e violentas) mudanças do mercado, do estado e da sociedade em geral. Surgem, aí, grandes temas para a gestão empresarial: planejamento estratégico, construção de cenários, governança, alinhamento de propósitos e valores, desenvolvimento de produtos, estratégias de venda, otimização de recursos, desenvolvimento de competências profissionais, gestão da informação, por fim, gestão da mudança, dado que a mudança é a única certeza. Assim, na primeira entrevista, procurei colher informações sobre como os trabalhadores viam os processos e as necessidades da sua empresa. As respostas colhidas, entretanto, diziam respeito a um outro âmbito, diferente daquele da “Mente” da empresa (no sentido atribuído por Tranjan, anteriormente citado). Provavelmente por estarem visando o contexto e propósito do projeto, ou, talvez, simplesmente por não terem familiaridade ou identificação com as questões supramencionadas, as falas dos participantes sobre os desafios da empresa, de modo geral, passaram ao largo dos temas gerenciais mais técnicos e estruturais, enveredando, sobretudo, por questões relativas à comunicação e à postura de cada um frente ao trabalho. Eram mais questões da “Alma” da empresa. Questões de ordem pessoal foram, também, algumas vezes citadas:

Virgínia - E1

Fico mais na minha, raramente saio pra almoçar com o pessoal. Sinto que a maioria ficam assim... comigo, não sei se é pela função que eu exerço... Isso me deixa muito triste. Talvez por eu ser calada, dá a impressão que sou brava.

Viu-se, anteriormente [3.2], que, de modo geral, havia uma percepção positiva do ambiente de trabalho, tanto por aqueles que já estavam há um longo tempo na empresa, quanto por aqueles recém-chegados. Todavia, muitos reconheciam que processos precisavam ser melhorados, ideias precisavam ser esclarecidas e comunicadas de forma mais transparente:

Juliana - E1

Estamos num processo de transformação. Existe investimento na pessoa. Vejo um crescimento pessoal em mim, mas preciso trabalhar a aproximação, há uma distância, dificulta o resultado. As relações são ainda formais. Se houvesse mais intimidade seria mais fácil resolver as questões. Comunicação com mais liberdade, sem melindre.

Giovana - E1

Sinto que entram pessoas com valores diferentes que precisariam ser trabalhadas. Hoje está mais difícil de trabalhar do que antes. Parece que antigamente as pessoas vestiam mais a camisa, trabalhavam porque gostavam. Hoje trabalham porque precisam. Falta comprometimento da equipe. Isso traz falta de motivação para os mais comprometidos.

Tânia - E1

Precisa trabalhar a conversação, comunicação, melhorar o olhar, diminuir o ego, trabalhar a empatia. Ter clareza nas coisas que a gente faz, acho que nestes pontos precisamos caminhar bastante. Precisava arriscar mais, a gente se preserva demais. Se soltar mais, sem medo de se despir. Soltar a criança.

Francine - E1

A empresa está setorizada, cada um voltado para dentro do seu setor. Coloca-se na comunicação algo pessoal, entende-se de forma diferente a mesma mensagem.

Vitor - E1

Comunicação um pouco falha, nem todo mundo tem acesso à informação, ou fica um pouco departamentalizada ou às vezes a gente não passa da melhor maneira possível. Às vezes não é só o conteúdo, mas a forma que importa, às vezes mais do que o conteúdo. Passar de uma forma ou de outra, o significado vai ser diferente. Esta é uma questão comum a todos.

Lucy - E1

Queremos despertar o lado mais empreendedor dentro de todos nós. As pessoas colocaram que não se expressam, ou não são entendidas. Isso tem que ser mais trabalhado. Por que

que eu não me expresso? Por medo? Por que não me sinto ouvido? Por que não quero me expor? O que eu tenho que fazer para a equipe estar mais tranquila e mais resolvida neste sentido?

Adriana - E1

Agora a gente tem pedido, está mais fortalecido com os clientes, só que não estamos dando conta de entregar. Não porque seja excessivo, está dentro da nossa capacidade, mas acho como sempre tava acostumado a trabalhar mais lento, quando o negócio aperta fica meio que uma desorganização.

Célia - E1

Acho que a gente tem bastante processos bem definidos, só que porém não bem monitorados. Não tem muita disciplina. Acho que falta acompanhamento. Por isso que nós líderes temos trabalhado esta questão de cobrança, acompanhamento, de mudança... Liderar pessoas é meu grande desafio. Tanto é que uma das causas que eu não queria aceitar a parte de liderança era justamente liderar pessoas. Eu adoro processos, agora fazer, acompanhar, chegou na parte "gente" aí o negócio pega. Relacionamento para mim é um grande desafio. Agora liderar pessoas que acho muito complicado... ao mesmo tempo a coisa pra mim é simples. Tem que fazer, vim aqui pra trabalhar, oferecer minha mão de obra. Pra mim é simples assim. Mas não é, na hora de ir pra prática não é tão simples assim, né? Liderar pessoas é meio complicado. Os relacionamentos aqui são bons, mas não são totalmente abertos, não sei se as pessoas têm receio de se expor, de falar. Mas agora a gente está com um pessoal bom, que conversa. Apesar de que tem uns ou outros mais difíceis... Principalmente porque o nosso método de trabalho é meio diferenciado. O pessoal lá de fora está mais acostumado à "Era industrial" quando chega aqui já não é tanto, a gente quer a participação deles. E as pessoas estão acostumadas "o outro manda, eu obedeço". Aí quando dá abertura pras pessoas participarem, se desenvolverem, aí elas ficam meio desconfiadas. "deve ter alguma coisa escondida, eles querem alguma coisa..." não são todos que acompanham.

Como se pode ver, as principais questões colocadas dizem respeito ao relacionamento entre as pessoas. Aqui encontra-se a "Alma" da empresa. Em nenhum momento, ouvi queixas ou comentários relativos a dinheiro ou falta de estrutura física para o trabalho. Os problemas que mais parecem tocar as pessoas estão vinculados: às relações humanas, à forma de expressão de cada um, às

diversas maneiras que cada trabalhador tem de perceber uma mensagem. Problemas que convergem, em sua maioria, para questões vinculadas à qualidade da comunicação.

Ainda dentro da mesma temática, mas apresentando a questão na sua relação com o cliente, as citações a seguir são significativas, uma vez que colocam em pauta um aspecto fundamental do tema “comunicação”, e que não havia sido mencionado até então: o ouvir. Destaco aqui este ponto, pois ele acabou por ocupar um lugar importante nas avaliações ao longo e ao término do trabalho.

Vera - E1

Precisamos conhecer melhor o cliente. A gente acha que conhece mas o foco está muito na gente e não no cliente final. Falta escutar o cliente. Melhorar a comunicação interpessoal. Ver que uma pessoa depende da outra. Eu, que faço as visitas, dependo da Cristina da filial, elas dependem da produção.

Mirela - E1

Investe-se muito, muita dedicação em treinamento mas com pouco resultado, precisa mudar o modelo mental, mudar a cabeça, saber que ainda tem muito que melhorar aperfeiçoar. Precisa que o atendimento da empresa seja percebido pelo cliente. Que a empresa é diferente, única. Às vezes a gente fala que acaba dando mais importância pra gente do que para o cliente.

Tomando em conjunto as expectativas dos participantes em relação ao seu desenvolvimento pessoal e ao que necessitaria ser aprimorado nos processos das empresas, teve-se de reconhecer que muitas das questões colocadas extrapolavam o que poderia ser tratado por um projeto como este. Todavia é importante dizer que conhecer esta camada da realidade das empresas foi necessário, até fundamental, para tornar consciente quais pontos eram sensíveis à cada grupo e poder adequar o trabalho visando, de alguma forma, contribuir para uma melhoria das questões levantadas.

4.1.3 Expectativas dos participantes para com a música

Como se poderia esperar, foi registrada uma expectativa dos participantes em relação ao seu desenvolvimento musical. Para alguns, antes de iniciarem as oficinas

e, mesmo, ao longo dos primeiros encontros, a percepção era de que se tratava de “aulas de música”. Talvez pela falta de um conceito estabelecido sobre este tipo de trabalho, o termo “aula” e “professor” foi usado várias vezes nos diários para se referir às oficinas e ao condutor. Para além da questão conceitual, o que se pôde observar foi um genuíno desejo de ter mais conhecimento e experiência com a música, assim como indicam as citações abaixo:

Regina - E1

Além da música no lazer, por que não no trabalho? Por que na empresa tem de ser “difícil”? Por que não tem algo diferente que me ajuda?

Aline - E1

Acho muito legal, aprender um pouco mais sobre a música, apesar da minha dificuldade. Busco crescimento pessoal. Aprender a ouvir. Ter uma troca de experiências. A gente não para pra ouvir o outro, eu falo muito, mas ouvir, a gente acaba atropelando sem querer.

Cristina - E1

Fiquei desconfiada no início, não tinha entendido muito bem a proposta, mas acho que vai chegar no objetivo. Além de lúdico é experiencial, você está fazendo junto. Você é maestro? Nós vamos tocar instrumentos? Que joia!

Tânia - E1

[Espero] sair afinada! Me descobrir, me superar. Quero ver o que a música pode me trazer de conhecimento, de reflexão. Até trabalhar minha paz, pois quando você está fazendo música, você só pensa naquilo, é tempo para uma pausa.

Ester - E1

[Espero] que eu saia cantando. Ser capaz de fazer coisa que achava que não seria capaz.

Francine - E1

Aprender sobre a música e sobre a gente mesma. Se todo mundo pode cantar, é uma questão de aprender educar... respiração, educação da voz. Acho que a gente vai descobrir muitas coisas em grupo e pessoal. [...] Estava ansiosa para o encontro hoje. Quando a gente fala de música a gente pensa em instrumento, né? Como vai ser isso? Colocar instrumento na mão das pessoas? Como ele vai fazer isso? Pensei: “se não toca violino vão demitir você...” [rsss]

Maria Cecília - E1

[Quero] tentar resgatar meu interesse pela música. Aquela atividade da Meta 4³¹ mexeu muito comigo. Pela forma como em tão pouco tempo acessou sentimentos tão profundos. Meu marido fala “sente a música, sente a vibração da guitarra, fecha os olhos, não dá pra sentir o gosto na boca?” Gostaria de ter esta sensação...

Virgínia - E1

Vai ter que se colocar? Vai ter que cantar também?

Tatiana - E1

Vai ter bateria e guitarra? Queria aprender a tocar...

Mateus - E1

Tudo que é baseado na música eu gosto. Com certeza vai me estimular mais ainda. Nada com relação à música me desanima e no ambiente de trabalho que eu gosto de estar ainda... Vai acrescentar muita coisa sim. Até por eu nunca ter estudado música também, quem sabe eu começo aprendendo mais uma coisa que pode somar.

Ivone - E1

Espero aprender mais sobre a música. Ter mais conhecimento sobre o que eu posso e o que eu não posso fazer. Ter mais experiência. Desinibir mais ainda. Na música eu sou desinibida, mas em outras áreas eu sou mais tímida. Acho que isso vai me ajudar a me relacionar mais aqui na empresa.

Ivone - E1

Você vai trabalhar com a gente vocal, os tons, assim...? Vai ter aula de violão?

Como se pode ver, muitos externaram o desejo de aumentar seu conhecimento musical e viver de perto a experiência de fazer música. O clima geral era de busca de integração entre a vida pessoal e a empresa. Queria-se olhar para si, através da experiência musical.

Diante destas expectativas, me dei conta da responsabilidade que um projeto assim e o próprio condutor assumem diante do grupo. Ao se contemplar um leque consideravelmente amplo de temas, sabe-se, de antemão, que apenas uma pequena parcela destes podem ser contemplados; seja por oficinas de música, seja

31 Módulo do programa “Metanoia” no qual a participante havia feito uma experiência de criação musical.

por qualquer outra atividade de natureza e dimensão equivalente. Vem à consciência a constatação de que, neste caso, tudo que se pode fazer é criar um ambiente acolhedor, propor experiências e desafios musicais bem dosados, para que cada um possa, na sua medida, dar seus passos e trilhar um caminho de descoberta e aprendizado sobre si, sobre a música e com o outro na música.

4.1.4 A música na vida dos participantes

A fim de conhecer o modo como os participantes percebiam a música e que relação tinham para com ela até então, foram colocadas, na primeira entrevista, perguntas a respeito do papel da música em suas vidas, que estilos gostavam ou não gostavam, se tinham tido experiências marcantes com alguma música específica, e se haviam recebido algum tipo de educação musical formal. As falas em resposta a estas perguntas puderam ser organizadas nas categorias que são apresentadas a seguir e que revelam um panorama das experiências musicais prévias dos participantes. Mesmo não havendo uma implicação direta na forma como posteriormente se desenvolveu o trabalho, conhecer o universo de referências musicais dos participantes foi importante como forma de aproximação ao grupo. Havia, acima de tudo, de se cuidar para que aquilo que fosse trazido (especialmente, em termos de repertório de canções), não atuasse de modo negativo ou se chocasse, desnecessariamente, com a identidade musical do grupo. E caso fosse esta a intenção, que isso fosse feito de modo absolutamente consciente.

4.1.4.1 Afinidade para com a música e seu uso cotidiano

Início dizendo que encontrei apenas duas citações nas quais alguém dizia não ter uma relação de afinidade para com a música ou a escuta musical.

Mirela - E1

Não sou uma pessoa que gosta de escutar música. Apesar de ter parentes, namorado músico, não tenho muito contato. Não sou muito de escutar.

Maria Cecília - E1

Não gosto de música. Fazer a atividade no evento que tivemos no ano passado foi um exercício de superação.

Que sejam estas as necessárias exceções que confirmam a regra. Pois, das mais diversas maneiras, os demais participantes manifestaram uma forte e positiva relação com a música, declarando o importante papel que esta tem em suas vidas.

Mateus - E1

Música é minha vida! Não vivo sem música. Toco violão, guitarra, um pouquinho de blues. Tinha uma banda de rock até três semanas atrás. [...] Só que de teoria assim não estudei quase nada. Toco na Igreja também.

Vera - E1

Escuto muita música. Música sempre foi muito presente e é um item imprescindível. Depois do piano eu queria fazer coral mas minha mãe disse que minha voz era muito aguda, muito estridente e me pôs no piano mas eu não curti muito. Deve ser porque ela foi pianista também, puxou sardinha pro lado dela.

Tereza - E1

Adoro, só não canto em velório porque não tem como mesmo, né? Canto o dia inteiro, não passo um dia sem cantar. Estou em casa arrumando casa, se não coloco a música, parece que a casa fica suja.

Clarice - E1

Adoro! Durmo, acordo ouvindo música. Faço o trabalho em casa ouvindo música. Sem música para mim não tem graça.

Cristina - E1

Desde a gravidez sempre escutei e cantei muitas músicas para os filhos. Hoje eles cantam estas músicas... uma coisa boa de família.

Mesmo assim, muitos sentem o fazer musical direto como algo distante e fora das suas capacidades. Evidencia-se, aqui, o preconceito amplamente difundido que separa músicos e não-músicos; ter ou não ter o dom; fazer e escutar. É curioso que a prática do canto, tocar, criar e ouvir, atividades que os entrevistados relataram fazer, submerja à ideia de que a musicalidade pertence somente àquele que passou por uma educação formal no assunto e atingiu um grau, pelo menos, razoável de

realização e reconhecimento social. Esta questão será mais amplamente discutida em [5.1]. Fica aqui indicado que o discurso sobre o atributo da musicalidade e a realidade objetiva da vivência musical parecem estar em divergência.

Aline - E1

Gosto de música, apesar de não ter dom.

Adriana - E1

Minha experiência com a música é quase nula. Já tentei... Gosto de ouvir música. Quando era criança já tentei tocar violão, mas nunca levei adiante. Mas de ouvir, em todas as situações. Quando tava estudando, na academia, no carro, trabalhando gosto de ouvir música. Consigo me concentrar e ouvir a música ao mesmo tempo.

Orlando - E1

Não toco nada, não tenho este dom. Todo sábado escuto meu pagode, vou no morro. Escuto desde pequeno, gosto do rock anos 70. Em casa ninguém toca mas sempre se escutou bastante. Entro no carro sempre tenho que ligar o rádio pra ouvir uma música, se não, não é legal.

Pergunto: alguém que sobe o morro para ouvir pagode e não trafega no seu carro sem ouvir música, não deve, espontaneamente, cantar junto e batucar alguma coisa? Não parece plausível que alguém que encontra tão grande prazer na experiência musical não responda ativa e expressivamente à sua escuta. Sugiro que esta pessoa não só participa ativamente do fazer musical (mesmo que de modo inconsciente), como, também, tem, na música, um agenciador de significação de si e de si no social, uma vez que, por meio da música, se integra a um ambiente social.

A capacidade que a música tem de modular os estados psíquicos de um sujeito é fato reconhecido pela literatura (GAGNON, 2003; DELLACHERIE, 2011; SCHERER, 2013). Mas como fenômeno psicológico-social, sobretudo no que diz respeito ao uso da música como agente de atualização do ser no social, é algo ainda pouco estudado (DENORA, 2005, p. 8; p.156). O cidadão comum, contudo, não só reconhece este fenômeno, como opera frequentemente com ele de modo consciente. Não foi surpresa, portanto, encontrar este tipo de menção nas falas dos participantes:

Yara - E1

Gosto de conhecer músicas e admiro alguns “personagens”. Ouço música em casa, no carro... Na empresa pra desestressar, às vezes ouço mantras no fone.

Regina - E1

Ouço em casa, no carro, até no trabalho, quando quero ficar mais calma, uso fone de ouvido. Quando tem música no ambiente fica tudo mais gostoso, todo mundo fica mais calmo.

Gilberto - E1

Gosto muito de música, coloco no celular quando estou trabalhando. Em casa também, como eu moro sozinho, vou limpar a casa, coloco música, parece que anima a gente.

Patrícia - E1

Adoro música, todos os tipos de batida, som... A música influencia muito na minha vida, pessoal. Não uso muito no trabalho, escuto quando estou na limpeza. Quando estou nervosa.

Juliana - E1

Gosto muito de música, ela consegue mudar meu humor. Acho que sou uma pessoa musical. Quando era criança dançava ao som da máquina de lavar roupa.

Ivan - E1

Gosto de ouvir música quando vou correr. Quanto mais agitada, melhor. Faz passar o tempo, quando você corre sem música não dá. Quando você corre com música, cada música tem 3 a 4 minutos, 10 músicas são 40 minutos, você nem percebe. Se a música for boa então... sem relógio você sabe o tempo que você correu.

Deolinda - E1

A música é gostosa, me abre, me relaxa, mudo completamente, assim... [Aqui na fábrica] a gente não pode estar com foninho, mas minha amiga fala: “se você pudesse trabalhar sempre com música... teu rosto muda”. Minha família tem cara de “carranca”, é meu jeito.

Rodrigo - E1

Gosto muito de música. É uma coisa que uso muito às vezes quando vou desenhar algo pra mim mesmo assim, se eu não tenho música não anda. Acho que é a parte que me faz concentrar um pouco. Toquei por uns cinco anos bateria numa banda pop/rock. É uma coisa que até hoje eu gosto. A música é uma coisa que marca a vida da gente. É uma coisa que sempre tive curiosidade, sempre achei bonito. Bateria, é uma coisa

bem difícil, que trabalha bem a agilidade e concentração e habilidade. Trabalha todo o movimento do corpo. Tenho muita curiosidade de aprender violão, acho bem bonito também. Se eu for fazer alguma coisa agitada tô escutando música, inclusive até no serviço a gente escuta música.

O discurso e o conteúdo das falas acima deixam claro o enorme papel que a música tem na vida destas pessoas; algo que poderia ser, ainda, muito mais estudado. Como as pessoas vivem a música no seu dia a dia? Como a utilizam para modular seu estado subjetivo? Como a música pode ser um fator de adequação do sujeito a um contexto social ou, simplesmente, seu espaço doméstico?

Por ora, quero apenas mencionar alguns elementos, que surgiram nas entrevistas, que me pareceram importantes para caracterizar nuances da relação que os participantes têm com a música.

4.1.4.2 A vivência da música por intermédio do outro

Encontrou-se, em vários depoimentos, a situação na qual se referenciava a vivência com a música a partir da relação com outras pessoas, em geral, familiares: o pai, a mãe, o marido, namorado, filhos e irmãos. Esta vinculação sugere que estar próximo de pessoas que fazem música permite, ao sujeito, se sentir participante do fazer musical, mas isto parece acontecer numa mescla de sentimentos antagônicos. Ao mesmo tempo que se vive uma proximidade com a música através do fazer do outro, distingue-se aquele que “sabe música”, que é valorizado, de si próprio, que não desenvolveu esta capacidade, indicando, com isso, uma certa dose de frustração.

Tânia - E1

Adoro música, mas sou desafinada por que nunca tive orientação. Meu marido é músico, meu pai toca violão, minha mãe toca piano, mas não me desenvolvi em nenhum instrumento. É uma frustração. Posso não ser afinada mas meu ouvido é “enjoado”.

Francine - E1

Música faz parte da vida, está presente na minha família, mas sou a única que não toco nada. Prefiro escutar música a ver

televisão. [...] Meu irmão mais velho chega da empresa e até a hora de dormir fica no violão.

Priscila - E1

Gosto de música. Meu pai é sempre alegre e toca, canta, influencia a neta. Ele teve vontade de ensinar mas os filhos nunca quiseram aprender. Com ele aprendi a gostar, mas não aprendi a tocar nada. Tenho vergonha de cantar. Nunca pensei em aprender. Mas a gente canta com o rádio.

Humberto - E1

[Sobre o aprendizado musical] Não tive. Meu pai estudou teclado, mas depois parou.

Maria Cecília - E1

Sou viúva, meu primeiro marido tocava violão, eu gostava. Mas não tenho nenhuma experiência negativa, que eu me lembre... Talvez como meu atual marido... porque eu brinco que qualquer dia vou chegar e a guitarra vai estar deitada na minha cama... Ele tinha um bloqueio. Achava que música não era pra ele. Passou a vida inteira com esta crença. Até um dia em que um amigo dele convenceu ele de tentar. E aí descobriu que música é pra ele, só que agora quer recuperar os anos não dedilhados...

Como se vê, perguntados sobre sua relação com a música, vários participantes, talvez por não se sentirem capazes de um fazer musical, acabaram comentando a relação que seus familiares têm com a música. Com isso, talvez quisessem preencher a lacuna da sua própria biografia com a música, por meio da vivência de alguém próximo.

4.1.4.3 Marcas subjetivas da música

Perguntados sobre a qualidade de suas experiências com a música, se havia associações positivas ou negativas com alguma música específica, os entrevistados, de modo geral, mencionaram lembranças positivas, relacionando certas músicas a determinadas fases da vida, pessoas próximas ou locais onde viveram algo importante. Houve, também, quem associasse uma música ou estilo musical a situações tristes ou dolorosas. Quando perguntei o que aconteceria se trouxesse alguma destas músicas para serem ouvidas ou, mesmo, para serem executadas pelo grupo, a resposta comum foi de que a pessoa seria remetida à situação da

experiência vivida no passado, e seria evocado o sentimento ao qual esta música ficou associada.

Orlando - E1

Lembro de um acidente ouvindo “Engenheiros do Havaí”. Estava indo pra casa da namorada e numa curva bati num poste. Se ouvir esta música, vem a lembrança do acidente. É uma sensação estranha.

Assim, é frequente ouvir menção à “música do casamento”, “música do grupo lá da escola”, “música que lembra os amigos”, “música de um parente e da família reunida”, “música que lembra falecidos”, “música da briga com o namorado” e, mesmo, músicas que remetem a épocas e lugares que só existem na imaginação.

Regina - E1

Música remete a memórias de momentos, pessoas e fases da vida. Conecto a música com a época e o que estava acontecendo comigo.

Juliana - E1

Experiências com a música? Só ligada a coisas boas, festas de família... Adoro “Clube da esquina”, “os mineiros”. Sá & Guarabira me lembra a faculdade. Música Clássica lembra minha mãe. Olodum lembra Salvador.

Adriana - E1

Quando eu era criança, sempre antes de eu acordar pra ir para a escola, na televisão, antes de entrar a programação, ficava só tocando música. Eu falava pro meu pai “ó tá tocando o cocoró”.

Daniela - E1

Ritmos da MPB tipo Zé Ramalho, Raul Seixas, Marisa Monte, marcaram a época da faculdade. São lembranças positivas. Lembro de criança da “Vaca Chicória”, era um disco colorido.

Gilberto - E1

Tem música que eu ouço que dá vontade de dar porrada: U2. Eu era muito brigão e essa música, aí na hora da raiva, ela ajudava... Já apanhei muito, bati muito... Mas hoje não tem mais isso não. Mas querendo ou não lembra... Tem música que dá vontade de chorar, sentimento, sou chorão pra caramba. Principalmente na igreja agora.

Tatiana - E1

Elton John, parece que eu vivi naquela época. Adoro músicas antigas, viajo... Mas não é da minha época... Não sei explicar, mas parece que eu estava lá na época daquela música.

Ivone - E1

Tem uma música que me marcou muito, que eu levo ela pra mim até mesmo quando estou triste, ela me levanta, era uma situação em que eu estava desempregada, tenho 2 filhos e tava no centro da cidade com as lágrimas querendo sair mas não tinha motivação pra ela sair. Ali na praça tem uma banquinha de um rapaz que vende CD evangélico. De repente ele tocou uma música. E essa música falava assim que Deus segurasse na mão dele e não deixasse ele cair nem desistir, que as lutas era grande mas que o senhor estava sempre com ele. Aí as lágrimas começou a brotar porque eu não conseguia cessar elas. Daí fiquei até com vergonha e saí no meio da cidade desgovernada porque a lágrima não parava de descer. Foi uma música que marcou. E quando eu ouço ela, ela me encoraja muito assim pra eu seguir, pra caminhar, jamais desistir.

Vê-se quanto uma experiência musical pode marcar a biografia de uma pessoa; e o poder que a escuta de seu repertório pessoal, que constitui sua Identidade Sonora – a ISO de que fala Benenzon (BENENZON, 1988) – tem para evocar memórias e sentimentos profundos.

O condutor de vivências musicais com grupos deve estar cômico de que toda música poderá ter ressonâncias insuspeitas com um sujeito. Neste sentido, é importante fazer, sempre que possível, um levantamento das características, gostos e aversões musicais do público com o qual se pretende trabalhar. Em eventos únicos ou em trabalhos com um grande número de pessoas, isso, normalmente, é inviável, e resta ao condutor fazer escolhas intuitivas e buscar temas e estilos que estejam mais amplamente em sintonia com a Identidade Sonora e Identidade Musical do grupo, seguindo critérios culturais ou de faixa etária. No intuito de evitar eventuais ressonâncias negativas, pode-se também optar por um conteúdo fora do universo de referências do grupo: canções de outra cultura, cantos ancestrais ou, mesmo, composições próprias e criadas exclusivamente para o evento em questão.

Baseado em experiência própria, vejo que peças do repertório folclórico bem estabelecido ou peças populares que já se universalizaram têm uma boa chance de serem aceitas e produzirem uma resposta pessoal mais neutra, minimizando

possíveis incompatibilidades de ISO. Isso não garante que um determinado participante não possa ter uma experiência negativa com uma destas músicas. Mas sua universalidade permite que o grupo se conecte a elas sem grandes dificuldades, graças a uma identificação cultural e uma homogeneização de sentido estabelecida pelo uso perene destas peças.

4.1.4.4 Educação musical

Aos participantes, foi perguntado se haviam tido algum tipo de educação musical na escola, em aulas particulares ou, mesmo, de modo informal. Dada a presença inconstante da educação musical escolar no Brasil (JORDÃO et al. 2012 p. 19-39) e a prática vaga da disciplina denominada “Educação Artística” (que acabou por diluir e, em muitos casos, por excluir a prática do ensino de música nas escolas nas últimas décadas) (PENNA, 2004, p. 19-28; AROYO, 2004, p. 28-34), não foi surpresa constatar que poucos tiveram algum tipo de educação musical na escola básica. Quando houve, foi pontual. As respostas a esta pergunta foram, em geral, curtas, sem maiores considerações:

Yara - E1
Nunca tive.

Regina - E1
Só na escola, um pouco de flauta doce.

Mirela - E1
Não tive formação, nunca me interessou.

Rosana - E1
Não tive. Cantava na escola o Hino Nacional e só.

Humberto - E1
Lembro vagamente entre a 1ª e a 4ª série de ter tido flauta doce.

Daniela - E1
Estudei flauta doce e participava do coral na escola quando tinha uns 8 – 9 anos. Mas não toco nenhum instrumento. Nunca peguei num violão.

Adriana - E1

Estudei um pouco de violão, uns dois meses. Na escola quando era criança tinha aula de música, mas nada profundo: flauta, teclado, triângulo. Eu era pequena, me contaram que fiz aula de piano, mas não lembro devia ter uns cinco anos.

Fora do âmbito escolar, as possibilidades de estudo que alguns participantes tiveram foram: com familiares, na igreja, com algum professor particular e de modo autodidata. Nestes casos, também, sem grandes resultados.

Felipe - E1

Aos 9 anos ganhei um teclado e tive aulas de piano, mas não gostava de partitura. Toquei um pouco de violão mas não deu muito certo.

Felipe - E2

Gostava de tocar piano mas desanimei pelo tipo da aula.

Vera - E1

Toquei piano quando era pequena, mas não lembro mais nada. Se colocar um piano na frente não saberia o que tocar.

Cristina - E1

Escutava meu irmão tocando. Tentei aprender violão com ele, mas não consegui, faltou coordenação motora.

Giovana - E1

Cantei no coral da igreja quando pequena. Tentei aprender violão mas não conseguia apertar as cordas.

Aline - E1

Nunca estudei. Tentei aula de teclado mas não foi pra frente. Tentei violão mas o dedo não deu. Não gostei muito. Acho que tenho dificuldade. Talvez no futuro tento violino...

Henrique - E1

Já tentei aprender violão sozinho.

Juarez - E1

Nunca estudei música. Tentei aprender um pouco de violão com meu primo, mas não foi muito além.

Tereza - E1

Nunca estudei música. Quando você acha que não tem voz, você acha que não canta.

Noely - E1

Tive só o básico quando estudei Teologia. Mais sobre a música na bíblia, mas nada de instrumento. Tentei aprender teclado, mas começou a complicar nos dedos aí eu parei.

Tânia - E1

Quando era menor queria muito que minha mãe me ensinasse piano, ela era professora de piano. Mas talvez pela infelicidade dela, no casamento, na criação, a resposta que me era dada era “não vou te criar pra isso, isso não dá dinheiro”.

Por falas como estas, há que se reconhecer que nem sempre o ambiente foi propício e estimulador.

Em vários momentos nas entrevistas me deparei com um riso constrangido quando se mencionavam as dificuldades em aprender música. Como se aquela pessoa estivesse fazendo ou falando algo errado ou socialmente inadequado. Esta percepção, juntada ao sentimento de admiração, que muitos expressavam em relação a quem toca um instrumento ou quem canta com segurança, traz à luz o vínculo aparentemente inconsciente que se estabelece entre a capacidade do fazer musical e uma realização e valorização do sujeito. Lê-se nas entrelinhas: “fazer música é uma coisa boa e valorizada e lamento não ter tido esta oportunidade”. Ouvimos muito: “quero muito aprender...”, “gostaria de fazer aula...”, muitas vezes, acompanhado por: “não tenho dom”, “não tive a oportunidade”... Falas como as que seguem são exemplos desta situação:

Juliana - E1

Tentei aprender piano, mas era muito nova, uns 6 anos. Ainda pretendo aprender. Acho legal quem toca um instrumento.

Francine - E1

Nunca tive aula de música. Meu pai tentou me proporcionar estudo de violão. Mas como achava que nunca iria ter a mesma possibilidade que meus irmãos nunca quis ir adiante. Hoje me pergunto “por que não aproveitei?” Agora fiz uma negociação com meu pai: quero fazer aula de dança.

Vitor - E1

Nunca tive formação musical, nem na escola. Sempre tive vontade de aprender a tocar violão, mas nunca me aventurei a tentar aprender. Tenho um cavaquinho em casa, que ganhei de um amigo da família, mas virou item de decoração da casa [rsss].

Virgínia - E1

Não, nem na escola, nem na família, mas acho lindo. Vejo as meninas cantando na igreja, acho lindo. Mas eu me incomodo com a minha voz, acho ela muito fina, meio irritante. Já tive vontade de entrar numa aula de canto, mas acho que não tem nada a ver comigo... Talvez por falta de oportunidade.

Apesar de tantos descaminhos na educação musical, alguns dos participantes relataram suas conquistas. Estas, sem dúvida, resultado de uma vontade maior, determinação e, quem sabe, sorte de terem encontrado algum apoio para seu desenvolvimento:

Ivan - E1

No Ensino Médio cantava no coral. Apresentamos no Shopping Vale Sul [São José dos Campos-SP]. A gente se divertia, era mais por diversão, na época era bom. Dava pra perder a vergonha de se apresentar em público. Toquei em grupo de pagode até os 16 anos. Tocava surdo, mas não era muito bom não.

Jussara - E1

Cantei contralto no colégio, a experiência foi boa.

Luciano - E1

Sempre tive relação com a música desde pequeno. De 8 a 10 anos eu estudei violão, meio que autodidata. Depois despertou meu interesse pela música clássica. Tinha cursos na Igreja, embora eu não participava da Igreja. Ai depois fiquei sabendo da orquestra da cidade, fiquei lá 4 anos, aprendi bastante instrumentos lá também, comecei com trompete, depois clarinete. Saindo de lá aprendi flauta, depois parti pro sax. Depois que começa na música não tem como parar. Foi mais por vontade própria mesmo, técnica não tenho muita. Aprendi um pouco de piano também.

Rodrigo - E1

Nunca fiz aula não sei ler partitura, nada. Foi tudo de ouvido. Não chegava a 100% mas o mais próximo possível do que eu ouvia. Tenho vontade de aprender instrumento de corda. Não sei se seria percussão uma coisa legal que abrange vários instrumento... Aprender de tudo um pouco acho que é interessante. Nunca tive aquela bateria minha, era emprestada. Tenho um primo que toca violão, guitarra, dois que tocam bateria, que fez aula, o outro ele dá aula.

Mateus - E1

Nunca estudei música, o pouquinho que eu sei é lendo revistinha assim. Meus dois irmãos tocavam violão e eu ganhei uma guitarra do meu pai e fui vendo eles tocarem, mas sozinho também. Eles me ajudaram, mas foi mais na raça mesmo.

Esta “raça”, talvez expressão de um impulso musical vigoroso, pôde levar uma participante a se tornar regente do coro da sua igreja:

Ivone - E1

Nunca estudei música, nem na escola, nem na igreja. Hoje eu canto, com playback, lá na igreja precisa, né? A gente monta um coral com a gente mesmo lá e eu que ensaio. Meio que errado mas ensaio. No começo era mais gaguejado, tremendo. Hoje já sou mais desinibida. Sou bem desinibida nestas áreas assim... Sou louca pra aprender a tocar violão. Era um instrumento que eu queria tocar. Pra ensaiar o grupo na igreja, não consigo ler no papel, eu tenho que aprender ela inteirinha primeiro na minha cabeça, pra poder ensinar elas. Papel não vai... Hoje tem internet. No comecinho era radinho, CD. Entrava no meu quarto ficava apertando o botão, escrevendo num papel, tirava [a música], ali. Primeiro eu aprendia e chegava lá na igreja quando eu sabia que já estava quase pronta e marcava o ensaio, pra fazer o coro.

Conhecendo esta situação de grande diversidade de experiências com a música, a total falta de qualquer estudo musical sistematizado por parte dos participantes e as expectativas lançadas em relação à música [4.1.3], tornou-se claro que, querendo ou não, as oficinas seriam percebidas como uma real oportunidade de aprendizado musical. O risco, e o que se queria evitar, era que os encontros se transformassem em “aulas de música” e eu, em “maestro” ou “professor”. De fato, na comunidade “metanoica”, eu era conhecido e chamado de “maestro”, porque, embora eu relutasse, Roberto Tranjan, um dia, começou a me chamar assim. Felizmente, o trabalho correu de tal modo que, sem abandonar a dimensão educacional musical, que, de fato, ocorreu, acredito que foi possível preservar o foco no processo de autopercepção e aprendizado social, que eram os objetivos primeiros do trabalho.

Luciano - E2

Quando começou o projeto eu imaginei que fosse tomar um rumo, assim... que as pessoas iam dizer: “ah, é mais uma aula de música”. Mas eu vi que no decorrer do processo, o rumo foi tomando mais pra uma experiência mesmo, das pessoas alinharem: “quê que eu estou fazendo hoje? Estou em desacordo com um processo de uma outra pessoa?” Ou até mesmo pra eu entender uma mensagem que o outro está passando ou de emitir uma mensagem. Foi bem voltado pra isso.

4.1.4.5 Preferência ou aversão a estilos musicais

Um último tópico, neste levantamento sobre a relação dos participantes com a música, trata das suas preferências e aversões a estilos e gêneros musicais. O Quadro 2 apresenta os tipos musicais citados e o sentimento em relação aos mesmos.

Gosto	Não gosto
Pagode Sertanejo Música Clássica Hard Rock MPB Clube da esquina (Mineiros) Rock clássico - anos 70, 80 Rock progressivo – anos 70 Samba Blues Jazz New Age Bandas pop internacionais Gospel Canto gregoriano Pop nacional Forró Eletrônico Música evangélica Bolero	Pagode Sertanejo Música clássica Rock pesado Axé Hip Hop Funk Rap

Quadro 2: Relação de preferências e aversões musicais dos participantes.

As citações abaixo ajudam a caracterizar o tipo de relação que os participantes têm com estes vários estilos musicais:

Juliana - E1

Ouçó muita música, principalmente MPB. Gosto de percussão, Bahia, Brasil. Gosto de conhecer a cultura musical, música instrumental.

Aline - E1

Gosto de Gospel, música de igreja. Acho tudo lindo.

Ivan - E1

Gosto de Pop, que toca na rádio. Em casa ouço Samba, Pagode, Gospel, depende da hora.

Tânia - E1

Ouçó músicas bem ecléticas, depende do estado de espírito. Não gosto de Funk, Rap. Gosto de MPB, Rock progressivo anos 70, música instrumental. Erudito eu ouço, mas não são todos... Vivaldi. Beethoven acho muito agressivo. Ópera também não curto muito não. Acho que o ouvido não foi educado para isso.

Rosana - E1

Gosto de música sertaneja. Não sou fã de Rock, Funk. Não gosto muito de clássica, porque a gente que vem da pobreza não conhece muito.

Lucy - E1

Gosto da MPB mais antiga, Gil, Caetano, Marisa monte, João Gilberto. Na época lá atrás eu fui muito influenciada pelo meu irmão mais velho que gostava dos anos 70, 80 daqueles Rocks, mas muito distante do Rock que é hoje. [...] Gosto dos cantos gregorianos, eles me trazem uma sensação de silêncio interno, de você se conectar com você.

Adriana - E1

Gosto de MPB, Sertanejo, Samba, musiquinha que toca no rádio, que pega na cabeça. Até os boleros do meu pai às vezes eu escuto.

Gilberto - E1

No caso eu gosto de Rock. Gosto de tudo, mas pra ouvir assim é mais Rock. [...] Às vezes o clima tá pra baixo eu ponho uma musiquinha pra animar. Eletrônico gosto pra dançar. Forró, eu não gosto de Forró, mas estou aprendendo a gostar porque, querendo ou não, as mulherada gosta para dançar, pra ter mais intimidade. Mais em festas...

Tatiana - E1

Gosto de ouvir tudo, mas o que não me agrada é Pagode. Gosto de MPB, Rock, não pesadão, mais romântico.

Célia - E1

Ouçó mais música evangélica. Mas já curti todo tipo de música: Samba, Bolero. Adoro anos 60, 70, 80....

Noely - E1

Ouçó Gospel, Evangélico. Tem cada música por ai né? Que pelo amor de deus. Que antigamente as letras das músicas, eles proibiam, né? Agora tá liberado... Então pelo amor de deus, a gente vê cada palavra... Se a gente for parar pra ver a letra, o que ela fala... Tá muito imoral.

Juarez - E1

Gosto de ouvir Rock. Por causa da minha religião ouço Evangélico também pra acalmar um pouco. Não gosto de Funk, não é meu jeito, todas músicas vulgares. Rap também não acho legal.

Mateus - E1

Ouçó muita música, Rock, de bandas assim todas de Rock. Mas o estilo Hard Rock é o que eu mais gosto: Guns n'Roses, Aero Smith. Não gosto de Funk, faz muita apologia ao que não presta. Não que o Rock também não faça, em algumas...

Constatou-se que as principais fontes de informação e referência musical dos participantes são: a televisão, o rádio e a internet. Afora as apresentações na igreja, alguns poucos comentaram ter assistido a shows ou apresentações ao vivo.

Giovana - E1

Tem um show de Zezé di Camargo & Luciano, que fui com as colegas. Quando ouço as músicas me faz lembrar das meninas.

Vê-se que, num ambiente de trabalho, podem coexistir pessoas com preferências e aversões musicais bastante distintas. Estas são, em grande parte, orientadas pela faixa etária, grupo social, cultura familiar e crença religiosa. Para o condutor de atividades musicais num ambiente assim, mais uma vez, fica evidente que a escolha de um repertório de base cultural ampla ou que seja reconhecidamente neutro, é de fundamental importância. Pode-se imaginar, por

exemplo, o tipo de constrangimento que a escolha de uma música que contenha um elemento específico de uma religião (um santo, uma festa, uma deidade etc.) possa causar em pessoas que não compartilham desta crença. É possível até (o que hoje é bem comum) que se sintam agredidas caso sejam convidadas a cantar algo que fere seus valores. A identificação religiosa é, talvez, o elemento mais sensível nesta questão, e está naturalmente muito mais relacionado ao teor do texto do que à música em si. Mas, mesmo certos padrões rítmicos, estilos de canto, instrumentação, muitas vezes característicos de estilos musicais como os acima mencionados, podem gerar percepções diversas e opostas, propiciando a inclusão ou exclusão, se não de fato, pelo menos afetiva, de um sujeito de participar em uma atividade.

Como resultado deste levantamento sobre a relação dos participantes com a música, fica a constatação da ubiquidade e profundidade com que o fenômeno musical opera no sujeito e na sociedade. Reforça-se, assim, a necessidade de consciência e responsabilidade para com o uso da música quando se quer, por meio dela, apoiar o desenvolvimento de pessoas. Foi neste campo pulsante de significados e interações musicais-sociais que ocorreram as oficinas com os trabalhadores.

4.2 AS OFICINAS DE MÚSICA

O cerne deste projeto foi o conjunto de oficinas nas quais os participantes foram conduzidos através de vivências musicais diversas. A seguir, será apresentada a estrutura geral destas oficinas e os conteúdos que nelas foram trabalhados.

4.2.1 Condução geral das oficinas

A partir de um calendário de encontros previamente definido, as oficinas seguiram um ritmo bastante ordenado. Sempre ao chegar na empresa, eu era recebido pela pessoa de referência do projeto: o “Gestor do Meta Projeto”, para usar o termo de praxe na comunidade Metanoica. Conversávamos um pouco sobre os

acontecimentos da semana, sobre como havia sido a repercussão do último encontro, resgatavam-se eventuais comentários dos participantes, e avaliávamos se havia algo especial para ser tratado ou observado naquele dia. A sala era arrumada simplesmente colocando-se as cadeiras em roda, os instrumentos organizados sobre uma mesa, e aguardávamos a chegada do grupo. De modo geral, nas três empresas, houve um bom cumprimento da pontualidade.

De acordo com o programa de cada grupo e o planejamento do dia, ao longo de duas horas, realizávamos as atividades musicais, entremeadas de momentos de reflexão e compartilhamento das vivências. Os dez a quinze minutos finais eram sempre destinados a uma avaliação conjunta do encontro e à redação individual nos diários.

4.2.2 Práticas musicais

Serão descritas, a seguir, as atividades musicais realizadas.

4.2.2.1 Exercícios rítmico-motores

Nas três empresas, observei que os participantes chegavam para as oficinas vindos de diferentes unidade e departamentos da empresa. Pela observação geral e por intermédio de comentários informais, constatei que muitos deles haviam permanecido sentados ou em posição de pouca mobilidade por um tempo considerável. Assim, com o intuito de “aquecê-los” e de integrar o grupo de forma prática, optei por dar início ao trabalho com uma série de exercícios rítmico-motores. A fim de exemplificar o que ocorria nestes primeiros momentos do encontro, segue a descrição de alguns destes exercícios:

1 - Imitação rítmica – o condutor realiza pequenas frases rítmicas com palmas e pés, e o grupo responde imitando. Este é essencialmente um exercício de atenção e escuta, mas, também, contribui para conscientizar e intensificar a conexão com o corpo, especialmente na medida em que se aumenta a complexidade de interação entre palmas e pés. Um outro aspecto importante a se observar neste exercício é a capacidade do grupo em dar uma resposta temporalmente coerente com a frase

rítmica apresentada; uma vez que um padrão temporal se estabelece pela frase dada pelo condutor e deve ser captado em conjunto pelo grupo. Uma falha comum que pode acontecer aqui, é haver uma resposta antecipada ou atrasada, de um ou de vários participantes, gerando uma sonoridade desalinhada. Nota-se que, em geral, isto acontece devido a uma certa ansiedade – não se espera a conclusão da frase ou não se percebe que ela ainda não foi concluída. A simples desatenção, às vezes, também leva o participante a perder a conexão com o grupo e se atrasar.

2 - Ritmos compartilhados – uma pequena célula rítmica (curto-longo ou curto-curto-longo), realizada com palmas ou pés, tem seus elementos (cada batida curta ou longa) distribuídos entre partes do corpo ou entre membros do grupo. Por exemplo: a célula curto-curto-longo é executada por um indivíduo alternando mãos (M) e pés (P): A mesma célula rítmica pode ser compartilhada entre duas pessoas (A e B) (Fig. 2):

Figura 2: Exercício de alternância com célula rítmica.

Como se observa, em ambos os casos há uma permutação das unidades da célula rítmica de três elementos (curto-curto-longo) com dois pontos de ação no corpo (M e P) ou dois indivíduos (A e B). Isto faz com que a célula rítmica “gire”, obrigando o executante ou os executantes a se colocarem num estado de alerta e integrar diferentes ações num todo rítmico e motoramente coerente. Pode-se estender o princípio deste exercício, conhecido como “Ordem do tempo x Ordem do espaço” (PETRAGLIA, 2012), a trios, quartetos e, eventualmente, ao grupo todo. O grau de complexidade das células rítmicas, bem como o percurso da ação no espaço (no próprio corpo ou no grupo), pode ser gradativamente aumentado e propiciar, assim, uma crescente apropriação da dimensão rítmico-motora de cada

indivíduo, bem como levar à conquista de um tempo coletivo ritmicamente estruturado³².

3 - Improvisação rítmica coletiva – em roda, estabelece-se um pulso, batendo os pés alternadamente (direita, esquerda). Cada participante tem o desafio de criar com palmas (eventualmente, também com a voz) uma pequena frase rítmica que se apoia neste pulso. De início, cada participante apresenta sua frase na sequência da roda até que todos tenham sido ouvidos. Variações e desenvolvimentos desta dinâmica podem ser:

1. O grupo ecoa a frase que cada um criou.³³ Isto implica que o grupo consiga captar o sentido rítmico das criações individuais, oferecendo, ao proponente, um espelho de sua própria ação.
2. O primeiro participante cria sua frase e passa a repeti-la, sempre sincronizada com o pulso comum. O segundo participante cria sua própria frase e a sobrepõe à do colega. O terceiro faz a mesma coisa, e assim por diante, até todos terem sua frase soando na roda. Idealmente, cada participante deveria ter criado uma frase única e todas deveriam estar sincronizadas com o pulso comum. Para concluir o exercício, os participantes vão silenciando suas frases na mesma ordem em que entraram, de modo que, ao final, se ouça apenas a frase que foi criada por último.

Os exercícios aqui descritos são apenas exemplos das dinâmicas que os participantes foram convidados a realizar na parte inicial dos encontros. Ao longo do projeto, um grande número de exercícios³⁴ e suas variações foram utilizados segundo as necessidades de cada grupo, e serviram de conteúdo vivencial para a conexão e reflexão sobre as questões-tema de cada empresa. Voltarei a eles mais adiante quando for comentar e discutir as experiências que proporcionaram aos grupos.

32 Uma explanação mais detalhada deste tipo de exercício pode ser encontrada em PETRAGLIA, M. S. Jogos rítmicos, motores e sociais, In. A música na escola. JORDÃO, G. et al. (org.) São Paulo: Allucci, 2012, p. 246-248.

33 Ver as implicações desta interação proponente/resposta do grupo em [6.4].

34 Ver Anexo 10.3

4.2.2.2 Canto

Por serem a voz e o canto o meio expressivo primordial da musicalidade humana (MENUHIN; DAVIS, 1981 p. 6-7), foi dada, nas oficinas, uma especial importância ao canto coral, bem como às noções básicas de técnica vocal. O trabalho de aquecimento vocal foi realizado utilizando-se exercícios da “Escola do Desvendar da Voz” (WERBECK-SVÄRSTROM, 2004). Esta abordagem de canto e seus exercícios básicos tem, como objetivo primeiro, o encontro do sujeito com sua própria expressão vocal; e se propõe desobstruir os canais bloqueados que impedem a genuína voz do indivíduo de se manifestar – e não guiá-la a partir de um ideal vocal estabelecido exteriormente (seja por estilo ou tradição cultural). Tais exercícios se mostraram altamente adequados para o trabalho em um contexto como este, onde se almeja, acima de tudo, dar voz e expressividade particular a cada sujeito.

Após o aquecimento, trabalharam-se canções e cânones diversos, tais como: “As praias do Ceará” (cânone de Aricó Jr.), “Pescaria” (Dorival Caymmi), “Baião de ninar” (cânone de autor desconhecido), Primavera (cânone de autor desconhecido), “Ode à Alegria” (coro final do IV movimento da IX Sinfonia de L. v. Beethoven, “Freude schöner Götterkfunken”, simplificado e traduzido para o português); “Cânone de aniversário” (Pär Ahlbom), “O Tatu” (cânone de autor desconhecido).

Este momento do canto foi reconhecido como muito gratificante pela maioria dos participantes:

Cristina - D01

Esse primeiro encontro foi de muita surpresa para mim, pois gosto muito de cantar, mas sempre achava que não tinha voz para isso, e o maestro mostrou que todos podemos.

Francine - D01

Arriscar cantar em grupo foi uma delícia.

Ester - D01

Eu achava que não era todos que podiam cantar e vi que como ele [MP] disse, é só uma questão de ter as oportunidades certas. Eu gostei muito.

Patrícia - E2

Gostei muito do canto, do coral, de conhecer minha voz, meu timbre.

Virgínia - E2

O cantar foi o mais marcante.

Eleni - E2

Gostei do canto também. Achei que minha voz ficou melhor.

Tatiana - E2

Gostei de todas as músicas, mais da “Primavera” e da “Ode à Alegria”. Até hoje a gente segue cantando. Levei muitas destas coisas pra minha vida mesmo.

A partir da vivência e reconhecimento da própria voz, muitos pensamentos e sentimentos foram evocados, e, sem dúvida, contribuíram para uma maior autopercepção e conhecimento de si. Adiante, em [5.4.2], esta questão será tratada com mais detalhes.

4.2.2.3 Trabalho com instrumentos musicais

Nas atividades, foram usados diversos instrumentos musicais simples, tais como:

- Gongos afinados – cada participante recebia um gongo de ferro (cada um afinado em um tom) e uma baqueta (Fig. 3). O conjunto formava uma escala com a qual se podia executar diversas músicas em conjunto.

Figura 3: Gongos

- Metalofones Pentatônicos – tocados individualmente ou em duplas (Fig. 4).

Figura 4: Metalofones

- Tubofones - tubos de PVC afinados que se percutem com placas de borracha (Fig. 5).

Figura 5: Tubofones

- Jogo de Liras – peças de madeira sobre as quais se estira um jogo de cordas afinadas em um único tom (Fig. 6). Para tocar o instrumento, basta escorregar os dedos sobre as cordas.

Figura 6: Liras

- Percussão variada - tambores, caxixis, agogôs, címbalos, troncos de eucalipto etc. (Fig. 7).

Figura 7: Percussão variada

Os instrumentos musicais desempenharam diversos papéis durante as oficinas, dentre estes: enriquecer rítmica, melódica e harmonicamente as canções; mediar o processo de comunicação, especialmente nos vários exercícios de diálogos não verbais; atuar como instrumento-personagem na criação de uma história musical.

Cabe mencionar que se trabalhou, frequentemente, com o princípio de *instrumento coletivo*, ou seja, um instrumento composto de várias unidades que podem ser distribuídas entre os integrantes de um grupo. No caso de um Jogo de Gongos, um conjunto de Tubofones ou de Liras, por exemplo, cada unidade produz apenas um tom³⁵, exigindo que o executante se relacione de modo ordenado (segundo as necessidades musicais) com os demais colegas, para que uma música possa soar adequadamente no conjunto.

4.2.2.4 Jogos e exercícios focados no processo auditivo

Foram realizados vários exercícios para a conscientização do processo de escuta.

- Exercícios com os olhos fechados onde, simplesmente, se buscava identificar a natureza da fonte sonora (timbre ou instrumento) ou sua localização no espaço.
- Descrições de sons e suas qualidades – a partir da sonoridade de um instrumento, era solicitado que se descrevessem as características objetivas do som (altura, intensidade, duração, timbre), bem como as sensações e sentimentos que ele evocava.
- Reconhecimento de perfil melódico (movimento ascendente e descendente dos tons numa melodia).
- Reconhecimento de células rítmicas (curtos e longos)
- Escuta entre as várias vozes de um cânone.

35 O termo “tom” (ou “tonal”) é utilizado no contexto deste trabalho para designar tão somente as unidades do sistema musical (Dó, Fá, Mi bemol, Sol sustenido etc.). Equivale ao que, na língua alemã, se entende por “Ton” ou a palavra “Tone” da língua inglesa, em distinção a “Klang” ou “Sound” (som), respectivamente. Não deve também ser confundido com o conceito de “Tonalidade” (no alemão “Tonart” ou, no inglês, “Tonality”). Trata-se de uma identidade sonoro-musical dentro de um sistema relacional, que é, ao mesmo tempo, imanente e transcendente à sua manifestação acústica.

- Escuta de consonâncias e dissonâncias.

Muitos destes exercícios de percepção foram feitos utilizando o movimento do próprio corpo como expressão da percepção e meio de registro. No reconhecimento do perfil melódico, por exemplo, enquanto era tocada uma melodia numa flauta, os participantes tinham de mover seus braços para cima ou para baixo de acordo com a subida ou descida dos tons no espectro agudo-grave. Fizeram isso individualmente, depois, em duplas (frente a frente), e com o grupo todo mantendo as mãos em contato.

Este tipo de dinâmica gera, imediatamente, um processo de feedback sobre a própria percepção, uma vez que cada um compara sua ação com a dos colegas, e se estabelece uma ação de ajuste do grupo sobre o indivíduo. Um fenômeno similar aconteceu (e pôde ser vivenciado pelos participantes) quando estes, em duplas, tiveram a tarefa de andar com passos sincronizados o ritmo de uma canção.

Ficou evidente que expressar o que se ouve por meio de movimentos corporais é uma forma bastante efetiva de se autoperceber e corrigir sua percepção em relação a um dado objetivo (o som, a música), sem a necessidade da intervenção do condutor ou de qualquer outra pessoa. A percepção do próprio movimento revela, ao sujeito, o grau de exatidão de sua percepção auditiva. Outro ponto importante desta técnica é que o empenho em alinhar a percepção auditiva com o processo motor, já é, em si, um exercício de integração consigo mesmo, especialmente quando um âmbito mais inconsciente, como o dos pés, é solicitado.

4.2.2.5 Improvisação e criação musical

Seja fazendo uso da dimensão rítmica da música, como descrito em [4.2.2.1], ou trabalhando com a voz e criando pequenas frases melódicas, os participantes foram solicitados a expressar sua criatividade musical. Para isso, foram utilizadas técnicas tais como:

- Janelas de improvisação - abertura de espaço improvisacional de alguns compassos em meio a uma canção ou refrão rítmico (Fig. 8).

Figura 8: Improvisação rítmica

- Criação de “conversas” musicais utilizando um instrumento comum (metalofone ou xilofone), instrumentos variados ou a voz (Fig. 9). Em ambos os casos, a orientação era: “conversem alternando frases, perguntem, respondam, comentem, mas apenas utilizando os tons do instrumento ou melodias somente com fonemas na voz”. Era vedado, nestes exercícios, o uso do discurso verbal.

Figura 9: Diálogos com instrumentos

- Conduzir uma melodia tendo o grupo como instrumento – com os colegas dispostos em semicírculo e cada um portando um gongo, um “compositor-regente” determinava, com seus gestos, a sequência e o tempo em que cada tom deveria soar, criando, assim, frases e desenvolvendo uma melodia (Fig. 10).

Figura 10: Regência

- Criação coletiva de peças musicais sobre um tema específico – divididos em grupos, os participantes tiveram de criar uma pequena peça musical sobre um tema proposto verbalmente (uma frase ou palavra).
- Criação de trilha sonora para uma história – na empresa A, um conto de fadas foi utilizado como base para a composição de uma trilha sonora que deveria acompanhar a narração. Os participantes tiveram de caracterizar musicalmente os personagens e os diversos momentos do conto.

Desta forma, os participantes foram gradativamente expandindo sua expressão musical. O objetivo principal destas atividades foi proporcionar, aos sujeitos, um contato com seu potencial criativo musical e reconhecer a possibilidade de fazer música “a partir de dentro”.

4.3 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS EXPERIÊNCIAS COM OS EXERCÍCIOS

As atividades descritas acima de forma genérica, suas adaptações e variações, foram definidas e orientadas para propiciar momentos de aprendizado relativos às questões-tema definidas como foco do trabalho. Mesmo que fosse esperado um aprimoramento das habilidades musicais, estas foram somente uma consequência do trabalho realizado, assumindo, neste caso, uma importância secundária. A fim de tornar mais palpável a experiência vivida pelo grupo, segue uma descrição mais detalhada de algumas das atividades, onde se procura mostrar como os participantes extraíam o aprendizado das mesmas.

Na empresa B, onde a questão-tema era a “comunicação”, foi realizado, entre outros, o seguinte exercício: o grupo foi dividido em trios, e cada trio recebeu um metalofone pentatônico³⁶ com duas baquetas. Dois participantes sentavam-se frente a frente, cada um com uma baqueta. O terceiro ficava ao lado como observador. Sem poder falar entre si, os participantes com as baquetas deveriam tecer um “diálogo” tocando o metalofone. Pôde-se observar que frases se sucederam alternadamente e cada dupla encontrou uma dinâmica própria na “conversa”. Alguns foram mais exaltados, outros mais respeitosos, outros, aparentemente, tinham pouco “assunto”, outros um tanto “tagarelas”. Após algum tempo, trocavam-se os papéis, assim que um dos que tinha tocado passava a ser o observador. Quando todos tiveram sua vez, o trio pôde conversar sobre a experiência e, ao final, todo o grupo fez uma reflexão em plenária.

A partir de um exercício como este surgiram aprendizados sobre as várias dimensões de um diálogo e quanto, normalmente, é dito de forma não verbal. Cada participante também se tornou mais consciente de sua postura diante do outro, uma vez que ficou evidenciado “como” cada um se colocava, independentemente do conteúdo expressado; que, neste caso, era sempre intraduzível.

Patrícia - D06

Aprendi a conversar sem abrir a boca, somente com o som do metalofone. Foi surpreendente a forma de comunicação e de interagir com o próximo.

³⁶ Instrumento de tecla com os tons Ré, Mi, Sol, Lá e Si.

Yara - D06

Muito bom pra refletir em como é minha comunicação com o meio em que estou inserida. No exercício do xilofone, pude me perceber enquanto comunicadora. Notei que quando tenho algo a informar fico muito focada no que tenho a transmitir ao invés de perceber o outro, o tempo dele. E isso com certeza influencia no resultado, enfim, não consigo concluir a comunicação satisfatoriamente.

Orlando - D06

O encontro de hoje foi marcado pelo sentimento que não importa qual o som que estamos emitindo, que 80% de nossa comunicação é sentimento, então levamos sempre para nossas conversas o que somos, levando para a vida o aprendizado, a partir que nos conhecemos, não seremos pegos de surpresa com nossas atitudes.

Aqui, toca-se em um ponto importante do potencial educativo (e, por que não, também terapêutico) da música: ao subtrair o conteúdo verbal de um discurso, revelam-se o sentimento, a intenção e a intensidade de cada expressão. Esta, por sua vez, é altamente reveladora do que vive no interior de um sujeito, muitas vezes de modo oculto à sua própria consciência. Estes padrões de comportamento e sentimentos, ao emergirem por meio de uma atividade artística, podem ser contemplados, reconhecidos e processados de forma consciente, tornando o sujeito um pouco mais conhecedor de si mesmo.

Na empresa C, na qual a questão-tema demandava o fortalecimento da atenção e do espírito de equipe, um exercício aparentemente simples mostrou-se altamente educativo.

Todos haviam aprendido uma canção cujo texto se referia à “Primavera”. Quando o grupo alcançou uma razoável segurança para cantar a melodia, foram distribuídos gongos (um para cada participante) cobrindo toda a escala e os tons utilizados na melodia. Como os gongos foram distribuídos aleatoriamente, a primeira tarefa dos participantes foi ordenar os mesmos do grave ao agudo, segundo a escala musical, e, em seguida, encontrar em que momentos seu tom deveria soar para que a melodia completa pudesse ser ouvida. Na sequência, o grande desafio foi encontrar em conjunto – mas, sem o apoio do canto – a fluência adequada que expressasse a música que cada um individualmente podia ouvir interiormente. Na prática, isso não é tão simples, e exigiu do grupo uma alta dose de concentração,

percepção do coletivo e treino. Foi necessário conquistar uma sintonia fina entre a representação interna da melodia e sua execução compartilhada com outros sujeitos. É importante mencionar que o trabalho foi feito sem ajuda de um regente e, portanto, a referência era a própria melodia que todos queriam ouvir soando através dos instrumentos. Neste sentido, não havia relações hierárquicas ou de poder de um participante sobre os outros, a própria música (ou, pode se dizer, o propósito musical consensualmente acordado) era o guia.

Aqui se encontra uma nova e sutil dimensão deste trabalho. O que os participantes queriam ouvir? Por que se esforçavam para se aproximar do fluxo ideal da melodia? O que os guiava? Quais eram os sentimentos evocados quando se alcançava um bom resultado ou, ao contrário, quando tudo dava errado? Seria possível falar que um senso estético e a busca de algo entendido como belo e acertado, era o que impulsionava o grupo a buscar o ajuste correto das ações entre si, repetindo inúmeras vezes o exercício em busca de aprimoramento? Eles não estavam fazendo aquilo para me agradar ou a qualquer outro. Faziam aquilo para sentir o prazer de ouvir realizada a música que soava como uma promessa dentro de si, mas que só poderia ser cumprida coletivamente. Ali, cada um dava o melhor de si pelo todo e por si mesmo indistintamente, orientado por um senso estético naturalmente seu.

Adriana D05

No exercício dos gongos percebi como a organização das pessoas influencia no resultado final. Quando as pessoas estão no lugar certo fazendo o que gostam e treinados para isso, as chances de sucesso aumentam muito.

Célia - D05

A visão do todo nos direciona no caminho que devemos seguir e como devemos fazer, ou se temos que continuar ou alterar ou ao menos corrigir a direção. E também que temos que prestar atenção em nós mesmos.

Observando o grupo lidar com este desafio, notei quanto cada um – estivesse tocando ou não naquele momento – carregava o processo como um todo. Cada tom que soava no lugar e tempo correto produzia um sentimento de integridade, algo como: “aquilo que vive em mim e o que percebo no mundo estão de acordo”.

Interessante também foi notar até que ponto as imperfeições (que inevitavelmente aconteciam) eram toleradas e incorporadas na organicidade do processo. Quando alguém errava, tocava fora da ordem, cedo ou tarde demais, era posta uma questão ao grupo e, em especial, às pessoas que deveriam tocar em seguida: é possível incorporar este desvio e resgatar o fluxo da melodia? Quanto o todo é capaz de sustentar o processo apesar das falhas individuais? Onde está o limite da desordem que, uma vez alcançado, indica que é melhor parar e começar tudo de novo? Estas são perguntas que o grupo só pode responder em conjunto. Com o desenrolar do exercício, se viu que, nas passagens mais críticas, ou quando a melodia ia passar por alguém que se mostrava inseguro, o grupo e os vizinhos criavam o que poderia se chamar de “rede de apoio”. Indicavam, com o movimento do corpo, com o olhar, “regendo” o colega. Isto, de modo geral, era percebido como uma ajuda, tanto pelo grupo como pela pessoa ajudada. O que todos queriam é que a canção soasse certa. A transposição desta vivência para as questões do trabalho, vieram de forma bastante direta.

Deolinda - D05

Hoje o que me foi dito durante a aula é que me apresso. No meu dia a dia, tenho essa mania de antecipar as coisas, tenho que corrigir, dificuldade esqueço as coisas muito fácil, devido ao stress do dia a dia. Estou podendo me conhecer ainda melhor em relação à musica (já tinha observado alguma coisa antes como falta de atenção, pressa, agitada, etc.)

Completa esta breve descrição dos trabalhos práticos nas oficinas o relato de uma das atividades realizadas com os participantes da empresa A. Estes buscavam: aprimorar sua capacidade criativa, pensar fora dos padrões condicionados, desenvolver a coragem para o novo e expandir sua capacidade de realização.

Em um dos encontros, os participantes foram divididos em dois grupos, e cada grupo teve a tarefa de propor, ao outro, um “tema”, verbalizado em uma frase ou palavra. Na sequência, os grupos tiveram a tarefa de, em 30 minutos, criar uma pequena peça musical inspirada pelo tema recebido e, em seguida, apresentá-la.

Foi disponibilizado um variado conjunto de instrumentos para a execução da tarefa, mas, após um período de experimentação com os mesmos, ambos os grupos

optaram por criar peças vocais baseadas na repetição de pequenas frases. O clima geral durante a realização do exercício foi descontraído, mas era evidente o esforço em superar a vergonha de expor suas ideias musicais, soltar sua voz e, no momento da apresentação, se colocar diante dos colegas apresentando algo tão singelo. Sendo instigado a usar seu potencial criativo, o grupo percebeu que era possível se aventurar em uma expressão musical própria. Os participantes tomaram consciência da necessidade de se expandirem e superarem limites autoimpostos, como demonstram os comentários a seguir:

Cristina - D05

Hoje o trabalho de criar foi muito bom para sairmos do tradicional, do padrão. E quando despertamos para isso vemos o quão criativos podemos ser e quanto é enriquecedor estarmos em um grupo, estarmos entre pessoas que são tão diferentes, mas com um objetivo em comum.

Aline - D05

No dia de hoje percebi que me soltei mais. Apesar de alguns momentos ficar um pouco envergonhada achei muito divertido e engraçado.

Francine - D05

Hoje tivemos que fazer uma criação a partir da sugestão de outro grupo. E é assim no nosso dia a dia. Temos que criar, resolver, melhorar, por exemplo, a partir da sugestão, da opinião ou do problema do cliente. Soluções criativas sob pressão.

Mirela - D05

É sempre bom deixarmos a criatividade fluir pois abre a mente a novas ideias.

Apesar de estimulante, o desafio de se aventurar em um processo criativo e superar suas limitações não é uma tarefa fácil. O apoio do grupo, neste sentido, foi percebido como fundamental, pois foi justamente da diversidade de ideias que algo novo pôde surgir.

Henrique - D05

Hoje ficou claro a importância de se trabalhar em equipe, onde todos participam em prol de um objetivo comum, seja este objetivo um dos mais inusitados.

Daniela D05

Hoje o trabalho foi bem voltado para o trabalho em equipe. Tivemos que elaborar uma música com a participação de todos do grupo, vi a necessidade da cooperação de todos para sair um bom trabalho.

Espero que os três exemplos acima tenham ajudado a esclarecer como, a partir das atividades musicais, um aprendizado pessoal e profissional foi extraído das atividades. Ficou evidente, também, quanto as vivências são importantes para a aquisição do conhecimento, assim como uma participante bem colocou:

Maria Cecília - E2

Falar em conflito de comunicação e perceber que é possível atenuar por meio da música é muito mais fácil do que fazer uma roda de conversa, pra discutir os problemas de comunicação.

Pelo menos, no que diz respeito a um contexto de educação empresarial, creio que seria equivocado achar que apenas a experiência musical (e acredito que poderia se estender isso a qualquer vivência artística) seria suficiente para promover um aprendizado consciente sobre um tema. Um treinamento que proponha exercícios com objetivos *inusitados* (como mencionou Henrique acima) e não ofereça, aos participantes, a possibilidade de uma reflexão e um compartilhamento de percepções sobre o vivido, corre sério risco de ficar à margem de qualquer significado para o sujeito. Ele bem pode viver a experiência, mas dela nada extrair de concreto para sua vida. Pode apenas vivê-la sem tornar consciente as informações sobre si que ela pode produzir. Por outro lado, querer “explicar” a experiência ou, pior, tratá-la de modo utilitário, como isca persuasiva que leva o indivíduo a uma conclusão já pronta, conhecida de antemão por quem conduz o processo, sem deixar margem para o novo e a descoberta pessoal, seria, no mínimo, um ato de manipulação. O desafio consiste em encontrar o equilíbrio entre deixar que a experiência fique aberta a múltiplos significados e, ao mesmo tempo cuidar para que aquilo que dela possa emergir se torne manifesto na consciência de cada um e se constitua em um real aprendizado. É nesta tensão entre o intraduzível de uma experiência (que bem pode ficar não traduzida) e a expectativa de que significados palpáveis se manifestem, que se vive em uma oficina de música na empresa.

Yara - E2

Foram encontros onde a gente se percebia. No final de cada atividade a gente conversava com os colegas e refletia sobre a relação com o dia a dia.

Viver a experiência, dialogar sobre o vivido e extrair um significado: foi este o caminho trilhado.

4.4 PARTICIPAÇÃO E ENVOLVIMENTO

No ambiente empresarial, em função da usual sobrecarga de trabalho, é comum que atividades que não tenham uma relação direta com a produtividade sofram oscilações na assiduidade. Qualquer um que já viveu o desafio de conduzir um coro de empresa conhece bem esta realidade. Assim, desde o início, me coloquei a pergunta: será que os grupos vão se sustentar durante todo o processo? Seremos invadidos e arrastados pelas agendas de trabalho da empresa? Será possível manter o interesse do grupo, ao longo de um período considerável de tempo? Estas perguntas parecem justificadas uma vez que, para uma boa parte das pessoas, fazer música não é uma atividade reconhecidamente “produtiva”, ou uma atividade que possa dar uma contribuição em relação às questões de trabalho de uma empresa. Alguns dos participantes chegaram para as oficinas sem muita certeza sobre que benefícios profissionais o projeto lhes traria. Eles disseram explicitamente que uma das razões para participar foi a curiosidade (talvez incredulidade?) de como esta união entre a música e as questões do trabalho poderia se dar. Estavam dispostos a “pagar para ver”.

Adriana - E2

Sempre fui muito cética de tudo. Sou muito mais do racional do que do emocional. Então quando eu ouvi sobre o projeto e fui convidada, eu quis participar muito mais pra ver “será mesmo, que a música consegue influenciar tanto assim?” E eu me surpreendi.

Mesmo nestas empresas, em que muitos dos trabalhadores, incluindo suas lideranças, buscavam uma visão diferenciada da relação do trabalho com a vida e

reconheciam a importância de se trilhar um caminho de crescimento pessoal e profissional, observou-se, muitas vezes, que houve um conflito interno nos participantes, quando estes tinham de deixar suas tarefas para ir aos encontros. O fato é que a pressão do ambiente de trabalho se impõe sem, muitas vezes, deixar espaço para o que o sujeito sente ou gostaria de fazer.

Virgínia - E2

Não sei se porque 9:00h era muito cedo, antes, quando você apontava no portão eu ficava desesperada. Como vou dar conta? Eu e a Célia a gente ficava em pânico... vamos ter que subir hoje? E as vezes não consegui vir.

Lucy - E1

Há uma preocupação com o desafio da agenda. Que nem ontem, o Orlando já chegou e disse: "tenho que levar isso num cliente, posso chegar atrasado?" Eu disse: "Não, você assumiu um compromisso... vamos ver que alternativas você tem". No final achou uma solução.

Mateus - E2

Tinha uns encontros que eu não queria nem subir, porque eu tava passando por uns problemas aí.

Apesar destas condições, inerentes ao ritmo puxado da empresa, a resposta pragmática às questões acima colocadas vem, num primeiro momento, da própria lista onde foi registrada a frequência dos participantes. Considerando o número total de envolvidos e o número de encontros realizados, vemos que a média de presença nas oficinas em cada empresa foi:

- A - 81,43%
- B - 90,91%
- C - 90,67%

Pode-se considerar esta uma boa média, demonstrando uma consistente adesão ao projeto. De fato, já era esperado que nem todos os participantes conseguissem estar presentes em 100% das oficinas devido às exigências de sua agenda profissional e as situações imprevistas do dia a dia de trabalho. As faltas que ocorreram, na sua maioria, foram relacionadas com acontecimentos imprevisíveis e

incontornáveis ou, mesmo, em função de períodos de férias de alguns trabalhadores, que ocorreram ao longo da duração do projeto.

Cabe registrar que, nos diários, foram encontradas menções esporádicas de incômodo provocado pelas faltas dos colegas:

Cristina - E2

Achei que a gente perdeu um pouco o grupo, saindo muito o pessoal, às vezes contava que o pessoal viesse... Que nem no teatro, a gente treinava uma coisa, na outra parte não tinha mais a pessoa que tinham executado aquilo... Aí começava tudo de novo...

Yara - D05

Achei nosso encontro hoje muito *down*, senti sono, abri a boca, acho que a falta de 3 integrantes impactou no resultado final.

De fato, as faltas que ocorreram causaram, aqui e ali, algum mal-estar e não passaram despercebidas. Mas na avaliação geral, estas faltas, apesar de sempre criarem lacunas no grupo e uma descontinuidade no processo do indivíduo, não tiveram, de modo geral, um impacto significativo no curso dos trabalhos, uma vez que o grosso de cada grupo se manteve consistente e coeso. Para a maioria, estas faltas foram encaradas, simplesmente, como algo que, de vez em quando, acontece e que não se pode evitar.

Olhando agora a condução do processo num sentido mais amplo, esta pareceu ser suficientemente coerente e variada para garantir a assiduidade do grupo. Os comentários a seguir ilustram como os participantes perceberam e significaram o caminho realizado nas oficinas:

Priscila - E2

Um dia foi diferente do outro, se a gente enumerar todas as atividades que a gente fez...! Achei legal no trabalho, que as pessoas eram importantes, envolveu todo mundo. Todo mundo que estava aqui fazia parte, sem querer você já estava fazendo.

Daniela - E2

As dificuldades foram aumentando à medida que a gente ia respondendo. Quando foi feito o conto [musicalização da história], a gente achava que não ia conseguir, mas deu certo.

Rodrigo D06

Hoje foi bem interessante, cada vez mais aprendendo ouvir, a atenção, a percepção de como os outros estão trabalhando e suas reações. Num todo está sendo muito importante para todos e muito para mim.

Rodrigo D08

Cada aula o grupo está mais afinado, está bem legal. está me ajudando a trabalhar muito o lado da concentração e percepção. Um aprendizado atrás do outro.

Mateus D01

A aula de hoje foi muito engraçada, mas também muito produtiva. Brincadeiras com palmas, canções e batendo o pé. Em certo momento os três juntos. O evento aqui está sendo bem proveitoso.

Aqui vemos a importância dada pelo sujeito à participação no fazer, assim como é sugerido pela abordagem da Educação Experiencial anteriormente citada. Pode-se dizer que o bom envolvimento é uma consequência direta do fato de as pessoas se sentirem ativas, desafiadas e criativas no processo. E, mais que tudo, é importante que, destas experiências, sejam extraídos significados para o sujeito, que ele perceba um ganho de aprendizado, mesmo que, para isso, tenha de lidar com suas dificuldades.

Maria Cecília - E2

Eu sou extremamente cognitiva, vou investir meu tempo pra ficar fazendo música? Mas ali deu pra ver que música é mais que dedilhar, do que saber dó, ré, mi... Só que eu não imaginava que chegava tão profundo. Trabalhar o cognitivo de uma maneira sensitiva. Eram atividades que envolviam muitos sentimentos. Ficava o tempo todo num turbilhão de sensações e sentimentos. [...] Tanto foi bom que quando acabou eu fiquei achando que deveria ser um processo contínuo, que envolvessem as outras pessoas porque eu acho que ia interferir exponencialmente na equipe. Quanto mais o tempo vai passando, as primeiras atividades talvez eram só atividades, mas depois que foi fazendo uma conexão sistêmica entre sentimento, corpo, consciência, cognitivo... foi dando mais sentido.

Priscila - E2

No começo eu não estava gostando, justamente por não ter facilidade. No começo tava meio amarrada. “Deixar meu trabalho pra ir lá, fazer o quê?” Aí, com os encontros, foi mudando. Tinha vontade de vir, por que não era só aquele negócio da música, tinha o lado de ouvir o outro, prestar atenção em você, aceitar limitação. Por que eu mesmo... [música] não é minha praia. Tinha minha limitação, mas eu queria fazer. [...] No começo eu via que tava todo mundo igual, boiando mas depois foi passando o tempo e a gente foi se identificando, não era uma coisa qualquer que a gente tava fazendo.

A percepção de significado, mesmo que não específico, como, por exemplo, em *“não era uma coisa qualquer que a gente tava fazendo”*, ou o reconhecimento de que se fazia um aprendizado que ampliava a visão sobre si mesmo e o ambiente, pode ser entendido, aqui, como indicativo da fonte de motivação, uma percepção de valor que propiciou a aderência ao projeto.

Regina - E2

[Nas oficinas] sempre teve um fluxo, uma continuidade, houve comprometimento do grupo, foi tranquilo. A maneira como foi conduzido ajudou a superar minha timidez, o medo de me expor...

A percepção de acolhimento para as questões individuais, a leveza no ambiente e a percepção de que havia um ganho pessoal, também foram fatores de motivação para a assiduidade nas oficinas.

Vitor - E2

Foi leve e prazeroso. Se tivesse que resumir numa frase: a gente aprendeu se divertindo.

Luciano - E2

O que mais gostei foram as pessoas se dedicarem ali, eu vi que estava realizando um bem pra elas aquele momento. A vontade das pessoas foi despertada em relação à música ao projeto, querer se desenvolver. Não só pra apresentar no final. Era muito gostoso todo mundo estar junto ali fazendo e dar risada, descontraído, Um pouco da noção musical que as pessoas tiveram, acho que animou...

Fica evidente, como se percebe pelas citações acima, que o simples fato das oficinas serem um espaço de descontração em meio a um dia atribulado, também mostrou-se como um bom motivo para dar uma “escapada” e experimentar algo diferente. Como apresentarei mais adiante, para diversos participantes as oficinas foram vivenciadas como um momento de liberação de estresse, de recarga de energias, tiveram uma conotação terapêutica.

Regina - E2

Ter esta oportunidade no trabalho foi excelente, mostra que além de ser produtivo, sério, pode ser leve. É uma situação profissional, mas quando envolve a música fica mais gostoso. Teve importância as conversas e reflexões no final da aula. Era um momento de sair da “crise” do dia a dia e vir para um ambiente gostoso.

4.5 ENCERRAMENTO

4.5.1 Gran Finale!

Vive fortemente entre nós a ideia de que música é algo para ser apresentado publicamente. Seja por intermédio das várias mídias, seja pelo formato usual das apresentações culturais, a relação que estabelecemos, hoje, com a música, apresenta, normalmente, a distinção polarizada entre o palco e a plateia, entre o “artista” e o ouvinte, entre o produtor e o consumidor musical. Fugir deste modelo, que há séculos vem se estabelecendo e que ganhou forte impulso com o surgimento da indústria cultural, não é algo fácil. Portanto, ao saberem que a música estaria no centro das nossas atividades, os participantes, inevitavelmente, vislumbravam que poderia haver uma apresentação ao final das oficinas, encerrando o projeto.

Célia - E1

Que que você vai dar pra gente?

Vai ter uma apresentação?

A gente fica curiosa...

No planejamento, a princípio, eu não previa uma apresentação. Quando muito, pensava na possibilidade de ter um momento, ao final do projeto, quando os participantes iriam compartilhar suas experiências com os outros colegas da empresa. Todavia, na empresa C, onde foi possível desenvolver um repertório maior de canções e onde o fazer musical puro e simples acabou ocupando mais espaço, o caminho trilhado conduziu o processo, naturalmente, ao ponto em que uma apresentação mais estruturada faria sentido. O grupo viveu o dilema interno entre a vontade de se apresentar para os demais trabalhadores da empresa, mostrando suas conquistas musicais, e o medo de se expor vinculado à insegurança quanto às próprias capacidades.

Ivone - E2

Adorei a apresentação, achei que nós não íamos nem conseguir... pelo estilo de música. Eu mesmo pensei que jamais cantaria umas músicas assim. Era tudo um som mais calmo... e eu tenho a voz alta, grossa.... eu falo: “meu Deus, como é que eu vou cantar isso?” É coisa assim que a gente acha que não vai conseguir, que não consegue. Falta de saber, de alguém que ensine.

Luciano - E2

Na apresentação, falei até aqui comigo: “o pessoal vai errar, vai dar na cara que errou”.

Para lidar com esta situação foi preciso dedicar uma boa parte dos últimos encontros a ensaios, como se estivéssemos de fato em uma escola de música. Neste ponto a denominação “aula” em relação às oficinas e “professor” ou “maestro” em relação a mim, não eram tão inadequadas.

Para a apresentação, foram convidados os demais trabalhadores da empresa. De fato, a empresa toda parou por uma boa hora para que todos pudessem assistir a apresentação dos colegas. As cadeiras foram arrumadas na sala, deixando espaço para o nosso “palco”. Apresentamos nosso repertório de canções acompanhadas por instrumentos. Havia uma certa formalidade no ar e todos estavam, apesar do nervosismo, bastante compenetrados (Fig. 11). As citações a seguir ajudam a transmitir o sentimento com o qual os participantes vivenciaram este momento:

Figura 11: Apresentação final - coral

Gilberto - E2

Gostei muito da apresentação. Por ter gente nos observando, dá um nervosismo, até no tambor, bati antes. Mas foi bem isso: [normalmente] se eu cometer um erro na frente de gente, fico mais nervoso ainda, aí desanda tudo. E ali não. Eu errei mas consegui controlar... porque fiquei focado na atenção.

Ivone - E2

Se superou mesmo... o que as meninas falaram lá na mesa [local de trabalho onde se embalam produtos]: “nossa, foi maravilhoso, nem parece assim vocês, que eram vocês que estavam cantando... nossa que lindo.”

Tereza - E2 10:40

Foi bom! Gravei no meu celular e depois fiquei olhando. Na hora que a gente estava ensaiando estava tudo atrapalhado, não sabia o que pegar, qual pegar. E na hora foi tão gostoso, a gente ficou um pouco nervoso, poderia ter sido melhor, mas diante de como estava todo mundo nervoso até que foi legal. Na hora dos gongos deu umas falhadas, mas foi assim... normal, era a primeira vez. Achei legal, principalmente na hora que todo mundo, tudo certinho, sem bagunça.

Rodrigo - E2

No dia da apresentação achei que algumas pessoas ficaram meio nervoso assim, sabe? Mas a reação do pessoal ter gostado é o que vale mais. Como a gente mexe com música, algumas coisas a gente sabe que dá errado, mas pra quem não entende muito, nossa, foi o máximo! Pro público, pro pessoal aqui ter gostado, acho que foi bem legal, porque assim que saímos daqui ouvi os comentários, acho que dá até aquela

levantada nas pessoas. Gostei, fazia tempo que não sentia isso, foi legal.

Na empresa A, tomei a decisão de propor uma apresentação, motivado pela percepção de que o grupo precisava ser desafiado. Fazia parte da questão-tema deste grupo pensar fora dos padrões condicionados, sair da zona de conforto, experimentar o novo e encontrar um sentido para o seu trabalho fora de si mesmo. Depois de ter conduzido o grupo por uma série de exercícios e vivências, onde os participantes fizeram vários aprendizados sobre si e sobre as relações no grupo, era importante que se voltassem para fora e tivessem de preparar algo para oferecer a outros. A forma encontrada para isso foi a montagem de um pequeno “conto musicado”; a criação de uma trilha sonora instrumental para o conto infantil “A princesa no castelo em chamas”³⁷.

O texto do conto foi dado ao grupo e, para cada personagem ou passagem da história, os participantes tiveram a tarefa de compor a música ou ambientação sonora que deveria acompanhar a narração.

Dispúnhamos de um variado conjunto de instrumentos (gongos, flauta, xilofone, metalofone, chocalhos, tambor, liras, saltério de arco, placas de metal etc.), e os participantes exploraram suas sonoridades, primeiramente de forma livre. Mais uma vez, houve quem duvidasse da viabilidade do projeto

Priscila - E2

Quando você passou a ideia pensei “meu Deus que que o homem quer?” Aquele monte de instrumentos ...

A prática, no entanto, cuidou de envolver e conectar o grupo com a proposta, sem maiores problemas. Segundo um critério de afinidade, os instrumentos (ou um conjunto deles) foram repartidos e começamos a fazer pequenas improvisações a fim de caracterizar os diversos momentos da história. Aos poucos, foram surgindo, no grupo, as melodias, ritmos e ambientes sonoros. Aquilo que agradava era retido e registrado – com palavras e sinais numa folha de papel, pois não havia a necessidade nem a possibilidade de se trabalhar com a notação musical tradicional. Alguns participantes se agruparam para trabalhar um momento específico da

³⁷ Conto popular – autor desconhecido.

história, outros tiveram de lidar individualmente com seu papel e as questões técnicas do seu instrumento. De modo geral, houve bastante participação coletiva, sugestões e palpites trocados sobre o que cada um estava fazendo.

Daniela - E2

Achei que foi interessante porque na apresentação final a gente viu um ajudando o outro, um dando palpite na atuação do outro, mas de uma forma bem espontânea, bem amigável. Com todos estes encontros que nós tivemos eu percebi isto, uma união maior entre as pessoas. Acabou havendo maior interação e de maneira mais cordial.

Como condutor, meu papel foi mais o de mediador do processo de criação, às vezes ajudando o grupo a encontrar algo musicalmente adequado para um momento, outras vezes coordenando a execução até que o grupo se tornasse autônomo. Importante foi ajudar o grupo a manter uma certa disciplina e foco, especialmente quando era necessário repetir certas passagens seguidas vezes para o seu aprimoramento. A estrutura final da peça pode ser caracterizada como “um roteiro para a improvisação, dividido em 10 momentos”. No dia e hora marcados, um grupo de colegas assistiu à apresentação e, após esta, foi feita uma roda de avaliação geral do projeto (Fig. 12).

Figura 12: Apresentação final - conto musicado

Como resultado, esta atividade, além de constituir um bom fechamento para o trabalho, proporcionou, ao grupo, uma série de aprendizados, sobretudo no que diz

respeito à forma de relacionamento entre as pessoas.

Ivan - E2

Fiquei feliz com a apresentação final, não achei que ia ficar legal, mas ficou. E na hora do vamos ver o pessoal conseguiu mostrar que tinha ensaiado certinho. Nos ensaios não tava assim. Engraçado, na hora de apresentar foi muito melhor...

Priscila - D10

Hoje foi a grande apresentação e o último dia de atividade com o maestro Marcelo, vou sentir saudades, ele conseguiu despertar em mim sentimentos que eu achava não possuir, ver que temos que nos preparar e estar focados para as adversidades que diariamente em nossa vida irão existir.

Henrique - D10

Grande final!!! Todos se superando, fazendo o que não imaginávamos. Todos os encontros nos mostraram como somos capazes de desenvolver trabalhos que no fundo achávamos não ser possível. Parabéns a todos!

Aline - D10

Apesar da timidez foi muito importante, pois ajudou a se soltar mais. Achei que seria mais difícil fazer esta apresentação, mas no final o resultado foi excelente.

Daniela - D10

Hoje foi nosso encerramento com a apresentação de um teatro musical para um público. Foi muito gratificante observar a evolução do grupo pois conseguimos fazer uma bela apresentação.

Francine - E2

No dia da apresentação achei que não ia sair, a gente teve duas semanas de intervalo e achei que a gente ia se embananar. Não foi perfeito, mas saiu, uns 80%. Gostei.

Ester - E2

Achei foi bem legal. No fim dá um pouco de medo. Teve a participação de todos, cria uma expectativa, a gente sofre antes, mais ansiedade, mas a gente se preparou, na hora as pessoas ficaram calmas. Gostei dos instrumentos interessantes.

Uma participante que não pôde fazer os últimos ensaios e preferiu não participar comentou:

Tânia - E2

No dia da apresentação eu queria estar lá. Puxa eu não fui no último ensaio... queria estar pagando este mico junto. Mas foi bem bacana ter visto e ouvido como a gente se superou, em todos os sentidos. Acho que como equipe. Um ouvindo o outro, dando o tempo pro outro. Você com você mesmo, onde eu posso fazer a diferença aqui.

Na empresa B, pelo próprio encaminhamento do processo, não houve uma apresentação final. Houve um fechamento mais reflexivo com depoimentos e conversas sobre o que havíamos experimentado ao longo do trabalho. Ao final, cantamos as músicas que havíamos aprendido para nós mesmos. Entretanto, o que me pareceu normal naquele momento, revelou-se como um erro, quando, na entrevista final, ouvi o seguinte comentário de um participante:

Orlando - E2

Fiquei surpreso que não deu uma apresentação no final com todos, faltou uma comemoração, um “gran finale”.

Senti que, para além de todo condicionamento cultural de que “música se apresenta”, conforme mencionado anteriormente, teria sido importante compartilhar o trabalho com os demais trabalhadores da empresa: pelo grupo, pela proposta em si e pelos demais colegas que não participaram. Estes poderiam atribuir um outro, quiçá mais elevado, significado ao que os participantes haviam realizado. O projeto em si, enquanto jornada de experiências, poderia, com uma apresentação, ter fechado um ciclo no movimento arquetípico de um processo vivo, onde, a cada movimento de concentração, corresponde um gesto de expansão; no caso, a expressão do que foi elaborado interiormente. Por fim, para cada sujeito participante e para o grupo, teria sido bom realizar um “ritual” de conclusão na forma de apresentação, assim como ocorreu nas outras empresas. Seria algo importante para marcar o ponto de desenvolvimento a que se chegou e fechar o trabalho de forma clara.

4.5.2 Avaliação e despedida

Orlando - D09

Fechando este processo, chego ao final com grande felicidade do autoconhecimento. Levando o maior aprendizado do modo como me comunico e me integro ao meio. Fazendo a conexão de modo que devemos nos sincronizar para estabelecer uma comunicação produtiva. Levo o grande aprendizado que no meio onde somos iguais e ao mesmo tempo tão diferentes, que podemos se alinhar para uma melhor compreensão do outro e de nos fazer compreendidos. Saio mais rico e melhor.

Ao término das oficinas, os participantes puderam olhar retrospectivamente para o projeto e deixar registrado suas impressões gerais sobre o caminho percorrido. Tomando como base estes depoimentos, vê-se que a avaliação foi positiva, e aqui quero destacar alguns pontos de ordem geral.

Para a grande maioria dos participantes, o projeto foi uma vivência inédita, e gerou uma surpresa em relação a como uma atividade musical pode ser reveladora e educativa, promovendo aprendizado sobre questões pessoais e profissionais:

Noely - E2

Foi além daquilo que eu imaginava. Imaginei de um jeito e foi melhor ainda. Achei que ia ser mais assim, a voz... Mas teve muito mais aprendizagem.

Adriana - D10

Achei esse processo muito interessante e gostaria que não chegasse ao fim. No início aceitei participar muito mais por curiosidade e por não acreditar que a música influenciasse de forma perceptível em nossas atitudes, emoções e relações. Mas agora que chegamos ao fim, confesso que foram muitas as conexões que fiz com o cotidiano durante esse processo de aprendizagem. Sempre gostei de música, mas nunca percebi sua influência nas minhas emoções.

Juliana - E2

Pra mim era muito legal, era um momento de tranquilidade, de sair da rotina e fazer uma coisa interessante, diferente. Eu nunca tinha participado de um treinamento assim. Já tinha participado de vários treinamentos, mas não com a música e um maestro.

Houve o reconhecimento da postura da empresa em relação ao desenvolvimento de pessoas. A percepção de que, para além das questões do trabalho, havia espaço para (e se buscava) um desenvolvimento do indivíduo.

Jussara - E2

Gostaria de dar continuidade, quem sabe... De repente a gente trabalhar um coral... Ajuda muito a gente, foge do dia a dia é uma coisa diferente, não tinha esta noção, mesmo a empresa proporcionando os cursos pra gente de liderança, que já sai um pouco da nossa rotina... mas é pra cá, né, pro trabalho... Agora ver que a arte pode nos ajudar profissionalmente, eu não tinha esta noção.

Ester - E2

Até contei pra minha cunhada o que estávamos fazendo: [ela disse] "é, a empresa deixar algo assim acontecer, é legal."

Aline - E2

Nestes treinamentos é legal que o aprendizado não é só pro profissional, aprende muito pro pessoal também. Abre a mente, faz ter uma visão mais ampla.

Yara - E2

Foi gostoso, meio de brincadeira. Não levei como um projeto da empresa, trabalhando comunicação, com o maestro... vim aqui e me diverti. [...] Brinco com os outros: "o maestro descobriu meu talento e vai me convidar para um musical na Broadway!"

Percebeu-se que houve um bom envolvimento do grupo e uma aproximação ao fazer musical que possibilitou uma ampliação da autoestima.

Juliana - E2

O que eu achei engraçado é que existe uma resistência às coisas novas e diferentes. Mas neste trabalho eu não percebi isso. Acho que todo mundo gostou, todo mundo queria estar aqui, todo mundo achava importante estar aqui. Na apresentação final todo mundo deu o melhor de si. Era gostoso, era empolgante. Todo mundo fala bem até hoje. A gente sabe tocar xilofone, já sabemos o que é, como é que faz, já vivenciamos isso.

Em face dos resultados alcançados, surgiu, nos participantes, o desejo de que outros colegas pudessem vivenciar um projeto assim.

Tereza - E2

Quero mais! Uma colega disse se no ano que vem tiver de novo, vai querer ir. Muita gente não tem noção como que é, tem medo, aí quando vê o resultado, se empolga.

Priscila - E2

Foi uma coisa que foi diferente, seria legal se todo mundo tivesse essa oportunidade.

Francine - E2

Seria ótimo se pudesse reproduzir o programa com cada equipe.

Maria Cecília - E2

Deveria ser feito com todo mundo.

Virgínia - E2

Tem até outras pessoas que se animaram, querem fazer se tiver de novo.

Por fim, houve a percepção de que foi criado um vínculo afetivo com o grupo, e o surgimento de um sentimento de pena pelo fato de o projeto ter terminado. Imbuídos deste sentimento, muitos colocaram a pergunta sobre a possibilidade de haver uma continuidade do projeto.

Tatiana - E2

Não queria que tivesse acabado, vai ter mais? Semana que vem a gente vai ter mais uma aula? Parece que ainda não caiu a ficha que acabou. A gente se apega muito às coisas e às pessoas... A gente fica imaginando a gente aqui na sala e pode até fazer sozinho... mas não seria tão bom...

Vera - E2

Brinquei com o pessoal, vamos montar um grupo de coral e chamar o Marcelo para vir dar aula.

Humberto - E2

Uma palavra que reuniria tudo é “harmonia” se tiver mais algum projeto deste conte comigo gostaria de continuar.

Ivone - D10

É infelizmente chegou ao fim. Vou sentir falta destas aulas aonde aprendemos muitas coisas maravilhosas, além disso pude então me soltar mais e ver que ninguém é perfeito. Não importa sua cor ou situação financeira. Não tenho mais palavras para dizer, somente pena, pena que acabou. Fim.

Virgínia - E2
Não se esqueça de nós...

Difícil esquecer. As vivências foram intensas e vínculos afetivos foram criados. Confesso que também sinto que um processo como este poderia ter uma continuidade ou até se tornar uma atividade permanente. Este sentimento não se deve simplesmente ao fato de que fazer música é normalmente prazeroso, divertido, mexe com o corpo e com os sentimentos. Muito menos por ser, na prática, uma atividade profissional da qual alguém pode tirar seu sustento. O sentimento e a vontade de continuar se fundamentam em questões mais profundas que foram suscitadas e se tornaram mais conscientes a partir da análise e da reflexão da experiência vivida neste projeto. Este sentimento está relacionado com a convicção de que se pode realizar algo positivo para o outro. É o sentimento de realização alcançado pelo ato de servir, de ter a oportunidade de colocar uma competência a serviço do outro e perceber que isso foi bom. Não sei se é possível teorizar sobre isso.

Priscila - E2
Pra mim foi diferente de tudo que eu já fiz. Na primeira entrevista eu disse que não tinha nenhuma afinidade com música. E achei muito interessante muito gratificante, passei ver com outros olhos. Agora, por mais que eu cante errado, eu não tenho medo de cantar. Se eu não tivesse feito este trabalho, eu continuaria assim.

No Capítulo 5, será feita uma análise mais pormenorizada dos relatos, especialmente no que toca: à percepção de si, a percepção do outro, a relação com a música e os resultados do projeto para a empresa.

4.6 DADOS E RESULTADOS

4.6.1 Das entrevistas e diários

Seguindo a metodologia proposta nesta pesquisa, foi realizada a transcrição dos diários e das entrevistas. Este material, organizado sob forma de citações, gerou, aproximadamente, 1.300 entradas em um banco de dados. Estas citações foram então organizadas em categorias que emergiram dos temas e questões encontradas nos próprios textos. Com as falas dos participantes assim categorizadas, deu-se início à redação do trabalho. Neste processo, todavia, a prática mostrou que algumas das categorias originais poderiam ser fundidas, outras subdivididas, outras renomeadas, abrindo a possibilidade para novos agrupamentos e o reconhecimento de outros sentidos. Ao final, as categorias ficaram organizadas da seguinte maneira:

- A) Sobre si:
 - a) O corpo e o movimento.
 - b) A voz e o canto.
 - c) Sentimentos.
 - d) Dificuldades e inadequação.
 - e) Autoquestionamento.
 - f) Observação sobre a própria percepção.
 - g) Percepções sobre o estado geral (corporal e psíquico).
 - h) Reconhecimento dos próprios modelos mentais.
 - i) Conquistas.
 - j) Aprendizados sobre a atitude interna.
 - k) Abertura para o novo e o inesperado.
- B) Sobre o outro:
 - a) Aprendizado obtido na (e sobre a) relação como o outro.
 - b) Percepções sobre o outro.
- C) Sobre a música:
 - a) Música de uso pessoal.
 - b) Relação geral com a música.

- c) A vivência da música por intermédio do outro.
 - d) Marcas subjetivas da música.
 - e) Educação musical.
 - f) Preferências ou aversões de estilos musicais.
 - g) Negação da musicalidade.
 - h) Reconhecimento da própria musicalidade.
 - i) Sobre o instrumento musical.
- D) Sobre a empresa:
- a) Significado do trabalho.
 - b) Percepções e sentimentos em relação às empresas participantes.
 - c) As necessidades da empresa na voz dos participantes.
- E) Aprendizados relacionados ao trabalho:
- a) Ouvir.
 - b) Liderança.
 - c) Comunicação.
 - d) Visão e conexão com o todo.
 - e) Integração.
 - f) Condução de processos.
- F) Sobre as oficinas:
- a) Sobre a atividade do canto.
 - b) Sobre a experiência da criação musical.
 - c) Desafio em conciliar o trabalho com oficinas.
 - d) Sobre o exercício de regência.
 - e) Apresentação final.
 - f) As oficinas e o cotidiano.
 - g) Percepção geral sobre as oficinas.
 - h) Sobre a condução das oficinas.
- G) Sobre o projeto:
- a) Motivação para participar do projeto.
 - (a) Curiosidade.
 - (b) Busca de conhecimento de si e de transformação.
 - (c) Ampliar os relacionamentos e melhorar o contato com os

colegas.

(d) Superação de dificuldades.

- b) Expectativas relacionadas à música.
- c) Significado do projeto para os participantes.
- d) Despedida.
- e) Sobre a gravação em vídeo.
- f) Música como educação empresarial.
- g) Sobre o condutor.
- h) Aprender pela experiência.
- i) Sobre o riso.
- j) Percepção de efeitos terapêuticos.

Algumas citações mostraram sua relevância natural para um determinado tópico, enquanto outras, especialmente por serem muito genéricas, não permitiam alcançar uma visão mais profunda do assunto. Optei, assim, por valorizar o que era significativo e deixar de lado o que não era relevante. As citações foram selecionadas e alocadas nos momentos do texto onde mais poderiam contribuir para a compreensão do fenômeno. Assim, os capítulos e subcapítulos deste trabalho, especialmente o conteúdo do Capítulo 5, compõem uma síntese depurada do que foi levantado na pesquisa de campo.

Vistas em conjunto, as categorias apresentam um panorama do que foi identificado pelos participantes como sendo suas vivências, aprendizados e o resultado do processo. Naturalmente, deve-se considerar que, entre a experiência vivida e seu relato, normalmente, há uma distância e eventuais distorções. Isso pode ocorrer em função de uma falta de acuidade na observação ou, mesmo, devido a limitações da expressão verbal ou escrita. Deve-se considerar que, dada a heterogeneidade do grupo, nem sempre as falas eram claras e consistentes. Todavia estes relatos são o principal meio de acesso que se tem à consciência de um outro ser (ENGELMANN, 1989); e, apesar das possíveis imprecisões, nos dão indícios valiosos sobre o que vive no interior de um outro sujeito.

Mas antes de prosseguir, gostaria de mencionar duas pequenas questões colocadas ao término do trabalho de campo que, mesmo não sendo centrais a este estudo, merecem ser registradas.

4.6.2 Sob o olhar da câmera de vídeo

Era esperado e, mesmo, compreensível que gravar as oficinas em vídeo pudesse gerar algum tipo de constrangimento, e, assim, ser uma interferência negativa no ambiente da pesquisa. Para minimizar este efeito indesejado das gravações, optei por posicionar a câmera no fundo da sala, deixando-a estática, com lente aberta, captando todo o espaço de trabalho. Felizmente, a prática mostrou que os participantes ignoravam ou esqueciam a presença da câmara em ação tão logo as atividades começavam. Dentre todas as citações colhidas, apenas duas fizeram menção à gravação em vídeo das oficinas.

Priscila - D01

Quando fizemos a roda e começamos as atividades fui me soltando a até me esqueci da gravação [em vídeo], foi muito mágico, pois não fiz nada disso nessa minha trajetória de vida.

Yara - E2

Notei o vídeo, no início ficava meio desconfiada, olhando de rabo de olho. Quando tem algo te gravando você presta mais atenção aos movimentos, mais no início. Depois foi ficando mais normal, não chegava a incomodar. Hoje a primeira coisa que reparei é que o vídeo não estava.

Em relação a este último comentário, é curioso notar que a entrevista na qual foi registrado estava sendo gravada em áudio. Este não pareceu ser uma questão, a imagem sim.

A decisão de gravar as oficinas havia sido motivada pela suposição de que eu seria incapaz de conduzir as atividades e, simultaneamente, observar e tomar nota do curso dos eventos em toda sua amplitude. Era, portanto, um recurso necessário. Assistir posteriormente aos vídeos, só veio a confirmar esta percepção, e foi importante para resgatar e revelar uma série de acontecimentos que, de outro modo, teriam passado despercebidos.

4.6.3 E a pesquisa?

Tatiana - E2

Nos outros lugares foi assim também? Ficava imaginando as meninas [da outra empresa], como será que ficavam esperando, a expectativa assim... Será que eles gostam que nem a gente? Tão empolgado que nem a gente? Ficava imaginando como seria em outros lugares. Vai sair um livro de tudo isso?

Ao término das oficinas e, em especial, quando se teve a oportunidade de realizar a entrevista final, fui perguntado sobre o andamento geral da pesquisa. Havia, por parte de alguns participantes, uma expectativa quanto aos resultados encontrados e a minha satisfação com o processo. Perguntas comuns foram: *“você alcançou o que queria?”*, *“vamos ter um retorno sobre o que foi encontrado?”*, *“como foi o processo nas outras empresas?”*. Entendi tais perguntas como naturais e mesmo esperadas, uma vez que todos sabiam que havia um projeto de pesquisa em andamento, do qual participavam. Procurei explicar que necessitaria, ainda, um tempo razoável para concluir o trabalho, e que olharia os dados das três empresas em conjunto para elaborar a tese. Reafirmei que esta pesquisa não tinha uma hipótese a priori, e que o principal interesse era o de estudar o processo vivido tal qual ele se apresentava, e, nele próprio, encontrar as questões e significados que seriam analisados. Me comprometi, ao término do processo, voltar às empresas e apresentar, aos participantes, os resultados encontrados e as reflexões deles decorrentes.

5 ACHADOS E REFLEXÕES

Nos Capítulos 1, 2, 3 e 4 deste texto, apresentei: as perguntas, o contexto, os atores, o plano de trabalho e, por último, uma descrição geral do curso das oficinas. Em vários pontos da narrativa, foi possível tecer comentários e refletir sobre os acontecimentos e as percepções que o grupo e eu tivemos ao longo da jornada. Cabe, agora, olhar para os elementos que se destacaram na paisagem do estudo e, num mergulho reflexivo, buscar suas relações e significados mais importantes. Os subcapítulos que seguem, são, assim, uma tentativa de iluminar a questão estudada e assentar as bases para uma conclusão propositiva sobre o papel do fazer musical para o desenvolvimento de pessoas em um contexto de trabalho contemporâneo.

5.1 MUSICALIDADE: UM ATRIBUTO HUMANO

Ao se proporem atividades musicais para pessoas e grupos que, a princípio, não se veem como músicos, é comum que se ouça o seguinte discurso:

Vitor - E2

Com a música nunca tive percepção de nenhum dom ou talento, gostaria muito, até de tocar violão, tenho vontade de aprender a tocar, mas sempre arrumo uma desculpa.

Orlando - E1

Não toco nada, não tenho este dom. Todo sábado escuto meu pagode, vou no morro. Escuto desde pequeno, gosto do rock anos 70. Em casa ninguém toca mas sempre se escutou.

Aline - E1

Gosto de música, apesar de não ter dom.

Felipe - E2

Não tenho muita aptidão, nunca gostei de cantar; não acho minha voz bonita.

Patrícia - E1

Não sou boa pra cantar... não sei cantar... gosto de cantar... o pessoal quer que eu pare [e diz]: “pelo amor de deus!”

Falas que indicam uma falta de aptidão para a música são frequentes, e foram ditas pela grande maioria dos participantes do projeto. Este discurso reflete, em boa medida, a autopercepção do sujeito sobre uma incapacidade musical, e deve ser respeitada enquanto tal. Não basta, simplesmente, dizer para a pessoa “isto não é verdade”. Ela vivencia esta distância do fazer musical e precisaria experienciar sua musicalidade para adquirir confiança em si mesma. Sabe-se que esta situação e o sentimento dela resultante são decorrentes, na maioria dos casos, da simples falta de uma educação musical na infância, seja na escola ou no ambiente doméstico. Quando algo é feito neste sentido, a criança, normalmente, desenvolve uma boa musicalidade e a leva consigo para a vida adulta (SOBREIRA, 2003, p. 65-66; COON; CAREY, 1989).

Quando falo em musicalidade, a intenção não é apontar para aquilo que o senso comum considera ser um atributo exclusivo de pessoas que se dedicam à música profissionalmente ou que, simplesmente, foram escolhidas pelo destino para ter este “dom”. Esta noção parcial do termo musicalidade decorre, como bem esclarece Zuckerkandl (1976, p. 10-12), da contemplação de um apogeu do desenvolvimento musical vivido pelo Ocidente ao longo dos últimos séculos, uma fase cultural culminante; mas esta não deveria ser tomada como referência para um juízo mais geral sobre a musicalidade humana. O termo musicalidade é aqui empregado num sentido muito mais amplo, se referindo a algo que é inerente à nossa espécie e que nos acompanha desde os primórdios da humanidade (PERETZ, 2006). Os dados históricos e arqueológicos apontam para um fazer musical desenvolvido a 35.000 anos ou mais (CONRAD, et al. 2009), e torna sugestiva a denominação, dada à nossa espécie, de *homo musicus*, por Victor Zuckerkandl (1976, p. 3), que procura, assim, apontar para algo essencialmente musical em nossa natureza.

Não há povos ou tribos que não tenham música, por mais primitivos que sejam. Onde quer que exista a fala, existe também a canção. As harpas de Ur e os discos sonoros da floresta da Malásia, são testemunhas do fato que a música é mais antiga do que os registros históricos. Não há nenhum argumento real contra a suposição de que a música é coeva à linguagem e a aparição da raça humana no tempo se anuncia igualmente em palavra e som. Sobre esta música dos primórdios, nós que testemunhamos sua fase culminante,

estamos tão afastados, na verdade tão distantes que a perdemos de vista. (ZUCKERKANDL, 1976, p.11-12)

Uma defesa deste ser humano essencialmente musical, aquele que não somente faz música, mas aquele que necessita expressar-se musicalmente para alcançar sua plena realização, encontra-se no conhecido Fédon, de Platão. Neste diálogo, Sócrates, às vésperas de sua morte, confessa a seus discípulos que, durante sua vida, diversas vezes, um sonho o tinha conclamado a fazer música; algo que, de alguma forma, ele tinha negligenciado, por achar que não haveria melhor música do que a filosofia que elaborava e disseminava entre os seus contemporâneos. Todavia, na eminência da morte, decide compor canções para não deixar em aberto esta “dívida” para com sua voz interior (PLATÃO, 1983, p. 61).

Vê-se que a música teve, e continua tendo, um papel de destaque na expressão de nossos pensamentos, sentimentos e ações, uma vez que pode-se dizer que todas as culturas e épocas fizeram música e que seus membros se expressaram musicalmente, seja de forma rudimentar ou altamente sofisticada. Neste sentido, a seguinte citação, contundente e provocativa, do poeta e cientista alemão Johann Wolfgang von Goethe, nos coloca diante de uma situação delicada: *“Quem a música não ama, não merece ser chamado de ser humano. Quem apenas ama, é um meio ser humano. Mas quem faz música, este é um ser humano completo”* (GOETHE, 1985, p. 55).

Se fazer música, no sentido que normalmente se entende por isso: cantar, tocar um instrumento, participar de um coro, tocar em uma orquestra, compor e atuar publicamente com a música, é o que caracteriza a condição plena de um ser humano, se deveria designar uma outra espécie de seres para todos aqueles que não participam da categoria “músicos” assim como ela é normalmente entendida. Sem dúvida, isto seria absurdo, considerando tudo aquilo que, de modo amplo, constitui e caracteriza um ser humano. Todavia, a citação de Goethe pode ter um outro sentido se compreendida como descrição de um processo: como etapas de um caminho de humanização. Este pensamento pressupõe um ser humano “não acabado”, sempre em desenvolvimento e em constante busca pela realização de sua essência. E esta essência, segundo Goethe, parece estar intimamente ligada à arte musical. Para abrir e aprofundar esta reflexão poder-se-ia perguntar: pode

alguém não amar a música? O que é realmente fazer música? E por fim: se somos todos humanos, pode haver um ser humano “não músico”?

Não encontraríamos dificuldade em responder a primeira destas perguntas, se tomássemos as falas dos participantes deste estudo como testemunho do sentimento que se tem para com a música:

Mateus - E1

Música é minha vida! Não vivo sem música.

Rodrigo - E1

Gosto muito de música. É uma coisa que uso muito às vezes quando vou desenhar algo pra mim mesmo assim, se eu não tenho música, não anda.

Juarez - E1

Não tem palavras pra descrever o que é a música. Gosto de ouvir Rock.

Ivone - E1

Amo música. Hoje eu sou evangélica mas quando eu também não era eu gostava muito de música, vivia cantando.

Tereza - E1

Adoro música, só não canto em velório porque não tem como mesmo, né ?

Em seu livro *Music in everyday life*, DeNora (2005) apresenta um abrangente estudo demonstrando o alto significado que a música tem na vida do cidadão comum. Mas, aparentemente, este sentimento não autoriza um sujeito a se vivenciar como músico. Como já observado, o amor à música e a negação da própria musicalidade frequentemente aparecem casados num mesmo discurso:

Noely - E1

Eu adoro música. Sou evangélica, acho muito lindo, mas sou péssima pra guardar hino na cabeça, não guardo de jeito nenhum. As meninas que louvam lá, a voz delas... ah! Eu até choro no culto. Mas pra mim... Acho que cada um tem um dom né?

É importante deixar claro que esta discussão não toca apenas o aspecto semântico ou a definição do conceito “músico”, mas a própria essência da questão

“ser ou não ser (músico)”. No que diz respeito a este problema, notamos uma cisão bastante nítida no discurso comum e confirmada tanto por aqueles que se autodenominam “*músicos*” quanto por aqueles que dizem: “*não sou músico*”, “*não entendo nada de música*”, ou, ainda, “*música não é pra mim*”, “*música, não sei... posso estar enganado... mas música não seria uma opção para mim*”. Ao se expressar desta forma, um sujeito se refere a uma experiência vivida, e não meramente a uma categoria abstrata. Esta experiência tem implicações profundas no seu modo de ver o mundo, ver o mundo da música e a si próprio neste contexto. Estão associadas, a estas percepções, valores e a autoimagem de se ter ou não ter determinadas competências, sentimento de pertencimento ou de exclusão, e muitos outros aspectos fundamentais da vida psíquica e social.

Jussara - E1

Comprei um violão para minha filha. Acho bonito quem toca.

Daniela - E1

Gosto muito de música. Tento estimular meu filho, ele tem 3 anos. Faço música com ele. O sonho do meu pai era ter um filho instrumentista, mas não aconteceu.

Deve-se mencionar que esta situação, onde alguns se incluem e outros se autoexcluem da categoria “músico”, não é privilégio da arte musical. Conforme Dewey (2005, p. 4-10), em nossa sociedade atual, por razões que podem ser investigadas a partir de uma análise histórica, sociológica, antropológica e, mesmo, econômica, as artes em geral se afastaram da vida do cidadão comum. As pinturas e esculturas foram parar nas paredes e salas dos museus; os atores, que antes andavam pelas ruas ou eram cidadãos comuns que, em determinados momentos, representavam papéis em festividades e ritos locais, hoje, estão nos palcos e nas telas grandes e pequenas do cinema e da televisão; e a música feita no trabalho e no espaço doméstico foi sequestrada para os conservatórios, salas-tempos de concerto e, sobretudo, produtificada e vendida como bem pela indústria cultural. No caso da música, muitos acreditam que ela é algo para ser apreciada à distância, feita por especialistas, gênios e pessoas dotadas de um dom especial. Pessoas com estas características, certamente, existem e, naturalmente, não se quer aqui

condenar a existência da profissão “músico”, exercida por especialistas. Mas isto não deveria obscurecer a condição de “ser músico” e a musicalidade inerente a todo ser humano. É triste e, mesmo, preocupante pensar que o fazer musical do ser humano comum tenha se reduzido a um “Parabéns pra você” mal cantado no dia de aniversário.

Felizmente, uma observação mais aberta e atenta reconhecerá um fazer musical genuíno, latente ou explícito, em uma grande variedade de situações cotidianas: alguém que tamborila os dedos ao ritmo de uma música imaginária; outro que canta ao som do rádio no carro; um vendedor ambulante que entoia melodicamente, com ritmos intrincados, a lista de seus produtos, até com os respectivos preços, enquanto os carros estão parados no semáforo. Em todos estes sujeitos, a música emerge como um impulso interior, dá sentido e promove integração ao contexto no qual cada um está vivendo. Naquele instante, à sua maneira, o sujeito está fazendo *sua* música.

A este respeito, Zuckerkandl diz:

Musicalidade não é propriedade de indivíduos, mas atributo essencial da espécie humana. A implicação não é que alguns homens são musicais enquanto outros não o são, mas que o homem é um animal musical, isto é, um ser predisposto à música e com necessidade de música, um ser que para sua plena realização precisa se expressar em tons musicais e deve produzir música para si mesmo e para o mundo. Neste sentido, musicalidade não é algo que alguém pode ter, mas algo que – junto com outros fatores – é constitutivo do ser humano. (ZUCKERKANDL, 1976, p. 7-8)

Tomando a questão por este ponto de vista, proponho que se direcione a observação para as seguintes situações: uma mãe que canta para o seu pequeno filho; um grupo de pessoas cantando enquanto bebe cerveja num bar; um grupo de trabalhadores de uma empresa, que foi desafiado a criar uma música para expressar uma questão da sua área. Nenhuma destas pessoas, provavelmente, se autointitularia “músico”. Considerando a sociedade atual, da qual os participantes do projeto são uma boa amostra, é também pouco provável que, nas situações acima citadas, os envolvidos tenham tido algum tipo de educação musical formal. Todavia,

estas pessoas estão ali, envolvidas em um processo que flui musicalmente, carregado dos mais diversos significados. Não se trata de sons desconexos, mas de uma real manifestação musical. A mãe e a turma do bar podem estar cantando uma canção conhecida e aprendida pela audição, ou seja, absorvida da prática musical de outros, mas, naquele momento, se sentem totalmente identificados com ela. Podem, eventualmente, improvisar e criar variações bastante próprias. O grupo de trabalhadores da empresa pode ter elaborado um texto e, em seguida, o transformado em canção, incorporando um estilo do seu universo de referências auditivas e musicais (um samba, um rap, uma marchinha...), assim como fizeram os participantes da empresa A em um exercício de criação musical. Em conjunto, estas manifestações apresentam uma situação em que, diferentemente daquilo que normalmente acontece no universo musical institucionalizado, o criador, o intérprete e o público são um só ser. A música ganha aqui uma realização bastante próxima daquela que se encontra em “comunidades tradicionais”. Nestas sociedades, não só a música mas, de modo geral, todas as artes estão fortemente integradas aos demais acontecimentos da vida cotidiana. Faz-se música porque música faz parte da vida. Faz-se música para si mesmo, para celebrar, adorar, lamentar, curar, se divertir, ritualizar momentos significativos da vida de indivíduos e da coletividade. O fazer musical aparece neste contexto como uma expressão necessária daquilo que vive de forma muito mais ampla e profunda no indivíduo ou no grupo. A música não é pela música, mas é a expressão sonora humanizada, culturalizada, coerente com a experiência vivida.

Neste fazer musical intuitivo e natural, os fundamentos daquilo que é conhecido por elementos estruturais da música (tons, afinação, escalas, métrica, ritmos, intervalos etc.) agem de forma bastante inconsciente. A mãe, ao cantar, não se preocupa, nem tem consciência da escala, dos ritmos ou das estruturas formais da sua melodia. Os trabalhadores da empresa seguem sua criatividade auditiva e, simplesmente, “encontram” e elaboram o que lhes agrada. O que agrada normalmente se baseia e, ao mesmo tempo, revela os padrões culturais no qual o indivíduo ou grupo está inserido, e, portanto, condiciona, em grande parte, sua criação e interpretação.

Entende-se que estes padrões culturais se formam no encontro das experiências particulares da vida, do tempo e do lugar, conjuntamente com aspectos

mais universais e objetivos da acústica e da percepção. Todavia, parece equivocado confundi-los com a origem do fazer musical em si. Por serem culturais, estes padrões naturalmente variam, e devem, portanto, ser entendidos como “filtro”, “capa” ou “molde” particular e circunstancial, por meio do qual um impulso musical mais profundo vem se manifestar. Este impulso musical fundamental seria, ele sim, o atributo e núcleo comum daquilo que poder-se-ia chamar de musicalidade humana. A musicalidade é, neste sentido, inerente à nossa condição, e pode se manifestar nas mais variadas formas e graus de elaboração, segundo os valores e condições de cada indivíduo e cultura. Uma expressão musical específica seria, então, a “roupa” que a musicalidade essencial, ancorada no íntimo de todo ser humano, veste para se apresentar aos ouvidos segundo a convenção cultural. Uma cultura musical, com seus diversos atributos, torna-se, portanto, a mediadora e a condição necessária para a manifestação de um impulso musical interior. Mais uma vez, evidencia-se aqui a importância que a educação musical e que a apropriação das estruturas musicais têm para o sujeito; de modo que ele possa ter as ferramentas para efetivar uma manifestação musical mais rica, plena e criativa de si mesmo.

Neste ponto, gostaria de retomar a conexão com a citação de Goethe que tomamos como ponto de partida para esta reflexão. Ser um humano completo seria, então, realizar, no mundo, sua essência mais íntima, tornar audível aquilo que existe em potência em todos nós. Ao fazermos música, seja da forma mais singela ou em “grande estilo”, vivenciariamos a conexão entre um impulso musical interior, que deriva do próprio impulso de vida, e a sua realização exterior. Esta realização e integração entre o interno e o externo, poderíamos também dizer, uma coincidência entre aparência e essência, é o que parece evocar em nós uma experiência de *realização estética*. Estética enquanto ato de fruição, vivência, ao mesmo tempo, de dor e prazer, necessidade e satisfação, uma conexão rítmica com o fluxo pulsante da vida, e superação do sentimento de estar apartado do mundo e do outro, conquista do sentimento de unidade e da atribuição de significado (DEWEY, 2005, p. 12-17). No caso do fazer musical, pode se ver este processo ocorrendo em dois planos. O primeiro seria a vivência de unidade que se estabelece quando, pelo fazer musical, sujeito e objeto, eu e mundo se integram na experiência.

Imagine a encosta de uma colina, num lugar caloroso, de manhã, com o sol brilhante. Um jovem subiu em uma pereira, colhe uma fruta e, enquanto colhe, ele canta. Porque ele está cantando? Eu imagino que a maioria de nós irá dizer: “Porque é um lindo dia, é bom ser jovem num belo dia, em um belo campo, colhendo peras suculentas”. Isso pode bem ser assim, mas há uma razão mais profunda e essencial para se cantar nesta situação. Nosso jovem poderia não cantar se o dia não estivesse bom, ou se estivesse preocupado. Mas se ele canta enquanto colhe as peras, ele canta sempre a mesma canção; e cantaria uma canção diferente se fossem uvas. A canção que ele canta é a ancestral canção para se colher peras na parte no mundo onde ele se encontra, uma canção que musicalmente faz fruta e colhedor serem um. A canção leva as peras à mão do colhedor e consagra a colheita. É como se a mão de quem colhe não se lançasse em direção à fruta, mas se rendesse à ela. É como se a fruta, ao contrário de resistir à mão, a encontrasse a meio caminho, caindo sobre elas em pleno acordo. Ao invés de oposição e distinção, nós temos “juntidade”³⁸ [*togetherness*]. (ZUCKERKANDL, 1976 p. 23-24)

Este acontecimento, descrito por Zuckerkandl de maneira quase mítica, pode ser encontrado e vivenciado em muitas situações cotidianas: nas situações de trabalho ritmado pela música, descritas anteriormente [2]; numa sala de aula, onde uma professora de educação infantil conduz, por meio de canções, suas crianças através de diversas tarefas e momentos do dia. As canções associadas a determinadas funções têm sempre o poder de unir o sujeito com a ação e o objeto de sua ação.

Uma segunda dimensão deste processo de união diz respeito à integração consigo mesmo. No simples ato de cantar ou tocar um instrumento, o sentimento de unidade e atribuição de significado surge da fusão do sujeito com a própria música. Não é mais a música como obra de arte, ou ente em si, que é vivenciada, mas é o próprio sujeito, que, identificado corporalmente e afetivamente com a música (poderia se dizer, por ela possuído), que se vivencia como “obra de arte”. Na medida em que seu interior se revela e coincide com sua manifestação exterior sensível, a música e o sujeito se tornam um.

Aqui talvez resida a razão do amor à arte e, em especial, à música da qual

³⁸ Mesmo sabendo que esta palavra não existe na língua portuguesa, optou-se por ela para traduzir de forma mais fiel o sentido de “togetherness”, o sentimento ou estado de “estar junto”, utilizado por Zuckerkandl.

fala Goethe. O amor como busca de união³⁹ que se realiza no ato da expressão musical. Goethe fala em amar a música, mas poder-se-ia também dizer: amar por meio da música. Isso seria, então, o reconhecimento de que, através dela, transporíamos a separação entre quem somos e o outro, entre nosso interior e quem somos na nossa manifestação sensível, sempre imperfeita e ansiosa por completude. Para se vivenciar este amor, não bastaria ter a música como um objeto externo a si. Seria preciso com ela fluir, entregar-se, seja como cantor, instrumentista ou criador.

Cabe aqui a pergunta: o ouvinte, que não está no palco, mas que se emociona até as lágrimas, estaria ele menos embebido de música e menos realizado do que quem produz os sons? Parece que amar a música independe do papel que desempenhamos na sua realização prática. Criador, executante e ouvinte parecem ser simplesmente posições diferentes na totalidade do fazer musical, sabendo-se que cada um deles pode ser mais ou menos intenso na sua relação com a música, assim como cada um de nós o é na realização do nosso potencial de entrega e capacidade de amar.

Mas, afinal, que diferença existiria, então, entre um ser humano que, de modo espontâneo, sem estudo, se expressa musicalmente, e aqueles que se dedicam anos a fio para aprimorar seu fazer musical como instrumentistas, cantores e demais profissionais do ramo? Pode-se dizer que, na essência, pode haver apenas uma diferença de grau de desenvolvimento da musicalidade. Lembrando que o grau é determinado não pela capacidade técnica de se produzirem sons em um instrumento qualquer, mas pela capacidade de entrega e intensidade em viver a música. Neste sentido, talvez músicos pragmáticos estejam em posição inferior em relação a ouvintes entusiasmados.

Resgatando a ideia central aqui apresentada, sendo seres humanos, todos podemos fazer fluir nosso impulso musical de forma plena e gratificante, se assim desejarmos. O que muda são os recursos que temos, a maneira de proceder, a consciência de nossa escuta. Reconhece-se que as qualidades desenvolvidas no estudo da música fazem crescer nossa admiração por ela, ampliam nossa capacidade de vivenciá-la e, como demonstram recentes estudos, podem até

³⁹ A definição de amor proposta por Chardin (2006, p. 297) se torna aqui altamente significativa: *“...amor, quer dizer, a afinidade do ser com o ser...”*

modificar sensivelmente nossa estrutura e fisiologia neurológica (STEWART, 2008; MÜNTE, 2002; GASER; SCHLAUG, 2003). Dito isso, é importante fazer a ressalva de que não é qualquer estudo de música que pode levar a um desenvolvimento real da pessoa no seu caminho musical. Infelizmente, se encontram situações onde este estudo age no sentido de abafar a sensibilidade do ser musical com excesso de intelectualismo, teorias desprovidas de fundamento empírico e metodologias que desconsideram o propósito humanizador de uma atividade artístico-educacional. Falas como as seguintes são bem mais comuns do que se poderia imaginar (e do que se gostaria de ouvir):

Ester - E1

Nunca tive aula na escola. Tive aula de piano, mas a professora ficava só mandando pintar bolinha, me estressei do piano. Logo parei.

Maria Cecília - E1

Gostava de tocar flauta mas tinha o assombro do estilo da professora. Talvez isso tenha gerado algum tipo de bloqueio.

Daniela - E1

Como lembrança negativa teve uma professora de flauta. Era uma freira toda pomposa, de idade, extremamente exigente. Eu tinha dificuldade com os graves, tinha muita cobrança.

Cabe ainda considerar o modo com o qual pessoas que não receberam instrução musical expressam sua musicalidade. Elas, certamente, não partem da experiência direta ou de reflexões sobre os elementos puros da linguagem musical, nem de problemas e questões estruturais decorrentes dos mesmos. Elas simplesmente tomam os motivos, frases e ritmos já processados, disponíveis e consagrados do seu repertório e universo cultural. Assim fazendo, agem pelo modo da bricolagem, mais à moda do assim chamado artista “ingênuo” ou “selvagem” (THÉVOZ, 1980, p. 70; BECKER, 2008, p. 258-69), combinando padrões e elementos musicais preexistentes. Raramente trilham um caminho autoral ou, mesmo, purista, no qual se tende a criar a partir do desenvolvimento dos elementos “in natura”, paradigmáticos da linguagem musical. Nos exercícios de criação que foram realizados no projeto, ficou evidente que pequenas células rítmicas e/ou

melódicas que replicavam padrões usuais do que se escuta predominantemente na mídia, ou padrões consagrados como gestos primordiais da música⁴⁰, foram os elementos que mais facilmente conseguiram conectar o grupo e fornecer uma base sobre a qual este podia organizar um discurso musical. As técnicas utilizadas foram, sobretudo, as da colagem, justaposição e sobreposição das unidades musicais disponíveis. Por não possuírem a consciência sobre os conceitos e a técnica para operar racionalmente os elementos estruturais da música (e, provavelmente, nem se interessarem por este conhecimento), usaram simplesmente o que estava pronto e ao alcance da mão, para dar vazão ao seu impulso musical. É este último que importa, é ele que quer fluir. Aceita-se o que a cultura vigente já disponibilizou e que pôde ser absorvido de modo inconsciente pela escuta. A categorização, a reflexão e os rótulos da linguagem musical utilizada são, neste caso, uma questão, quando muito, secundária, quando não totalmente inexistente.

Assim, o que ouvimos frequentemente na expressão sonora e musical de “não-músicos” é sua musicalidade interior, em estado bruto, revestida com elementos da cultura musical estabelecida e configurada de modo intuitivo. O que não quer dizer que seja, por isso, menos criativa. Esta expressão intuitiva pode trazer surpresas e combinações impensáveis para aqueles que foram enquadrados por uma educação excessivamente convencional. No caso da criação musical “ingênua”, a vivência estética se dá pela experiência de se encontrar uma concretização do impulso interior no plano audível, não importando se, para tanto, foram usados recursos emprestados do caldo da cultura musical da sociedade. Para o sujeito, esta experiência é, em si, um ato criativo:

Cristina - D05

Hoje o trabalho de criar foi muito bom para sairmos do tradicional, do padrão. E quando despertamos para isso vemos o quão criativos podemos ser e quanto é enriquecedor estarmos em um grupo.

Cristina - D06

Hoje pude perceber o quanto é importante sair da mesmice e que às vezes isso depende somente de um passo.

40 Por exemplo: células rítmicas como curto-curto-longo, movimento melódico construído no movimento de 3as menores etc..

De todo modo, esta vivência não é indolor e, mesmo que se apoie em experiências compartilhadas socialmente, requer um alto grau de energia interior e torna-se um desafio aos próprios limites:

Mirela - E2

O que foi mais difícil, tanto é que não saiu muito bom, foi o exercício que a gente fez de criar uma melodia. Foi o que mais me marcou, o maior desafio que a gente teve. É muito difícil pra quem nunca teve contato, criar alguma coisa. É um exercício que você tem que colocar muita criatividade.

Entendo que esta percepção, pelo menos em parte, está relacionada à inevitável e profundamente arraigada questão do “ser músico *versus* não ser músico”. Se, de um lado, o cidadão comum se vê como um ‘não-músico’, por outro lado, os “músicos”, aqueles preocupados com o desenvolvimento da linguagem, com a exploração de suas vertentes e limites, para aqueles que têm como único critério de valor o ineditismo e a sofisticação, tais expressões simples (mesmo simplórias) são vistas como sendo de pouco valor. Mas deve-se reconhecer, assim como fez Dubuffet (1999), que, por mais simples que sejam e mesmo que não tragam uma novidade, estas expressões são genuinamente musicais e, mesmo, originais, se entendemos como original aquilo que tem uma “origem”: provém do íntimo de um indivíduo ou de um grupo.

Sob este ponto de vista, quando se observam a variedade e os graus da manifestação musical, sejam eles decorrentes das explorações estéticas do *mainstream* musical, bem como a expressão pura e simples da musicalidade interior de um sujeito qualquer, deve-se reconhecer que, em cada ser humano, existe um músico. Deve-se superar o preconceito (seja este preconceito autoimposto ou consequência da ação do *establishment* musical) de que a musicalidade é seletiva e propriedade de alguns. Na prática, todo aquele que realiza seu impulso musical interior em uma manifestação sensível, faz música, é um músico. Ou, se preferirem, “está” músico.

Ao assumir esta posição diante da questão aqui colocada, fica evidente que todos aqueles que participaram do projeto foram e serão, sempre que quiserem, músicos. Alguns já se reconheciam enquanto tal em suas vidas, e puderam explorar

mais sua musicalidade. Outros precisaram ser ajudados, postos em movimento, para que pudessem reconhecê-la por si mesmos. As falas a seguir demonstram isso:

Francine - D01

Foi excelente descobrir que a música é para todos, que todos podem desenvolver musicalidade.

Regina - E2

Nunca pensei que pudesse “brincar” com um instrumento. Foi a primeira grande oportunidade de entender como seria a música para mim, poder me soltar, não ter vergonha, foi muito bom. Esse despertar pode levar a alguma outra coisa. Comecei a ouvir mais música no trabalho. Em casa em vez da TV coloco uma música para lavar louça. Ganhei mais consciência de minhas próprias capacidades e dificuldades musicais, produziu uma expansão da consciência em relação à música. Ficou mais forte a consciência de o quanto eu gosto de música.

Priscila - D08

Hoje foi muito interessante, pudemos experimentar vários instrumentos, me deixei levar pelos sons e vi que sou capaz de fazer coisas que não me julgava capaz. A força está dentro da gente, só precisamos nos dar uma chance.

Por fim, pode-se dizer que, como seres humanos que fazem música em suas mais variadas formas e graus, somos todos, por ela, momentaneamente transportados a um estado extraordinário. São os momentos onde a vivência do tempo e do espaço ganha novos significados de acordo com a natureza e articulação do discurso musical. São momentos onde a experiência estética nos propicia uma vivência de comunhão. E, assim como indicado por Goethe, sentimos ter atingido um estado de completude e avançado um pouco mais no caminho que leva à realização da individualidade humana.

5.2 EU COM A MÚSICA

As falas dos participantes acima citadas levam a crer que houve significativas mudanças na sua relação com a música a partir das experiências vividas nas

oficinas. Tomando como base a segunda entrevista, onde se procurou fazer uma avaliação do processo, observa-se, todavia, que estas mudanças e um possível ganho na relação com a música não foram um acontecimento homogêneo. Por mais que se possa imaginar que sempre há uma transformação quando se vive uma experiência artística, pude notar que ter consciência desta transformação e percebê-la como algo suficientemente consistente que justifique sua menção, nem sempre é o caso.

Certos participantes disseram que, apesar de terem gostado da experiência, esta não causou uma mudança significativa na sua maneira de se relacionar com a música.

Adriana - E2

Não senti muita diferença em como ouço música. De me interessar mais pelo assunto sim.

Ivan - E2

Não sou um cara que para e senta pra escutar música. Por enquanto não sou esta pessoa. Ainda não.

Francine - E2

Escuto muita música, mas não sei colocar se mudou alguma coisa em relação a isso. Fui tentar tocar o bongô do meu irmão agora, mas não deu muito certo...

Outros abertamente expressaram que sentiram uma transformação na sua relação com a música, especialmente quanto à percepção dos seus elementos, nuances de interpretação e a capacidade de participar ativamente no fazer musical.

Virgínia - E2

Quando eu escuto uma música agora, eu tenho mais sensibilidade, observo mais.

Mirela - E2

Não tinha interesse por música, mas percebi que sou capaz também. Todo mundo é capaz. Não é aquela coisa de ter um dom. Você acaba descobrindo talentos que até então você não sabia que tem. Acho que eu até poderia tocar um instrumento...

Mateus - E2

A gente aprendeu a ouvir mais. Quando sobe, quando desce, uma coisa que mesmo que eu toque violão a mais de 10 anos,

a gente nunca para pra perceber a música. Uma coisa que estou tentando fazer em casa também [em relação ao canto] é aquilo que você falou de puxar mais pro nariz.

Juliana - E2

Ao ouvir um grupo cantando, você fica com um olhar mais crítico. Você dá mais importância. Quanto eles estudaram, quanto treinaram, você vivencia isso. A gente passou por essa experiência de ter que fazer uma apresentação, o valor fica até maior. Quando vou assistir um espetáculo ou uma apresentação que tenha coral, [agora] é diferente...

Luciano - E2

Já tinha o costume de ficar observando a música, achei interessante porque gosto de procurar várias versões da mesma música e cada versão a gente percebe uma coisa. Minha percepção em relação a isso aumentou passei a ser mais detalhista.

Maria Cecília - E2

O que me levou a aceitar o convite... [para participar do projeto, é que] ...sou extremamente tímida e achei que seria uma maneira de melhorar minha capacidade de me expor. O que eu não mirei, era a questão da música propriamente dita. Eu sempre vi a música como técnica. Meu marido toca guitarra ele resolveu querer me ensinar a tocar guitarra, aí ele fala assim:

- Sente a música.

- Mas que "sente a música"? Onde eu tenho que pôr o dedo?

- Como você não sente? Põe a guitarra aqui, deixa ela vibrar no teu corpo...

As experiências nas dinâmicas despertaram este sentir - a capacidade de sentir.

A seguir, estão relatos que indicam que uma experiência prática com a música pode levar um sujeito a ter interesse por aspectos da vida cultural que eram, até então, bastante distantes do seu universo:

Clarice - E2

Aprendi a gostar destas músicas mais folclóricas, que eu nem conhecia. Você canta a música, parece que você está no lugar ali. Aquela das praias do Ceará, do Canoeiro, você está cantando e está vendo a cena. É diferente, é uma sensação diferente, foi muito bom pra mim, acrescentou mais um gosto, ampliou mais.

Juarez - E2

Agora não consigo ouvir aquelas músicas com um ritmo só,

pesado. Procuro mais as músicas com conteúdo. Gostava só de metal mesmo, agora tenho uma mente mais aberta pra outros tipos de música. Mas ainda continuo detestando Rap e Funk.

Humberto - E2

Fiquei curioso pra assistir um concerto de uma orquestra. Não sei se agora no fim do ano. Tem toda semana? Todo mês? Mas eu quero assistir. Pra ver se tem os instrumentos que você trouxe. Alguma coisa deve ter, mas aqueles instrumentos que você trazia eram totalmente diferentes do que a gente imaginava. Também pra ver o maestro, pra ver como ele conduz.

Deolinda - E2

Cantar foi bacana. Fui ver no computador como é que era aquela da “Ode à Alegria”. Um dia estava cantando na minha casa e meu irmão disse “não é que ela está sabendo cantar mesmo?”. Embora meu tom de voz é... firme... talvez seja minha característica. Quando lembra, você busca cantar como o senhor falou, afinar mais a voz.

Esta ampliação de interesse pelas produções culturais vem oferecer, ao sujeito, um leque maior de opções, especialmente quando este busca uma transformação do estado interior, uma modulação da sua disposição psíquica, por meio do uso da música. Foram apresentadas, em outros momentos deste trabalho [2.3.1] [4.1.4.1], citações que mostram que este é um fato cotidiano: pessoas escolhem uma determinada música para ouvir no intuito de se afinar com um estado cognitivo, emocional e volitivo desejado. DeNora (2005, p. 46-9) caracteriza este uso da música como uma “tecnologia do eu” (*Music as a technology of self*), e apresenta diversas possibilidades para a ação da música, como por exemplo: “música para inspirar”, “relaxar”, “elevar-se a um outro plano” ou “ajudar na realização do trabalho doméstico”. Esta operação é realizada com uma consciência e precisão bem maior do que se poderia imaginar. Graças à atual possibilidade de se autoencapsular numa redoma musical, com os tocadores e fones pessoais, o indivíduo se constitui em um DJ para si mesmo, construindo, por meio da música, sua própria subjetividade. Ampliando seu repertório e aproximando a música da sua vida, esta “ferramenta” de automodulação acaba por se tornar mais rica e operante.

Lucy - E2

Por não ter tido na minha formação a cultura musical, hoje vejo a música assim... Aquilo que você ouve e que foi um momento de descontração, tento registrar isso e trazer pra meu dia a dia. Eu tava na viagem, sentada tomando chope, tinha um grupo, tocando um tipo de música diferente, um som interessante. Tive o prazer de ir lá e comprar o CD deles, porque disse assim: no meu dia a dia, quando eu estiver muito estressada, ouvir isso vai ser um momento de descontração. Teve este impacto de trazer a música mais para o meu dia a dia. Música que de alguma forma, te dá um prazer de ouvir ou resgatar algum momento que foi descontraído, traz alegria, bem-estar. É como se fosse assim... menos... respira... Ajuda a manter o fluxo de uma maneira mais leve.

Numa fala como esta, fica evidente a noção de música como elemento de “autoterapia”. Poder-se-ia dizer: música usada quase que como uma bebida estimulante, uma comida restauradora ou um perfume inebriante, com a finalidade de transformar um estado indesejado em outro mais prazeroso. Como se pode ler a seguir, os usos podem ser variados, mas a concepção de música como “ferramenta” para se alcançar um fim específico, parece estar bem estabelecida:

Regina - E2

Comecei a ouvir mais música no trabalho, em casa em vez da TV coloco uma música para lavar louça. Ganhei mais consciência de minhas próprias capacidades e dificuldades musicais, produziu uma expansão da consciência em relação à música. Ficou mais forte a consciência de o quanto eu gosto de música.

Giovana - E2

Coloquei música no estudo do meu inglês. Escolhi algumas que eu gosto, um som agradável, aí eu consigo lembrar as palavras.

Esta aproximação com a música acabou por despertar a curiosidade quanto ao próprio desenvolvimento musical futuro. Alguns participantes parecem ter descoberto o potencial do fazer musical como caminho de desenvolvimento, e começaram a vislumbrar a possibilidade de transporem a barreira que os separava do mundo da música. O surgimento desta percepção, que potencialmente pode se transformar em mobilização, foi expresso da seguinte maneira:

Juliana - E2

Gosto muito de percussão, mas por ter 40 anos acho que já estou muito velha pra aprender, pra começar... nossa, é difícil. Mas acho que me despertou, assim... você é capaz, ainda dá tempo. O querer traz esta força, tem que ter um começo. Foi um chacoalhão, porque é uma coisa importante pra mim. De querer fazer alguma coisa, não ficar só na intenção.

Jussara - E2

Experimentei aqui, que, puxa, eu poso tocar um violão que eu acho tão bonito, um instrumento pode me ajudar a relaxar, o estresse do dia a dia, que não é só um exercício físico. Foi legal conhecer e concluir isso. Quem sabe vou procurar uma aula de violão, já tem até em casa, minha filha... quem sabe vão as duas. [...] Deu pra entender o pessoal que toca que sente prazer nisso.

Mateus - E2

Gostaria de aprender mais sobre a relação da música. Uma coisa que tenho a maior vontade de aprender é tocar flauta igual você tocou aí. Sempre fiquei com vontade, mas nunca procurei treinar assim.

Tânia - E2

Por mais que você tenha contato com música, na família todo mundo toca, eu nunca fui aprender música. Uma coisa é você entender, começar este processo, outra coisa é você sair cantando como todo dia algo que você ouviu no rádio. Achei legal isso. Confesso que me estimulou muito a ir aprender música pra ser um pouco mais afinada, mais melodiosa, cantar no tom certo pra não me prejudicar. Mas a gente acaba tendo um pouco de receio de ir em outros lugares que a gente não conhece. Acaba criando um vínculo com a pessoa que está aqui te ensinando.

Neste ponto, vários participantes levantaram a questão quanto ao método de trabalho e, mesmo, o propósito do estudo da música. Onde encontrar um trabalho de educação musical que não fosse meramente técnico? Que fosse, antes, um processo de desenvolvimento pessoal através da música, e não apenas um treinamento para se adquirirem habilidades com o canto ou com um instrumento?

Maria Cecília - E2

Música não é algo presente na minha vida de infância. Não existe musicalidade na minha família. E música passou a ser um item da minha vida enquanto possibilidade. Mas eu tenho dificuldade de encarar um meio tradicional, uma aula formal.

Vera - E2

Depois da nossa primeira aula falei pro meu marido “você falava que eu não tinha jeito pra cantar? Meu professor falou assim que todo mundo pode cantar. Ele disse: “ai, vai querer fazer aula de canto, vai deixar todo mundo surdo aqui no apartamento”. Já procurei aula de coral, mas não tem, assim pra aprender cantar. Não queria coisa de apresentar, queria só aprende tocar, cantar, pelo prazer de ir... Tem o coral da igreja também, mas no coral da igreja tem que cantar na missa.

Eleni - E2

Estou querendo fazer aula de violão de novo. Me ajudou a ter vontade de novo de tocar. Quando eu tava na aula tinha hora que desanimava, porque a gente não pegava muito no violão, era só mais escrevendo, só escrevendo, por isso eu parei.

Falas como estas alertam para a lacuna que ainda há no ensino da música em atender um grande número de pessoas que buscam fazer um caminho de desenvolvimento musical em um ambiente diferenciado, com uma metodologia que tenha como foco as próprias pessoas, e não a música. Nos damos conta de que é urgente e necessário o fortalecimento de uma nova (nem tão nova assim) concepção da educação musical que coloque o ser humano no centro do processo. O músico e educador H. J. Koellreutter, conforme citado por Brito (2011), já em 1998, ao responder à questão de que tipo de educação musical deve-se oferecer à sociedade, diz:

Aquele tipo de educação musical não orientada para a profissionalização de músicos, mas aceitando a educação musical como meio que tem a função de desenvolver a personalidade do jovem como um todo; de despertar e desenvolver faculdades indispensáveis ao profissional de qualquer área de atividade, como, por exemplo, as faculdades de percepção, as faculdades de comunicação, as faculdades de concentração (autodisciplina), de trabalho em equipe, ou seja, a subordinação dos interesses pessoais aos do grupo, as faculdades de discernimento, análise e síntese, desembaraço e autoconfiança, a redução do medo e da inibição causados por preconceitos, o desenvolvimento da criatividade, do senso crítico, do senso de responsabilidade, da sensibilidade de valores qualitativos e da memória, principalmente, o desenvolvimento do processo de conscientização do todo, base essencial do raciocínio e da reflexão. (KOELLREUTTER, 1998 apud BRITO, 2011, p. 43)

É notável quanto os objetivos enumerados por Koellreutter, na citação acima, se sobrepõem sem grandes ajustes aos objetivos e as perguntas que são comumente colocadas pelo ambiente empresarial contemporâneo. As mesmas faculdades poderiam constar em uma definição de propósitos para um treinamento corporativo, sem que se suspeitasse que não são outras que não as almejadas por uma educação musical atualizada. Esta proposta educacional, a qual se encontra em ressonância com os anseios dos participantes do projeto e, ao mesmo tempo, está em sintonia com o que se pretendeu nas oficinas, aponta para um novo (e também ancestral) papel da música na sociedade: ser um agenciador da realização do sujeito, no âmbito individual e social.

5.3 ENTRE A MÚSICA E O COTIDIANO

Em capítulos e tópicos anteriores [1.4], [2.1], [2.2], foram apresentadas diversas situações onde a música e outras atividades, que poder-se-iam chamar de “lúdicas”, acontecem no ambiente empresarial com um propósito educacional. Observou-se, inclusive, a tendência de estas atividades ocuparem um espaço cada vez maior em programas de desenvolvimento profissional [1.4]. Mas cabe a pergunta: conseguem estas atividades, como sua atmosfera criativa, lúdica e descontraída, permear o ambiente, muitas vezes, duro, tenso e maçante do espaço de trabalho? Possuem elas o poder para modificar a percepção do sujeito sobre si, enquanto profissional e sobre seu ambiente? Os tópicos a seguir tratarão destas questões.

5.3.1 A música “lá em cima” e o trabalho “lá embaixo”

Juarez - E2

A semana ficava melhor quando tinha o encontro. Porque pra outras pessoas as duas horas que a gente ficava aqui podia não significar nada, mas pra gente aqui dentro da sala... a gente conversava, se libertava do dia a dia. Quando não tinha o encontro, nossa, ficava a semana inteira esperando. Aqui a gente podia ser nós mesmos. Lá embaixo não posso. Aqui a gente tinha liberdade.

Na percepção dos participantes, a distinção entre o cotidiano da empresa e os espaços lúdicos das oficinas não se anulava e, em alguns casos, era até aguçada. Ou seja, na consciência dos sujeitos, havia uma separação entre o lugar onde estava o “trabalho de verdade” e o lugar e o tempo onde se podia relaxar e “brincar de música”. Entretanto, pôde-se constatar que houve uma permeabilidade do ambiente de trabalho àquilo que era alcançado nas oficinas como experiência interior de cada sujeito.

Tereza - E2

A gente vinha, fazia o que tinha que fazer aqui e já descia cantando, passava o dia cantando, tentando não esquecer a letra das músicas. Era gostoso, você descia um pouco diferente, mais animado, ficava naquela euforia cantando. Eu descia diferente.

Ivone - E2

No dia, vou falar a verdade, tinha hora que batia um desânimo. Mas aí, depois que tava aqui, passou, valeu a pena. Aí a gente descia outra pessoa. Acho que era mais cansada física mesmo: “vai ter que subir...” Depois você vinha e se soltava, descia renovado lá pra baixo.

Tatiana - E2

No dia que tinha o encontro, era bem assim, a expectativa “ah vai ter aula, vai ter aula”. Às vezes eu ficava “ai meu deus, tem tanta coisa pra fazer aqui embaixo... Vou lá em cima?” Eu ficava preocupada em relacionar os dois. Aí, como eu falei, chegava aqui em cima com a cabeça cheia e chegava lá embaixo totalmente relaxada. Aí, como eu já tinha vivido esta experiência uma vez, eu sabia que se eu subisse aqui em cima, mesmo com muita coisa lá embaixo eu ia descer melhor.

Tatiana - E2

Às vezes a gente estava com a cabeça tão cheia de coisas pra fazer lá embaixo. Aí eu subia aqui em cima com a cabeça “deste tamanho”. Aí começava a aula, eu esquecia de tudo. Descia lá embaixo parecia que os desafios eram “deste tamanho assim”. A hora que eu subia eles estavam grandes, a hora que eu descia eles tavam pequenininho assim, parece que tinham diminuído. Era muito bom. Me fazia muito bem. Sinto muito ter perdido uma aula... Ah só de lembrar dá vontade de chorar... [de fato se emociona]

Como indicam estas falas, as oficinas funcionaram como espaço de alívio de estresse e recarga das próprias energias. Estes momentos provocavam um deslocamento do modo padrão de ser a que estavam habituados os trabalhadores, como se a atividade com a música e o ambiente descontraído os reconnectassem consigo mesmos e trouxessem uma renovada disposição para o dia. A percepção de que, nas oficinas, “algo diferente” acontecia, era notada, também, pelos que não participavam do processo:

Humberto - E2

O pessoal sempre brincava: “que vocês estão fazendo lá na batucada?”. “Estamos lá na dança da chuva” [respondíamos]. O pessoal ficava muito curioso.

As referências ao espaço dos encontros, “aqui em cima”, e ao local de trabalho, “lá embaixo”, tinham um sentido concreto: a sala que usávamos nas três empresas eram, de fato e coincidentemente, no pavimento superior dos prédios. Mas essa relação espacial concreta não deixa, a meu ver, de carregar em si uma conotação simbólica. Não era apenas o espaço externo, físico, que mudava, um movimento interior também ocorria, e se tinha a experiência de adentrar um espaço vivenciado como atemporal:

Humberto - E2

Eu normalmente chego 7:00h aqui. Então das 7:00h até às 10:00h tinha muita coisa pra fazer, resolve isso, aquilo, pepino... então ficava com muita tensão. Quando passa pela porta, então “agora estou mais tranquilo”, vamos relaxar... Era uma hora muito boa. Eram duas horas que passavam rápido e eram gratificantes. Dava pra esquecer o pessoal de fora.

Quero sugerir que a vivência da atemporalidade ou, pelo menos, do abandono de um tempo cronológico (Cronos), para se adentrar um tempo existencial (Kairós), está relacionada à capacidade que a música tem de promover uma integração do sujeito consigo mesmo, assim como foi anteriormente indicada [5.1]. Ao estar em si e não mais identificado com os afazeres do mundo, o sujeito, em boa medida, reconquista sua plenitude de ser.

Quando se ouve: “*aqui a gente podia ser nós mesmos*”, “*aqui a gente tinha*

liberdade”, “*eu sabia que se eu subisse aqui em cima, mesmo com muita coisa lá em baixo eu ia descer melhor*”, “*depois você vinha e se soltava, descia renovado lá pra baixo*”, “*você descia um pouco diferente, mais animado*”, está se indicando o encontro com uma dimensão superior dentro de si, encontro com uma força revigorante e afirmativa da individualidade. Este encontro fortalecedor de si mesmo e seu uso para lidar com um ambiente adverso aparecem de forma explícita na seguinte fala de uma das participantes:

Maria Cecília - E2

A qualidade do que eu fazia depois dos encontros era infinitamente superior. Em termos de estado de atenção, perceber melhor o outro. De ter um estado interior de alegria, sair mais leve... O total dos problemas e das dificuldades era o mesmo, mas a maneira de lidar com eles era diferente. Levei um tempinho pra perceber isso. Tenho um cliente que é o mais crítico. Eu percebi que inconscientemente eu passei a marcar os encontros com ele para a tarde do dia em que tínhamos o trabalho. Contribuí pra minha assertividade e capacidade de lidar com aquele sistema que talvez não seja o mais apreciado, um ambiente mais hostil, um local onde as pessoas têm medo de falar porque sofrem represálias... Então me ajudou muito. Saia daqui pra lá e percebia que conseguia conduzir o grupo com mais facilidade.

Mesmo que feito de forma inconsciente, nota-se aqui uma manifestação particular do uso instrumental da música como “tecnologia do eu”, assim como sugerido por DeNora (2005 p. 46-9).

No conjunto das falas aqui apresentadas, vê-se que, de forma mais ou menos declarada, houve uma transformação subjetiva dos participantes ao passarem pelas oficinas. Todavia, seria prudente não estabelecer de imediato uma relação causal direta entre a atividade musical e o deslocamento interior tal qual foi relatado, pois muitos outros fatores agem num campo de trabalho como este, que podem, se não determinar, pelo menos contribuir fortemente para esta percepção. Por ora, quero simplesmente apresentar outros aspectos do impacto das oficinas no cotidiano dos participantes, para que se amplie a imagem do fenômeno.

5.3.2 Da experiência musical para o fluxo do dia

Como já se pôde notar, houve uma percepção generalizada de que algo “era diferente” nos dias em que aconteciam as oficinas. Encontram-se, a seguir, algumas citações com as quais pretendo ilustrar este sentimento e, sobretudo, sustentar a ideia de que a essência da experiência vivida nos encontros transbordava para o entorno temporal e espacial dos participantes. Na fala a seguir, além da constatação de que o trabalho nas oficinas provocava uma alteração no olhar e estado psíquico, vê-se o surgimento de um elemento que será recorrente e terá seu significado ampliado à medida que se avançar nesta análise: a atenção ao outro.

Francine - E2

O dia ficava mais leve. Toda vez que a gente sai da rotina pra ir para a matriz, é maçante, chega aqui⁴¹ está tudo atrasado. Mas nos dias da oficina não. Chegava aqui estava tudo atrasado mas logo tudo entrava em ordem. Era uma terapia. Talvez não era o dia, era eu, a gente... [...] Era uma terapia mesmo. Chegava aqui preocupada, mas não com as coisas técnicas. A gente refletia sobre o aprendizado que a gente teve e nestes dias *ficava mais com a atenção na equipe* [grifo meu].

Fica subentendido que algo relacionado à atividade de ouvir estava sendo elaborado pelos participantes:

Juliana - E2

É totalmente diferente você começar um dia com música, isso muda totalmente a rotina, o rendimento. Você tem equilíbrio pra resolver as situações conflitantes. Serenidade pra parar, pensar, ponderar, *antes de já sair falando* [grifo meu].

Patrícia - E2

Saía do encontro bem mais feliz, tranquila, satisfeita de ter conhecido coisas diferentes, coisas novas, aterrissado. Ficava mais atenta aos sons, ter mais atenção às coisas ao redor, ver o outro.

Juntamente com esta atenção maior ao outro, manifestou-se uma tranquilidade maior para se lidar com as questões não tão agradáveis do trabalho:

41 No caso, esta participante trabalhava numa filial da empresa, onde se deu esta entrevista.

Daniela - E2

O meu dia, parece que ele fluía com mais calma, ah... como que eu vou te explicar... O meu dia é entrar sair, entrar sair, ficar; e aí você tem que ter uma dose de paciência porque às vezes você tem que esperar duas, três horas para ser atendida, então... E estes dias [dos encontros] parece que isso não era tão pesado.

Regina - E2

Fazia muita diferença ter a oficina. Fiz questão de participar pois percebia que o dia mudava, ficava mais leve. Chegava “pilhada” e conseguia baixar o grau de nervosismo, ansiedade, deixava os problemas lá fora.

Maria Cecília - E2

Mais pro finalzinho eu comecei a perceber o quanto aquelas atividades de centramento contribuíam para a inteireza. Que é uma coisa complicada no meio corporativo. Tem trânsito, notícias, pensamentos, resolvendo problemas, quando se chega no destino [em um cliente] é difícil chegar inteiro. E as atividades contribuíram muito para conseguir estar lá de corpo, mente e alma.

É interessante notar que, juntamente como a percepção de um estado interior mais equilibrado, foi mencionado que a produtividade, de certa forma, era impactada positivamente:

Mateus - E2

Durante a semana até que a gente perdia meio o foco [entre os encontros]. No dia, a gente descia lá pra baixo, assim rendia bastante, tava mais relaxado, descontraído. O negócio fluía mesmo. Às vezes, um dia, dois depois, já o estresse do trabalho volta. No dia assim relaxava bastante e o trabalho rendia.

Giovana - E2

No dia que a gente tinha os encontros era mais leve. No começo a gente ficava pensando “meu Deus, vai atrasar todo o serviço”. Mas a gente saía bem, então eu voltava pra minha sala fazer as coisas e quando via já tinha terminado. E dava tempo de fazer tudo.

Orlando - E2

Às vezes vinha cada um com suas preocupações, que eu sentia na hora que entrava [na sala]. Um minuto, dois, depois que já tava aqui, já ficava mais leve. A pessoa estava mais

carrancuda, eu mesmo... vai soltando, faz um bem, relaxa. Ficava até mais produtivo, eu falo por mim. Flui melhor.

Luciano - E2

Com relação a mim eu percebi tranquilidade. Mesmos problemas, mas parecia que era mais fácil resolver as coisas, vinha tudo ordenado na mente.

Virgínia - D05

No dia do nosso encontro, quando chego 8:00h, logo penso no trabalho que tenho a fazer e se vou dar conta, mas quando vou para a sala e começamos a cantar é como se tudo estivesse se encaixando e, ao terminar, saio com mais energia e, muitas vezes, com algumas respostas para o meu dia a dia.

Luciano - E2

No dia que tinha as atividades tinha os mesmos problemas, as mesmas pessoas, as mesmas condições, só que era diferente no sentido que as pessoas trabalhavam mais atentas ao que eu quisesse passar, ao que tinha sido passado já, tinha um rendimento um pouco maior.

Estas foram apenas algumas dentre as muitas citações que apontavam para esta mudança de percepção no curso do dia. Poderia se especular se o fazer musical teria um efeito direto sobre as capacidades cognitivas e operacionais, assim como foi sugerido por Rauscher et al. (1995) ao reportar o “efeito Mozart”. Esta controvertida hipótese foi suportada por Hughes (2001) e Jausovec et al. (2006), e refutada por Pietschnig et al. (2010), no que diz respeito especificamente à música de Mozart; deixando, assim, a questão em aberto. Analisando esta questão pelo ponto de vista do sujeito, Nantais e Schellenberg (1999) sugerem que um melhor desempenho em determinadas funções está muito mais associado à familiaridade e afinidade que o ouvinte tem ao tipo de música ou peça musical específica do que à estrutura de uma obra determinada que teria supostamente um efeito universal. Ou seja, o sentimento de prazer derivado de uma experiência musical com algo que lhe é afim, é talvez mais determinante para a ativação de uma capacidade do sujeito, do que as características da peça musical em si. Tomando a questão por este ponto de vista, poder-se-ia dizer que foi a experiência das oficinas na sua totalidade, que propiciou uma vivência prazerosa da música, trouxe benefícios para os participantes na lida com as questões do seu ambiente de trabalho.

5.3.3 Para além da empresa

Considerando ainda um círculo mais amplo de ação, observou-se que aquilo que era vivido nas oficinas irradiava para a vida pessoal dos participantes, e não ficava restrito ao ambiente de trabalho.

Maria Cecília - E2

Impactou a relação com meu marido porque agora ele toca guitarra e eu não acho que ele está fazendo barulho demais. Antes ele só podia tocar quando eu não estava em casa.

Supõe-se que a mudança de postura diante da música, relatada acima, é resultado da experiência própria com o fazer musical. Este alterou a forma de escuta da música e agregou significados para o observador diante de alguém que faz música.

Indo além da questão da percepção, observa-se que o próprio fazer musical vivenciado na empresa se estendeu ao ambiente doméstico:

Tereza - E2

Eu chegava em casa e cantava com os filhos, eles também aprendiam um pouquinho.

O que levaria uma pessoa a compartilhar este tipo de experiência com seus familiares? As falas apontam para o sentimento de satisfação relativo a algo que foi conquistado e que se gostaria que outros (familiares, ou colegas) pudessem também experimentar. Pode-se perguntar ainda: que outras experiências vividas no ambiente de trabalho convencional poderiam ter o mesmo tipo de desdobramento? Muitas pessoas encaram o trabalho é como uma “arena de guerra” ou “um moedor de carne”, onde se dá o sangue em troca do salário e se tem, como bônus, os fins de semana e as férias para poder ser quem se é. O que estas pessoas teriam para compartilhar em casa além de lamentos? É preciso que algo seja vivido com entusiasmo, seja significativo e mobilizador para que se tenha vontade e alegria de compartilhar com quem se gosta.

Pelo que foi relatado, muito do que se fez nos encontros pode fluir para outros espaços e envolver outras pessoas:

Clarice - E2

O canto! Nossa, como faz bem pra gente. Então depois parecia que dava um gás, um ânimo. Senti que me ajudava muito e senti nas outras pessoas também. A gente ia embora e na Van ainda: “vamos cantar esta aqui...” E quem não participava não entendia... a Soraia: “gente que é isso?” E no fim ela adorou, depois da apresentação: “que lindo, era isso que vocês faziam? Foi muito bom.”

Clarice - E2

Sempre no dia que tinha este nosso encontro, na hora que eu chegava à tarde em casa eu sempre conversava com minha mãe e minhas filhas e contava como foi, às vezes cantava uma musiquinha. Uma coisa que eu mostrei pra elas pra ajudar no compasso da música, foi a maneira que a gente andava conforme... [passos sincronizados com a música] Achei uma jogada muito boa, de você fazer com que a gente pisasse o compasso.

Noely - E2

Dia que ia ter encontro a gente corria fazer o serviço rápido pra vir e aí descia rapidinho para a produção. No dia que tinha, a gente ficava na expectativa “que será que nós vamos aprender hoje”, “que nós vamos cantar, tocar”. Na hora que terminava, as músicas não saíam da cabeça. A gente ficava depois do almoço cantando.

Deve-se considerar que as experiências musicais que foram transportadas para fora da empresa apenas indiretamente estavam relacionadas ao trabalho. Elas aconteciam na empresa e, portanto, no espaço de trabalho, mas constituíam-se em um espaço extraordinário, não era o trabalho em si. As atividades musicais eram ali uma inserção artística na esfera produtiva. Não obstante, as canções, os exercícios e aprendizados transbordaram para o âmbito das relações pessoais. Poder-se-ia dizer que as oficinas se constituíram em um ato de clivagem no cotidiano de trabalho, e permitiram que um processo de enriquecimento cultural e fortalecimento da individualidade se infiltrasse na empresa, e, a partir dela, irradiasse para o meio circundante.

Naturalmente, nem todos os participantes vivenciaram o processo com a

mesma intensidade e se sentiram mobilizados a levar o que foi trabalhado, nas oficinas, ao ambiente doméstico e ao mundo fora da empresa. Mas, para alguns, estes mundos puderam ser entrelaçados sob uma nova perspectiva. O local de trabalho, além de prover o “pão de cada dia”, constituiu-se em um espaço cultural e criativo, o que possibilitou que seus frutos irradiassem para fora da empresa. Não por imposição, mas como movimento natural dos participantes, que queriam compartilhar suas conquistas e descobertas. Este pode ser um exemplo do enorme potencial que o ambiente de trabalho tem para ser um fomentador da vida cultural da sociedade. Requer, entretanto, que se supere o abismo que hoje separa, para a grande maioria das pessoas, o mundo do trabalho, a atividade artística cultural e o impulso de autorrealização.

5.4 RESSONÂNCIAS DE SI MESMO

O Capítulo 5 tem o propósito de apresentar os achados da pesquisa de campo e, a partir destes, tecer reflexões que possam iluminar o fenômeno estudado. No presente subcapítulo, serão apresentadas as descobertas que os participantes realizaram sobre si, e em que medida estas possibilitaram uma expansão do seu ser. As falas relativas a estas descobertas e aprendizados foram organizadas em categorias, a fim de poderem ser melhor apreciadas. Mesmo que aqui apareçam como tópicos separados, deve-se ter em mente que todas estas percepções estão altamente imbricadas umas nas outras, constituindo, para os sujeitos da pesquisa, um todo dinâmico de experiências vividas.

5.4.1 O corpo em movimento

Yara - D09

Obrigada pela oportunidade de me conhecer mais um pouquinho. De perceber o quanto sou desengonçada (rsss).

A musicalidade, assim como foi caracterizada [5.1], é um atributo e uma força ativa no cerne do ser humano. Sua expressão permite ao sujeito afirmar-se em si

mesmo e integrar-se com o ambiente, manifestando seu impulso de vida de forma sonora e cultural. Para realizar este impulso, o ser humano necessita de movimento psíquico e corporal, e deve submeter este movimento a princípios de ordem, medida e proporção, para assim construir um discurso coerente segundo leis inerentes ao próprio material sonoro e musical. Considerando a dimensão concreta do fazer musical, reconhece-se que é por meio do corpo-instrumento que o som se realiza, sendo, o corpo, o veículo natural de toda a expressão sonora e musical.

Na música, assim como no mundo em geral, o movimento é o condutor do tempo, seja como puro fluir, seja incorporando, em si, regularidades que permitam o surgimento de pulsos. O pulso, ou seja, o movimento cíclico e regular que flui entre contração e expansão, tensão e relaxamento, constitui a base de toda a ordenação do tempo musical, tanto dos seus micro quanto dos seus macro elementos: pulso, compasso, subdivisão, frase e, mesmo, as estruturas formais de uma peça musical (PETRAGLIA, 2010 p. 27-49).

No movimento dos membros do corpo, a dimensão rítmica da música encontra sua forma de expressão mais direta. Basta que se batam palmas ritmicamente ou que se marque o tempo batendo os pés, para que se seja possuído por uma vivência musical do tempo. É também da própria vitalidade do corpo que a música se nutre para fluir e soar em todas as suas intensidades. A respiração pulsante dá o tempo das frases e sustenta os tons da voz e dos instrumentos de sopro. A energia dos membros conduz as baquetas do tocador de tambor e faz vibrar as cordas de um instrumento com os movimentos do arco. Num sentido amplo, todo som produzido pelo ser humano é acompanhado de um gesto, sutil como o do movimento da laringe ou largo como o bater de pés e mãos. Na dança, pode se observar a forma mais concreta de expressão do impulso musical: uma música que se tornou totalmente corporificada no movimento.

Tomando como ponto de apoio o que foi aqui exposto, cabe agora investigar e procurar compreender o impacto que os exercícios rítmico-motores tiveram sobre os participantes.

Ao propor exercícios rítmico-motores ao grupo, foi posta a questão de como cada indivíduo se apropriava do seu corpo e vivenciava, de forma mais ou menos consciente, o fluxo rítmico através dos seus membros. Em certo sentido, cada um pôde sentir quanto seu corpo havia sido forjado em instrumento musical, seja por

estudos, seja por atividades comuns da vida. Pôde-se assim realizar descobertas, aprendizados e vislumbrar um caminho possível de desenvolvimento de habilidades musicais e corporais.

Para muitos participantes, lidar com esta dimensão rítmica e corporal foi, num primeiro momento, um grande desafio, e trouxe, à consciência, a falta de coordenação motora e a dificuldade de integrar seu movimento corporal com a música e com o movimento dos demais colegas.

Yara - D02

Há algum tempo tenho sentido vontade de fazer aula de dança pra dominar meu corpo, percebê-lo. Na hora de trabalhar pés e mãos eu percebo fortemente como eles estão desconectados, em um descompasso total.

Regina - D02

Sentimentos variados: entre percepção do corpo, possibilidades, falta de habilidades. O quanto não se tem a experiência da complexidade de conexão do corpo todo. Dificuldade de coordenar sons, mente e corpo.

Rosana - D02

A minha dificuldade continua na hora de ajuntar as mãos e os pés.

Noely - E2

Daquela parte do ritmo com a mão, naquilo eu observei mais nos meus amigos e tentei me adaptar, era tudo junto né? Acho que é porque tenho o corpo meio duro, né? Não sou dançarina, não gosto de dançar. Aí senti mais dificuldade nos gestos, trabalhar com o corpo.

Eleni - E2

O que eu mais gostei foi da coordenação motora, dos pés, as mãos, é uma coisa que eu não tenho. Achei difícil mas gostei. Acho que melhorei um pouco.

Regina - D03

Não tinha conseguido fazer o exercício do 1, 2, 3⁴². Hoje não só o exercício do 1, 2 e 3 melhorou como deu pra evoluir.

Jussara - E2

Eu tinha uma dificuldade de coordenação. Por exemplo, bater o pé, bater a mão, ao mesmo tempo, falar e cantar, eu errava muito isso. Eu consegui corrigir isso foi nos últimos encontros.

42 Exercício que tinha como base um ciclo ternário, e alternava as batidas com a mão direita e esquerda, fazendo com que o ciclo, uma vez, começasse com uma mão, e, uma vez, com a outra.

A prática constante dos exercícios, o treino, mostrou-se como um bom caminho para se estabelecer ou resgatar a experiência de posse do corpo. Em alguns casos, se alcançou o reconhecimento de quão importante é esta vivência de apropriação do corpo para poder-se colocar no mundo de forma plena.

Tereza - D02

É sempre bom estar aqui e o que eu pude aprender é que, como na outra aula, é ter mais domínio com o meu corpo, na hora de bater as mãos e os pés.

Yara - D08

Acho que hoje foi o dia mais intenso para mim. Cheguei agitada, foi difícil o exercício de coordenação entre os pés, as mãos, os ritmos... Meu corpo dizia uma coisa e meu cérebro dizia outra. Aos poucos fui me encontrando e fazendo conexões.

Regina - E2

No início parecia que não dava pra conectar, mas no fim a gente estava inteirinho conectado. Conseguimos mais consciência em relação ao corpo. Descobri que é possível eu ter coordenação, reconexão.

Yara - E2

Foi importante ter a consciência do meu corpo, o quanto os meus braços estão ligados às minhas pernas. Eu já sabia disso, que eu não tenho... que meu corpo não se conversa. Conversei com meu marido que deveria fazer alguma coisa relacionada à dança, expressão corporal. Pra ter mais consciência do corpo, porque eu nunca me importei com isso. Nas atividades eu percebi o quanto eles não se conversam. O quanto pra mim é difícil bater palmas e bater os pés. Então uma coisa que pra mim não fazia sentido, que eu não tinha preocupação, hoje pra mim, sei perceber isso. E é importante esta conexão da gente se conhecer, coordenar estes movimentos e usar isso a nosso favor. O corpo sempre foi muito difícil pra mim, estava sempre levando umas trombadas de alguém. [...] Como é que a gente cria esta consciência e sincronia? Você [MP] sempre teve ou você desenvolveu?

Para alguns participantes, o contato e conexão com o corpo, proporcionado pelas atividades rítmicas, mostrou-se realmente como algo surpreendente:

Maria Cecília - E2

Como música pra mim era técnica, então esta coisa de você

ligar a parte inferior com a superior do corpo... Sempre tive muita dificuldade de coordenação motora... Aquilo faz um eixo assim... De uma forma tão lúdica.

Maria Cecília - D08

Fiquei impressionada com o centramento e conexão do meu corpo como um todo após a primeira atividade.

Patrícia - D08

O jeito de conectar cada parte do corpo com a mente ao mesmo tempo, é maravilhosa esta sensação.

Felipe - E2

Achava que tinha uma ótima coordenação motora, quando tentei tocar bateria vi que tinha uma péssima coordenação motora. Agora comparando com os colegas vi que não sou tão ruim assim.

Evidenciou-se, neste trabalho, quanto uma atividade rítmica pode trazer à consciência questões sobre os relacionamentos interpessoais, no que diz respeito ao tratamento do tempo e do espaço entre os sujeitos. Muitas foram as falas que apontaram para a necessidade de se observar: o fluxo de uma conversa, a entrada e a saída em um processo de trabalho em grupo, a necessidade de encontrar, primeiramente, uma ordem interior, para, assim, poder estar diante do outro de modo mais pleno.

Orlando - E2

O que foi mais difícil foi esta parte de coordenação: pés, mãos, complicado... Eu liguei muito com o meu dia a dia. Que eu tenho que dar o espaço pro outro falar e também saber me colocar. Saber que o certo é quando faz parte de um organismo, de um sistema, você tem que sentir, ver onde você se encaixa, pra não sair daquilo. Pra mim Isso foi muito bom, gostei muito. Às vezes não é só entrar de uma vez, tem que ir se adaptando às coisas... Foi um exercício que me chamou muita atenção. A gente tem dificuldade com nós mesmos, imagine com o outro.

Yara - D09

Percebi a dificuldade que tenho para fazer conexões, mas também percebi que tenho facilidade para perceber em que ritmo o outro está tocando e a flexibilidade pra entrar na dança dele.

Orlando - E2

A gente tem uma dificuldade de coordenar a gente, imagina o que a gente faz!? Tem que prestar mais atenção na hora que eu faço com o outro.

Daniela - E2

Os exercícios ajudaram a gente a trabalhar bastante a concentração. Quando tinha aqueles exercícios de perna, braço, mão, andar junto... Ali a concentração a gente trabalhou bastante. A questão da paciência, porque a gente via que tinham pessoas que não conseguiam e a gente tinha que colocá-las no meio. Muitas vezes eu não conseguia e aí as outras pessoas tinham que ter paciência comigo pra eu entrar no ritmo.

Noely - E2

Foi muito legal, superações. O corpo né? O ritmo do corpo, foi muita superação. Entender um pouco o outro, o ritmo do outro. Porque às vezes a gente está muito apavorado, quer tudo em cima da hora e a pessoa não é deste jeito. Observei muito isso.

Regina - D07

O corpo fala como me conecto com o outro, qual energia está nessa conexão. Tudo isso foi importante no dia de hoje.

Quando o impulso musical se realiza nos movimentos corporais, evidencia-se a relação que cada indivíduo estabelece com os padrões rítmico-temporais. Estes padrões, como dito, possuem uma dimensão objetiva (proporção e número). Portanto, o grupo, em sua ação conjunta, sempre tende a aproximar-se de um padrão regular. Digo *regular*, no sentido de ser o tempo coletivo uma média convergente das muitas e pequenas variações de condução do tempo que cada indivíduo tende a realizar. Forma-se, assim, um sistema dinâmico, um campo de jogo no qual cada indivíduo coloca-se como um vetor para a determinação da estrutura do tempo no grupo. Agindo a partir de seu impulso natural, recebe, a cada instante, a resistência ou reforço do resultado amalgamado das ações dos demais integrantes do grupo. Neste sistema, deve-se considerar, ainda, que uma medida ideal (o padrão rítmico enquanto medida abstrata) serve de referência a todos. Quero sugerir que ocorre, neste tipo de experiência, um movimento de autorregulação, portanto, não hierárquico, mediado por uma experiência estética: o prazer de sentir o jogo entre indivíduo e grupo em busca de consonância, sem que isso represente a perda da individualidade. Como se pode depreender das falas a

seguir, o acordo alcançado socialmente, vivido no movimento rítmico do próprio corpo, e a sensação positiva que dele resulta, foram, para além do sentimento de conquista, capazes de promover associações com outros âmbitos da vida cotidiana:

Patrícia - D09

Imagina quando nós entramos todos travados, sem ritmo, [sem] coordenação e comunicação estressada. Hoje estamos nos comunicando bem melhor, com sabedoria, apesar dos tropeços nos pares. A nossa coordenação está muito melhor, até cantando sem repetir várias vezes.

Vera - E2

O que mais percebi foi o trabalho em equipe, saber ouvir, respeitar o tempo do outro. Sou bem acelerada, eu achava que as pessoas tinham que seguir meu ritmo, foi bem marcante pra mim, respeitar o tempo do outro. Isso me ajudou bastante com minha equipe do marketing. A Ester é mais agitada que eu, mas a Daniela e a Dirce são mais tranquilas então eu tenho que saber respeitar o tempo delas.

Se a experiência do tempo comum promove o sentimento de pertencimento, o que, de modo geral, todos buscam inconscientemente, ficou evidente, em alguns casos, que este encontro com o outro não se dá sem uma disputa. A citação a seguir se refere a um exercício, a princípio, bastante simples: bater palmas lentamente, gradativamente acelerar, chegar no mais rápido possível e depois, gradativamente, retornar ao andamento lento. Primeiro isto foi feito individualmente, depois, em duplas, e, por fim, com vários parceiros (Fig. 13). Constatou-se que: cada um tem sua própria curva de aceleração e de desaceleração. O que cada um considera rápido ou lento é pessoal. Manter uma progressão constante ao acelerar e ao desacelerar é bastante difícil quando se faz individualmente e, mais ainda, quando o exercício é realizado com o outro ou em grupo.

Figura 13: Exercício de acelerar e desacelerar em grupo.

Célia - D09

O exercício de acelerar e voltar no ritmo certo mostra que devemos prestar atenção em todo o grupo. E como é difícil voltar!

Luciano - E2

Também em relação a manter (o ritmo), no exercício de acelerar e desacelerar, tinha gente que não fazia, mantinha. A pessoa está já tão acostumada no ritmo dela e só dela, que não muda, que acaba sendo o padrão dela. Não procura olhar os outros. “o devagar do Gilberto é mais devagar...” Então tenho que acompanhar o devagar dele, ou ele o meu?

A percepção destas idiossincrasias, bem como a dificuldade em encontrar um acordo temporal com o outro, por um lado, frustra a conquista do sentimento de unidade, mostrando um limite para o que pode ser compartilhado. Por outro lado, torna consciente as próprias características individuais.

Olhando em conjunto os resultados destas atividades, pode-se dizer que o movimento corporal, imbuído de sentido rítmico, teve um efeito altamente aglutinador dado o envolvimento concreto que imprimiu ao grupo. Ao mesmo tempo, mostrou os limites na apropriação que cada um alcançou em relação ao seu corpo-instrumento. Ajudou os indivíduos a se situarem, tanto em seu próprio corpo como na relação que estabelecem com o outro, sem contudo ignorar as diferenças de percepção e a expressão particulares de cada colega. Isto deve alertar para a

importância que este tipo de atividade tem para o desenvolvimento pessoal, não só nos processos educacionais formais, mas, também, na vida cotidiana. Quero sugerir que ritmo vivido no corpo é uma das formas mais diretas de nos conectarmos com um impulso de vida humanizado, ao mesmo tempo fortalecedor da individualidade e propiciador de um acordo entre duas pessoas ou um grupo.

5.4.2 Encontro com a voz e com o canto

Eleni - D10

O bom da aula é que estou aprendendo aquecer a minha voz e eu sempre quis cantar e tocar violão. Mas Deus sabe de tudo. Amém. Foi bom enquanto durou. Beijo e tchau, tchau.

Ao se observar a ação do impulso musical no corpo, vê-se que este impulso ganha uma expressão direta no elemento rítmico e uma manifestação ainda mais refinada na voz cantada. No canto, todo o movimento corporal, o fluxo do ar, os movimentos sutis da laringe, as articulações e a musculatura bucal, todos se colocam a serviço da expressão sonora; mais especificamente, a serviço da expressão do elemento tonal. Isso ocorre de forma absolutamente integrada com a escuta musical que se movimenta no âmbito das relações tonais (relações intervalares, diacrônicas e sincrônicas). Esta atividade de escuta, que busca ordem e leis objetivas, ao mesmo tempo que é modelada pelo ambiente cultural, torna-se a principal guia da voz cantada. Toca-se, aqui, em um ponto fundamental da musicalidade humana:

Ocasionalmente ainda se encontra a opinião de que o ser humano encontrou os tons prontos na natureza (cantos de pássaros, por exemplo) e destes criou a música. Não poderia haver equívoco maior. Não mais que os números ou as palavras, os tons se encontram na natureza. O canto dos pássaros e uma melodia estão tão distantes quanto o latido de um chacal de uma sentença. Tons pré existiriam à música tanto quanto os números antecederiam à matemática: [em verdade] uns nasceram com os outros. Num certo sentido, se pode dizer que os tons foram criados pela música. [...] Não existiam tons ao acaso que, posteriormente, foram colocados em sequência e organizados em um sistema; tons são ordem e não têm existência exceto dentro de um sistema. (ZUCKERKANDL, 1973, p. 15)

Esta proposição de Zuckerkandl aponta para a natureza intrinsecamente humana da música envolvendo processos cognitivos superiores (esta questão será abordada de modo mais abrangente no Capítulo 6).

A expressão vocal melódica constitui uma manifestação imediata do fazer musical. A voz, no seu aspecto fisiológico, é imanente ao corpo, mas a música que se expressa na voz cantada transcende ao corpo, por ter, como elemento essencial, a *relação tonal*. A relação, a experiência do “entre”, é necessariamente algo transcendente à natureza corpórea e concreta dos objetos, sendo apenas apreendida por uma cognição desenvolvida, tipicamente humana. Ocorre, assim, o surgimento de uma nova dimensão da experiência, que vai além do que é puramente acústico e biológico (ZUCKERKANDL, 1973, p. 11-24).

No que diz respeito aos elementos estruturais da música, a melodia já satisfaz todas as condições para que uma experiência plenamente musical seja alcançada. Na melodia, já se encontram, necessariamente, junto com o próprio *melos*⁴³, o elemento rítmico (temporal) e o elemento harmônico (relação tonal, seja ela diacrônica ou sincrônica) (PETRAGLIA, 2010, p. 125). Ou seja, na melodia, os três elementos básicos da música já se encontram presentes, mesmo que de forma implícita. Sendo a voz humana essencialmente melódica, esta oferece a possibilidade de um sujeito encontrar em si todo o potencial musical, mesmo que seja cantando algo simples. Em relação a isso, vale lembrar que uma pequena canção, por mais elementar que seja, difere musicalmente de obras complexas apenas por grau, e não por tipo. Da mesma forma que uma criança difere de uma pessoa madura apenas pelo grau de desenvolvimento, sendo ambas igualmente seres humanos.

Antes de apresentar e analisar as vivências que os participantes tiveram com o canto e que podem dar sustentação ao que foi dito acima, é importante, ainda, considerar o seguinte: a voz é, sem dúvida, um dos elementos mais característicos da nossa individualidade, e temos, em relação a ela, um forte sentimento de identificação. Somos reconhecidos pela nossa voz e reconhecemos uma pessoa pela sua voz, mesmo sem vê-la. A voz é, em certo sentido, como um DNA ou uma impressão digital, uma marca da nossa presença no espaço acústico. É importante, ainda, que se diga, que a voz carrega informações que vão muito além das

43 Melos é o termo grego que se refere ao movimento dos tons em uma melodia.

características físicas e biológicas, tocando e expressando, de forma direta, o estado momentâneo das qualidades psíquicas de um sujeito. Sabe-se que a qualidade de uma voz é altamente carregada de significados, estes, às vezes, muito maiores do que o próprio conteúdo das palavras pronunciadas. Basta lembrar das várias maneiras de se dizer “bom dia” – bom-dia. bom... dia... BOM DIA ! – para que se compreenda que o tom de uma voz, sua velocidade, intensidade e articulação, sua “música”, carregam bem mais informação do que, simplesmente, o que é indicado pelos conceitos. Reconhece-se que a voz de uma pessoa é tingida pela coloração característica de sua personalidade, e que se imprime em todas as suas expressões vocais. Esta constatação, os próprios participantes puderam fazer à medida que os exercícios destinados a trabalhar a audição foram sendo praticados e uma maior atenção foi dada à expressão vocal:

Patrícia - E2

No tom da voz a gente percebe a diferença de cada um, como está o humor de cada um.

Yara - D04

Muito interessante perceber a emoção da voz, ter consciência disso.

No caso da voz cantada, revelam-se, ademais, os estados psíquicos e as características de uma pessoa de forma intensificada. O timbre e a tessitura são, para além de suas propriedades acústicas, referências a personagens humanos típicos, encontradas não só nos palcos de ópera, mas, também, no cotidiano da vida. O Baixo, a Soprano, um Tenor, uma Contralto e um Barítono, são categorias que vão além de uma classificação técnica, relacionada à tessitura vocal. Constituem uma tipologia anímica, que os grandes compositores souberam utilizar com maestria para dar profundidade a personagens ou conteúdos poéticos, oferecendo, aos ouvintes, por meio de suas escolhas vocais, um aprendizado estético sobre as sutilezas da psique humana. Um bom exemplo encontra-se na obra-prima a Flauta Mágica de W. A. Mozart. Em primeiro lugar, temos Zarastro – o sacerdote solar – e a Rainha da Noite, sua polaridade sombria e complementar. Aqui representam forças supra e subumanas, seres grandiosos de uma dimensão cósmica. É natural que este par soe, respectivamente, como um baixo, lento,

austero, em oposição a uma soprano “coloratura” extremamente aguda, ágil, veloz e rebuscada. Já o par amoroso, e que vive em si o drama da história, príncipe Tamino e a princesa Pamina, situados no plano humano dos personagens, são vozes mais próximas, um tenor e uma soprano. O terceiro par, em posição de coadjuvante, Papageno e Papagena, mantém a mesma relação do casal protagonista, porém com vozes não tão brilhantes: um barítono e uma mezzo-soprano, respectivamente.

Ter em mente as questões aqui mencionadas me parece ser de fundamental importância quando se trabalha com a voz no âmbito artístico-profissional, mas, talvez, seja ainda mais importante quando se trabalha com leigos. Aqueles que já trabalharam sua voz, necessariamente tiveram de conhecer e, provavelmente, sofrer com os meandros da própria personalidade; foram obrigados a lutar contra seus bloqueios, tiveram de aprender a lidar com eles e, muitas vezes, aceitar seus limites de forma consciente. Para o leigo, a própria voz é, antes de tudo, um mistério, um território desconhecido. Ao conduzir estas pessoas na descoberta da sua voz, deve-se estar ciente de que, mais do que qualquer outra coisa, elas encontrarão a si mesmas. Este encontrar a si mesmo por meio da voz é uma das propriedades fundamentais de um trabalho musical que se pretende como educativo.

Eu, como cantor, saio de mim mesmo com o tom e, ao mesmo tempo com o tom, retorno como ouvinte a mim mesmo. No tom, e somente no tom, o cantor encontra a si mesmo vindo de fora; e não somente a si mesmo, se quem canta é o grupo. Naquele tom que vem de todos, eu encontro o grupo, bem como a mim mesmo. (ZUCKERKANDL, 1973, p. 28)

Como algo desconhecido, a própria voz pode assustar e pode surpreender. No caminho trilhado com os participantes, um primeiro e significativo fato observado foi a falta de referência das mulheres, de sua verdadeira tessitura vocal. Como homem conduzindo o grupo, eu normalmente canto em minha tessitura normal de barítono. Num primeiro momento, a grande maioria das mulheres responde buscando cantar no mesmo tom que eu, ou seja, uma oitava abaixo da sua região natural. Ou, então, simplesmente “recita” aquilo que deveria ser cantado.

Para as mulheres, usar a voz em uma região tão grave dificulta, enormemente, a afinação, e impede que o canto flua melodiosamente. É importante

também mencionar que o uso da voz excessivamente grave e afundada na garganta pode, facilmente, levar à rouquidão. Marcante foi, no entanto, ouvir do grupo que esta voz deslocada era percebida como sendo a “própria voz” ou a voz natural. Aqui pode-se, apenas, especular quanto às causas que levam um grande número de mulheres a perder a referência de sua voz normal e colapsar o canto na região da voz masculina⁴⁴. Falta de educação musical na infância? Desvitalização? Incorporação de um papel masculino na sociedade? Não sei. Como fenômeno social, de todo modo, é preocupante que esteja se perdendo a referência e distinção vocal da voz feminina. É preocupante tanto pelo que esta perda representa para as próprias mulheres, quanto pelo impacto que isso poderá ter sobre o desenvolvimento da voz infantil, que teve, até pouco tempo atrás, um modelo adequado para imitação na voz feminina da mãe.

Em todas as três empresas, fui obrigado, nos primeiros encontros, a cantar em falsete e dar a referência correta de altura para a voz das mulheres. Ao tentarem me seguir, no que seria a região normal de sua voz, via de regra houve um grande estranhamento, e surgiram comentários do tipo: “*esta não é minha voz*”, “*parece voz de gralha*”, “*precisa mesmo cantar assim alto?*”, “*fica com voz de menininha*”. Foi preciso um esclarecimento sobre a diferença entre a voz feminina e a masculina, a transição vocal na puberdade, a diferença entre a voz cantada e a voz falada, e, sobretudo, alertar para as implicações que cantar numa região vocal inadequada tem para a saúde da voz. Para a maioria das participantes, com um pouco de prática e uma boa dose de “reprogramação” dos critérios de avaliação da própria voz, foi possível cantar na tessitura correta e alcançar uma qualidade vocal mais saudável. Com o andar do trabalho, várias participantes reconheceram as diferenças e puderam expressar suas percepções sobre esta questão:

Eleni - E2

No começo era uma desafinação, né? Um canta pra lá, outro mais alto, mais baixo. Depois, com o tempo acho que ficou muito bonito, bem afinado. Deu pra ouvir minha voz quando estava cantando, ficou bonito, afinadinho, achei legal.

⁴⁴ Este é um fato que tenho observado em um grande número de grupos com os quais pude trabalhar ao longo dos últimos anos.

Virgínia - E2

Estes detalhes que você deu de não usar muito a garganta, até na igreja quando vou cantar eu lembro disso.

Tatiana D01

Gostei muito de saber que melhorou a qualidade da minha voz, através do som nasal, vou praticar esse exercício.

Tatiana - E2

Na Igreja tem bastante louvor, aí eu aprendi a cantar, voz de mulher é mais fina, não é ôôô... Hoje em dia me percebo, já afino mais a voz pra cantar. Hoje já estou mais afinada.

Tereza - D01

A aula de hoje foi muito boa para mim. Aprendi como cantar, a sentir minha voz, apesar de gostar muito de cantar, nunca pude sentir a minha voz, se estou cantando bem ou não.

Tereza - E2

Agora sempre quando estou cantando vejo que, não é pra soltar a voz assim... colocando pelo nariz assim como você ensinou eu canto bem melhor. Em casa não só eu, com minha filha também, adora cantar. É gostoso ver que alguma coisinha você consegue. Não que fique perfeito. Fica com a atenção... Opa, não é assim com a voz estridente. Tem que acalmar um pouco. Foi muito bom este aprendizado.

Pode se dizer que um bom número de participantes fez as pazes com a própria voz. A comparação entre as falas registradas na entrevista inicial e na entrevista final das mesmas participantes, aqui citadas como exemplo, permite que se constate esta mudança:

Virgínia - E1

Não canto, nem tive aula de música na escola, nem na família, mas acho lindo. Vejo as meninas cantando na igreja, acho lindo. Mas eu me incomodo com a minha voz, acho ela muito fina, meio irritante. Já tive vontade de entrar numa aula de canto, mas acho que não tem nada a ver comigo... Talvez por falta de oportunidade.

Virgínia - E2

Eu não vim na primeira aula e quando eles desceram eu perguntei pra Célia: “aí eu queria engrossar minha voz...” e ela falou o que você tava explicando. E depois, realmente [percebi] não tem nada a ver. Acho que tinha uns recalques com a minha voz, que era muito estranha, muito fina. Mas passou.

Patrícia - E1

[...] não sou boa pra cantar... não sei cantar... gosto de cantar mas... o pessoal quer que eu pare: “pelo amor de Deus”...

Patrícia - E2

Gostei muito do canto, do coral, de conhecer minha voz, meu timbre.

Como se pode depreender das falas acima, um discurso recorrente, bastante comum a quase todos os participantes, foi, de início, a desqualificação da própria voz. Para muitos, a voz, especialmente a voz cantada, era, inicialmente, percebida como algo inadequado, não valorizado, em relação ao qual se sentia vergonha. Estes sentimentos foram expressos em falas como as seguintes:

Yara - E1

Adoro cantar, mas as pessoas não toleram minha voz.

Patrícia - E1

Não sou boa pra cantar.

Cristina - E1

Canto na missa, mas acho que não tenho boa voz. Escutei minha voz gravada e fiquei horrorizada. Achava que nem todo mundo podia cantar.

Adriana - E1

Minha voz não é muito... Mas eu canto bastante no chuveiro [rsss]. Quando estou escutando música eu canto, mas não sou muito afinada não. Eu que acho. Já me disseram que minha voz é estridente quando eu falo. Cantando ninguém me disse, mas eu acho que sou desafinada.

Célia - E1

Cantar? Com esta voz linda e maravilhosa [rsss]? Não... já participei de coral de igreja, todo mundo junto... assim... lá atrás... Sozinha acho que a voz não... adoro cantar junto, mas se tiver que cantar sozinha, dá um branco, esqueço toda a música.

Considerando o que foi dito sobre a identificação com a própria voz, pode-se perguntar quanto a percepção negativa que dela se tem, não afeta a autoimagem e cria constrangimento para o sujeito. O cerceamento que pode resultar de uma visão assim, acaba, muitas vezes, impedindo que uma pessoa se expresse musicalmente, e com isso restrinja uma força potencial de manifestar sua identidade e sua musicalidade.

Tangenciando esta questão, um aspecto que chamou a atenção nas conversas informais nas oficinas, mas que também ficou claramente evidenciado nos registros dos diários e nas entrevistas, foi a menção do culto religioso e do espaço da igreja como local privilegiado para o canto. Para muitos participantes, a igreja é o espaço onde se pode e se deve cantar⁴⁵.

Ivone - E1

Hoje eu sou evangélica, mas quando eu também não era eu gostava muito de música, vivia cantando. Ontem mesmo estava cantando. Gosto de tudo que é música. Mas como hoje me coloquei uma religião, eu ouço música evangélica. Se falar que ouço outra é mentira. Já acostumei também, aprendi a amar as músicas evangélicas, todas. Gosto muito de cantar. A música ela demonstra o sentimento da pessoa. Nas horas de tristeza ela traz alegria.

Noely - E1

Eu adoro música. Sou evangélica, acho muito lindo, mas sou péssima pra guardar hino na cabeça, não guardo de jeito nenhum. As meninas que louvam lá, a voz delas... ah! Eu até choro no culto, mas pra mim... acho que cada um tem um dom né? Só canto pra mim. Ponho o som no alto, aí minha voz está mais baixa, aí eu canto. Outro dia tava louvando, meu cunhado que mora no quarto de cima achou que eu estava chorando, eu tava cantando! [rsss]

Se, nos demais espaços sociais, o cidadão comum se tornou predominantemente um grande consumidor de música, o espaço religioso manteve-se, talvez, como um dos poucos lugares que ainda oferece a possibilidade de um fazer musical participante e coletivo.

Mas mesmo neste ambiente, tomando-se como referência a citação acima,

⁴⁵ Cabe mencionar que não só o canto, mas, também, a música instrumental, bem como a formação de instrumentistas de orquestra, recebe hoje um inegável impulso da comunidade evangélica. Muitos músicos que participam atualmente das principais orquestras brasileiras, iniciaram sua formação estudando e tocando em suas igrejas.

vê-se o pensamento fortemente estabelecido de que a música e o canto não são para todos. Isto está naturalmente relacionado ao preconceito que faz entender musicalidade como “dom”, ou como coisa de especialista, assim como foi discutido [5.1]. No entanto, pôde-se observar que reformular a questão por meio de esclarecimentos e, sobretudo, mediante experiências positivas com o fazer musical e a própria voz, pode alterar este quadro.

Ester - D01

Eu achava que não era todos que podiam cantar e vi que como ele [MP] disse é só uma questão de ter as oportunidades certas. Eu gostei muito.

Cristina - D01

Esse primeiro encontro foi de muita surpresa para mim, pois gosto muito de cantar, mas sempre achava que não tinha voz para isso, e o maestro mostrou que todos podemos.

Mateus - D01

Aprendi a ouvir minha voz e acho até que não canto tão mal.

Noely - E2

Comecei a observar mais a música, o que você estava falando sobre a voz alta, a voz baixa. Comecei a observar eu mesma quando estou louvando, o comportamento, será que eu estou louvando certo? Se grito demais? Estou mais autocorrigindo. Fica um olhar mais crítico.

Pode-se afirmar que, no geral, ocorreu uma transformação positiva no que toca à questão vocal. Todavia os resultados individuais do trabalho mostram que houve percepções variadas sobre este ponto. Alguns sentiram-se mais seguros e expressaram suas conquistas, como, por exemplo, pode-se ouvir na fala de uma participante que, de início, demonstrou uma forte timidez. Na entrevista final, relatou com voz firme o seguinte:

Eleni - E2

Gostei, achei legal, na hora de cantar, respirar no tempo certo. Quando eu cantava na igreja eu cantava muito rápido, aí não conseguia terminar porque eu ficava sem ar. Então isso me ajudou bastante também.

Outra teve o prazer de mencionar que:

Célia - E2

Domingo fiz apresentação de teatro lá na igreja. “Ah deixa eu fazer um exercício pra voz”. Mexer a boca né?

Outros, mesmo alcançando maior consciência sobre a própria voz, mantiveram uma certa descrença quanto às suas aptidões vocais, e ainda sentiam dificuldades para cantar.

Mateus - E2

Na voz, acho que ainda tenho que aprender... Cheguei gravar uns vídeos em casa cantando lá na oficina. Cantar não é pra mim não.

Vera - E2

Cantar eu ainda acho que não consigo, mesmo que você fala que todo mundo pode cantar, eu ainda não descobri. Eu adoro cantar, minha voz é que... [rsss] .

Roberto - E2

Sempre gostei de cantar, apesar de não saber, achei interessante... Não consigo me ver cantando, né? Cantei, para o grupo aqui, beleza. Mas seguir, fazer alguma coisa até por hobby com música, não sei... Posso estar enganado... Não acho que seria uma opção.

Patrícia - E2

[Sozinha] não estou conseguindo cantar assim, não sai a mesma coisa cantando sozinha. Na hora de cantar sozinha eu não consegui desempenhar.

Tânia - E2

Acho que mais afinada, ainda não estou, mas tô no caminho.

Ao que tudo indica, a experiência de cantar em conjunto e a exploração das possibilidades vocais por meio de exercícios ajudaram o grupo a aceitar e apreciar mais a própria voz. Alguns ganharam mais confiança e prazer ao cantar. Outros não alteraram de modo substancial a imagem que, originalmente, tinham da própria voz e da capacidade de cantar.

Se minha expectativa inicial como condutor do processo, era de que todos pudessem despertar um sentimento positivo em relação à si mesmo por meio do canto (talvez uma postura natural de todo educador), reconheço ser ingenuidade esperar que uma mudança radical possa ocorrer em poucos encontros. A percepção

da própria voz cantada foi construída ao longo de toda a vida, marcada, em muitos casos, por situações constrangedoras ou, simplesmente, não foi explorada. A desqualificação da voz, tenha ela partido de outra pessoa, tenha sido um autojulgamento, acaba por colocar véus sobre a fonte da musicalidade e, conseqüentemente, sobre um impulso profundo de realização da individualidade. A expressão “dar voz” a um sentimento, ou a um ideal, indica bem o significado que cantar pode ter para um sujeito.

Aquele que canta, encontra uma forma eficaz, realizadora e estética de colocar seu eu no mundo. E, como já mencionado por Zuckerkandl, encontra a si mesmo plenamente no ato de cantar e ouvir. Ao cantar, mesmo que as canções utilizadas no trabalho fossem um tanto pueris, as palavras viviam e vibravam, não no seu estado usual como, normalmente, as usamos para identificar e distinguir as coisas, para opor umas às outras e um sujeito ao outro. Ao serem cantadas, as palavras expandem seu significado e se tornam veículo de expressão da própria individualidade amalgamada com o conteúdo do que é dito. Ao se cantar “As praias do Ceará”, estas não são mais um acidente geográfico na costa do nordeste brasileiro. São um infinito universo de praias, repleto de sentimentos e significados que eu vivencio como sendo eu mesmo.

É como se uma porta houvesse sido aberta, através da qual o eu vivo (*living self*) do cantor vai em direção àquilo que foi dito e o que foi dito retorna a si como algo que tem uma vida própria, como um “eu”. Mesmo assim, um não anula o outro. A antítese “eu” e “isto” é transcendida. O cantor pode dizer “eu” para aquilo que ele canta e dizer “isto” para si mesmo. A plena realidade do sujeito e a plena realidade das coisas estão agora fundidas em uma realidade maior. (ZUCKERKANDL, 1976, p. 41)

Concluindo este tópico, quero apenas dizer que o encontro com a própria voz foi um dos aspectos mais importantes do trabalho. Ele permitiu um contato profundo e intenso de cada um consigo mesmo, e propiciou, ao grupo, uma grande vivência de unidade. Independente do grau de transformação que cada um alcançou em relação à própria voz, ficou claro que todos puderam encontrar a si mesmo e ampliar a consciência sobre suas potencialidades e os desafios para seu desenvolvimento

5.4.3 Sentimentos e autopercepções

As oficinas, como se poderia esperar pelo seu desenho e propósito, se constituíram num palco onde os participantes puderam experienciar, de modo intenso, sua relação com a música, com o outro e consigo mesmo. Nos diários e na entrevista final, ficou registrado muito do que foi percebido sobre si e os sentimentos vividos durante o trabalho. Dada a abundância deste material e o caráter, muitas vezes, altamente idiossincrático das citações, procurei, com o auxílio de subcategorias, mapear o que foi vivido para, deste quadro amplo, extrair o conhecimento do que foi mais significativo.

5.4.3.1 Integração consigo mesmo e com os outros

Em diversas falas, os participantes descreveram suas percepções quanto à qualidade da sua presença no grupo:

Maria Cecília - D03

Hoje me surpreendi com o fato de me sentir no fluxo. Mesmo chegando atrasada. Normalmente preciso de um tempo para me integrar à equipe e isso não aconteceu, foi mais fácil e mais leve, sem medo de julgamento. Estava me sentindo livre.

Clarice D06

Hoje foi muito gostoso, ainda bem que hoje me senti dentro do grupo, pois da outra vez não estava bem.

Rosana - D04

Hoje foi um dia maravilhoso. Senti que consegui melhor me conduzir com a equipe, adorei tudo, não fiquei tão perdida como com os outros encontros.

Este sentimento de presença e pertencimento, muitas vezes, foi associado a um estado de maior concentração e foco, que se traduziu em uma percepção positiva de si mesmo e do grupo:

Ivan - D02

No momento que fazíamos os exercícios, consegui ficar focado, sempre concentrado, sem pensar em nada lá fora, escola, trabalho, casa, fiquei muito concentrado.

Aline - D10

Hoje foi um dia diferenciado: a apresentação para pessoas de fora. Foi muito bom na hora da apresentação, ficamos mais atentos e concentrados.

Estas falas indicam que as vivências das oficinas propiciaram uma percepção aguçada de si mesmo. Isso sem dúvida pôde acontecer graças ao convite, feito após as atividades, para que cada participante registrasse suas experiências. Neste sentido, vê-se que a própria estrutura das oficinas propiciava tal reflexão e fazia dos participantes copesquisadores do fenômeno, criadores do seu próprio conhecimento; no caso, autoconhecimento. Um dos achados deste processo foi a percepção de que ter abertura para o novo e se arriscar em um tipo de experiência até então desconhecida, leva a novas descobertas sobre si e vale a pena.

Priscila - E2

No começo [do trabalho com o conto] tava todo mundo assim “vamos fazer?” “quer que faz, a gente faz”. Mas todo mundo fez sincronizado no tempo. Pra mim foi perfeito e eu não vou esquecer jamais. Se eu não tivesse passado por isso, eu não tinha descoberto muitas coisas.

Priscila - E2

Não ter medo de experimentar o novo. A gente tem medo, de se expor... Mas foi muito válido pra mim como pessoa.

5.4.3.2 Dificuldades e inadequação

Ao voltar o olhar sobre si mesmo, nem sempre o que foi encontrado era positivo ou prazeroso de ser contemplado. Muitas vezes, foram as dificuldades que se evidenciaram como conteúdo da autopercepção:

Patrícia - E2

A única coisa que eu deixei a desejar foi apresentar solo [regência], isso me incomodou um pouquinho. Não sei o que deu no momento. [...] Tenho aqui comigo mesma, que eu sozinha não consigo me expressar ou ter uma atitude. Estando com o grupo, com a equipe, cada um dando uma ideia, isso vai estimulando mais a minha mente, me deixa fluir melhor, cada um tem um jeito, eu tenho o meu aí vai juntando e sai um som

melhor, umas ideias diferentes e com isso eu me sinto realizada. [Aí] eu consigo me expressar, consigo ter mais ideias, me desenvolver melhor. Uma bateria sozinha não dá uma orquestra, um maestro sem orquestra não funciona, não que eu não funcione mas é mais custoso, mais difícil.

Percepções como estas são valiosas e necessárias para uma tomada de consciência. Entendo que são o primeiro passo para que algo possa se transformar, caso haja uma real disposição para o aprimoramento pessoal.

Um dos aspectos frequentemente notados foi quanto à capacidade de manter a atenção:

Yara - D01

Na hora de criar com meus colegas, me observando eu dei uma travada. Percebi a importância de estar concentrada nos direcionamentos dados pelo maestro, qualquer momento de distração fazia com que eu me embaralhasse toda.

Deolinda - D03

Hoje foi muito interessante, sinto que não me perdi tanto, mas ainda percebo que atenção é tudo, foco também. Passei o chocalho sem que as pessoas estivessem olhando para mim. Nas aulas anteriores estava cantando “as ruas” sendo que é “as luas”. Ou não estava entendendo a palavra ou falta de atenção.

Esse trabalho está sendo legal para que eu perceba a minha atenção, coordenação e outras coisas.

Tatiana - D01

Gostei muito do encontro de hoje, percebi que preciso trabalhar mais a minha atenção e o meu foco (achava que eu era mais atenciosa e focada).

Regina - D01

Difícil trabalhar qualquer atividade fora do cotidiano, me perdi alguns momentos mas não em pensamento de fora, mas na vontade de acompanhar.

Ivone - D01

Em vários pontos da aula, minha mente desviava lá para fora, foi onde eu errava cada questão.

Deolinda - D01

Percebi, na aula de hoje, falta de atenção e distração; nos colegas, alguns também; percebi também que é falta de exercitar mais a mente e coordenação, pés e cérebro.

Yara - E2

Percebi no trabalho, às vezes tem um assunto que não me interessa, aí eu desconecto. Percebi que isto estava me atrapalhando no projeto; e o colega do lado também. É somente a gente ter atenção, para e fala: "presta atenção", mesmo que aquilo não esteja legal. Na reunião de trabalho desconecto, fico pensado em outras coisas. Percebi nas atividades que posso reconectar e prestar atenção. Foge? Volta: "eu vou prestar atenção".

Vê-se que as vivências nos exercícios acabaram por intensificar a consciência sobre a própria atenção e, mesmo, revelar os padrões que determinam sua condução. Uma das questões centrais aqui levantadas é a complexa dinâmica da alternância de foco entre eu e o outro:

Giovana - D03

Hoje no exercício do corredor percebi que nós prestamos mais atenção no outro e esquecemos de nós. Ficamos tão preocupados em ver onde a pessoa ia parar que quando parava na nossa frente não estávamos preparados para bater no gongo; ou o som não saía ou batia no lugar errado. Comum isso acontecer no dia a dia.

Vale notar que a observação feita sobre o exercício promoveu uma conexão com uma situação do cotidiano profissional. Isto vem em apoio à ideia, aqui sugerida, de que a experiência vivida no exercício é viável enquanto metáfora para as situações encontradas no trabalho, constituindo-se, assim, em uma via de aprendizado.

Deolinda - D05

Cada dia fica mais interessante, hoje o que me foi dito durante as palmas, que me apresso, no meu dia a dia, tenho essa mania de antecipar as coisas. Tenho que corrigir, esqueço as coisas muito fácil, devido ao estresse do dia a dia. Estou podendo me conhecer ainda melhor em relação à música (já tinha observado alguma coisa antes, como falta de atenção, pressa, agitada etc.)

Francine - D02

Hoje ficou evidente a minha tendência em acelerar, isso não é positivo e vou me observar para melhorar.

Ester - E2

Eu não gosto muito de ouvir, já saio falando. Acho que é ansiedade.

Roberto - E2

Outra coisa que marcou bastante foi o se escutar. Eu tenho muito o problema de querer mexer em várias coisas ao mesmo tempo. E geralmente as coisas que eu não domino eu não consigo fazer, isso me frustra. O exercício bem simples dos pés e das mãos, até a última sessão, eu tava tendo problema, eu tava sentindo que estava certo e quando olhava tava todo mundo prum lado, eu pro outro.

Fica claro que esta autopercepção não se dá apenas a partir da observação de si, mas é despertada, especialmente, pela relação com o outro. O grupo, neste sentido, oferece um espelho ao indivíduo e atua como parâmetro para que ele possa se referenciar. A questão do foco da atenção deixa de ser, assim, uma alternativa binária entre “eu ou o outro”, e passa a ser a questão do “eu *com* o outro”.

5.4.3.3 Autoquestionamento

Defrontados com as experiências e desafios das oficinas, alguns participantes acabaram por questionar sua própria atitude e comportamento diante do outro, sobretudo no que diz respeito à comunicação e a atenção:

Felipe - D03

Estou passando a informação digerida por mim? Como eu gerencio isso? Onde está minha concentração?

Roberto - D06

Outra coisa é de como sou durante as conversas? Fico à vontade? Me certifico se estou sendo entendível? Consigo transmitir o que quero?

Yara - E2

Às vezes eu vou fazendo as coisas e depois eu paro e penso, o que eu deveria ter comunicado? Pra quem é importante esta informação? E isso eu percebi nas atividades que a gente fez. Às vezes eu tenho uma informação e vou fazendo e depois lá na frente eu paro e penso "quem é que precisava saber disso?".

Falas como estas apresentam indícios de que houve um movimento reflexivo e de que foram levantados questionamentos sobre padrões de comportamento, já anteriormente percebidos como inadequados. Neste caso, mais importante do que encontrar as respostas, foi o próprio ato de se questionar, sendo ele mesmo parte de uma transformação almejada, ou, pelo menos, condição prévia para que esta transformação pudesse ocorrer.

5.4.3.4 Observação da própria consciência

Dando continuidade a este movimento de observação de si, as citações, a seguir, têm a característica peculiar de se referirem à observação da própria atividade da consciência. São observações que indicam como o sujeito percebe sua concentração e atenção. Na medida em que deixam de ser a observação de algum fato exterior ou, mesmo, de fenômenos subjetivos (como, por exemplo, um sentimento) e passam a ser a observação da qualidade da própria consciência, indicam um grau elevado de ciência de si, que foi alcançado pelo sujeito no decorrer das atividades.

Ivone - D02

Por um momento quando o professor mandava apontar o dedo para aonde ele estava, duas vezes acertei mas na terceira percebi que meu pensamento estava voltado para o barulho do sapato dele, então foi onde eu errei.

Yara - D09

Percebi a dificuldade que tenho para fazer conexões, mas também percebi que tenho facilidade para perceber em que ritmo o outro está tocando e a flexibilidade pra entrar na dança dele.

Tatiana - D07

Hoje percebi que quando me concentro apenas em mim sem ficar olhando em volta, consigo bater palmas e pés corretamente, é só olhar para o lado que me desfoco totalmente e acabo errando.

Vitor - D02

Olhar para dentro de si mesmo e se perceber quando conversando ou cantando, isso resulta em reflexão.

Célia - E2

Percebi em mim própria a falta de concentração muito grande. Na parte dos exercícios, você percebe que não tem... Fica muito vendo o todo...

Maria Cecília - D08

Hoje foi o dia em que mais estive concentrada sem que pensamentos com outras questões surgissem. Foi ótimo!

Giovana - E2

Um dia fazendo um trabalho em grupo e alguém falou “você não está aqui”. Eu tava com um problema sério e eu realmente não estava aqui. Aí na hora parei e pensei estou pensando lá, tem que desligar, quando eu sair daqui eu resolvo. Tento levar isso para as reuniões, esquecer os problemas de fora e ficar focada.

Perceber como se percebe não é uma ação corriqueira, pois, num certo sentido, é uma “percepção ao quadrado” (perceber o perceber). Trata-se de um estado particular da atividade consciente, onde há uma objetivação do próprio ato cognitivo, um ver-se de fora, ver-se como um outro. O fato de ter sido este um fenômeno frequentemente encontrado nos relatos dos participantes justifica que se busquem os elementos que propiciaram tal acontecimento. Cabe perguntar: o que nas oficinas propiciou tal estado? Não há evidências que indiquem que ele possa ser gerado diretamente ou apenas por dinâmicas musicais. Se assim fosse, todo músico seria, necessariamente, um mestre do autoconhecimento, o que evidentemente não é o caso. Por ora, quero apenas sugerir que houve um conjunto de ações entrelaçadas que propiciaram este acontecimento: a música e sua ação integradora, o encontro com os desafios propostos nas atividades, o ambiente configurado como espaço de autodescoberta e aprendizado, a demanda explícita de uma reflexão, materializada nos diários e nas entrevistas – e, sobretudo, o propósito implícito que trouxe as pessoas até ali: fazer música e conhecer-se a partir das questões-tema e do vínculo profissional. Formou-se, assim, um ambiente no qual a auto-observação era uma disposição inerente à situação e naturalmente realizada. Bem mais do que a vivência de simples músicas e exercícios encadeados, deve-se ter em mente que as oficinas foram espaços intencionalmente configurados para o desenvolvimento pessoal e profissional e, portanto, propiciavam e convidavam à auto-observação.

Perceber a própria desatenção, dar-se conta da dificuldade de estar focado e, ao mesmo tempo, ter a força interna para restaurar a concentração, são ações que demandam uma forte autopercepção e vontade. E alguns dos participantes, de fato, demonstraram ter tal capacidade.

5.4.4 Eu em transformação

As citações deste tópico têm caráter similar às do anterior, mas achei conveniente separá-las por indicarem, além de uma percepção de si, um movimento de aprendizado, uma conquista, algo que foi possível transformar em si mesmo ou, pelo menos, mostrou-se como impulso na direção de uma transformação.

Especialmente as atividades que exigiam alguma forma de criatividade e empurravam os participantes para além da sua zona habitual de expressão, propiciaram, ao grupo, o reconhecimento dos modelos mentais que eram percebidos como limitantes:

Francine - D07

Trabalhamos criatividade e possibilidade e isso nos mostrou o quanto não exploramos, como somos presos no convencional, mesmo quando existe espaço.

Giovana - D07

Trabalhamos com a criatividade e o sentido das coisas. Ainda sentimos a necessidade de alguém para reger o grupo e mostrar que somos livres, nós mesmo formamos um bloqueio para as mudanças.

Tânia - D07

Ficou muito claro que nós nos limitamos à condição que estabelecemos e imaginamos. Não nos permitimos arriscar.

Roberto - E2

Uma das coisas que eu vi em mim graças a este trabalho, é que eu tenho medo do julgamento. Estou até fazendo um trabalho psicológico. Mas foi uma ficha que caiu, estou trabalhando, mas está ainda na pontinha. Me preocupo muito com o julgamento alheio.

Em alguns casos, mesmo reconhecendo que os limites eram autoimpostos, reconheceu-se que os hábitos de postura e comportamento não são aspectos fáceis de se mudar:

Roberto - D01

[Devo] olhar para fora e não para dentro, emanar o que pretendo com a comunicação. Apesar de saber que é melhor assim, terei dificuldade em colocar em prática devido aos vícios, piloto automático.

Cristina - D07

Nesse encontro trabalhamos a liderança, diante de diversas situações, mostrando como é importante sairmos do trivial e como a criatividade deve estar sempre presente. Nem sempre é fácil sairmos do que estamos acostumados a lidar.

Roberto D03

Hoje pude perceber o quanto me preocupo com o que os outros vão falar do resultado dos meus afazeres, isso me remete uma cobrança de mim mesmo no sentido de quero ser bom em tudo. Tenho ciência que isto é impossível, mas continuo a me cobrar para fazer.

No contexto do trabalho realizado, chegar a tais percepções deve ser visto como algo positivo, mesmo que o conteúdo das percepções apontem para restrições da expressão individual. Pois entende-se que este “dar-se conta” é o primeiro passo para o processo de mudança. Para alguns participantes, ele veio acompanhado da visão de que era possível ir além, e que o poder para tal estava em suas próprias mãos:

Juliana D06

Tudo passa por mim, eu posso tomar a decisão de acelerar, ir mais devagar ou mudar o caminho.

Henrique - D07

Mostrou como não reagimos de maneira mais certa em determinadas situações, ou seja, não mudamos a maneira de agir por “achar” que não podemos.

Priscila D08

Hoje foi muito interessante, pudemos experimentar vários instrumentos, me deixei levar pelos sons e vi que sou capaz de fazer coisas que não me julgava capaz. A força está dentro da

gente, só precisamos nos dar uma chance.

Roberto D09

O desfecho hoje foi bem interessante, pude perceber o quanto tudo depende de mim no sentido [de] aceitar o outro, transpor barreiras "fictícias", por julgar antes de aprofundar ou até mesmo [de] conhecer.

Regina D02

[Fiz a] conexão também com as limitações que achamos que temos. Temos capacidades e instrumentos para ir além daquilo que fomos treinados.

Lucy - E2

Naquela atividade [um exercício rítmico onde se vivenciava a oposição de um ciclo binário contra um ternário], quantas vezes eu estou no dia a dia no 1,2,1,2,1,2... e vou pra cima da pessoa e não avalio o contexto. Por que o foco é o resultado. [Mas] o maior ganho é na relação com as pessoas. Então, estou eu e você, é uma coisa maior esta relação, que não está explícita, mas existe. Tem algo maior que a gente cria aqui. E no meu dia a dia às vezes estou muito mais focada na ação que tem que ser feita e deixando um pouco a atenção nesta relação que pode ser desenvolvida e criada. A música trouxe pra mim este reforço, de eu estar atenta a isso: a relação entre você e as pessoas. Foi muito interessante, na 6a feira, eu não tinha um compromisso, mas surgiu uma solicitação e disse que "não sei se consigo chegar no horário". Cheguei já numa situação "poxa vida, deviam ter programado antes", cheguei já querendo fazer a coisa. E naquele momento a pessoa também entrou no meu fluxo. Mas aí eu parei. Pensei, esta pessoa já estava aqui fez uma outra reunião. Ou seja minha atenção não estava na outra pessoa, estava no que nós tínhamos que fazer. O que não tem nada de errado, mas é importante a gente estar atenta a isso. A música me reforçou este ponto de atenção para comigo.

Este aumento de consciência sobre si e de si com o outro pode ser entendido, portanto, como um afastar-se da posição de prisioneiro dos padrões estabelecidos e colocar-se como sujeito responsável pelo seu próprio atuar.

Priscila - D01

Eu, a princípio, estava curiosa com o que podia acontecer e não me sentindo muito à vontade, mas me coloquei à disposição para o programa. Quando fizemos a roda e começamos as atividades fui me soltando e até me esqueci da gravação [em vídeo]. Foi muito mágico, pois não fiz nada disso

nessa minha trajetória de vida. Me senti muito bem e saio hoje confiante que somos capazes de fazer qualquer coisa, precisamos é dar o primeiro passo, se está certo ou não, de alguma forma podemos contribuir.

Vieram reforçar este empoderamento de si as muitas situações onde as atividades geraram um ganho de autoconfiança nos participantes. Vários relataram que conseguiram superar uma inibição ou timidez excessiva perante o grupo:

Virgínia - E2

Foi muito bom. Sou muito inibida, acanhada e no começo fiquei muito preocupada. Será que vou conseguir? Se vou me soltar? Aqui deu pra perceber que a gente tem que tentar. Consegui ver que todo mundo é igual a mim, que tem as mesmas dificuldades, a mesma timidez. É legal que vi todo mundo se superando, indo lá na frente falar e acabei me soltando. [...] Acho que me ajudou neste meu lado mais tímido, constrangida de me expor. Principalmente aqui dentro.

Juarez - E2

Pra mim foi bem legal porque minha timidez às vezes acaba me prejudicando, não consigo falar com as pessoas, assim, ao mesmo tempo. Aqui tive a liberdade de me abrir mais, não preciso ter vergonha. Às vezes, posso ser eu mesmo e partir para uma realização. Me senti bem.

Rodrigo - E2

Em relação a mim acho que aprendi muita coisa em relação à timidez. Acho que a timidez aos poucos eu fui perdendo ali. Nervoso naquela hora de reger ali na frente... chegou minha vez... agora é eu. Acho que estas pequenas coisas estão me ajudando bastante.

Gilberto - E2

Gostei muito da apresentação. Por ter gente nos observando, dá um nervosismo. Até no tambor, bati antes. Mas é bem isso: se eu cometer um erro na frente de gente fico mais nervoso ainda, aí desanda tudo. E ali não, errei mas consegui controlar. Porque fiquei focado na atenção.

Rosana - E2

Ajudou na relação com as pessoas, nas reuniões mesmo, antes eu me escondia.

Perceber-se como ser criativo é algo importante para o processo de autoafirmação, e o fazer musical mostrou-se como uma atividade impulsionadora deste fortalecimento do eu. E quanto mais este fazer musical tem sua origem no sujeito, assim como quando se cria uma música, mais intenso é o sentimento de alegria advindo de tal realização. Muitos participantes fizeram esta descoberta e, mesmo que de modo tateante e comedido, indicaram uma transformação da autopercepção em sentido positivo.

Giovana - E2

Na atividade de criar a história, sempre falei que eu não sou criativa, mas parece que foi fluindo as coisas...

Mirela - D01

Percebi que todos temos um talento especial dentro de nós e somos capazes de fazer coisas que nunca pensamos em fazer. Nunca passou pela minha cabeça que eu sou capaz de cantar.

Jussara - D09

Hoje foi um momento muito bom e agradável, participei com o tambor na narração de uma história, me senti muito importante no contexto.

Pode-se dizer que as descobertas e os aprendizados que os participantes fizeram sobre si mesmos foram graças ao efeito de “espelho” que as próprias atividades e o grupo proporcionaram a cada um. Nos encontros, não havia, em geral, uma devolutiva verbal e estruturada sobre as capacidades e o comportamento do outro. A própria experiência se encarregava de mostrar, a cada um, o efeito de sua atuação sobre o grupo; e isso, necessariamente, a partir da relação que se estabelecia com o outro. O que era significativo não era exatamente o que cada um fazia, mas a relação do que cada um fazia com a ação do outro e do grupo. O resultado conjunto retornava auditivamente a todos e era esteticamente apreciado. Neste sentido, o elemento operante na transformação da percepção de si e do outro não era a racionalização da ação, mas fundamentava-se na apreciação e no sentimento que a ação provocava; a reflexão vinha depois.

Francine - E2

Num trabalho de voz tem hora que a gente tem que ouvir a voz interna, mas não pode deixar de ouvir o outro. Foi um grande

aprendizado encontrar o mesmo ritmo. Tem hora que eu tenho que cantar mais baixo pro outro grupo aparecer.

Roberto - E2

O meu comportamento para com as pessoas, eu tinha ele como prático, mas ele se evidenciou pra mim como agressivo [foi vivenciado pelos colegas como agressivo].

Tatiana - E2

Toda aula eu me surpreendia, às vezes achava que estava fazendo certo em relação à atenção, quando eu via assim... poderia dar mais atenção. Eu achava que era dum jeito, mas na hora que terminava a aula, você começava a falar eu pensava “meu Deus ainda tenho que melhorar”.

5.4.5 A “atenção”

Regina - D03

“Onde está a atenção” é o grande aprendizado do dia.

Nos registros nos diários, bem como nas falas das entrevistas, termos como “atenção”, “concentração”, “manter o foco”, surgiram frequentemente. No contexto, pôde-se notar que estes termos se referiam a algo comum: a capacidade de ficar conectado a um processo; seja fazendo ativamente algo sem se distrair, seja entregando-se à escuta da fala de uma outra pessoa. Em vários momentos e motivados por experiências diversas, os participantes mencionaram que as atividades requeriam grande dose de atenção, e se deram conta da importância que ela tem no seu dia a dia:

Henrique - E2

O que mais marcou – todo mundo falou, acho que foi geral – foi a parte da concentração. Tinha momentos em que a gente tinha que fazer várias coisas ao mesmo tempo e eu não tenho a menor coordenação pra isso, bater palma, bater pé, cantar. Então se você não tiver concentração, dificilmente sai isso. E isso é pra tudo. Se você trazer pro dia a dia da gente, a gente tem que fazer isso, diariamente, e bem.

Deolinda - D02

Eu percebi que tive um pouco mais de atenção, não me perdi tanto nas palmas e nos pés. Porém percebi, não só hoje, [que] quando alguém está conversando comigo ou em grupo, a

minha atenção é desviada para alguma coisa ou me desligo.

Ivone D02

Na aula de hoje pude eu perceber que quando desviamos nossa atenção de algo que estamos fazendo, tudo só tem em dar errado. Pude sentir o som da música, pois muitas vezes só cantamos mas esquecemos o espaço que tem *entre* [grifo meu] um som e outro.

O fazer musical é necessariamente algo que acontece no tempo. Manter-se no fluxo musical requer a capacidade de reter o passado (a memória do que se acabou de cantar ou tocar) e de antecipar o futuro (ouvir interiormente os próximos passos). É este o “entre” a que se refere a citação acima. Só assim é possível afinar corretamente os intervalos de uma melodia e moldar o tempo ritmicamente de forma ordenada. Pode-se chamar isso de uma “expansão do presente” (ZUKERKANDL, 1976, p. 91-92, 128). É algo que precisa ser treinado, pois grande parte do que se faz cotidianamente não exige esta habilidade. Por exemplo, o ritmo da digitação de um texto no teclado pode ser muito variado, intermitente, interrompido, e isto não afetará o resultado do texto impresso; não é uma atividade musical, diferentemente de tocar uma música num piano. Quando anteriormente se falou da relação do trabalho com a música [2], ficou claro que há muito houve uma dissociação entre o ritmo musical e o tempo das tarefas práticas da vida. Hoje, mesmo quando não determinados pela máquina, muitos dos nossos fazeres fogem a qualquer estrutura musical temporal.

O limiar que separa uma atividade qualquer de um fazer de qualidade musical pode ser nitidamente percebido quando se observa o significado do elemento temporal e do movimento: existem aqueles onde o tempo é em si irrelevante, como, por exemplo, organizar livros em uma estante ou quando se resolve uma conta com papel e lápis. Já no andar de bicicleta ou ao jogar pingue-pongue, o tempo é fundamental. Encontra-se esta qualidade musical do tempo nos processos que exigem uma fluidez e que devem integrar passado e futuro de modo orgânico por meio de um presente ativo. Na música, vive-se intensamente um presente, mas um presente que não perde a conexão com o passado e o futuro. Na atividade musical (tocar um instrumento, por exemplo) podem se observar graus de envolvimento com esta dimensão musical-temporal. Na execução de alguém que está começando a aprender um instrumento, nota-se quanto os tons ainda são isolados. De início,

ouvem-se apenas tons avulsos (tempo fragmentado), depois, pequenas células, e só quando já há uma familiaridade com a música e adquiriu-se desenvoltura, as frases são desenvolvidas de forma fluente e fazem emergir seu significado no todo (presente expandido). Este fenômeno está relacionado não só com um aumento da capacidade de atenção, mas, sobretudo, com a habilidade de fluir num traçado rítmico-melódico, que atualiza seu contexto e significado a cada novo passo dado. Fala-se aqui, portanto, numa atenção engajada em um processo dinâmico, que combina o cumprimento de uma expectativa (a melodia pretendida) ao mesmo tempo em que está aberto e atento às variâncias do contexto no qual a música se realiza. A necessidade de atenção, que se mostrou tão evidente aos participantes, está, no meu entender, relacionada a esta questão da prática musical. Era necessário manter-se no fluxo, articular tons e ritmos em constante movimento, fazendo, sempre que necessário, os ajustes e inflexões para garantir a organicidade do discurso. Da forma como muitos dos exercícios eram propostos (por exemplo, a distribuição dos tons de uma melodia entre os participantes, utilizando gongos), era fundamental manter-se conectado com o processo do todo: saber a hora de entrar, a hora de sair, atuar, ouvir, conduzir a ação ao longo de um arco de relações encadeadas organicamente, em permanente diálogo com sua realização atual.

Tereza - E2

Todas as aulas sempre tinham uma coisa pra aprender, principalmente sobre a atenção. Acho que isso praticamente em todas as aulas teve, da gente ficar atento. Acho que a atenção foi uma coisa que mexeu bastante. Ajudou a ficar focado.

Jussara - E2

Foram poucos encontros, mas me ajudaram na atenção, no ouvir. Acho que todo mundo fala isso, mas principalmente a atenção. Meu pensamento vagava. Com o tempo eu notei que melhorou a concentração, conseguia lembrar das músicas, na vida pessoal, em casa.

Gilberto - E2

A atenção é fundamental. A gente depende uns dos outros. Fazer simplesmente por fazer não sai um negócio legal. Pra você mesmo e pra quem está do lado. Percebi isso porque teve horas que eu viajei, não estava prestando atenção, falando com o colega do lado.

Em conversas sobre as atividades, o processo de escuta e, mesmo, sobre a motivação para se fazer alguma coisa, chegou-se, por fim, à constatação de que a atenção é, antes de tudo, resultante da intenção e da vontade com que se quer fazer algo. Estar atento foi compreendido como manifestação de interesse e vontade para com o outro ou para com o processo.

Luciano D03

A vontade também é fato a ser levado em consideração, já que é o ponto de partida para qualquer atividade, assim é preciso vontade para ter atenção, é preciso vontade para focar, é preciso vontade para manter a concentração.

Yara D02

Descobri que o fato de estar com vontade de participar é que gera a atenção. Eu me considero uma pessoa desatenta e entendi que o que faz a atenção é a VONTADE.

De forma prática, isso foi percebido nos exercícios onde a própria intenção e uma tomada de decisão estavam em jogo, como, por exemplo, em um dos exercícios com o Xilofone Coletivo⁴⁶, onde comandos rítmicos direcionavam o fluxo da ação sonora. O jogo musical propiciou, assim, um questionamento das intenções, que foi, inevitavelmente, transposto para as situações vividas no cotidiano de trabalho:

Lucy - E2

O Xilofone Coletivo foi positivo no sentido de passar algo para o outro. Qual sua intenção? Eu entendo que minha postura foi positiva na hora de tentar fluir com o grupo. Mas eu percebi no grupo que em momentos [a postura] era de sacanear (“tô nem aí com o outro”) e [outros] momentos não. A atenção está em mim? Está no outro? Está na minha dificuldade? Está na dificuldade do outro? [...] A questão é a intenção. A forma como você passa o instrumento⁴⁷ pro outro. A percepção do ambiente a música também me reforçou isso. Você está numa reunião,

46 Neste exercício, os participantes sentam em roda e cada um tem um pedaço de tronco de eucalipto apoiado sobre as coxas. Dois toquinhos servem de baquetas. Uma grande variedade de exercícios e sequências rítmicas podem ser realizadas com este recurso. No caso específico a que se refere esta passagem, o “jogo” era simplesmente tocar na sequência da roda, obedecendo à seguinte condição: um toque, o fluxo segue na mesma direção; dois toques, muda-se de direção. Ao chegar na sua vez, cada participante toma a decisão de deixar seguir ou mudar de direção.

47 Na verdade, o que era passado com um toque rítmico no instrumento era a indicação de quem deveria tocar em seguida.

mas quais são as reais intenções de cada um? A música validou isso quando a gente brincou aqui passando o instrumento. É uma tomada de consciência para mim e no contexto que eu estou, entender melhor o comportamento... é comigo... é com o todo.

5.5 DESCOBERTAS E APRENDIZADOS SOBRE O OUTRO

Adriana - D01

Nos primeiros exercícios minha atenção estava muito mais voltada em copiar o Marcelo. O próximo passo foi começar a prestar atenção no que eu estava fazendo. Por fim, direcionei minha atenção para o grupo.

Como se pôde ver, as oficinas possibilitaram, aos participantes, um maior conhecimento de si por meio das experiências com a música e na interação com o grupo. Este fazer conjunto propiciou, ainda, que se desenvolvesse um conhecimento sobre os colegas. Assim, nos diários e entrevistas, muitas falas apontaram para o reconhecimento de qualidades, características e, mesmo, fatos pessoais até então desconhecidos sobre os outros participantes. Tomando como base estas citações, apresentarei, a seguir, o que surgiu como percepção sobre o outro e que veio a contribuir para uma maior consciência e ampliação das relações interpessoais.

Foi amplamente reconhecido que os participantes se tornaram mais descontraídos à medida que cada um pôde se expor mais nas atividades e as oficinas passaram a ser vistas como um espaço lúdico de aprendizado. Isso propiciou que se desconstruísse uma imagem preestabelecida que alguns dos participantes tinham sobre os outros:

Henrique - E2

A gente no dia a dia é muito travado, muito certinho e como era uma experiência diferente, acho todo mundo se surpreendeu. No primeiro dia tava todo mundo meio travado, com vergonha, ninguém imaginava ninguém aqui cantando, se soltando. Você vê a pessoa no dia a dia, ela é uma pessoa totalmente diferente, focada. E aqui não, meio que a pessoa parece que esquece o que está lá fora. O Ivan no começo ele tava meio travado mas no final eu vi que ele se soltou.

Célia - E2

Algumas pessoas que eram mais tímidas conseguiram soltar um pouco mais... Acho que ficou legal também assim... O ser humano tudo ele pode fazer, basta ele querer fazer e basta dar oportunidade. Outras pessoas ali até se soltaram mais a partir da oportunidade que teve. Então a gente conseguiu ver, nossa como ela pode fazer mais.

Giovana - E2

Já conhecia bem as pessoas e teve gente que foi bem, que gostou, que era mais fechada, meio de mal com a vida e aqui se soltou, ficou melhor. Ficou um clima mais harmonioso.

Vitor - E2

Acho que a Rosana se soltou mais do que costuma se soltar, sempre alegre, sempre brincando. Me chamou atenção.

Esta maior descontração foi importante para que o grupo se integrasse mais e com isso surgisse uma maior disposição em colaborar socialmente e criar em conjunto.

Luciano D03

No aspecto que tange a musicalidade, a equipe/grupo está se desenvolvendo bem, vejo pessoas que até então nunca tiveram um contato tão aberto com a música se integrando e interagindo com o restante.

Patrícia - E2

Adorei trabalhar com os colegas. Vi os colegas se soltarem, se entregando... Vi que estavam todos felizes, satisfeitos, alegres, querendo aprender. Um estava preocupado com o outro, se estava todo mundo acompanhando junto.

Henrique D04

Há uma integração maior no grupo, todos estão tentando fazer sua parte e o que é mais importante, tentando respeitar o tempo do outro. O pessoal está mais solto e participativo.

Muitas foram as menções ao “respeito ao tempo do outro”, “perceber o tempo do outro”. Neste caso, pode se ver que, para além da percepção de si e do outro, mais uma vez, o foco era a relação. Ao perceberem as diferenças, o modo particular com que cada um lidava com os exercícios e, sobretudo, a necessidade de se fazerem os “acordos” temporais e tonais (entenda-se, por isso, a consensualização

do perfil melódico e da afinação) para que a música soasse de forma satisfatória, os participantes buscaram um ajuste entre seu próprio impulso musical e o do outro, a fim de manterem a coesão do todo e conseguirem uma realização musical gratificante.

Henrique - E2

[...] e respeitar o tempo do outro, você não podia acelerar, não podia ir muito atrás, tinha que prestar a atenção no outro pra poder ir na mesma levada.

Giovana - E2

Você tinha que ouvir o outro. Você percebe que algumas pessoas queriam se sobressair, aí você vê um pouquinho de cada um, consegue entender...

Giovana - D04

Cada pessoa tem seu tempo e temos que aprender a respeitar e lidar com isso. Não é fácil e depende de todos para chegar a uma harmonia.

Henrique - D01

Pude notar que mesmo na música, para cantarmos, tocarmos ou simplesmente bater palmas, temos que respeitar o tempo do outro.

Jussara - D04

Gostei dos exercícios, consegui me concentrar e esperar a vez do outro. Até dei um toque na Giovana para cantar um pouco mais alto, porque como estava em meu grupo, não conseguia ouvir sua voz.

Naturalmente, as diferenças chamaram a atenção. Surgiu a percepção das dificuldades alheias, dos diferentes ritmos de aprendizado, dos desajustes e o desafio em superá-los.

Humberto - D05

Ainda há desencontros entre grave e agudo e ritmo, alguns participantes não conseguem acompanhar.

Ivone - D09

Hoje pude perceber que nem todos têm a mesma percepção e que se prestamos mais atenção ao todo podemos nos equilibrar mais e assim fazer um som legal.

Humberto - D01

Primeira aula, foi muito bom! Mas ainda mostra que há falta de comunicação entre os participantes, coordenação motora também, mas aos poucos vamos melhorando nossos passos! Na hora do canto, pareceu que houve harmonia nas vozes, ao contrário das palmas e dos pés.

Daniela - E2

A gente via que tinham pessoas que não conseguiam, e a gente tinha que colocá-las no meio... muitas vezes eu não conseguia e aí as outras pessoas tinham que ter paciência comigo pra eu entrar no ritmo.

Demonstrando uma certa surpresa, alguns participantes mencionaram capacidades dos colegas, até então desconhecidas.

Humberto - E2

Percebi que uns cantam muito bem. A pessoa tá lá na cadeira, no computador, tá lá quietinha, ou telefone né? Mas quando ela se solta, começa a cantar, você fala “caramba! Legal”. São dons? Uma coisa escondida dentro de você.

Por comentários como este pode-se ter uma ideia de quão pouco as pessoas se conhecem, mesmo que convivam, às vezes por anos, num mesmo espaço de trabalho. Isto vem reforçar a percepção de quanto o trabalho, a vida e as plenas capacidades de um sujeito aparecem dissociadas na sociedade atual. E, dada esta situação, poder-se-ia especular: quanto se perde com isso? Que recursos valiosos a empresa assim desperdiça? Quanto o sujeito fica limitado na sua expressão individual? O que precisaria ser mudado ou realizado para que se conquiste um ambiente mais favorável e íntegro para todos?

Adriana - E2

Vi muitas coisas que eu faço que não são certas, mas não consegui mudar ainda não. Não é nem questão do certo ou errado, mas é mais ver que eu sou uma pessoa muito fechada, muito quieta... por exemplo: falo mais com a minha liderada só questões de trabalho, não falo muito com ela nas outras questões da vida dela. Isso não cria uma ligação. Isso eu já percebo. Tem que ir um pouco além com a pessoa senão não cria um elo de confiança.

Sem a pretensão de querer oferecer resposta às perguntas acima colocadas, o que se pode aqui indicar é que a experiência das oficinas e as atividades musicais trabalharam na direção de uma ampliação das potencialidades dos participantes, e permitiram que elas fossem reveladas ao grupo:

Cristina - E2

Henrique surpreendeu tocando aquela flautinha, belezinha. Mirela eu já sabia que ela gostava de cantar, que é meio escandalosa assim. A Priscila é muito tímida, nossa ela se deliciou com aquele negócio [um xilofone]. É legal isso, ver a pessoa se soltando.

A afirmação: “É legal ver a pessoa se soltando”, implica, neste contexto, bem mais do que um simples prazer derivado de um estímulo perceptual. Pode-se compreender tal afirmação como expressão do sentimento positivo de ter-se conectado com algo mais profundo e belo de um outro ser. É a satisfação de ter ido além da superfície no encontro com o outro.

Especialmente nos grupos predominantemente femininos, onde os homens desfrutavam de menor visibilidade, estes puderam apresentar um novo aspecto seu.

Tânia - E2

...até os meninos, que eu pensei que iam engessar, no meio deste monte de mulheres, achei que eles iam pra pagar este mico. Mas foi muito legal.

Mirela - E2

O lado músico do Henrique [rsss]. Ele tem jeito. Se fizesse umas aulas ia se dar bem. Não podia ter imaginado, foi o destaque!

Juliana - E2

O Henrique, principalmente por ele ser mais reservado, ele externou um sentimento ali. A música traz doçura, pras pessoas. Nossa como ele é sensível, tem este dom que tava escondido.

Se alguns se surpreenderam com a descoberta de habilidades não conhecidas dos colegas, outros puderam reconhecer certas características pessoais, que eram comuns no cotidiano de trabalho, se manifestarem, também, nas atividades das oficinas.

Jussara - E2

Foi impressionante como cada um que estava aqui tem uma característica no dia a dia que apareceu também nestes momentos. Você vê, a Ester, ela fala muito nas reuniões e aqui ela também tumultuava um pouquinho. Foi legal observar.

Este contato com os colegas num ambiente fora do contexto cotidiano permitiu que se descobrissem certas peculiaridades das pessoas e, com isso, ganhassem uma melhor compreensão sobre seus comportamentos:

Cristina - E2

Percebi em algumas pessoas que são mais próximas, por exemplo a Vera, eu não sabia que ela tinha problema no ouvido. E aí ela fala muito muito alto, ri muito alto e aquilo incomodava e agora eu sei que ela tem um problema e que é por isso que ela fala mais alto.

Esta percepção do outro proporcionou que alguns participantes exercitassem um olhar mais crítico sobre o grupo, questionando as posturas individuais e seu próprio posicionamento no processo.

Lucy - E2

O grupo foi se ajustando, mas deu pra ver ao longo do processo o quanto [cada um foi capaz de] se expor, lidar com as atividades, o quanto cada um se limita, vai além ou tem o receio de se expor. O que percebi é o quanto a gente não se permite lidar com o erro. [Poderia dizer]: “e daí? Errei. Tô aqui pra interagir”. Mas o quanto eu consigo fazer isso? Alguns se retraem mais. Na hora da regência, tem alguns que foram “dane-se se vai dar certo”, outros mais preocupados: vou me expor de uma forma mais trabalhada, ou não vou me expor porque tenho vergonha? Trouxe informações novas sobre pessoas que tentaram se superar. Vi pessoas ali tentando sair do seu quadradinho. Outras confirmaram a forma como se posicionam no dia a dia. Pra todos era um grande desafio e alguns buscaram sair deste quadrado e outros tentaram manter o controle como no dia a dia. Eu mesmo em algumas situações me contive. Mas com certeza no estágio de cada um foi um avanço no sentido de se olhar.

Uma reflexão como a acima transcrita, aponta para um aspecto sutil da tomada de consciência sobre si e sobre o outro: um ato de conhecimento que entretece a observação do outro com aquilo que se percebe de si mesmo. Volta-se aqui, pelo menos como metáfora, à ideia anteriormente apresentada como característica do fazer musical, a saber, a capacidade de entretecer eu e o outro numa “juntidade” (*thogetherness*), e ouvir, como observador objetivo, a qualidade emergente de uma realização conjunta. Poder-se-ia dizer que aqui há uma escuta que extrai, das atitudes individuais e coletivas, incluindo a si próprio, diante de um desafio, um conhecimento. Se colocar, deixar que o outro se coloque, observar a si e observar o outro, passam a ser as faces indissociáveis de uma mesma atividade na busca do conhecimento e de um aprimoramento das relações intersubjetivas. Entendo que o que foi alcançando por meio desta relação com o outro poderia também ser caracterizado como uma vivência de alteridade. Expresso de maneiras diversas, este pensamento pôde ser encontrado nas entrelinhas de várias das citações:

Roberto - D06

Hoje percebi o quanto é importante focar nas pessoas. Assim consigo me observar e fazer uma aproximação com qualidade, no sentido de me colocar e deixar que os outros façam também.

Francine - E2

Acho que o maior aprendizado foi a atenção que a gente tem que ter no outro e que a gente não consegue evoluir sozinho.

Roberto - D08

Hoje pude perceber o quanto preciso estar conectado com o meio (pessoas). Caiu a ficha de eu não me perceber como um todo e que a conexão é necessária para as relações.

Priscila - D03

O exercício com os tons me mostrou que podemos nos adequar às situações, só é preciso foco, entender o outro, caminhar junto.

5.6 NÓS NA EMPRESA

Assim como foi indicado [3.1], temas e questões ligadas aos processos das empresas foram selecionados pelo conjunto dos trabalhadores para nortear as atividades práticas e as reflexões nas oficinas. Sobre estas questões-tema, se esperava, portanto, algum tipo de desenvolvimento. Em relação à “atenção ao fluxo dos processos”, “pensar fora dos padrões condicionados”, “experimentar o novo”, já foi possível relatar algumas das observações e considerações dos participantes. Cabe, ainda, mostrar outros aspectos e resultados alcançados sobre estas questões, bem como sobre outros temas relativos à dinâmica empresarial que surgiram ao longo do processo, e avaliar em que medida as atividades propiciaram um aprendizado sobre as mesmas. Assim, como foi feito até aqui, tomar-se-á, como base para a reflexão, o que foi dito nas entrevistas ou registrado nos diários pelos participantes.

5.6.1 Ouvir, Ouvir, Ouvir...

Ivan - D03

No dia de hoje percebi que quando se ouve melhor, se canta melhor. E no dia a dia, se escutarmos o cliente melhor, atenderemos suas necessidades com mais excelência.

“Saber ouvir” foi escolhido como uma das questões-tema pela empresa A, e por ser uma atividade fundamental no processo de comunicação e nas relações interpessoais, acabou por ser um tema recorrente ao longo de praticamente todo o trabalho em todos os grupos. Muitos exercícios foram direcionados para sensibilizar os participantes para a atividade da escuta, e, mesmo que fossem atividades simples, produziram vivências marcantes.

Patrícia - D04

Estou adorando poder descobrir como o ouvir é muito importante.

Juliana - E2

Em relação a mim mesma, [consegui] aprender a escutar mais as pessoas, respeitar mais o momento, ouvir mais.

Jussara - E2

O que eu aprendi a aguçar mais é o ouvir. Esperar minha vez, deixar o outro falar, ficar atento. O trabalho em grupo foi legal por isso também.

Ester - E2

Eu gosto muito de falar, mas ficou bem claro a importância do ouvir. Aquela dinâmica de ficar parado e escutar quantos ruídos tem, chama a atenção para algo que pode estar [passando] despercebido. Então, quando você fala com o cliente, é importante você ouvir pra saber o que ele está querendo, pra depois...

Aline - E1

A gente não para pra ouvir o outro, eu falo muito mas ouvir a gente acaba atropelando sem querer.

Priscila - E2

O que eu tirei foi estar ouvindo o outro, deixar o outro falar. Eu falo pouco mas quando falo saio atropelando todo mundo.

Tatiana - D06

Hoje percebi que às vezes não fazemos o que precisa ser feito, o que o outro pede. Acharmos que sabemos do nosso jeito e saímos fazendo sem saber o que o outro precisa.

Roberto - E2

Com este processo todo o que “caiu” foi ouvir mais, até no sentido de se ouvir mesmo. Não sair fazendo. Absorve, digere e dá sequência. Às vezes, quando lembro, já falei. Mas tenho a consciência do que é preciso e consigo chegar em alguns momentos. Isso já é um amadurecimento de todo o processo.

De fato, a conquista de uma maior consciência na escuta pôde ser sentida diretamente na qualidade das conversas e reuniões de uma das empresas:

Juliana - E2

Senti mudança nas reuniões. Antes de ter este treinamento, era tudo muito pesado, todo mundo falava junto. A gente agora consegue discutir coisas polêmicas mas com harmonia, com tranquilidade. A gente sai leve, não com aquele peso no ombro. Acho que mudou bastante o comportamento individual e o coletivo.

Como se pode ver, o ato de ouvir ficou fortemente associado à capacidade de refrear o impulso de uma ação automática ou resposta antecipada, que, muitas vezes, não deixa o espaço necessário para a compreensão do que o outro tem a dizer. Quando se reconhece que grande parte dos processos em uma empresa se dá pela troca de informação entre seus trabalhadores, assim como no diálogo com clientes e fornecedores, percebe-se a importância que este ato de consciência pode representar para a organização. Neste sentido, o simples reconhecimento da questão (perceber que, normalmente, se atropela o outro) já é um enorme ganho no processo de aprimoramento das relações interpessoais. A seguir, pode se ver que, de fato, um processo de mudança neste sentido pôde ser colocado em movimento.

Priscila - E2

Mudou, acho que a gente está na mesma sintonia. Eu vou falar, ela vai me ouvir, vai respeitar meu tempo, tanto de mim pra algumas pessoas, como de elas pra mim; mudou. E tem pessoas que não mudam mesmo. Mas estou tentando não atropelar a pessoa.

Cristina - E2

Estou me policiando muito neste meu lado de já ir compreendendo a pessoa sem ouvir direito. Melhor escutar mais do que falar, prestar a atenção em detalhes, que era uma coisa que eu ainda sou meio fraca nisso. Me lembro daquele exercício que a gente fechava o olho e tinha que tentar decifrar onde era o som. Eu não sou muito de ficar pensando coisa assim. Então você sai daquele foco e você consegue prestar a atenção em coisas que estão passando ao redor e que você não vê. Acho que eu fiquei um pouco mais atenta às coisas, coisa pequena, mas ajuda um resultado maior.

Na base desta percepção, está a ideia trabalhada nas oficinas de que ouvir é uma atividade volitiva. Ou seja: é preciso querer ouvir, se abrir e buscar contato com o outro. A atitude de escuta, portanto, passa pelo real interesse diante do outro e o direcionamento da atenção naquele momento. Depende do sujeito, quanto o estar diante do outro se constitui em um encontro de fato ou é apenas uma justaposição impermeável, surda, de fronteiras pessoais.

Juliana - D02

Ficou como reflexão para mim o exercício do ouvir como uma escolha voluntária.

Vera - D02

Para mim o que ficou marcado no encontro de hoje é o querer ouvir, Você está inteiro para aquela pessoa, grupo ou cliente. Saber eliminar os ruídos externos e a própria ansiedade para ouvir melhor.

Mirela - D02

O que mais me marcou foi a importância da escuta atenta, de ter foco em nossas ações e de estar inteiro no que estamos fazendo.

Daniela - D02

Esse foi o meu primeiro encontro e percebi a importância de "saber ouvir" em nossas relações. Somos nós mesmos que decidimos o que queremos ouvir ou não.

Henrique - D02

Hoje pude notar uma harmonia muito maior no grupo. O exercício do ouvido mostra como não prestamos total atenção ao outro, o quanto é importante estar inteiro, focar na conversa, não deixar "ruídos" atrapalharem.

Como se pode ver, felizmente, muitos participantes se deram conta de como e quanto era possível aprimorar sua atitude de escuta, buscando estar mais conscientes sobre o fluxo de suas intenções.

Vera - E2

O que percebi que todo mundo melhorou o saber ouvir. Isso eu vi que melhorou no nosso relacionamento. Em reuniões, a gente já vinha trabalhando isso. Imagina um grupo de 8 mulheres, todas querem falar ao mesmo tempo! Há um maior interesse de uma pessoa pela outra.

Ester - E2

Começo a estar consciente de que é preciso ter o equilíbrio entre falar e ouvir o outro. Na última reunião dos gestores falamos justamente sobre isso. Hoje eu sei que tenho que dar o tempo ao outro, respeito.

Cristina - E2

Não sei se é o lúdico da música que remete a muitas coisas... situações do dia a dia, que de repente você pensa racionalmente e não consegue sair daquilo. E parece que com a música, as atividades com a dança, os passos marcados te faz prestar a atenção em coisas que no dia a dia passam despercebidas. Por exemplo: a escuta atenta. Acho que fez pelo menos eu prestar mais atenção, escutar até o fim o que a pessoa quer, não já ir tirando ali as conclusões antes do que é. E às vezes eu queria já até terminar a frase pras pessoas. Eu não sou uma pessoa de muita paciência, quando a pessoa é um pouco mais lenta eu já quero adivinhar o que vai no final e às vezes não era aquilo. Eu acho que o escutar, o prestar atenção no outro, o respeitar o tempo do outro, o treinamento trouxe muito isso.

5.6.2 Liderança

Lidere a si mesmo, lidere seus superiores, lidere seus iguais, empregue boas pessoas e deixe-as livres para fazer o mesmo. O resto é trivialidade. (HOCK, 2006, p. 75)

O tema “Liderança” não foi originalmente elencado como uma das questões-tema das empresas, mas, por ter se tornado, nas últimas décadas, um tema amplamente presente no mundo organizacional e central para os seus profissionais, como se pode inferir da proposição contida na citação acima, seria surpreendente se não viesse à baila, motivado pelas vivências e reflexões nas oficinas. Assim, diversos participantes trouxeram a questão em suas falas e registros, sobretudo depois de termos realizado exercícios nos quais cada um pôde experimentar guiar a música do grupo com seus gestos, à moda de um maestro. A isso foi dado o nome de “regência”, mas deve-se entender que, em alguns casos, envolvia também uma atividade de criação, como no seguinte exercício: com o grupo à sua frente e tendo cada participante um gongo na mão, o “regente” indicava a sequência e o tempo de quem deveria tocar, desenvolvendo, assim, uma melodia. Em outros casos, a pessoa conduziu espontaneamente, com seus gestos, a dinâmica (intensidades) e o tempo de uma canção entoada pelo grupo. Fazia isso, todavia, com gestos livres, sem se ater às convenções da regência coral (Fig. 14).

Figura 14: Regência coral

As principais questões que surgiram nestas atividades, que se constituíram em metáforas para os processos cotidianos de trabalho, diziam respeito, em primeiro lugar, a si próprio: como eu me posiciono? Como passo minha mensagem com clareza? Quanto sou responsável pelo resultado do grupo?

Lucy - E2

Foi também impactante na hora de reger. Qual a batida que você quer dar? Qual a mensagem que você quer dar? Ali tem muito de você ser claro, no que você está passando de mensagem, no que você quer passar. Aquele dia eu saí e falei “nossa!” [rsss], o quanto é importante a clareza na mensagem que você quer passar, porque tem um grupo ali te seguindo. E se você não é claro... Foi marcante em relação à minha pessoa.

Tânia - E2

Não sei se cada um se conectou com a parte de liderança, acho que tinha muita coisa pra gente aprender ali em relação a como a gente se posiciona, com a gente e com o outro. Eu estou falhando? Como eu posso melhorar este meu processo? Como eu faço pra negociar de uma forma melhor pra ele “entrar na música”? Eu abro aqui ou deixo ali? Acabei fazendo estas reflexões.

Roberto - D07

Hoje percebi o quanto o que eu externo é realmente o que eu quero; o quanto consigo disso e o quanto isso me trava. Ir até a frente não é o bicho de sete cabeças. Preciso desenvolver isto

até mesmo por que a qualidade do que quero depende disso. Outra coisa é o quanto um comentário interfere na minha atuação.

Adriana - D05

Muitas vezes achamos que o liderado não consegue executar bem alguma tarefa, mas na verdade a postura de quem comanda acaba sendo muito mais determinante no resultado final. Depende logicamente da atenção e motivação do liderado em fazer acontecer, mas depende mais ainda das informações que o líder passou, de que forma foi esta comunicação e se ele se preocupou em deixar claro o caminho a seguir.

Noely - D04

O que eu vi hoje foi que quando a gente está na frente para dar uma ordem, tenho que ser o mais clara possível pois o resultado final do que eu quero depende tanto da minha clareza como da atenção da outra pessoa.

Ficou claro que liderar implica assumir responsabilidades, necessita preparo e nem sempre é uma tarefa fácil.

Roberto - E2

Teve várias vivências que marcaram, mas a de se tornar o maestro na condução foi bem marcante. Quanto é fácil ver os outros fazerem! A hora que vai pra lá, você vê que muda totalmente.

Noely - D07

Como é difícil estar à frente, ser o centro da atenção. Liderar várias pessoas, passar o que eu quero que eles façam, mãos, olhos...

Pode-se dizer que houve aqui, novamente, um curioso exercício de alteridade. Pessoas que normalmente vivem a situação de seguir ordens, sentiram o desafio que é comandar os outros.

Como estávamos lidando com um elemento (a música) que, de certo modo, colocava todos os participantes em pé de igualdade do ponto de vista técnico, já que ali ninguém se sentia realmente capacitado para guiar o grupo, o que se tornou evidente foram as posturas pessoais diante do desafio. Alguns se perguntaram: que recursos e confiança em mim mesmo eu tenho para lidar com esta situação

desconhecida? O que de fato é importante nesta relação com o grupo? Para uns, o conhecimento do assunto pareceu ser fundamental:

Adriana - D06

Hoje como regente, me lembrei deste sentimento de liderar sem conhecer o processo; assim como o regente pode não saber organizar as vozes para obter o melhor resultado do conjunto.

Para outros, a “força positiva”, o entusiasmo e a confiança se mostraram como sendo os aspectos importantes.

Luciano - D07

Destaca-se a força positiva de quem rege para criar um bom trabalho e a interação dos que são “regidos”.

Para o grupo, ser guiado por um colega tornou-se um aprendizado bastante direto sobre estilos de liderança e o modo de cada um se colocar. A partir desta experiência, a minha própria atuação como condutor do processo passou a ser observada neste sentido.

Juliana - E2

Aprendi com tua [MP] condução que nem sempre a gente precisa ficar falando, apontando e direcionando. O próprio silêncio e a postura fez a gente perceber um monte de coisa sem precisar usar a fala. E talvez tenha sido muito mais produtivo do que se você estivesse aqui dando palestra, falando. Pra isso precisa ter muito autocontrole, disciplina, respeitar a pessoa totalmente, porque às vezes ela não está nem no momento de perceber e não adianta você ficar falando.

Se defrontar com este tema, acabou por fazer emergir, no grupo, um aspecto, para mim, inusitado. Notei que, apesar de toda fluência e informalidade das oficinas, um padrão “líder-liderado” um tanto conservador estava presente entre os participantes. Para alguns deles, a vivência musical do papel do líder – fosse eu ou qualquer outro que estivesse à frente dando as diretrizes das atividades e garantindo o resultado do processo – trouxe à tona uma referência ao papel do “líder instrutor”,

“o professor”, o “maestro”, aquele que “sabe como resolver as coisas”, “aquele que tem o conhecimento”, em oposição aos demais que não sabem e devem segui-lo.

Adriana - E2

Gostei da apresentação. De todo mundo que eu ouvi sobre a apresentação falavam assim: “como que as pessoas que nem noção de música tinham conseguiram juntas fazer um negócio que ficou super bonito”. Vi mais uma vez que é sempre o valor do líder, ficou muito forte nas experiências aqui. Se cada um colocar o seu melhor, mas sem alguém pra organizar, aí fica aquele negócio bagunçado que não chega em lugar nenhum.

Adriana - E2

Tudo tinha que ter alguém coordenando pra gente conseguir seguir. Aqui na empresa também, é preciso de um líder pra conseguir que cada um dê o melhor de si e todo mundo vá na mesma direção.

Encontra-se, aqui, um endosso ao que sugere Monarth (2014) quanto à necessidade natural que se tem de uma liderança hierárquica. Este autor, a partir de uma visão bioevolucionista, defende que o ser humano tende sempre a buscar uma estrutura hierárquica na qual se posicionar, valorizando o status e buscando uma liderança como referência. Em apoio a esta visão, a citação abaixo não poderia ser mais explícita:

Adriana - D09

O principal aprendizado de hoje foi que as pessoas sempre buscam alguém que comande quando trabalham em grupo. O papel do regente é essencial para a coordenação do canto. Assim como o papel do líder é essencial para se atingir os resultados de uma empresa.

Vê-se, por um lado, que estas colocações sugerem a emergência, nas representações dos sujeitos, do padrão líder - liderado em uma estrutura hierárquica, no sentido mais conservador do termo. Outras citações indicam, todavia, que esta seria uma visão parcial da questão, já que se reconhece que uma liderança funcional pode, sim, ser um auxílio para se superarem as dificuldades inerentes a um processo e facilitar o desenvolvimento do grupo, sem que isso,

contudo, se constitua em uma validação de um modelo de liderança rígido ou autoritário. Os próprios participantes apontam esta direção:

Giovana - D06

No exercício de hoje ficou clara a necessidade de alguém para dar sentido e harmonia. É um constante treinamento até que o grupo consiga caminhar sozinho.

Ivan - D04

Hoje percebemos que a sintonia entre os participantes, depende de treino e paciência de todos, saber ouvir a peça depois cantar para não atropelar o outro; e com uma liderança podemos nos organizar melhor.

Francine - D04

E às vezes é necessário que alguém lidere para ocorrer uma sincronia.

Nota-se que a função de liderança foi compreendida como uma necessidade circunstancial, a partir de uma demanda específica e definida por critérios de competência técnica e habilidade social. Entendo que posturas como estas, sugerem mais um estado de maturidade e disposição para se alcançar um bom resultado – independente de quem são os atores e de que relação funcional se estabelece entre eles – do que uma determinação bioevolutiva que nos condiciona em um modelo hierarquicamente conservador de liderança.

Como resultado desta experiência e suas conseqüentes reflexões, fica a percepção de que, ter podido vivenciar diversos ângulos da relação líder-liderado, ajudou a movimentar e ampliar a questão. Muitos puderam extrair da vivência um aprendizado sobre si mesmos e vivenciar as implicações que o exercício do papel de liderança tem. Deve-se considerar, também, que foi, a partir das referências biográficas e a situação profissional de cada um dentro da empresa, que foram elaborados os pensamentos sobre o tema. Portanto considera-se natural que tenha surgido uma diversidade de enfoques e visões sobre este tema.

5.6.3 Comunicação

“Comunicação” foi a questão-tema eleita na empresa B. É importante dizer que não se trata, neste caso, da *comunicação corporativa*, a comunicação institucional, tanto interna quanto externa da empresa. Por “comunicação” ficou entendido, sobretudo, a comunicação cotidiana interpessoal. Neste sentido, pôde-se observar a questão nos seus dois polos: expressar-se e ouvir.

Lucy - D09

A música traz a leveza para perceber a minha comunicação. Aumentei a minha consciência sobre a forma como eu me comunico, a percepção minha e do outro e qual o melhor modo de interagir.

Luciano - E2

Comigo eu pude perceber que eu prestei mais atenção nas mensagens que eu passo e nas mensagens que eu recebo. Como se portar bem como receptor e emissor, fazer isso numa boa qualidade.

Aline - E2

Aprender a ouvir o colega foi bom “pro meu pessoal”. Às vezes eu me pego, vou atropelar a pessoa então eu paro: “pode continuar falando”. Isso foi um aprendizado muito bom. Porque eu falo muito.

Assim como foi indicado quando se falou sobre o ouvir, mais uma vez, surge aqui a questão do respeito ao tempo do outro. Muitos participantes reconheceram a necessidade de dar um espaço ao outro para que a comunicação pudesse ter uma melhor qualidade.

Vera - E2

O que ficou muito marcante foi respeitar o tempo do outro. Às vezes eu mesmo me via passando por cima do outro... Vejo isso não só profissionalmente, mas, também, com amigos, marido....

Jussara - D03

Percebi quanto é importante ouvir, esperar a vez do outro, não atropelar, ter calma, assim tudo fica mais harmonioso.

Patrícia - E2

Apreendi mais sobre a comunicação, não atravessar a fala do outro.

Mateus D04

Hoje a aula foi muito engraçada. Aprendemos a tocar gongo e o valor da atenção. Uma roda de comunicação, de receptividade, informação certa e percepção. Aquilo que eu emito é o mesmo que o outro recebe? Se não é, onde está o problema? Na informação? No receptor?

Esta percepção de que o processo de comunicação acontece *entre* os sujeitos e, portanto, é de responsabilidade compartilhada, despertou a consciência para a forma como a atenção é conduzida.

Tatiana - D02

Hoje percebi o quanto é importante a "qualidade" da minha atenção, o quanto nos desligamos dos fatos e deixamos pessoas falando sozinhas. E que ser atenciosa depende exclusivamente apenas de mim, porque quando me concentro, consigo observar e perceber o que realmente interessa.

Tatiana - D01

Gostei muito do encontro de hoje, percebi que preciso trabalhar mais a minha atenção e o meu foco (achava que eu era mais atenciosa e focada). Percebi também o quanto é importante a qualidade da informação que passo para o meu "vizinho", pois posso ajudá-lo ou prejudicá-lo, mesmo não tendo a intenção.

Diversas atividades, como a do Xilofone Coletivo, os Diálogos por meio de instrumentos e, mesmo, os exercícios rítmicos com o corpo, foram experiências que permitiram, aos participantes, se conscientizarem das múltiplas vias em que um processo de comunicação pode se dar.

Patrícia - D06

Apreendi a conversar sem abrir a boca, somente com o som do metalofone. Foi surpreendente a forma de comunicação e de interagir com o próximo.

Ivone - D07

E percebo o que um olhar ou um gesto pode fazer. É por isso que sabemos quando uma pessoa está triste, alegre, até mesmo doente por sua expressão.

Felipe - E2

Sem as palavras a gente também se comunica.

Patrícia - E2

Os gestos, eu falo tudo por gestos. O olhar, sei olhar pra pessoa e ver naquele momento que ela não está legal.

Foi possível atentar para “como” cada um se colocava diante do outro, já que o conteúdo em si, por ser puramente musical, era intraduzível em palavras. O tempo, a intensidade e as relações tonais davam expressão direta às camadas de uma interação comunicativa, que, normalmente, subjazem ao conteúdo conceitual de uma fala. Muitas vezes, é nestas camadas veladas que se encontram as reais intenções e sentimentos que querem se expressar e permeiam de forma camuflada o processo comunicativo. Foi assim que os participantes puderam perceber em si mesmos o que afluía em sua maneira de se comunicar para além das palavras.

Orlando - D06

O encontro de hoje foi marcado pelo sentimento que, não importa qual o som que estamos emitindo, 80% de nossa comunicação é sentimento. Então levamos sempre para nossas conversas o que somos. [...] Para melhorar uma comunicação, precisamos nos atentar para nossos sentimentos e o que queremos passar.

Yara - D06

Muito bom pra refletir em como é minha comunicação com o meio em que estou inserida. No exercício do xilofone, pude me perceber enquanto comunicadora. Notei que quando tenho algo a informar fico muito focada no que tenho a transmitir ao invés de perceber o outro, o tempo dele. E isso com certeza influencia no resultado, enfim, não consigo concluir a comunicação satisfatoriamente.

Patrícia - E2

Outras formas de comunicar sem precisar abrir a boca, um gesto, um sinal pode dizer o que você quer. Não precisa gritar para a pessoa te ouvir.

A partir destas percepções, os participantes vislumbraram algumas possibilidades de mudança pessoal e o que deveria ser observado para que uma comunicação mais efetiva e consciente pudesse ocorrer.

Lucy - D07

A atividade permitiu perceber a importância de uma comunicação (fala, gestos e corpo), clara, assertiva. Quanto tenho que estar convicta da mensagem que quero passar e do resultado a ser obtido com as pessoas. Outro ponto importante é perceber o estágio que cada um ou que o grupo está, para conduzi-los a partir desse ponto, mostrar que é possível.

Regina - E2

A partir dos exercícios, tiveram muitos pontos em que eu tive uma mudança de comportamento. O exercício do xilofone coletivo me deu a percepção de passar informações contraditórias, coerência/incoerência. Hoje é olho no olho.

Orlando - E2

Saio enriquecido, porque fez eu prestar mais a atenção em como eu entro num contexto e da melhor forma que eu posso ser entendido e também entender.

Vitor - E2

Sempre acaba caindo alguma ficha, quando você traz pra você mesmo. Começa a perceber o jeito que você passa a informação. Principalmente em relação à velocidade de entendimento. De uma pessoa pra outra varia. Então não adianta eu ter a mesma velocidade de passar a informação para a pessoa A e a pessoa B. Cada um tem um jeito. De absorção de uma informação. A grande jogada é saber o público, com quem que a gente está lidando pra saber com qual velocidade ir. Generalizar e passar a mesma informação igual pra todo mundo não é um caminho bom, sempre vai ter pedras no caminho. Isso foi uma coisa legal que acabei percebendo em mim. Percebi que às vezes eu acabava não fazendo esta distinção. Agora que estou me policiando, dependendo da pessoa que eu vou passar vou adequar a maneira de passar a informação de uma maneira mais correta. Quando você não conhece a pessoa, vai com mais tato, mas quando já conhece, já pode direcionar melhor.

5.6.4 Integração

Uma das questões-tema da empresa C era o “fortalecimento do espírito de equipe”. Como resultado das oficinas, o que pôde ser constatado foi: em primeiro lugar, uma maior integração entre os participantes, uma quebra de barreiras de relacionamento em pontos específicos, e o surgimento de uma maior cumplicidade

entre os participantes. Isto, sem dúvida, fortaleceu os diversos grupos; mas quero sugerir que esta maior união se estabeleceu, primeiramente, no âmbito das relações pessoais, e só de forma indireta como algo institucional, “equipe de trabalho” ou “time da empresa”.

Daniela - E2

No princípio eu me questionava como que a música vai conseguir trabalhar este lado, que eu acho que estava faltando na empresa, que era uma interação maior entre as pessoas, entre os setores. E achei que foi interessante porque na apresentação final a gente viu um ajudando o outro, um dando palpite na atuação do outro, mas de uma forma bem espontânea, bem amiga. Com todos estes encontros que nós tivemos eu percebi isto, uma união maior entre as pessoas. Acabou havendo maior interação e de maneira mais cordial.

Na entrevista inicial, quando foi perguntado, aos participantes, quais eram suas expectativas para participar do projeto, muitos manifestaram o desejo de se aproximar mais dos colegas e ter um maior contato com pessoas de outras áreas ou outros níveis dentro da empresa. Como se pode ver pelas falas abaixo, este objetivo foi, em boa medida, alcançado.

Rodrigo - E2

Acho que o que melhorou bastante foi a parte da convivência mesmo. Ajudou chegar mais naquela pessoa que é superior a você, a relação ficou bem mais aberta.

Humberto - E2

Gostei muito, tinha muita interação com todo mundo. O pessoal da logística, da limpeza, o pessoal que fica lá embaixo, eu fico aqui em cima. Eram duas horas que a gente tinha um contato mais profundo.

Ivan - E2

Foi uma experiência legal, juntou os coordenadores com os gestores, eu não tinha tanto este contato. Tinha contato mais com a produção mesmo. Os outros gestores eu tinha contato só mais por email, telefone. Agora deu pra ter uma relação melhor. Ajudou, já foi criando mais uma amizade.

Mateus - D01

O grupo está mais unido e estou falando com gente que antes nunca tinha falado.

Rodrigo - E2

Em relação ao pessoal, algumas pessoas não tinham meio que contato, foi até interessante pra ter mais contato. Hoje em dia vejo que mudou até o jeito de conversar, virou bem mais amizade mesmo. Achei bem interessante o grupo inteiro interagiu. Foi uma evolução bem legal mesmo.

Mateus - E2

Melhorou o relacionamento com a Virgínia, Clarice... deu pra pegar uma amizade bacana até. Quebrou bastante o gelo.

Por este contato acontecer em um espaço outro que o da lida profissional, permitiu que algumas pessoas se mostrassem de modo mais espontâneo, e, com isso, possibilitaram, aos demais, rever a imagem e a percepção, às vezes preconcebida, que tinham delas.

Mateus - E2

Gostei bastante. Tava conversando com gente que nunca tinha conversado antes. A Adriana, vi que ela é brincalhona pra caramba, [antes] parecia uma pessoa séria.

Noely - E2

A maioria das pessoas eu conhecia só “oi, bom dia”. Aí comecei ter mais contato, conhecer mais a pessoa. Porque às vezes a gente olha a pessoa e acha que ela é fechada, muito brava. E vi que não era nada daquilo: brincalhão, divertido. Todo mundo errou junto, deu risada junto. Ajudou na integração do grupo. Hoje quando encontra as pessoas dá um tapinha nas costas. Fiz mais afinidade.

Orlando - E2

Surpreendeu, à medida que foi passando o tempo, a gente foi se conhecendo mais. Tinha pessoas que você estava meio com receio de chegar. Então começou a conhecer melhor as pessoas, a gente vai se soltando, com o tempo. Foi muito legal como grupo, como empresa. A gente quebrou um pouco os paradigmas, perdeu um pouco de preconceito. Às vezes na correria a gente faz julgamentos rápidos que não é bem isso.

A observação a seguir mostra que o deslocamento da posição habitual da pessoa na empresa, juntamente com a situação em que o grupo tem de se movimentar em um território desconhecido, dá a oportunidade para que um outro tipo de relação se estabeleça entre os sujeitos. Isso oferece a chance para que pessoas que normalmente não encontram tanto espaço para se colocar no dia a dia, possam ser mais ouvidas e acolhidas em suas propostas.

Daniela - E2

Observei que ali tinha um grande número de líderes e eu vi que eu pude dar minha opinião e elas prevaleceram muitas vezes. Em outras situações é mais difícil.

Esta aproximação e mudança de olhar não foi algo que se deu imediatamente. Foi preciso que o grupo compreendesse a dinâmica do processo, se envolvesse com as atividades, para, aos poucos, ganhar confiança, desenvolver a coragem de se expor e ter prazer em interagir com os outros.

Henrique - E2

No começo todo mundo estava meio travado. O pessoal estava assim “que que vai rolar?” que que está por vir? E no final foi todo mundo meio que se casando, se sintonizando, todo mundo entrosado, todo mundo já sabia o que tinha que fazer. Achei bem legal.

Priscila - E2

A gente entrou aqui de um jeito, aqui dentro a gente vivenciou bastante coisa, mesmo sendo pouco tempo. A gente foi aprendendo, até nas limitações mesmo, uma ajudava o outro, misturou bastante as pessoas.

Rosana - E2

A música me ajudou bastante a me enturmar com o pessoal, fui me soltando.

Orlando - E2

Mudou a maneira de se relacionar, ficou mais íntimo destas pessoas, uma abertura maior.

A consequência natural desta maior intimidade entre as pessoas é que, no dia a dia de trabalho, a comunicação e os processos tendem a fluir com mais

naturalidade e cordialidade. O que, por sua vez, ajuda a diminuir o estresse e tende a dar mais agilidade aos processos.

Humberto - E2

Acredito que melhorou a comunicação com o pessoal. Antes era assim: eu conversava o financeiro, ah... tal assunto acabou. Bem sério. Agora não, fica mais gentil, a gente brinca um com o outro, fico lá embaixo também conversando com o pessoal, eles vêm aqui em cima pra conversar, sobre diversos assuntos. Então, na parte de comunicação, melhorou bastante. Tem uma outra sintonia.

Vitor - E2

O que às vezes acaba promovendo é um contato maior, porque mesmo às vezes a gente estando dentro da mesma empresa, acaba tendo demais contato com algumas, menos contato com outras, até por questão de departamento. Como tinha pessoas de todas as áreas, acabou aproximando pessoas de diversos departamentos. Isso foi positivo.

Maria Cecília - E2

Deu uma liga maior no grupo, de as pessoas se olharem, se perceberem, se respeitarem pra depois agirem. Percebi mudanças de comportamento que eram uma repercussão do trabalho. Ficava imaginando como seria se estivesse toda a empresa. O efeito exponencial desta conexão. A impressão é que deu liga nas pessoas. Elas passaram a interagir com mais facilidade e mais naturalidade. Melhorou a capacidade de expressão. De sentir seguro se expondo. Ali nas atividades não tinha como não se expor. Mas como tava todo mundo junto dava mais segurança. Aí eu percebi que algumas pessoas que eram mais quietas nas reuniões passaram a se expor mais, o Humberto, a Rosana. E também o contrário: quem antes falava sem pensar, passou a elaborar melhor a contribuição. Não que diminuíram a exposição mas pararam pra pensar a forma como estão se comunicando.

5.6.5 Eu em conexão com o todo

O sentimento de integração propiciado pelas atividades musicais, do qual tanto já se falou até aqui, foi, na percepção de alguns participantes, expandido para além das relações pessoais, alcançou o âmbito do trabalho e, poder-se-ia dizer, tocou toda a dimensão existencial. Esta percepção não foi colocada de modo

explícito e, na maioria das vezes, aparece difusa em falas motivadas por situações diversas. As citações a seguir têm o propósito de apresentar estas percepções e, com isso, indicar algo do que foi colocado como questão-tema pela empresa C ao utilizar o termo “visão sistêmica”. É importante fazer a ressalva de que o conceito “visão sistêmica” possui amplos significados, tanto nas ciências quanto no jargão do mundo corporativo, mas não é possível aqui explorar os diversos significados que tal conceito tem em seus vários contextos. Quero, portanto, apenas apresentar as percepções e os pensamentos que os participantes tiveram sobre como cada sujeito se conectava, numa estrutura de rede, aos demais sujeitos e aos processos de trabalho.

Regina - D05

A cada dia fica mais nítido o quanto somos responsáveis pelo outro e pelo todo.

Orlando - D08

O grande aprendizado foi a "conexão". Conexão entre todos as partes envolvidas no processo de comunicação. Onde nós aprendemos a entender o todo e nos conectar para ter autoconhecimento, como nós funcionamos, nossas principais características e meios de como nos conectamos e enviamos nossas mensagens.

Adriana D05

No exercício dos gongos percebi como a organização das pessoas influencia no resultado final. Quando as pessoas estão no lugar certo fazendo o que gostam e treinados para isso, as chances de sucesso aumentam muito.

Priscila - E2

Antes eu pensava só no cliente interno. E agora vejo que sou responsável pelo externo. Se eu não fizer meu trabalho direito vou prejudicar o cliente final. Pelo trabalho com a música a gente acaba lembrando disso.

Gilberto - D03

Hoje aprendi entrar em sintonia com meus colegas, que eles são muito importantes, porque todos somos um só, para algo acontecer na música e no ritmo.

A base do exercício é a conhecida “trança”, muitas vezes realizada em festas populares. Duas rodas sobrepostas, uma girando para a esquerda, outra para a direita, onde as pessoas, ao se encontrarem, dão as mãos também de forma alternada: direita, esquerda, direita, esquerda... e assim por diante. Esta movimentação é acompanhada por uma melodia simples, na qual o texto diz apenas “mãos dadas” (Fig. 15).

Figura 15: Canção "Mãos dadas".

Uma vez que todos estão seguros no movimento, é colocada a seguinte condição: o cantor guia (no caso, o condutor) tem a prerrogativa de, em algum momento de sua escolha, trocar “mãos dadas” pela palavra “voltou”. Quando esta palavra surge na canção, os participantes devem dar a mão para a pessoa

imediatamente à sua frente e fazer um giro de 180 graus, mudando assim de direção na roda. O jogo ganha agora uma outra qualidade. Todos devem ficar extremamente atentos ao possível comando “voltou” e manter o fluxo da roda o mais regular possível, para, assim, evitar situações dúbias em relação a com quem fazer a volta. As primeiras tentativas do exercício, normalmente, acabam em caos. É necessário praticar.

Depois de algum treino e da conquista de maior segurança no jogo, algumas considerações podem ser feitas: 1) Algo que desanda em alguma parte do círculo acaba por desestruturar todo o grupo. Ou todos acertam ou todos “perdem”. 2) Eu só posso atuar com aquela pessoa que está naquele momento diante de mim. Em relação ao que acontece do outro lado da roda, posso apenas torcer e confiar. 3) É possível resgatar alguém que está perdido, desde que esta pessoa esteja ao meu alcance. Assim como é possível que alguém “me ponha de novo na linha” caso eu esteja sem saber em que direção ir. Vive-se, assim, o sentimento de cumplicidade, da atenção cuidadosa aos elos imediatos da corrente, e a percepção de pertencimento a um organismo dinâmico.

Juliana - E2

Era gostoso quando você colocava um desafio pra gente e a gente conseguia, esse sentimento é gostoso. Nós conseguimos entrar num acordo e deu um resultado bom que foi gratificante pra todo mundo! É que o “todo mundo” pra mim é importante, eu gosto de pessoas, de trabalhar em equipe. É um resultado coletivo.

Juliana - D04

Não adianta eu acertar e estar no tempo certo, se o outro não está. Não existe o que está certo se não houver harmonia.

Ivone - D06

Comecei agora coisas encaixar na minha cabeça. Sei agora que não devemos ser rápidos demais, nem mesmo parado, devemos estar no ponto certo.

Em relação a esta questão, no exercício do Xilofone Coletivo, anteriormente descrito [5.4.5], algumas questões importantes foram colocadas: quão abrangente é meu espaço de observação? Qual a amplitude da minha consciência em relação ao grupo? Até onde eu consigo abarcar com meu olhar e perceber a rede de conexões

na qual estou inserido? Como ter o foco ao mesmo tempo, no todo, em quem está diretamente ao meu lado e em mim mesmo?

Rodrigo - E2

Às vezes você faz só o seu ali e não presta atenção ao que está acontecendo do lado.

Adriana - D03

Nos exercícios de hoje fiz as seguintes conexões:

- Antes de passar uma responsabilidade para alguém é necessário observar se a pessoa está preparada para receber.
- É sempre importante prestar atenção nas ações do grupo como um todo, mas se preocupar para que isso não tire a atenção nas suas próprias ações.

Regina - D07

Como juntar o eu, o outro, o ambiente mais a tarefa para chegar a um objetivo comum?

Questões como estas não têm resposta fácil. Mesmo as percepções sobre a necessidade de atenção ao todo, a constatação da importância de se estar conectado aos demais, podem aqui ser entendidas apenas como um “dar-se conta” do problema; e não se tem como avaliar quanto estas percepções se converteram em ações práticas para os sujeitos. Todavia, mesmo se o que foi vivido não representa uma transformação imediata de um comportamento ou uma mudança de visão de mundo consistente, pode-se considerar que ter tais experiências é o primeiro passo para tal. Quero sugerir que estas experiências propiciaram uma abertura para se pensarem as relações com os colegas de trabalho e, de modo mais amplo, as relações sociais em geral, como relações sistêmicas. Da importância deste novo olhar, os próprios participantes são testemunha:

Célia - D05

A visão do todo nos direciona no caminho que devemos seguir e como devemos fazer. Se temos que continuar ou alterar ou mesmo corrigir a direção.

Roberto - D05

Hoje pude perceber o quão é importante se conectar com o todo, até mesmo para observar o quanto eu estava fora do ritmo.

Vitor - E2

Resumindo, independentemente de ser música, de ser alguma outra coisa, ficam as conexões que a gente tem que fazer da vida. Aqui a gente fez uma conexão forte da música em relação à comunicação. Mas independente de ser música ou comunicação, acho que tudo na vida tem uma certa relação, uma certa conectividade.

6 UMA TEIA DE RELAÇÕES MUSICAIS E SOCIAIS

Como se pôde constatar por meio dos relatos dos participantes, as oficinas propiciaram uma ampliação da consciência de si e da percepção sobre o outro. Foram feitas descobertas a respeito da própria corporalidade e da voz [5.4.2]. Em especial, os exercícios rítmicos parecem ter propiciado não só uma nova percepção geral do corpo, como, também, uma apropriação, por parte do sujeito, dos seus membros e movimentos [5.4.1]. Pode-se, neste caso, dizer que o trabalho rítmico, motor, vocal e auditivo, praticado na música, abriu portas para um resgate da corporalidade pelo ser. Comportamentos e modelos mentais se apresentaram e puderam ser reconhecidos criticamente pelos sujeitos [5.4.3.4]. Em várias situações, manifestaram-se sentimentos de pertencimento, alegria, integração e realização conjunta. Houve, sem dúvida, situações desafiadoras, que, em certos momentos, levaram a uma frustração e à percepção de limites. Estas dificuldades desempenharam, todavia, um papel fundamental no processo, ao oferecerem resistência às ações e comportamentos, propiciando, assim, uma maior consciência sobre as questões pessoais e sociais. Sem a resistência, sem as dificuldades e a consequente necessidade do exercício para a superação de barreiras, dificilmente brotaria, ao final das oficinas, o sentimento de conquista, aprendizado e ampliação pessoal que foi percebido pelos participantes.

Foram registradas menções de alívio de estresse, diminuição da ansiedade e melhora da concentração [7.1]. No âmbito social, deu-se uma aproximação entre as pessoas [5.5], [5.6], alcançou-se maior respeito para ouvir o outro e aumento da confiança para se expor. Diversas vezes, foi notada uma mudança de atitude frente às questões do dia a dia de trabalho, e as experiências vividas nas oficinas repercutiram para além dos limites da empresa, se conectando com a vida pessoal dos participantes [5.3].

Seria, no entanto, prematuro atribuir uma causação direta do fazer musical à todas estas percepções e resultados; eles muito bem poderiam ser a consequência de diversos e indeterminados fatores agindo conjuntamente. O simples fato de se interromper uma atividade cotidiana e, por duas horas, se dedicar a algo diferente, pode ser o suficiente para provocar uma alteração substancial no estado geral de

uma pessoa. Portanto cabe perguntar: qualquer tipo de interrupção levaria ao mesmo resultado? Teria a música algo específico que poderia justificar as percepções e mudanças relatadas? Mais especificamente: a música e o fazer musical utilizados em um trabalho direcionado, assim como nestas oficinas, teriam a capacidade de produzir tal transformação? Os tópicos a seguir são uma tentativa de responder estas perguntas.

6.1 AMPLIAÇÃO E INTENSIFICAÇÃO DO SER NA MÚSICA

Como filósofo da música, Viktor Zuckerkandl⁴⁸ (1973; 1976) desenvolveu um notável corpo de pensamentos que, embora ainda pouco conhecido, tem sido utilizado como referência em diversos trabalhos na área da musicoterapia (QUEIROZ, 2003), na pedagogia do ensino de instrumento (LACORTE, 2003) e em reflexões acerca da teoria musical (RIZECK, 2003). Assim, na busca de resposta às questões acima colocadas, tomarei, como base para a reflexão que se segue, alguns dos pensamentos deste autor *sui generis*, que considero altamente esclarecedores e, mesmo, fundamentais para se compreender a natureza da música e do fazer musical. Darão início a esta reflexão, algumas considerações acerca da vivência de integralidade e união, promovidas pela música e pelo fazer musical.

Ao refletir sobre como o fenômeno geral da música poderia servir a atividades tão díspares, tais como, por exemplo: o canto de guerreiros marchando para uma batalha, um canto de oração, uma mãe ninando seu filho, a cantoria de festa, o canto de um apaixonado sob a janela da amada, o autor faz a seguinte proposição:

48 Victor Zuckerkandl - Viena (1896) - Locarno (1965). Recebeu o título de Ph.D. pela Universidade de Viena em 1927. Foi pianista, regente e crítico musical para jornais de Berlim. Em 1940, foi para os Estados Unidos como membro do departamento de música do Wellesley College. Ministrou cursos de teoria musical na The New School University, em Nova York. Por meio da Sociedade Americana de Filosofia, o Dr. Zuckerkandl desenvolveu um curso especial para os estudantes de artes liberais. Ao invés de ser um curso técnico, de pesquisa ou de apreciação, dedicou-se a pesquisar e ensinar a natureza, estrutura e significado da linguagem tonal usada por grandes compositores do passado. Tal curso foi, posteriormente, adotado como requisito para os estudantes de artes liberais do St. John College (Annapolis, Maryland). Destacam-se em sua obra: *The Sense of Music* (O sentido da música), *Sound and Symbol - Music and the external world* (Som e símbolo - música e o mundo exterior) e *Man the Musician* (Homem, o músico)

Há um elemento comum a todas estas diversas expressões, que é a necessidade de autoabandono; todavia isto não é um dar as costas ao eu (*self*), não é uma negação, mas um alargamento, uma intensificação do eu, uma quebra das barreiras que separam o eu das coisas, o sujeito do objeto, o agente da ação, o contemplador daquilo que é contemplado: é uma transcendência da separação, sua transformação em uma “juntidade” (*togetherness*). (ZUCKERKANDL, 1976, p. 23)

Desenvolvendo esta ideia, Queiroz (2003, p. 19-20) coloca que, nas situações cotidianas “não musicais”, nossa atenção é dirigida aos objetos exteriores, estabelecendo uma cisão entre eu e o objeto, necessária às operações práticas. Este é o caso do “*caçador diante de sua caça, o cientista diante de seu objeto de estudo, o cozinheiro diante da preocupação da execução impecável de uma receita, o jogador de xadrez diante dos lances sempre decisivos*”. Em situações assim, não é comum encontrar pessoas musicando. Um dos participantes expressou este ponto simplesmente dizendo:

Rodrigo - E1

Acho que na hora do nervoso você não escuta música.

Cantar ou tocar uma música ocorre de modo mais natural nas situações em que se busca um envolvimento de natureza emocional ou existencial com o outro ou consigo mesmo. Aqui pode-se propor a ideia de que a música propicia o contato, um contato que promove a transcendência dos limites, sem contudo dissolver a própria existência no outro. Este sentimento de união e entrega à música foi claramente notado pelos participantes:

Yara - D05

As dinâmicas para nos percebermos enquanto equipe estão surtindo efeito. Consigo me perceber nessa atividade e fazer a conexão com o dia a dia, com o mundo em que vivo.

Juliana - D01

Senti hoje harmonia. Diferente de tudo que já tive em treinamentos. A gente nunca tinha vivenciado isso. Temos pessoas muito diferentes (ansiosas, calmas, tudo misturado). Conseguiu unificar. União pra que o todo ganhasse.

Yara - E2

Gostava muito de cantar. Gostei bastante do resultado do coral, quando as pessoas cantam juntas. Mesmo que sua voz não seja agradável, não tenha um dom; quando está junto fica diferente, né?

Virgínia - D06

Hoje foi bem interessante, principalmente na hora do canto. O que mais me chama a atenção e mais gosto, é quando cantamos e percebo todos na mesma sintonia. É muito bonito.

Estas falas indicam que, em alguns momentos, uma experiência extraordinária pôde ser vivida pelo grupo: a vivência do pertencimento, o sentimento de prazer advindo da contribuição que se dá ao todo e da presença em si mesmo. Aqui o “*fica diferente*”, “*é muito bonito*” ou “*fazer a conexão*” indicam mais do que uma satisfação momentânea, apontam para um estado de ser transformado pela experiência estética, no caso, uma experiência musical da qual os observadores são os próprios realizadores. A vivência de união e pertencimento proporcionada pela experiência musical, que se converte em um sentimento positivo de bem-estar, responde, pelo menos em parte, como a música pode proporcionar uma elevação do estado de ser de uma pessoa.

Mas é preciso, ainda, compreender quais processos ou elementos da própria música propiciam tal situação. Para tanto, devem-se abordar, mesmo que de modo sucinto, algumas questões mais estruturais da arte musical: a constituição e ação dos tons, as estruturas temporais na música, as características e especificidades da escuta e da criação musical.

6.2 O MUNDO SISTÊMICO DOS TONS

É Zuckerkandl (1976, p. 97-139) quem, novamente, direciona a reflexão sobre a natureza do elemento tonal.

Primeiramente, deve-se reconhecer que o universo dos tons é um sistema integrado e unitário em si. Musicalmente falando, não existem o “Lá” ou o “Ré sustenido” isolados ou como entes independentes e autônomos. Os tons só têm

existência e significado musical na relação que estabelecem uns com os outros. A fim de clarificar o princípio de unidade sistêmica dos tons, recorre-se à analogia com o sistema numérico. Seria absurdo pensar os números “3” ou “9” como entes autônomos e desconexos. Eles só possuem significado matemático na medida em que estabelecem uma relação recíproca, seja pela sua posição na série dos números naturais, seja como produto, quociente, diferença, soma, potência ou qualquer outra relação que dois ou mais números possam ter entre si. Desta maneira, necessariamente, acabam por se relacionar a todos os demais números existentes e imagináveis. A razão chegará, necessariamente, à conclusão de que os números (os entes) e a matemática (as relações) nasceram simultaneamente e só podem existir como fenômeno uno e integrado. Quando se entra em contato com um ponto deste sistema (um número), de modo inevitável se adentra a rede total do sistema e suas relações; mesmo que estas permaneçam apenas em estado potencial. O mesmo acontece com os tons. Ao se ouvir um único tom, se é imediatamente capturado pela rede potencial de relações⁴⁹ da qual este tom é um dos seus nós.

De um ponto de vista mais técnico, esta rede se manifesta, primeiramente, na forma de conjuntos de tons, regrados por relações matemáticas e, portanto, objetivas. Estes conjuntos de tons são a base das escalas, que, por sua vez, possibilitam a ordenação dos intervalos musicais e a configuração dos diversos tipos de acordes. Observa-se, no entanto, que estes sistemas são imanentes à natureza e à realidade humana, carregando, na sua origem, uma mescla de condicionantes acústicas, culturais e históricas. Sofrem, a partir destas últimas, diversos tipos de ajustes e permitem que toda sorte de inflexões atue sobre os tons a bem da expressão da musicalidade. É possível, assim, compreender a existência das incontáveis maneiras de se organizar e de se operar com os tons que se apresentaram e se apresentam em toda a humanidade. Não cabe, neste momento, discorrer sobre esta questão de natureza inevitavelmente técnica e complexa, em relação à qual autores, como Pfrogner (1981; 1986), Ruland (1981; 1987), Danielou (1995), e muitos outros, dedicaram amplos e consistentes estudos. O fato é que,

49 “Qualidades dinâmicas” na terminologia zuckerkandeliana, entendidas, também, como qualidades e forças relativas ao contexto e posição que um tom assume num dado discurso musical: repouso, tensão, abertura, ambiguidade etc.. Uma tentativa pessoal de caracterização destas qualidades se encontra no livro “A música e sua relação com o ser humano” (PETRAGLIA, 2010, p. 74-84).

desde a China antiga, em 2000 AC, passando pelos gregos e por toda a cultura ocidental, se buscaram formulações numérico-matemáticas para a ordenação dos sistemas de afinação. Isto é, para a definição precisa da posição relativa dos tons no espectro contínuo das frequências acústicas audíveis. Aqui, gostaria apenas de indicar que todas as culturas, ao fazerem música, encontraram seus tons em um sistema organizado, sem o qual este tom não é mais que um mero fato acústico. Isto não implica que sempre se tenha alcançado uma consciência racional destes sistemas; disso se ocupam os musicólogos. O que se tem é a experiência sensória e estética deste sistema, o que permite a um cidadão de uma dada cultura, em uma certa época, reconhecer o afinado e o desafinado, o sentido específico de um gesto ou padrão tonal. Conforme Zuckerkandl (1973; p. 32-40; 1976 p. 116), sem este sistema, o tom fica impossibilitado de manifestar suas qualidades dinâmicas na relação com outros tons. Pode-se entender estas qualidades dinâmicas como aquilo que, em última instância, possibilita a experiência musical: os vetores de força que regem a vida entre os tons.

É deste campo de forças, grávido de movimento, que os tons irão extrair e atribuir significado musical a si próprios, aos que os antecederam e aos que ainda irão se suceder. O primeiro tom inaugura um espaço, convida a audição a adentrar o seu mundo sistêmico, e nele, um enredo tonal começa a se mover. Zuckerkandl cita a este respeito as palavras de Paul Valéry:

Como resultado, a música possui um âmbito absolutamente próprio. O mundo da arte musical, um mundo de sons, é bastante separado do mundo dos ruídos. Enquanto um ruído evoca meramente em nós um evento isolado, um som [tom] produzido evoca em si mesmo todo o universo da música. Se nesta sala onde estou falando, onde vocês ouvem o ruído de minha voz junto com diversos outros eventos auditivos, uma nota [tom] fosse repentinamente ouvida – se um diapasão ou um instrumento bem afinado começasse a vibrar – no momento em que você fosse afetado por este ruído incomum, o qual não pode ser confundido com outros, você imediatamente teria a sensação de um começo. Uma atmosfera completamente diferente seria imediatamente criada, seria sentido um estado especial de expectativa, uma nova ordem, um novo mundo seria anunciado, e sua atenção seria organizada para recebê-lo. (VALÉRY apud ZUCKERKANDL 1976 p.128)

Uma música, na qual um tom solitário rompe o espaço de silêncio e se sustenta por um instante, nos coloca no estado acima descrito. Um bom exemplo é a abertura da ópera “*Der Freischütz*” (O franco-atirador) de Carl Maria von Weber.

O primeiro tom soa, sem estar cômico de onde vem e para onde vai, mas traz algo como uma busca dentro de si e, em uma poderosa arremetida, encontra sua oitava. Encorajado por isto, ele se aventura num passo atrás, num passo à frente, tateia de novo, cautelosamente, para trás e procura começar tudo de novo – é neste ponto em que a dominante⁵⁰ é alcançada. Esta, também, tem sua oitava, com seus tons vizinhos ao lado, novamente há um tatear para trás, uma espera, até o momento que soa a mais cristalina tríade⁵¹, a partir da qual se desenvolve a mais pura melodia. A música nasce no mundo. Aqui a música escreve uma autobiografia: o tom, que de outro modo é sempre não mais que um elemento em um padrão, se volta para dentro de si mesmo, indaga sobre sua própria natureza, procurando e encontrando sua própria resposta. (ZUCKERKANDL 1976 p.129)

Do que foi apresentado neste tópico, é importante que se retenha, para as considerações que seguirão, a seguinte ideia: o universo dos tons como um sistema autossustentado, e o sentido de enredo autobiográfico do próprio discurso musical. Deve-se agora juntar, a estas questões, uma caracterização do elemento temporal da música.

6.3 RITMO E MÉTRICA

Nas relações tonais, tratou-se de investigar a organização sistêmica das alturas no espectro agudo-grave. Agora, no elemento temporal, são as *durações relativas* e as inter-relações das várias *camadas estruturais da organização temporal* da música que devem ser consideradas. A organização das durações relativas dos tons, se constrói, fundamentalmente, sobre proporções objetivas de tempos curtos e longos; ou seja, na exata proporção em que um tom é mais curto ou mais longo que

⁵⁰ O termo “dominante” se refere ao 5º grau da escala musical, e possui, dinamicamente, a qualidade de contra-polo do 1º grau, sua “tônica”.

⁵¹ Conjunto de três tons organizados em pilha de 3^{as}, Dó-Mi-Sol ou Fá-Lá-Dó, por exemplo.

seus vizinhos e os demais tons de uma peça musical. Isso pode ser regrado por uma métrica matemática que opera as relações de dobros, metades, terços, quartos ou qualquer outra soma ou divisão de unidades temporais regulares⁵². Esta organização de curtos e longos pode também ser determinada por uma percepção intuitiva, que divide o tempo em parcelas irregulares, deixando-se levar pelo fluxo ondulante de um texto, o tempo da respiração ou as curvas fluidas do próprio perfil melódico, como no caso de um canto Gregoriano. De todo modo, o que dá identidade musical ao discurso no âmbito temporal é a relação intrínseca das durações, e não a duração absoluta de cada tom isolado. Isso garante que, mesmo se for tocada mais lenta ou mais rápida, uma determinada peça musical será reconhecida na sua identidade. O andamento de uma peça musical, sua “velocidade”, sem dúvida altera o impacto que esta tem sobre o ouvinte, mas isto, em se tratando, por exemplo, de uma melodia, não afeta sua estrutura essencial⁵³.

Para tratar do segundo aspecto acima referido – as relações entre as múltiplas camadas de estruturação do tempo –, que traz objetividade e concretude ao que se chama de métrica musical, é preciso, antes, esclarecer: o que são estas múltiplas camadas?

Tomando como ponto de partida um pulso regular, podem-se criar agrupamentos de pulsos em unidades de dois, três, quatro, cinco, seis ou mais pulsos, constituindo, assim, o que se chama de compasso. Compassos, por sua vez podem ser as unidades de uma frase ou período musical. O mesmo pulso, por outro lado, pode ser subdividido em dois, três, quatro, cinco ou mais subciclos. Tem-se, assim, pulsos dentro de pulsos (subdivisão) e, também, pulsos que abarcam pulsos (compasso). Trata-se do mesmo princípio que se utiliza para ordenar e medir o tempo em horas, minutos, segundos, dia, semana, mês, ano etc., só que, aqui, aplicado à estruturação musical; daí a justificada utilização do termo *métrica*, uma vez que permite apreender, de modo bastante consciente e medido, o fluxo do tempo. De forma esquemática e simplificada, a Fig. 16 ilustra esta relação:

52 Normalmente denominadas *pulso*.

53 Embora transcenda o escopo deste trabalho, cabe notar que, aqui, se abre uma importante discussão sobre o papel das várias propriedades sonoras e musicais na determinação da identidade de uma música. Coloca-se a questão da hierarquia das propriedades de timbre, duração (abarcando ritmo e andamento), intensidade e altura, bem como dos elementos da melodia, harmonia e ritmo na relação com os diversos tipos, estilos e gêneros de manifestação musical.

Figura 16: Camadas básicas de estruturação da métrica musical.

Fica subentendido que esta estrutura pode ser organizada combinando-se os mais diferentes valores e unidades em cada um destes planos. No caso, tem-se um compasso binário, com uma subdivisão também binária (cada compasso tem dois pulsos, e cada pulso está sendo dividido em dois meios pulsos). Mas poderia se ter, igualmente, um compasso ternário (três pulsos por compasso) e uma subdivisão quaternária (cada pulso subdividido em quatro quartos de pulso). Teoricamente, qualquer combinação numérica entre estes planos é possível, e as possibilidades são infinitas; embora, na prática musical, as estruturas mais simples sejam largamente as de maior ocorrência. Estas estruturas, todavia, não são o ritmo, de fato, de uma melodia, mas apenas sua “grade de fundo”, sobre a qual a dimensão temporal dos tons se apoiará e dela receberá seu significado. Considerando a experiência qualitativa do tempo musical, pode-se dizer que esta estrutura métrica se opõe ao fluxo rítmico-temporal, enquadra sua vida em parâmetros regradados, coloca ordem naquilo que é, por sua própria natureza, fluxo temporal puro, amorfo e irrefreável. Por outro lado, é justamente esta resistência, exercida sobretudo pela métrica do compasso, que potencializa a experiência rítmica, assim como uma barragem hidroelétrica potencializa a energia do curso livre de um rio (RULAND, 1987 p. 91).

A experiência do ritmo é portanto o resultado de um jogo. Um jogo entre o fluir dos tons que se expressam em durações curtas e longas, em confronto com a métrica estruturada das várias camadas do tempo. A título de exemplo da atuação

do elemento métrico, analiso qualitativamente, a seguir, um compasso quaternário, um ciclo de quatro pulsos (Fig. 17):

Figura 17: Qualidades dinâmicas do compasso 4:4.

O primeiro pulso, é aquele de maior densidade, chamado de tempo forte, por coincidir a contração do primeiro pulso com a contração do “grande pulso” do compasso.

Tons que caiam neste tempo forte, inevitavelmente, recebem sua força e tornam-se um apoio aos demais tons que se seguem; assim como pisar firme no chão dá sustentação ao andar. O segundo pulso, conseqüentemente, é fraco, se afasta do ponto de apoio, lança-se no movimento e gera instabilidade. Situações onde o primeiro pulso é uma pausa e o tom surge somente no segundo tempo do compasso, são conhecidas por imprimir uma qualidade flutuante à música.

O terceiro pulso recebe, novamente, uma certa ênfase, e torna-se um ponto de apoio, como uma coluna que sustenta o arco de uma ponte a meio caminho de cruzar um vale. É também o contra-polo do tempo forte, transmitindo, aos tons que sobre ele se colocam, a qualidade de oposição dialética, que, simultaneamente, contesta e, pela polarização, potencializa seu oposto (o tempo forte). Por fim, o quarto tempo deste compasso é como o ápice de uma onda no mar, no momento crítico que antecede sua quebra e rendição à gravidade. O tom, nesta posição, é

atraído pelo futuro e anseia lançar-se sobre o primeiro tempo do compasso seguinte.

Estas qualidades, aqui descritas de forma simplificada e com o mero intuito de exemplificar o jogo de forças atuantes na dimensão temporal da música, recebem, na prática musical, toda sorte de modulações; seja pelas diferentes estruturas métricas de compasso e subdivisão, seja pela utilização de acentos, sforzandos, hemíolas, síncope, pausas, rubatos e outros elementos, que agem questionando, dissuadindo ou reforçando as qualidades básicas de um compasso.

Tomando agora, em conjunto, as qualidades tonais e temporais da música, poder-se-ia dizer que:

O elemento temporal da música revela um trabalho ordenado de forças, no qual, numa obra de arte musical, se alia ao atuar das forças tonais. E se pudéssemos definir melodia como o movimento num campo dinâmico de tons, o ritmo se apresenta a nós como movimento num campo dinâmico da métrica. (ZUCKERKANDL, 1973, p.173-4)

6.4 ESCUTA ACÚSTICA E ESCUTA MUSICAL

Acredito que as passagens acima sejam suficientes para sustentar o entendimento da dimensão sistêmica dos elementos da música. A isso deve-se, agora, acrescentar uma reflexão sobre o papel da escuta; primeiramente, fazendo a distinção entre o que se pode chamar de “escuta acústica” e “escuta musical” (ZUCKERKANDL 1973, 11-24; 1976, p. 83-88).

Quando se ouve um som qualquer, em geral se pergunta: “que som é este?” ou “o que ou quem produziu este som?”. A resposta que satisfaz estas perguntas é, normalmente, a identificação e nomeação de sua fonte sonora: “foi o carro que passou”, “foi um copo que caiu”, “é o vento batendo na janela”, “é o som de uma cachoeira” etc.. Ao se identificar a fonte sonora, a indagação cessa, o problema está resolvido, e a mente se aquieta.

Uma situação totalmente diversa se dá quando alguém ouve um encadeamento de tons que estabelecem um sentido musical. Coloque-se a seguinte situação: alguém cantarola uma melodia. Surge a pergunta: “o que é isso?” A resposta que satisfaz a pergunta não é: “é Maria cantando” (a fonte sonora). O que

se espera como resposta é o *nome* da melodia que está sendo cantada: “Asa Branca”, “Carinhoso”, “Tristeza do Jeca” ou seja lá qual música for. O mesmo ocorreria se fosse alguém tocando um instrumento, um violino, um trombone, um jogo de copos afinados ou uma harpa. A resposta que interessa diz respeito a “qual é a música”. Só uma consciência não musical, aprisionada na concretude dos objetos acústicos, se contentaria com a mera identificação da fonte sonora. Esta identificação, sem dúvida, tem importância do ponto de vista biológico, e serve ao nosso instinto de sobrevivência e preservação da espécie, do mesmo modo como atua nos animais. A capacidade de ouvir, localizar e identificar um ruído pode ser um fator decisivo para a vida ou morte de um animal ou ser humano. Mas apenas porque, na linguagem, utilizamos a mesma palavra “ouvir” para designar a experiência da escuta acústica e a da escuta musical, não justifica que se anule uma diferença tão gritante de tipo e significado. Se, para nosso ser biológico, a escuta acústica é fundamental para a vida no mundo, enquanto a música, neste aspecto, pouco ou nada tem a contribuir; para a vida psicológica do ser humano, capaz de vivenciar e se nutrir espiritualmente da intangível relação que encontra *entre* os dados sensíveis, a escuta musical é vital. Reconhecer a identidade de uma melodia, de algum modo, nos traz a segurança da permanência para além de todas as aparências, nos põe em contato com uma dimensão coerente e estável da realidade, que se contrapõe ao caos e à multiplicidade dos fenômenos sensoriais. “Asa branca” continuará sendo “Asa branca” se for tocada numa flauta, num jogo de sinos, dedilhada no violão, cantada por uma voz rouca ou num piano de brinquedo. Mesmo que a materialidade da sua dimensão acústica se altere, a melodia que transcende esta materialidade conservará sua identidade.

Poder-se-ia levantar, aqui, a objeção de que esta melodia tocada em diferentes instrumentos teria, a cada nova instrumentação, qualidades diversas, o que poderia afetar o ouvinte de modo também diverso, constituindo-se, portanto, em “outra” melodia. Assume-se, assim, o ponto de vista de que a identidade musical seria determinada pela subjetividade. Entretanto, este argumento se mostra incorreto ao desconsiderar um fato patente de primeira ordem: apesar dos diferentes timbres e do efeito diverso no ouvinte, a melodia foi reconhecida pelo seu nome (Asa Branca), ela não foi confundida com a melodia do Hino Nacional ou qualquer outra. Apesar de o sujeito ter tido uma experiência particular com uma dada

instrumentação ou, mesmo, interpretação da canção, ele teve o discernimento para reconhecer o ser que a ele se apresentou independente de sua roupagem sonora. Esta música permanece sendo, do ponto de vista das relações tonais, a mesma música. Pode-se, ainda, acrescentar que existem outras características que garantem o status diferenciado da escuta musical *versus* uma escuta acústica. Uma melodia pode ser transposta, tons acima ou abaixo. Ela pode ter seu tempo acelerado, ou ser tocada mais lentamente. Desde que as proporções tonais e rítmicas sejam mantidas, a identidade da melodia se preservará e esta poderá ser reconhecida como tal. Este não é o caso dos demais sons que se apresentam à escuta. Ao serem modulados pelos parâmetros agudo/grave, rápido/lento, acabam por alterar substancialmente sua natureza e, com isso, ganham uma identidade diversa da original. A música que se traveste em múltiplos timbres, transposições, intensidades e andamentos, mas preserva suas relações rítmico-tonais, para o engenheiro acústico pode parecer como objetos totalmente distintos, mas, para o ouvido do músico, continua sendo uma identidade de permanência inabalável.

Fique claro que não se quer dizer aqui que uma experiência musical plena possa prescindir de uma corporalidade acústica. Muito pelo contrário. A substancialidade acústica dos tons é fundamental para a experiência auditiva, sem ela a música teria o status de um projeto ideal não realizado. O que se quer apontar é que a escuta musical é capaz de atravessar a substância sonora, e, no elemento rítmico-tonal (e só nele), encontrar uma dimensão puramente relacional e autossustentada, onde a essência da experiência e do fenômeno musical tem seu fundamento.

De forma prática, esta propriedade da escuta musical de “ouvir através” pode ser amplamente vivenciada nos exercícios musicais realizados com grupos. Em [4.2.2.1], foi descrito como eram realizados os exercícios de imitação rítmica. Sempre notei algo curioso nestes exercícios: quando um participante faz sua frase, a resposta imitativa do grupo é sempre mais organizada e regular do que a frase modelo do proponente. Algo semelhante acontece com o canto. Ao cantar uma frase para ser ecoada pelo grupo, a resposta normalmente “corrige” as imperfeições do canto original. Em ambos os casos, há uma melhor definição e melhor afinação dos intervalos musicais, bem como das proporções rítmicas temporais. É como se o grupo não imitasse exatamente o que foi ouvido, mas captasse a intenção musical

contida no que soou. Trata-se, portanto, de uma escuta, de fato, musical, não acústica. Caso se imitasse fielmente a manifestação sonora, a cópia conteria as mesmas imperfeições que o original, e isto, de fato, não corresponde à realidade. Seria, num certo sentido, até mais difícil realizar esta imitação fiel. A resposta musical, no entanto, parece vir de dentro. É a percepção da intenção do outro que eu interiorizo para, em seguida, dar como resposta minha própria realização das leis que inspiraram o outro. Tanto o grupo quanto o indivíduo fazem isso de forma totalmente intuitiva. E mais: com boa vontade. Releva-se a imperfeição do outro e se busca dar expressão às suas verdadeiras intenções.

6.5 PENSAMENTO MUSICAL

Resta, agora, considerar o aspecto criativo que vive como atributo implícito na música e no ser humano: a fonte criativa da musicalidade que, uma vez mobilizada, pode romper as fronteiras limitantes e promover uma expansão do ser. Para tratar desta questão, irei recorrer às reflexões que Zuckerkandl faz acerca das peculiaridades do *pensamento com palavras*, do *pensamento matemático* e do *pensamento musical* (ZUCKERKANDL, 1976, p. 285-91).

Não há dúvida de que uma boa parte daquilo que chamamos “pensamento” se dá por meio do uso de palavras, que são, por sua vez, a manifestação tangível dos conceitos. Os conceitos e as palavras servem, primeiramente, para categorizar, nomear, distinguir, qualificar e relacionar fenômenos que se manifestam à nossa consciência; referem-se, portanto, sempre a algo externo a eles mesmos. O conceito expresso pela palavra “casa” é uma categoria que se aplica a todos os fenômenos que identifico como sendo casas, mas a palavra “casa” não é, ela mesma, uma casa. Mesmo conceitos abstratos, como, por exemplo, “amizade”, apontam para uma realidade que está além de si mesmo. Quando utilizo a palavra “amizade”, não é à própria palavra que quero me referir, mas a algo que vive fora dela, entre duas pessoas. Zuckerkandl resume este ponto da seguinte maneira:

Palavras se referem a coisas, a “objetos”; qualquer coisa que seja nomeada por uma palavra se torna um objeto, isto é: se torna separado do sujeito, algo a ele externo. Mesmo a palavra “sujeito”, transforma um sujeito em objeto; até a palavra “interior” converte o interior em um exterior. (ZUCKERKANDL, 1976, p. 54)

Este tipo de pensar acaba, portanto, tornando externo tudo aquilo que coloca sob sua luz e, conseqüentemente, será necessário buscar, neste âmbito externo, a confirmação do que foi pensado. Esta validação deverá advir de um dado empírico ou de qualquer outro fato percebido no âmbito da consciência: deverá ter sua justificação no fenômeno.

Ao operar com palavras, deve-se concatená-las de forma tal que um sentido possa emergir das relações que estabelecem entre si. Mas este sentido só terá validade prática se representar, de forma fiel, a realidade externa à qual ele se refere. Tome-se, por exemplo, as seguintes palavras: carro, motocicleta, bater, condutor e ilegal. Elas podem se conectar em um pensamento de diversas maneiras. Todavia este pensamento só terá aderência à realidade, constituindo-se no verdadeiro significado do fenômeno, no momento que estabelecer uma relação correta com o fato concreto ocorrido: “o carro bateu na motocicleta cujo condutor estava ilegal”. Caso a motocicleta tivesse batido no carro e o condutor do carro estivesse com sua habilitação vencida, a frase teria de ser reescrita para corresponder à verdade. Ou seja, as palavras devem se organizar segundo fatos externos a elas próprias, para que o pensamento seja coerente com a realidade à qual se dirigem e querem dar significado.

Quão diferente é a situação do pensamento lógico-matemático! Tome-se a seguinte expressão (Fig. 18):

$$\frac{[(3 \times 4) + (5 \times 6) - (28 / 4)]^2 - 10}{3^4} = ?$$

Figura 18: Expressão matemática.

O primeiro fato a ser observado é que os números não dependem de nada fora de si mesmos. Sem dúvida, nós os fazemos aderir aos diversos fenômenos com os quais nos deparamos, mas isso nada tem a ver com a essência dos números em si. Quando digo: “três árvores”, o termo “árvore” denota um conjunto de qualidades que me são dadas pela percepção sensorial. Mas o “três” não denota nada desta natureza. Ele se aplica a um “tripé”, “três horas”, “três partes”, “três qualquer coisa”, mas tem sua existência postulada pelo próprio pensamento.

Como já mencionado, números são entes em uma rede autorreferente de significado. Palavras podem e precisam ser criadas para que se possa operar com novas descobertas ou invenções da humanidade (“balística”, “parlamentarismo”, “imprensa”...). Números podem, no máximo, ser conscientizados, trazidos à luz do seu estado latente no sistema. Para existir, a única exigência que um número faz é ser pensado.

No processo de resolução da expressão acima, percebe-se, ainda, uma outra característica e diferença fundamental para com o pensar com palavras: a determinação vem de dentro do próprio sistema numérico-matemático. O que se quer alcançar e significar não está fora, e nada de fora pode afetar o resultado final. O pensamento matemático não depende, para sua realização coerente e válida, que alguém observe um dado empírico. Basta que alguém siga os passos lógicos implícitos na própria expressão e, necessariamente, chegará a um resultado final inequívoco. Mesmo que este alguém interrompa o processo em um determinado ponto – por exemplo, após a resolução dos parênteses – e, após um longo tempo, uma outra pessoa dê continuidade à resolução, desde que siga passos coerentes, o resultado, inevitavelmente, será o mesmo. Aliás, tempo aqui é algo que não tem influência alguma sobre o processo, pode existir apenas como uma contingência operacional, sem interferir na essência da questão. O que importa é o procedimento rigoroso com os operadores lógicos para que o enunciado se realize chegando ao resultado que, necessariamente, deve chegar.

Observa-se, agora, uma proposição musical (Fig. 19):

Figura 19: Proposição musical.

A pergunta que aqui se coloca é: qual será o desenvolvimento deste enunciado? Quem é este ser, do qual se conhece apenas o embrião? Para tentar responder estas perguntas, é preciso começar pelo começo: pôr-se em movimento ao longo da linha pré-traçada, e escutar, nos tons já revelados, as possibilidades de caminhos coerentes a seguir. Alguém que comece a cantarolar está sequência de tons será naturalmente impelido a desenvolvê-la e, mesmo que busque rupturas e arrisque um salto inusitado beirando a quebra de sentido, irá ousar somente até o ponto em que sua escuta ainda for capaz de justificar musicalmente o passo dado em relação ao todo.

Aqui, também, nada externo tem influência sobre o desenvolvimento da melodia. Os tons se articulam no seu sistema de qualidades dinâmicas e não apontam para nada fora de si, que não sejam outros tons do seu sistema. Procedese, assim, de modo análogo ao trabalho de um matemático com seu problema, dando passos determinados pelo próprio conteúdo sobre o qual pensa. Mas não exatamente igual a um matemático... Existe uma diferença fundamental: a resposta, o resultado final não está determinado pelo que foi dado. Será, sim, necessário proceder de forma coerente, para que o discurso se mantenha coeso e organicamente integrado; um compositor honesto e zeloso da semente germinal que tem em suas mãos (em seus ouvidos!), sem dúvida, buscaria isso. Mas o que está por vir precisa ser criado, está em aberto. Se não for criado, simplesmente não existirá. Se o processo for interrompido pela morte ou desistência do compositor e um outro assumir o trabalho, já não será mais a mesma música; pois o que o ouvido criativo ouve no envolvimento com os tons, está intimamente ligado ao próprio movimento interno de quem ouve e cria. O compositor empresta seu movimento interior ao ser musical que está sendo gestado, pensa com ele, “pensa nele”.

Vale aqui ouvir o que diz Dewey (2005) a respeito da diferença entre o pensamento científico e o pensamento artístico:

A estranha noção de que um artista não pensa e de que um investigador científico não faz outra coisa senão pensar, é resultado da conversão de uma diferença de tempo e ênfase em uma diferença de tipo. O pensador tem seu momento estético quando suas ideias cessam de ser meras ideias e passam a ser o corpo de significados de um objeto. O artista tem seu problema e pensa enquanto trabalha. Mas seu

pensamento está mais imediatamente incorporado no objeto. Comparativamente, pela distância que o cientista trabalha do seu objeto, ele opera com símbolos, palavras e signos matemáticos. O artista coloca seu pensamento na qualidade do meio em que trabalha e os conceitos [*terms*] estão tão junto ao objeto que ele produz que se fundem diretamente nele. (DEWEY, 2005, p. 14-15)

Esta colocação pode bem ser acompanhada da seguinte observação, que resgata algo que a matemática e a música têm em comum, reconciliando, assim, o fazer e o pensar:

Na matemática, assim como na música (e em nenhum outro lugar), fazer é inseparável do pensar. Mais que isso: em ambos o fazer é idêntico ao pensar. O que é verdade em relação aos tons é também verdade em relação aos números: pensá-los é criá-los. (ZUCKERKANDL, 1976, p. 287)

Neste sentido, no processo de criação musical, ouvir e pensar se tornam atividades indistintas, e entre o músico e a música não é mais possível discernir quem conduz quem. Surge, então, algo que não é mais um abstrato sistema potencial de tons relacionados. Tampouco permanece o eu encerrado na sua subjetividade e condição existencial. Neste encontro, o músico parteiro faz nascer de si e da música uma biografia tecida em tons e tempos, que manifesta sua própria existência em um novo ser. É este novo ser, esta biografia, que recebe um nome: um nome que confere identidade a este ser único num universo de incontáveis criações musicais. Vê-se, assim, que o que aqui se denomina *pensamento musical* é, em verdade, um ato criativo no qual o próprio criador se reinventa.

É ainda pertinente no contexto deste tópico, que se toque, brevemente, na questão do ouvir, quando este lida com uma música que já é conhecida: quando, simplesmente, se ouve uma música que teve seu nascimento em algum ponto da história e passou a habitar a cultura musical da humanidade.

Como foi caracterizado, a música se apresenta como um pensamento que segue leis orgânicas no seu vir a ser. Seu processo de criação torna-se bastante evidente quando se observa o ato composicional ou improvisatório, assim como se buscou descrever acima. Mas a ideia de música enquanto pensamento se aplica,

igualmente, ao processo de escuta de um ouvinte atento. Neste caso pouca diferença faz que o traçado da música já tenha sido indicado ou realizado anteriormente por outros. No seu estado potencial (escrito na partitura ou registrado em uma gravação), ele não passa de uma promessa. A música precisa se manifestar no fluxo do tempo e ser renovadamente atualizada na audição do sujeito. Este faz uma amálgama do pensar com o ouvir, coloca seu ouvido em modo pensante. O movimento do ouvinte e o movimento dos tons passam a se impulsionar mutuamente, propiciando uma experiência criativa ao sujeito.

No ato de ouvir, realidades vivas [eu e a música] entram em contato direto. Ouvindo os tons, eu me movo com eles; eu experiencio seu movimento como meu próprio movimento. Ouvir tons em movimento é mover-se junto com eles. (ZUCKERKANDL, 1976, p.157)

Mover-se numa música conhecida proporciona, ao ouvinte, um prazer estético análogo àquele que se tem ao pensar um pensamento sabidamente inspirador, que se atualiza na experiência satisfazendo a expectativa na medida em que reconstrói seu caminho. Dito de forma metafórica, é como o prazer que se tem ao percorrer uma trilha costumeira na montanha: é sempre a mesma trilha, mas proporciona um renovado prazer a cada vez que é percorrida. Apreciam-se os meandros do caminho, anseia-se pela chegada ao cume, eventualmente, se descobre uma nova mirada e, por fim, se consente aliviado que a atração da gravidade conduza os passos pela descida, até as margens do lago onde se vai repousar. Se não fosse assim, não se teria a inegável satisfação que se tem ao ouvir ou cantar uma boa música que se conhece há muitos anos. Ela tem a felicidade de ser um pensamento vivo e interessante que nos faz bem sempre que o pensamos com nossa audição musical.

6.6 MÚSICA E TRANSFORMAÇÃO

Iniciou-se esta linha de pensamento com o intuito de se buscarem subsídios para a compreensão dos achados da pesquisa de campo deste trabalho. Para isso, colocou-se em discussão o sentimento de integração e união (“juntidade”) vivenciado pelos participantes; apresentou-se a concepção dos tons enquanto entes sistêmicos e seu movimento autobiográfico numa rede de possibilidades; descreveu-se o elemento rítmico como resultado do encontro do movimento fluido do tempo com um campo de forças gerado por estruturas métricas; caracterizou-se a escuta musical como uma faculdade cognitiva humana de ordem superior, e, por fim, abordou-se a atividade criativa do músico, na qual se fundem o pensamento com o ouvir e o fazer musical. Ao longo deste caminho, já foi possível assentar alguns pontos de apoio para a compreensão do papel da música no processo de desenvolvimento pessoal e social. Agora, vistas em conjunto, espera-se que estas considerações possam fornecer um ponto de vista mais abrangente, consistente e iluminado sobre a experiência vivida dos participantes. Os relatos apresentados nos capítulos e tópicos anteriores mostraram quão intensa e mobilizadora foi a experiência vivida pelo grupo, e, por isso, reconhece-se que os participantes experienciaram um processo transformador.

O fazer musical mostrou que é algo interno, enquanto audição, pensamento e sentimento, mas mostrou, também, que é corpo, movimento, respiração, gesto e voz. É, portanto, algo que se apodera do indivíduo como um todo. Como já mencionado, faz com que não haja mais distinção substancial entre o sujeito e a música. O ser particular, com sua vida e seu movimento, e a existência universal dos tons e ritmos tornam-se uma só realidade: eu-música. É nesta dimensão que as barreiras que isolam um ser do outro na vida cotidiana se dissolvem; sem contudo anular os entes que a constituem e que dela participam. É neste espaço compartilhado, porque transcendente, que se alcança um estado de integração do nosso ser maior, com o outro e com o mundo. É neste sentido que DeNora (2005, p.152-3) fala de um “acordar” para um “aqui e agora” do ser existencial, na experiência musical.

Importa reconhecer que, ao fazer música, o sujeito se imbui das relações implícitas na música, poder-se-ia dizer, sucumbe à música e é alçado a um plano

onde encontra a objetividade e dinamismo dos tons e dos tempos: a fonte do impulso criativo musical. É graças à percepção de uma ordem estável, dada pelas estruturas sistêmicas de tons e tempos, que é possível reconhecer o “afinado” ou o “desafinado”, o “estar no tempo” ou estar “fora do tempo”, o ajuste ou desajuste entre as várias vozes de um coral. Do mesmo modo, é neste espaço das forças musicais criativas que o sujeito tem a liberdade para desenvolver, de modo original, sua musicalidade: lançar-se no fluxo do tempo e escolher nos tons seu próprio caminho. Experimenta num exercício de alteridade, biografias musicais, constrói uma história em tons, navega, corre riscos, erra, aceita, recomeça, lapida expressões musicais num exercício para a própria vida.

Para o presente estudo, no que toca sua dimensão social, é ainda de fundamental importância atentar para o fato de que as consciências dos sujeitos envolvidos estão entrelaçadas pela música que realizam em conjunto. Em uma situação de criação musical livre, mas, também, no simples canto em uníssono, as ações individuais impactam o todo de modo sistêmico, confluindo, polarizando, intensificando, diluindo, solucionando ou rompendo o que é realizado em conjunto. Estas ações, portanto, afetam o todo e refluem para o indivíduo inexoravelmente. No que toca a consciência, tem-se aqui uma situação onde cada um é mais que uma parte singular da consciência do outro, as consciências se interpenetram na manifestação concreta da música que soa. A este respeito, Quincey (1999) levanta a questão da objetividade de alguém que investiga a consciência a partir de fora *versus* uma investigação subjetiva, do próprio sujeito. Este autor propõe que, em ambos os casos ou, mesmo, na soma direta destes dois pontos de vista, algo se perde, pois reconhece que há uma transformação na consciência quando duas ou mais pessoas estão envolvidas num diálogo ou fazer comum. Ou seja: uma superação da dicotomia sujeito-objeto poderia ser alcançada quando se entende a realidade como uma realização intersubjetiva. Neste sentido, por tudo que foi colocado acima, o fazer musical parece reunir todas as qualidades para se colocar como um forte propiciador de tal entendimento.

7 ECOS DE UMA OFICINA DE MÚSICA NA EMPRESA

Os tópicos a seguir tratam de algumas questões e peculiaridades que emergiram da contemplação do projeto como um todo. São contribuições complementares para a compreensão do fenômeno estudado. Espero que possam ajudar a iluminar a questão e servir de orientação para outros trabalhos práticos com grupos em empresas, bem como instigar e abrir caminho para futuras pesquisas.

7.1 EDUCAÇÃO EMPRESARIAL OU TERAPIA?

Quando se observa a multiplicidade de situações em que a música aparece no ambiente empresarial, notam-se, igualmente, as diversas funções que ela pode exercer, tanto para o indivíduo quanto para a organização como um todo [2]. Notadamente a música pode se constituir em um processo educativo-experiencial, em uma atividade músico-cultural, em uma inserção de viés terapêutico ou em um processo estruturado de musicoterapia organizacional. Em todas estas aparições, podem acontecer sobreposições de funções em diferentes dosagens. Neste campo, traçar limites definidos entre uma ação e outra não é tarefa fácil. Em maior ou menor grau, dependendo da atividade e do contexto, estas diferentes funções da música parecem se mesclar na percepção dos que a experienciam; embora, muitas vezes, apareçam apenas como “música” para um observador externo. Na prática, fica talvez como critério para se distinguir uma coisa da outra, a intenção, o propósito que justifica a ação, a metodologia aplicada e, sobretudo, o que é mobilizado em quem ouve ou faz esta música.

No caso do presente estudo, é importante destacar que o fazer musical, em nenhum momento, teve o propósito de ser um fim em si mesmo, e foi destinado a ser o agente impulsionador e catalisador de experiências subjetivas e intersubjetivas. No entanto, considerando os resultados deste estudo, observou-se que, para além do aumento da autopercepção, de um rico aprendizado social e a intensificação da relação com a música, houve o que poderia ser qualificado como efeitos “terapêuticos” da música e do fazer musical. Nas falas dos participantes,

foram encontradas referências à diminuição de estresse, ao aumento do poder de concentração, à maior consciência corporal e, conseqüentemente, maior controle motor e, sobretudo, ao aumento da autoestima no que se refere à capacidade musical e ao próprio uso artístico da voz.

Regina - E2

Fazia muita diferença ter a oficina, fiz questão de participar pois percebia que o dia mudava, ficava mais leve. Chegava “pilhada” e conseguia baixar o grau de nervosismo, ansiedade, deixava os problemas lá fora.

Felipe - E2

Fazer as oficinas na 6a feira ajudava a liberar o estresse da semana, em contraste com os outros dias, saía mais leve, capacidade mental 100%. Após ficava refletindo sobre a relação dos exercícios com a empresa.

Yara - D01

Senti grande satisfação em cantar, trabalhar a voz me relaxa.

Ester - D06

Hoje gostei da "lira", um som que transmite tranquilidade e que deixa as pessoas relaxarem. Saio com uma paz interior ainda maior.

Giovana - D10

Um detalhe pessoal que eu pude notar é, que apesar de poucos encontros, ajudou na minha memória.

Ivone D08

Percebi hoje uma coisa: que quando cantamos até a dor vai embora, pois tava com tanta dor de cabeça e passou quando terminou.

Juliana - E2

Era muito gostoso. Você sai, está muito focado no dia a dia, cabeça cheia, era um momento que você tirava problema pessoal, problema profissional, dava uma espairecida.

Jussara - D01

Que bom esse momento, precisava mesmo trabalhar minha concentração e fiquei mais relaxada e tranquila.

Patrícia - E2

Fazia diferença o dia que tinha oficina. Sou muito agitada, acabava estourando. Agora me sinto mais calma, mais serena.

Ivone - D03

Ontem cheguei em casa muito nervosa, cansada, fui para o quarto tirei uma hora para cantar e fiquei bem mais calma.

Maria Cecília - D06

O exercício de acompanhar o tempo com as palmas me trouxe a sensação de centramento e força interior.

Mateus - D05

Apesar de estar cheio de problemas pessoais com certeza a aula de hoje foi uma das poucas coisas que vai me relaxar essa semana.

Juarez - D04

Hoje a aula foi muito divertida e engraçada. Gostei muito de tocar e pela primeira vez não tive vergonha de errar.

Célia - E2

Acho que nós gostávamos porque descíamos tão bem aliviados, mais leves, o dia fluía melhor.

Juarez - D10

Estou um pouco triste porque hoje é a última aula. Vou sentir falta destes momentos. Hoje tive que enfrentar minha vergonha frente a frente e acho que consegui superá-la.

Juarez - E2

Saía menos estressado, tirava o estresse da semana, vai acumulando, acumulando, aqui a gente chegava e relaxava.

Como se vê, apesar de não haver, a princípio, uma intenção terapêutica e um trabalho estruturado neste sentido (com diagnóstico, tratamento e avaliação, assim como seria adequado a um processo que se propõe como terapêutico), houve a percepção, por parte dos participantes, de uma transformação positiva em seu estado psíquico, cognitivo e, mesmo, corporal. Isso pode ser compreendido à medida que se pensa “saúde” como uma propriedade emergente de um sistema dinâmico que integra várias dimensões do sujeito (fatores biológicos, psicossociais, afetivos, econômicos, comportamentais, ambientais e biográficos) (VANLEEUEWEN et al., 1999). Portanto, ações que favoreçam o desenvolvimento pessoal, o equilíbrio psíquico e social de uma pessoa, certamente devem contribuir para seu bem-estar geral. Mas, para que se consiga iluminar um pouco mais esta questão, é preciso investigar o modo com que a música se manifesta no grupo, e que dimensão da

individualidade é suscitada pelo fazer musical. Para isso, deve-se considerar o que Bruscia (2000) tem a dizer, no geral, sobre a música como terapia:

[...] a musicoterapia não é simplesmente a utilização da música, mas a utilização de experiências musicais. As implicações de adicionar “experiência” à “música” são sutis, porém importantes. Isto significa que o agente da terapia não é visto apenas como sendo a música (isto é, um objeto externo ao cliente), mas principalmente a experiência do cliente com a música (isto é, a interação entre pessoa, processo, produto e contexto). Portanto, o papel do musicoterapeuta vai além de prescrever e ministrar a música mais apropriada, ele também envolve desenvolver a experiência do cliente com aquela música. (BRUSCIA, K. 2000, p. 113)

Ressalta-se, aqui, a música enquanto experiência e, portanto, aquilo que ela propicia como vivência de si e do mundo a um sujeito ou a um grupo.

Uma experiência com a música pode acontecer de muitas maneiras e, na prática, se dá toda vez que alguém ou um grupo simplesmente faz música. Quanto há de envolvimento e entrega neste fazer musical sem dúvida pode determinar a qualidade da experiência; e, por isso, deve-se considerar que, para que algo realmente transformador aconteça, é preciso que haja um grau razoável de entrega na escuta e boa intensidade na atividade expressiva musical. É isso que se procura numa sessão terapêutica com a música e o mesmo se pode dizer de uma oficina musical, que se propõe como espaço de aprendizado para o desenvolvimento pessoal e profissional. Cabe ao condutor do processo criar as condições e despertar a motivação para que haja um bom envolvimento na atividade. Aqui, a escolha do repertório adequado, bem como a utilização de instrumentos musicais, que podem atuar como mediadores do impulso musical, são de extrema importância. Busca-se, com estes e outros recursos metodológicos, criar o espaço onde o sujeito possa se conectar com o fazer musical de forma simples, segura e relaxada. O objetivo é ter a música vivendo entre si e o outro; deixar que a música produzida pelos sujeitos seja o campo que os une.

A este respeito, Brandalise (2003), ao propor um modelo musicoterapêutico denominado “Musicoterapia Músico-centrada”⁵⁴, sugere que a música “*busca contato*” e se estabelece como um dos vértices da relação música-cliente-terapeuta. Propõe, assim, o “Triângulo de Carpentier & Brandalise” (BRANDALISE, 2003, p. 20), o qual foi adaptado para o esquema da Fig. 20. No caso de nossas oficinas de música, pode-se dizer que é na área de intersecção dos três elementos do sistema que se dá o contato e o ponto a partir do qual a experiência musical se desenvolve, base da ação terapêutica, conforme se viu em Bruscia (2000), supracitado.

Figura 20: O Sistema Música-Terapeuta-Cliente

À seu modo, Brandalise (2003) procura sistematizar e extrair uma essência de dois reconhecidos modelos musicoterapêuticos: a abordagem Nordoff-Robins e o modelo GIM - *Guided Imagery and Music*⁵⁵. No caso do modelo GIM, o cliente se coloca numa postura receptiva diante da música, ouvindo peças selecionadas e

54 A “Musicoterapia Músico-centrada”, como o próprio nome já indica, reconhece como elemento fundamental da ação terapêutica a prática da própria música e a potência dos seus elementos estruturais (relação dinâmica dos tons, escalas, padrões rítmicos, acordes, intensidades, forma e timbre).

55 Hoje, se reconhecem, pelo menos, cinco grandes modelos em musicoterapia: Modelo Comportamental (Clifford Madsen), Abordagem Nordoff-Robbins (Paul Nordoff e Clive Robbins), GIM-Guided Imagery and Music (Hellen Bonny), Modelo Benenzon (Rolando Benenzon) e Modelo Analítico (Mary Priestley) (BRANDALISE, 2003)

sendo conduzido em imaginações (visualizações mentais) pelo terapeuta. Tem assim, por meio da música, um portal para o contato com sua própria subjetividade. Já na abordagem Nordoff-Robbins, é no encontro entre cliente e terapeuta que ocorre no campo da improvisação musical, que o processo terapêutico se desenvolve, à medida que desperta o potencial criativo do paciente. Nas oficinas de música, realizadas com os grupos de trabalhadores, pode-se dizer que algo desta natureza acontecia. O fazer musical conjunto propiciava um contato com a própria dimensão musical da individualidade: sua *musicalidade*.

Conforme se tentou caracterizar anteriormente, a musicalidade é um elemento constitutivo do ser humano, alojada em seu cerne como uma fonte criativa. É partindo deste pressuposto que se pode encontrar uma justificativa para a ação transformadora (terapêutica) da música, uma vez que o sujeito é chamado a se expressar por meio dela. Ao lançar questões e desafios musicais para o grupo, o condutor da atividade desperta este impulso interior que, por sua própria natureza, coloca o sujeito em contato com uma dimensão ordenada, objetiva e, ao mesmo tempo, dinâmica e criativa, inerente à própria música (assim como foi descrito no Capítulo 6), capaz de estabelecer pontes com o corpo, com o outro e com o mundo.

Este mesmo princípio, quando utilizado no contexto musicoterapêutico da abordagem Nordoff-Robbins, é expresso da seguinte maneira:

O terapeuta está, com efeito, propondo questões musicais; e a criança – ao responder espontaneamente à música, ao terapeuta e à situação, está comunicando continuamente seu self e o estado do self. Ao fazer isto a criança também comunica a individualidade daquele self – a vontade diretiva interior, sua capacidade para afirmar ou expressar a si mesma e comunicar seus potenciais à medida que eles manifestam suas propensões inerentes. De modo que, na resposta da criança, nós experimentamos junto com o self, o ser-dentro-do-self. E é no ser-dentro-do-self que vive o potencial de desenvolvimento criativo. (ROBBINS, C.; ROBBINS, C. 2000. p. 55)

Mesmo não se tratando de crianças com alguma deficiência (como é o caso ao qual a citação acima se refere), mas de adultos dentro da faixa de normalidade, pode-se considerar que o princípio seja o mesmo. A partir do contato direto com o

fazer musical, o sujeito responde com sua musicalidade essencial, manifestando, junto com ela, algo central do seu eu. Ou seja: busca em seu âmago aquilo, e só aquilo, que tem a força de expandir os limites (poder-se-ia dizer, superar suas limitações) que obstruem sua plena realização como indivíduo, conduzindo-o a um estado de maior equilíbrio e saúde. A música, neste sentido, desfruta do privilégio de acessar de forma direta e profunda o que vive latente como força criativa e vitalizante dentro de cada ser humano.

Assim, a pergunta originalmente colocada como título deste subcapítulo, “Educação musical ou terapia?” pode ser convertida em uma afirmação que conjuga as duas alternativas e as condiciona à própria capacidade de envolvimento com a experiência musical do sujeito: “educação e terapia”, na medida em que se leva o grupo e cada indivíduo a experienciarem a própria musicalidade.

7.2 A EXPERIÊNCIA DA MÚSICA NA EDUCAÇÃO EMPRESARIAL

A experiência é uma professora severa.
Primeiro, dá a prova, depois, vem a lição e o aprendizado.

David A. Kolb

Na introdução deste texto [1.4], foi colocado que, em face a um cenário de crescente complexidade, dinamismo e imprevisibilidade, muitas empresas sentiram-se chamadas a desenvolver novas formas de organização do trabalho e, sobretudo, perceberam a necessidade de desenvolverem novas competências junto a seus trabalhadores. Dentre estas competências, as habilidades humanas e sociais têm ganhado destaque, uma vez que se percebe que são elas que dão “liga” ao sistema e podem auxiliar nos processos de comunicação, liderança e gestão de pessoas. Como parte deste movimento, surgiu a busca por metodologias educacionais que pudessem favorecer o desenvolvimento de tais competências. Foi assim que se abriu um grande leque de possibilidades didáticas e metodológicas, permitindo que os mais diversos tipos de atividade (esportes, artes, ações sociais, vivências na natureza, e muitas outras) passassem a ser usadas como propiciadoras de

experiências de aprendizado no meio empresarial.

O grande desafio nestes processos é conseguir converter o aprendizado alcançado em uma experiência exótica ao ambiente de trabalho, em algo que possa ser significativo para a pessoa enquanto indivíduo e profissional e, naturalmente, para a empresa na qual trabalha. Pelo menos do ponto de vista da sua estrutura e propósito mais imediato, uma atividade experiencial na empresa não é equivalente a uma visita de fim de semana a um museu, nem à participação em um concerto musical sentado na plateia ou, mesmo, atuando no palco. Embora, num sentido amplo, todas estas situações possam ser consideradas como educativas, em uma oficina na empresa são trazidas questões pessoais e interpessoais que têm como pano de fundo o contexto profissional. Como ficou evidente no presente estudo, mesmo que questões estéticas e da relação pessoal com a música tenham emergido e sido trabalhadas, é impossível ignorar o contexto e as questões da empresa e do trabalho. Para muitos participantes, inclusive, este vínculo com a questão profissional garantiu o valor e significado dado àquele momento.

No que diz respeito a este projeto em particular, gostaria de comentar que nem sempre houve uma transferência direta de significado da atividade musical para a questão-tema que norteava o trabalho e em relação à qual se esperava obter algum aprendizado. Em certos casos, esta relação não era óbvia ou não se dava de forma espontânea. Foi preciso tempo e, às vezes, uma colocação ou pergunta mais direta, para que as experiências vividas pudessem se vincular aos temas propostos como questão.

Maria Cecília - E2

Talvez no início você esperava que a gente fizesse as conexões e não vinha... Mas a partir de um determinado momento eu via no grupo “cair as fichas”: “meu, isso aqui que a gente está fazendo aqui, a gente faz lá na sala...”

Estas “fichas” não estavam *a priori* contidas no enunciado da atividade musical. Este não era mais do que uma canção folclórica, ritmos tocados em roda, frases musicais improvisadas com a voz ou em um instrumento. Mas ao viver estas experiências de forma plena, metáforas foram ativadas e significados próprios puderam ser construídos no compartilhamento das experiências com o grupo.

Lucy - E2

Achei positivo, mais nos últimos encontros, o provocar as reflexões. Talvez no início, até para o grupo se sentir mais à vontade não teve tanto este enfoque. Você faz os movimentos, tudo bem, não tem o certo e errado. Mas tirar as percepções, fazer as pessoas comentarem, isso ajuda o grupo como um todo, pois o meu comentário pode ajudar o outro. E não ficou uma coisa pesada, porque a gente não tava ali pra dizer se estava certo ou errado, mas para colocar nossas percepções sem julgamento. Nos encontros em que isso aconteceu, gostei bastante.

Foi com o passar dos encontros que a metodologia de trabalho foi se esclarecendo, permitindo, aos participantes, fazerem suas próprias conexões; algumas delas bastante reveladoras sobre o potencial de transferência de aprendizado que a experiência musical oferece.

Maria Cecília - E2

Em relação às questões de comunicação eu fiquei impressionada com o resultado. Como por intermédio da música é possível tratar coisas que eu acho impossível tratar de forma direta, verbal.

Cristina - E2

A principio achei a ideia bem estranha. Não imaginava que com a música a gente conseguiria fazer esta parte de liderança, de equipe de mudança. Mas a partir do primeiro, segundo encontro já vi que que era. Não sei se é o lúdico da música que remete a muitas coisas, situações do dia a dia, que de repente você pensa racionalmente e não consegue sair daquilo. E parece que com a música, as atividades com a dança, os passos marcados te faz prestar a atenção em coisas que no dia a dia passam despercebidas.

Em um trabalho como este, é sempre difícil prever quanto um grupo vai espontaneamente relacionar o aprendizado obtido por meio de uma vivência, seja ela musical ou qualquer outra mais distante do seu cotidiano, com questões da sua vida pessoal e profissional. O condutor do processo vive um certo dilema entre deixar que as conexões e metáforas surjam naturalmente no grupo, ou agir com mais foco nos resultados e conduzir uma reflexão para vinculá-la a uma questão ou tema específico. Mesmo que seja, às vezes, tentador aproveitar uma oportunidade

para “fazer cair uma ficha” (e, durante as oficinas, eu tive de me refrear algumas vezes para não fazer isso), a primeira opção parece ser sempre a mais desejada, pois deixa o espaço aberto para que o grupo e cada indivíduo preencham, com seus próprios significados, a experiência vivida. Não se corre, assim, o risco de usar, de modo utilitário, a experiência, para justificar uma conclusão preconcebida, roubando do processo o frescor e a possibilidade de se encontrarem sentidos não previstos. Por outro lado, sabe-se que é possível não se chegar a significado algum, especialmente quando a prática ou exercício não fornece uma indicação suficientemente evidente da relação que tem com outros âmbitos da vida. Deve-se considerar, também, a capacidade de cada grupo em fazer tais transposições. A prática mostra que existem pessoas e grupos mais sensíveis e abertos, que rapidamente percebem as muitas camadas de significado de uma vivência, e outros que têm mais dificuldade para tal.

Em um contexto empresarial, onde é habitual se esperar algum tipo de resultado de uma atividade (por mais descontraído que seja o ambiente, há sempre uma pressão de tempo), é importante que o grupo consiga extrair algo significativo para si de uma experiência e a leve conscientemente para sua vida. Caso contrário, a atividade pode acabar sendo considerada (e se tornando de fato) apenas um entretenimento agradável, mas sem vínculo com a realidade dos participantes, o que tornaria o processo de difícil sustentação. Fica aqui posta, em questão, a habilidade do condutor em dosar suas intervenções, estímulos e, sobretudo, a formulação de perguntas (preferencialmente, perguntas honestamente abertas) que auxiliem o grupo a tirar o máximo proveito de uma experiência.

Deve-se ter em mente que este é um processo assumidamente educativo e que, portanto, um ciclo completo de aprendizagem deve ser realizado. De um ponto de vista mais teórico, Kolb (1984), ao tratar da questão do aprendizado experiencial, demonstra que autores, como Kurt Lewin, John Dewey e Jean Piaget, propõem um ciclo de aprendizado, na sua essência bastante similar. Uma síntese proposta pelo autor, destes diversos modelos, compreende as fases da experiência, observação, reflexão, abstração e implementação do conhecimento adquirido, que gera o início de um novo ciclo, uma nova experiência (KOLB, 1984, p. 21-5). Em oposição aos modelos de educação comportamentais, focados na repetição e estabelecimento de uma resposta a um estímulo, e aos modelos idealistas, que pressupõem um

conhecimento pronto, cuja única tarefa seria transmiti-lo ao aluno, o autor enfatiza o aprendizado como processo e acaba por sintetizar o seguinte:

Aprendizado é o processo por meio do qual conhecimento é criado através da transformação da experiência. Esta definição enfatiza diversos aspectos críticos do processo de aprendizado vistos da perspectiva experiencial. Primeiro, é a ênfase no processo de adaptação e aprendizado em oposição a conteúdo e resultado. Segundo, é o de que conhecimento é um processo de transformação, sendo continuamente criado e recriado, não uma entidade independente a ser adquirida e transmitida. Terceiro, o aprendizado transforma a experiência em ambas as suas formas: objetiva e subjetiva [afeta a própria experiência e o sujeito que dela participa]. Por fim, para entender o aprendizado, tem-se que entender a natureza do conhecimento e vice-versa. (KOLB, 1984, p. 38)

Esta interdependência do aprendizado (o processo) com a natureza do conhecimento (as características do conteúdo aprendido) pôde ser confirmada pelos próprios participantes e expressa em falas onde se vê que a própria metodologia se tornou o conteúdo do aprendizado:

Maria Cecília - E2

Era impressionante a capacidade de reproduzir os modelos do dia a dia quando a gente tentava conversar com instrumentos diferentes. Nitidamente os choques de comunicação ficavam muito evidentes. O modelo era uma réplica, entendeu?

Francine - E2

Nunca pensei que a gente podia refletir em cima das dinâmicas que a gente fazia.

Adriana D04

Sempre fui muito cética, mesmo quando sei que são explicações científicas que já constataram a influência dos sentimentos e emoções no trabalho. Afinal entendo que o trabalho é feito de pessoas que sentem e se relacionam, mas tudo isso era muita teoria para mim. Na verdade nunca consegui ver o resultado prático. Quando tinha aulas de psicologia na faculdade, ou quando aprendi mais sobre a “filosofia metanoica” e até mesmo quando aceitei participar no projeto “Tocando a caminhada”⁵⁶, tudo isso fazia sentido para mim, mas achava muito difícil ver a relação disso com os

56 Nome dado ao projeto nesta empresa.

resultados na prática. Pela primeira vez eu me entreguei a essa vivência que eu entendia, até acreditava, mas nunca tinha sentido seus efeitos. E essa entrega foi determinante ao fato de que pela primeira vez eu senti os efeitos práticos de usar a sensibilidade e a emoção nas relações humanas e no auto-conhecimento. Pela primeira vez eu senti que o emocional é muito mais determinante que o racional em uma empresa, família, sociedade ou qualquer unidade de relação humana. Eu já tinha ouvido e lido sobre isso em diversas fontes e teorias, mas agora eu senti, o que é muito diferente.

Maria Cecília - E2

[Comentando uma experiência anterior de aprendizado musical] Quando a gente começou o processo, pensei: mas como eu vou me inserir neste processo, sem ter o teórico? E o que me deu sentido foi o sentir, não foi o entender. Aí acho que hoje eu encararia aula de qualquer coisa sem tanta preocupação de querer entender por que a posição do dedo tem que ser assim ou assado. Na verdade é como com a criança, ela primeiro fala pra depois entender.

Nestas falas, igualmente significativo, ao lado do que foi encontrado sobre si, foi o aprendizado feito sobre a própria maneira de se conquistar este conhecimento. A “entrega” e o “sentir” foram aqui, ao mesmo tempo, método e experiência. Esta entrega à experiência que pode promover uma transformação, gerar um aprendizado, é bem caracterizada por Bondía (2002), quando este diz:

Se escutamos em espanhol, nessa língua em que a experiência é “o que nos passa”, o sujeito da experiência seria algo como um território de passagem, algo como uma superfície sensível que aquilo que acontece afeta de algum modo, produz alguns afetos, inscreve algumas marcas, deixa alguns vestígios, alguns efeitos. Se escutamos em francês, em que a experiência é “ce que nous arrive”, o sujeito da experiência é um ponto de chegada, um lugar a que chegam as coisas, como um lugar que recebe o que chega e que, ao receber, lhe dá lugar. E em português, em italiano e em inglês, em que a experiência soa como “aquilo que nos acontece, nos sucede”, ou “happen to us”, o sujeito da experiência é sobretudo um espaço onde têm lugar os acontecimentos. Em qualquer caso, seja como território de passagem, seja como lugar de chegada ou como espaço do acontecer, o sujeito da experiência se define não por sua atividade, mas por sua passividade, por sua receptividade, por sua disponibilidade, por sua abertura. Trata-se, porém, de uma passividade anterior à oposição entre ativo e passivo, de uma passividade feita de

paixão, de padecimento, de paciência, de atenção, como uma receptividade primeira, como uma disponibilidade fundamental, como uma abertura essencial. (BONDÍA, 2002)

É neste sentido que a música talvez tenha uma capacidade particular de transformar um momento em uma experiência de fato transformadora. Ao passar ao largo dos conteúdos conceituais, das palavras, das representações mentais, ela penetra de forma mais profunda e direta em nosso ser e nele ativa uma fonte de movimento interior capaz de nos deslocar de nosso modo habitual de ser. Cantar, tocar, compor e se entregar à escuta, é estar na experiência, é se expor, é correr riscos, é perder um pouco o controle. Mas é justamente disso que se trata “ter uma experiência” e dar-se a oportunidade de viver algo novo.

Regina - D01

Quando me entreguei à música o corpo todo acompanhou, não dava pra cantar e ficar parado.

Regina - D09

Saber que somos capazes de nos (pré) dispor a coisas novas não tem preço, sair do quadrado e descobrir todas as conexões.

Um saber assim conquistado, continua Bondía:

Trata-se de um saber finito, ligado à existência de um indivíduo ou de uma comunidade humana particular; ou, de um modo ainda mais explícito, trata-se de um saber que revela ao homem concreto e singular, entendido individual ou coletivamente, o sentido ou o sem-sentido de sua própria existência, de sua própria finitude. Por isso, o saber da experiência é um saber particular, subjetivo, relativo, contingente, pessoal. [...] O saber da experiência é um saber que não pode separar-se do indivíduo concreto em quem encarna. Não está, como o conhecimento científico, fora de nós, mas somente tem sentido no modo como configura uma personalidade, um caráter, uma sensibilidade ou, em definitivo, uma forma humana singular de estar no mundo, que é por sua vez uma ética (um modo de conduzir-se) e uma estética (um estilo). (BONDÍA, 2002)

Observa-se a fundamental diferença entre transmitir uma informação, assimilar um conhecimento já formatado sobre o mundo, ou construir um saber próprio por meio da experiência; por natureza, intransferível. Como seria possível transmitir plenamente a outra pessoa o que esta participante vivenciou e relatou?

Regina - E2

Pude perceber o quanto a minha forma de ser ajuda ou atrapalha na comunicação. Como cada um pode ser diferente. Houve uma incorporação de conceitos e percepções musicais que agora acabo usando em situações do dia a dia. [...] A gente é capaz de coisas que a gente imagina que não é capaz, a gente se põe bloqueios, nós mesmos nos impomos. [...] O ritmo da música é o meu próprio ritmo. A gente descobre que tem um ritmo que pode ser cantado, dançado e trabalhado. Percebo também quando estou fora dele. Descobri o quanto eu gosto de música, foram descobertas de mim mesma. Teve momentos que eu tive medo da exposição. Mas eu me dispus aos desafios. Nunca imaginei que iria espontaneamente levantar e cantar para um grupo de velhinhas num evento que tivemos.

Para empresas que hoje buscam formas mais eficazes de desenvolvimento de capacidades humanas em seus trabalhadores, o caminho da experiência musical se apresenta como uma promissora via metodológica. Mas ela só conseguirá ter seu potencial plenamente realizado quando houver disposição para correr riscos, quando se acreditar que as respostas não estão prontas na prateleira à espera de serem usadas.

Além disso, posto que não se pode antecipar o resultado, a experiência não é o caminho até um objetivo previsto, até uma meta que se conhece de antemão, mas é uma abertura para o desconhecido, para o que não se pode antecipar nem “pré-ver” nem “pré-dizer”. (BONDÍA, 2002)

É preciso, portanto, estar disposto a ouvir o que cada ser humano traz dentro de si de forma única, e confiar no seu poder criativo de encontrar, na experiência, o conhecimento inesperado que pode justamente transformar uma situação.

7.3 CONDUTOR - OBSERVADOR

A experiência de conduzir os grupos através das vivências musicais fez com que eu me desse conta de uma série de implicações e premissas para a atuação de um condutor neste tipo de trabalho. Foi preciso atentar para o grande número de fatores que podem contribuir positiva ou negativamente para o momento do encontro e a realização das oficinas.

Uma vez definidos os objetivos e propósitos do trabalho, teve-se de cuidar das questões práticas de: local, organização do espaço, preparo do eventual material impresso, instrumentos musicais, agendas etc. Com um pouco de organização, conhecimento técnico e senso de praticidade, questões como estas foram razoavelmente fáceis de ser encaminhadas. Foi preciso cuidar, também, da escolha do conteúdo e da definição dos caminhos metodológicos que se pretendia trilhar: que canções ou exercícios utilizar? O que deve vir antes, o que vem depois? Como formular as orientações para os exercícios? Como adequar o conteúdo às dificuldades, características e capacidades de cada grupo? Para lidar com estas perguntas, já é necessário algo mais que técnica e boa organização. O conhecimento que se tem sobre o outro é aqui fundamental. Não apenas um conhecimento quantitativo (quantas pessoas, qual idade, proporção de homens e mulheres etc.), estes dados, sem dúvida, são importantes, mas é preciso saber algo mais profundo sobre estas pessoas. De onde elas vêm? Que expectativas têm? Quais suas habilidades, quais seus medos? O que as trouxe até ali? As perguntas neste âmbito são muitas, tantas quanto são as pessoas e suas histórias. Foi preciso aceitar que só uma camada superficial deste outro pôde ser conhecida e compreendida em uma entrevista preparatória e pela simples leitura de uma ficha de cadastro. Fez-se aqui o que foi possível; e esperava-se que, tendo o propósito do trabalho, o local, o material e a agenda resolvidos, o planejamento feito e alcançado, uma imagem razoável das características do grupo, tudo estivesse pronto para o trabalho.

Mas há, ainda, um aspecto óbvio e fundamental, mas que facilmente tende-se a esquecer: o preparo interior do próprio condutor. Para poder atuar de forma sensível e coerente junto ao grupo, para além de competência técnica e habilidade social que são necessárias para desempenhar uma função como esta, alguém que

se proponha a atuar como condutor de um grupo precisa estar disposto a trilhar um caminho de conhecimento e descoberta sobre si mesmo. É fundamental que se tenha clareza de por que e como se está ali, que se saiba quais são as reais motivações, e que sombras se carrega dentro de si que podem obscurecer a percepção e distorcer ou furta as ações na hora que mais precisar delas. Se não se compreende como parte integrante da experiência que se propõe ao grupo, dificilmente se alcançará uma percepção a partir de dentro do processo, fica-se sempre como um “do lado de fora”, um “excluído”. Reconhecer estes pontos não significa que eu mesmo tenha conseguido lidar sem dificuldades com estas questões. Afirmando que, para mim, também o processo foi um grande desafio e proporcionador de aprendizados.

Assumindo, agora, o ponto de vista do pesquisador, vejo que não há razão para se achar que “estar fora” garante a aquisição de um conhecimento de maior qualidade. Lembrando Quincey (1999), anteriormente citado, a compreensão da consciência pode ganhar um ponto de vista privilegiado quando entendida como um fenômeno da intersubjetividade: a “juntidade” de Zuckerkandl, que preserva e, simultaneamente, junta os sujeitos. É vivendo a experiência, se arriscando junto com o grupo na exploração da musicalidade e do potencial humano que um condutor-observador pode conseguir chegar mais próximo da essência da questão que se propôs a estudar e conhecer.

Devo dizer que só a distância temporal do evento das oficinas possibilitou que eu visse as coisas desta maneira. Confesso que a polaridade observador-condutor, condutor-observador, me foi conflitante e bastante incômoda. Como estar dentro e fora ao mesmo tempo? Como ser um pesquisador imparcial e, ao mesmo tempo, engajar uma grande quantidade de energia cantando, fazendo cantar, movendo, fazendo mover, escutando, fazendo escutar, observando cada um e todos, e me observando? Num dado momento, sem bem saber o porquê, decidi, simplesmente, participar. Tornei-me um entre os demais. Tinha, sem dúvida, prerrogativas diferenciadas. Devia propor atividades, orientar e mediar sua realização. Nas conversas, procurei apresentar meu ponto de vista, não como observador imparcial, mas como alguém que está dentro da experiência. Minha voz e minhas palavras se mesclavam com as do grupo sem deixar de serem minhas, com o que elas têm de bom e mau. Pude constatar algo que já observo há um bom tempo: a gente se

carrega para onde vai e é inútil tentar lutar contra isso; por mais tentador que seja se deixar em casa de vez em quando e sair para passear como um outro eu.

Ter abandonado o status de pesquisador durante as oficinas não quer dizer que tenha parado de observar. Pelo contrário, observava intensamente, só que, agora, a partir de dentro das atividades, assim como todos os outros também observavam. Com sua visão e escuta, que ficaram depois registradas nos diários e nas entrevistas, os próprios participantes foram, neste sentido, também pesquisadores. Éramos, no final das contas, muitos olhos, ouvidos e corpos sentindo as dinâmicas das oficinas e, depois, compartilhando nossas experiências. Éramos todos pesquisadores investigando a nós mesmos na relação com os outros e com a música.

Considero que assumi uma atitude mais crítica diante do processo, somente após o encerramento das oficinas e a transcrição de todo o material, quando, então, passei a me debruçar sobre o que foi produzido como resultado escrito e gravado em áudio e vídeo. Foi neste momento que o aporte teórico se fez presente, começou a dialogar com as anotações de campo e ajudou a lançar luz sobre a experiência. Iniciou-se, então, uma atividade bem mais interior de reflexão e escrita, que não carece de ser aqui exposta, pois fugiria do foco deste trabalho, e por ser, com certeza, algo que todos aqueles que já viveram um processo de pesquisa acadêmica conhecem por experiência própria muito bem.

7.4 PROFESSOR DE MÚSICA?

Dando continuidade ao tópico anterior e por tratar-se de um projeto que teve a música como elemento focal das atividades, gostaria de fazer, ainda, uma observação, que diz respeito ao próprio músico que se aventura como educador.

Por experiência própria, posso dizer que músicos profissionais têm, normalmente, tendência a serem perfeccionistas, críticos e um tanto intolerantes com o que não soa de acordo com a expectativa da sua escuta. É compreensível, já que desenvolvem, pela prática cotidiana, uma maior intimidade com a dimensão objetiva dos tons, dos ritmos e dos demais elementos do metiê musical. Assim, têm, às vezes, comportamentos humanamente inadmissíveis, como o relatado a seguir:

Vera - E2

Minha professora de piano é que é a culpada [rsss]. Ela batia com o lápis no meu dedo: “pá, pá e pá, tá tocando nota errada”. Eu tinha 4 anos! “Não é esse! não esse!” E ela era jovem! Não sei se foi o jeito que ela tinha aula de piano....? Professoras de piano são terríveis.

O número de vezes que ouvi histórias semelhantes, onde alguém é desqualificado, ao fazer música, por alguma “autoridade” musical, é bastante grande. Todavia não acredito que isso se deva, simplesmente, a um suposto traço de personalidade comum a todos os que se dedicam à música. Parece existir algo intrínseco à música que permite tal comportamento, mesmo que ele seja altamente condenável. O fato é que, na música, é possível discernir objetivamente, balizado por parâmetros de um contexto histórico e cultural, entre o afinado e o desafinado, entre estar “no tempo” ou “fora do tempo”, reconhecer uma expressão como estilisticamente correta ou incorreta; e, mesmo, avaliar se a solução dada por um compositor para uma certa passagem musical é mais ou menos criativa, banal ou genial⁵⁷. Decorre disso que as noções de “certo” ou de “errado”, que também podem ser expressas qualitativamente como “refinado” ou “grosseiro”, “belo” ou “feio”, são inerentes à própria música. É natural, e até desejado, que músicos profissionais se esmerem buscando um aperfeiçoamento constante e o domínio do seu instrumento ou de sua voz. Seria sinal de desrespeito com o público se se contentassem com uma afinação desleixada ou com um tempo impreciso ou indiferente às sutilezas de um estilo musical. Em busca de uma excelência artística, é comum músicos entrarem em conflito, seja com outros músicos, seja consigo mesmo; uma postura crítica diante de uma execução é o que há de mais comum entre os profissionais da área.

No entanto, num contexto onde o foco é o ser humano, assim como foi a proposta do presente estudo, deve-se ter claro que as prioridades são outras. Aqui, o sentido do trabalho está na experiência que o participante tem com a música e de que forma esta pode agenciar a descoberta de si e trazer à consciência a relação que estabelece com o outro. Em outras palavras, neste caso, a música é um meio, e o centro e propósito do trabalho é o ser humano. A música está a serviço do

⁵⁷ No livro “*Man the musician*”, Zuckerkandl (1976) apresenta uma vasta fundamentação para a possibilidade de um julgamento musical objetivo.

humano, e não o contrário.

Este enfoque, que coloca o ser humano no centro e a música como auxiliadora, promotora de contato e de experiências para o sujeito, carece ainda de um conceito mais claro que possa se firmar com autonomia no campo acadêmico e nas mentes das pessoas em geral. No nosso caso, na falta de um conceito mais adequado, para muitos participantes, fui visto como o “professor de música”:

Patrícia - D02

O professor é muito paciente e sabe como lidar conosco. Assim aprendemos melhor a nos desenvolver, a trabalhar o corpo com a música.

Mateus - D03

Hoje aprendemos a música da primavera. Cantarolamos individualmente. A aula foi mais teórica, mas como sempre muito engraçada. O professor tocou novamente a flauta tenor.

Aline - E2

Achei muito interessante conhecer um maestro, nunca imaginava como seria um trabalho que poderia ser feito de cantar, esse negócio de bater palma, bater pé e as dicas que você deu. Foi muito lucrativo pro meu pessoal, pro meu profissional, pro aprendizado.

Estas falas, um tanto singelas, levam a crer que a noção de se estar em um processo de educação empresarial foi, em boa parte, substituída pela referência a uma “aula de música”, talvez uma aula diferente, mas, de todo modo, algo mais próximo da realidade dos participantes. Era justo, portanto, eu ser chamado de “professor” ou, mesmo, de “maestro”. Vê-se, nesta forma de enquadrar as oficinas, uma menção ao papel tradicional que a música tem estabelecido com as pessoas. Numa forma simples de ver a questão, música aparece como algo que se aprende com um professor, algo que não se tem e deve-se fazer um aprendizado para conquistar.

Patrícia - D01

Hoje foi meu primeiro dia de aula com o maestro Marcelo.

Como conceito, nada poderia ser mais distante do que aquilo que se deseja para este tipo de trabalho. Fica portanto a pergunta: como definir e apresentar, ao mundo, esta nova vertente de atuação com a música? Quem é esse professor, condutor, facilitador musical? Que perfil e competências específicas ele deve ter para atuar neste campo? Que campo é este? Para que não se fique no limbo entre as fronteiras de inúmeros conceitos que apenas parcialmente dão significado à realidade deste fenômeno, urge que se encontre um referencial próprio que possa orientar futuros interessados na área e que institua, na sociedade, uma nova categoria de ação musical com abordagem e propósito atualizados.

7.5 O INSTRUMENTO MUSICAL COMO MEDIADOR

Yara - D08

Muito legal poder me perceber nos instrumentos. Consegui perceber os sons que eu emito com minha personalidade.

A voz é nosso instrumento primordial e, nela, temos o meio fundamental para desenvolver nossa musicalidade. Os demais instrumentos são extensões especializadas desta musicalidade, que permitem ir mais longe nas nossas intenções e criações sonoro-musicais. Um instrumento é como uma ferramenta (um martelo, uma agulha, uma pá...), faz algo específico com mais eficácia, mas perde a generalidade que existe nos membros e nas possibilidades funcionais do corpo humano; a mão e uma marreta compartilham a função de aplicar pressão em um ponto específico. A marreta faz isso muito bem, em situações impossíveis para as mãos. Mas a mão humana é capaz de: fazer tricô, desenhar, fazer carinho, tocar um instrumento, e muito mais. Sendo ferramenta, um instrumento musical não consegue imitar o som de outros instrumentos, a voz humana sim. Neste sentido, o conjunto da orquestra se mostra como um macro ser humano, um organismo que se coloca como veículo ampliado da musicalidade humana, na qual cada instrumento reflete um aspecto musical de nossa própria organização⁵⁸.

⁵⁸ Para uma apresentação mais substancial da ideia de instrumento como ferramenta e sua relação com a entidade humana, ver o capítulo “Instrumentos musicais” em Petraglia (2010, p. 163-180).

O universo dos instrumentos musicais é um rico campo de possibilidades, onde se pode experimentar, criar e descobrir a si mesmo. Dependendo das nossas características, somos inclinados a gostar mais de um ou outro tipo de instrumento, e talvez ter pouca afinidade ou, mesmo, aversão a outros. É assim que um trabalho de grupo pode ser enriquecido, quando se disponibiliza uma ampla variedade de instrumentos, de modo que o participante possa conhecer, experimentar e encontrar algum que sinta como seu; um instrumento com o qual possa se identificar.

Tânia - E2

E no final foi muito legal, o fechamento foi show. Tinha gente que fazia parte do instrumento. A Priscila sentou ali e ficou, eu pensei “é ela”, a própria. E acho que é por aí mesmo. O objetivo é você ser um só com o instrumento com que você está.

Um exercício assim constitui uma exploração de si mesmo e, nesta autopesquisa lúdica, se trafega entre ressonâncias e dissonâncias do sujeito com as diversas dimensões do instrumento, a saber: sua sonoridade, suas possibilidades musicais, as formas, os materiais, os gestos e maneiras de tocar e, mesmo, o contexto histórico e cultural do instrumento. É nestas múltiplas dimensões que ocorre a interação músico-instrumento, e é nesta amplitude de relações que ele deve ser considerado.

Daí advém a importância da exploração livre deste universo que as oficinas tentaram proporcionar. Mesmo que tenha sido em uma medida modesta, para uma boa parte dos participantes, esta foi a primeira dose desta experiência.

Vera - E2

O único instrumento que eu já tinha tocado era piano. Parei de tocar porque minha professora me obrigava a tocar flauta e eu não gostava da flauta, não gosto do som da flauta. Os outros instrumentos eu nunca tinha tocado. Gostei bastante da experiência.

Henrique - E2

De todos aqueles instrumentos que a gente viu aqui, acho que eu não conhecia nenhum, só a flauta. Foi muito legal esta interação com os instrumentos.

Aline - E2

Também gostei das atividades, dos instrumentos novos que a gente conheceu, aprender a tocar e lidar com as coisas; um pouco de noção de música, achei muito interessante.

Lucy - E1

No ginásio ainda se tinha uma sala de música. Tinha uns instrumentos, mas não lembro. Não cheguei a participar de banda de escola, na minha formação a música não foi algo presente. Lembro que quando era adolescente tinha vontade de fazer piano, mas só vontade. Achava muito bonito.

Ivan - E2

Nunca tinha visto aqueles instrumentos... 99%. Aquele chocalho, parecia um afoxé, tinha o bumbo que lembrava um tamtam. Agora os pratos foram os que eu nunca tinha mexido. Nunca tinha visto gongos.

Quando neste processo se encontra um instrumento por afinidade, se consegue, por seu intermédio, dar voz e facilitar a expressão de aspectos próprios que, eventualmente, não tenham ainda encontrado um outro caminho para se manifestar.

Rosana - E2

Gostei mais dos instrumentos musicais, consegui melhor do que com os pés e as mãos; sou sem coordenação mesmo. Mas com o instrumento acho que consegui passar algo. Com a Yara e o Roberto [No exercício “Diálogo Musical”] acho que me “entenderam” mesmo, me soltei mais.

Olhando a questão por um outro ponto de vista, conjuntamente ao processo de identificação com o instrumento, há de se reconhecer que, de todo modo, o instrumento permanece como algo externo à pessoa. Serve de máscara, oferecendo esconderijo, ao mesmo tempo que dá uma expressão ao sujeito. Jamais esqueço de um aluno do 3o ano escolar que, na sua luta em conseguir dominar o som e os tons numa pequena flauta doce, volta e meia me dizia: “professor, esta flauta é burra, não consegue tocar direito, tenho que ensinar melhor pra ela.” Como era muito persistente, acabou por se entender com o instrumento. Mas a situação, contudo, não poderia ser mais reveladora. A flauta permitiu que ele deslocasse sua

dificuldade para fora de si, objetivando-a, conseguindo com isso lidar com ela.

Num encontro com um dos grupos, como preparação para um exercício de diálogo que seria feito com instrumentos, solicitei, aos participantes, que explorassem livremente um variado instrumental disponível na sala. Após algum tempo, pedi que escolhessem um instrumento para dar sequência ao exercício, mas antes de continuar, sentamos em roda e solicitei que cada um falasse sobre o instrumento que escolheu e que características tinha percebido nele. Assim, um a um, os participantes foram fazendo seu relato, quando, de repente, a participante Yara interrompeu o processo e deu-se início ao seguinte diálogo:

Yara - Psicólogo pra quê!? É só pegar um instrumento!

MP - Como assim?

(risada geral)

Yara - As pessoas aqui se conhecem.

(mais risos)

MP - Mas eu pedi pra vocês falarem sobre seu instrumento.

Yara - Exatamente, do instrumento, mas acabou cada um falando um pouco da sua personalidade. Foi... Não era pra falar de si. Achei que o pessoal estava confundindo...

Patrícia - Mas acho que quando você tem uma conexão com o instrumento, automaticamente ele tem uma conexão com você. Então por mais que você fale de característica deste instrumento... Agora pensando... não tinha pensado no que a Yara falou, mas quando fui falar do instrumento vi que tem características minhas muito fortes.

Esta cena veio a confirmar o fato de quanto as pessoas, sem saber, de modo inconsciente, se identificam e se revelam na escolha de um instrumento. Ao verbalizarem sobre as características do instrumento escolhido, inevitavelmente acabam falando de si. Por tratar-se do som e da música que emana de um instrumento, este falar de si é análogo ao falar da própria “voz”. No entanto fala-se de um aspecto mais inconsciente que veio à tona protegido pela máscara do instrumento; pelo menos, até o momento em que o sujeito se dá conta desta transferência.

Quem finalmente escolhe e se dedica a estudar um instrumento, assume trabalhar musicalmente aspectos da sua identidade; ao lapidar o som e a expressão musical no tocar, acaba por fazer, também, em si mesmo uma transformação. As implicações psicológicas e, mesmo, terapêuticas deste fenômeno são muitas, mas terão de aguardar uma outra oportunidade para serem desenvolvidas.

7.6 NOTA SOBRE O RISO

Mateus - D02

Aprendemos a distinguir o agudo e grave, a saber colocar sons no centro de nossa atenção. Aprendemos a música do Tatu e demos muita risada, como sempre.

Chamaram a atenção os muitos e frequentes momentos em que o grupo caiu na risada. Impossível ignorar o sorriso, o riso, a gargalhada, que foram uma constante em todos os encontros de todas as empresas. Este riso, de modo geral, teve, sem dúvida, diversas motivações e significados. Num primeiro momento, o riso pareceu, notadamente, um riso nervoso, liberação da tensão gerada pela ansiedade de lidar com o desconhecido, e como desvio da vergonha de se expor diante dos colegas. Conforme o grupo foi se soltando, as risadas, muitas vezes gargalhadas, passaram a soar simplesmente como resposta às situações, às vezes cômicas, dos desencontros e trapalhadas em que nos metíamos, sobretudo ao executarmos os exercícios rítmico-motores. Passou-se a rir de si mesmo e dos colegas, sem que isso causasse um constrangimento. Ria-se porque era divertido. Havia também o riso leve. Este, eu notei especialmente quando as pessoas se encontravam com o olhar durante uma atividade. O exercício “Mãos Dadas”, os diálogos musicais (tanto vocais como instrumentais) e, mesmo, o canto conjunto, foram momentos típicos onde este último tipo de riso, que poderia se chamar de “sorriso gentil”, apareceu. Entendo este sorriso como a manifestação do sentimento de estar junto em consonância (*togetherness*), a que Zuckerkandl se refere quando fala da propriedade fundamental que o fazer musical tem de promover a transcendência do sujeito, levando-o a alcançar um novo patamar de integração com o outro.

Eleni - D07

Bom dia. Gostei muito da aula de hoje. Eu aprendi que se deve prestar atenção em quem está a sua frente. Brincamos um pouco. Teve muita risada, foi bem divertido.

Não se pode afirmar que foi a música, por si só, que promoveu tamanha alegria, tão bem vivenciada e reconhecida pelos participantes das oficinas. Só não quero deixar de registrar quão significativo foi cantarmos uma versão simplificada, e traduzida para o português, da “Ode à Alegria” de Friedrich Schiller, universalizada no coro do último movimento da Nona Sinfonia de L. v. Beethoven, na qual se diz: onde reina a alegria, vive a fraternidade.

Alegria luz divina,
Filha do Elísio!
Teu celeste santuário,
Adentramos em louvor.
O poder de tua magia,
Une o que o Tempo separou,
Onde alcançam tuas asas,
A amizade triunfou!⁵⁹

59 Versão livre do autor para ser cantada.

Figura 21: Risos !

8 CONCLUSÃO: MÚSICA, TRABALHO E FUTURO

Vera - E2

Amei! Achei muito interessante porque foi uma coisa que a gente nunca fez. Envolver um tema que não é nosso no dia a dia pra gente aplicar. Vai abrir portas para coisas novas, acho que vai trazer mais união para a equipe, perder um pouco mais a timidez. Acho que é uma maneira mais fácil de aprender. Tendo a música tudo se torna mais fácil... não sei explicar.

Como questão pessoal, ao contemplar a violência, a massificação, a maquinização e outras formas de diminuição da nossa humanidade na sociedade contemporânea, tenho frequentemente me perguntado: diante de tantas forças desagregadoras e opressoras, atuando fortemente contra os ideais de liberdade, igualdade e fraternidade, colocados desde a revolução francesa como anseios do ser humano moderno, qual o papel da música e que contribuição ela pode dar neste momento?

Esta pergunta tem sido, pelo menos em parte, respondida pelos trabalhos educacionais que tenho realizado e acompanhado em diversos contextos, sustentados pela convicção de que a experiência musical, especialmente aquela propiciada pelo fazer musical, pode ajudar na superação de uma visão fragmentada do mundo. Entendo que muitas das grandes e das pequenas tragédias que assistimos na atualidade têm sua origem na falta de uma visão sistêmica sobre as questões sociais, econômicas e ambientais. Mesmo as questões de ordem pessoal, como a saúde física, emocional e mental, parecem carecer desta visão. De certo modo, vivemos sempre no curto prazo, sem nos darmos conta dos impactos e consequências que nossas ações têm no todo; e como do todo elas fluem de volta para nós. Ademais, parece que este sentimento de isolamento e a cegueira para a inegável interdependência de todos os seres, faz com que lutemos egoisticamente uns contra os outros, sem percebermos que, assim agindo, só prejudicamos a todos, incluindo nós mesmos.

Piort Kropotkin, em seu livro *Mutual Aid* (Auxílio Mútuo) (KROPOTKIN, 1925), que pode ser considerado uma visão alternativa às ideias darwinianas de luta pela sobrevivência e seleção natural pela lei do mais apto, já, em 1914, demonstra, por

meio de inúmeros exemplos, que, mais determinante que a luta, foi a colaboração entre e interespecies que propiciou nossa evolução.

É aqui que a música tem um de seus papéis mais importantes. Como atividade social, ela exige colaboração. Ela recompensa igualmente, com a experiência estética e transformadora que proporciona, todos que dela participam; seja como produtores, seja como ouvintes. Qualquer tentativa de competição na música é absurda – imagine, numa orquestra, os violinos apostando corrida com os violoncelos, ou os trompetes disputando poder com a percussão! Isso seria a destruição da própria música. Na prática musical, a música dita suas leis e seus parâmetros. Ela traz os músicos para junto de si, retira cada um de seu isolamento, e faz com que se encontrem em um espaço onde tudo é conexo.

É assim que, ao levar música a um contexto empresarial – um espaço onde a tradição da “lei da selva” encontrou solo fértil desde o evento da Era Industrial, para germinar conceitos tais como “concorrência”, “disputa de poder”, “controle” e outros –, quer-se abrir espaço para que uma nova consciência possa florescer.

O desenvolvimento industrial global lançou as sementes do próprio fim ao gerar níveis de complexidade e índices de mudança que ultrapassam a inteligência das instituições da Era Industrial, que são suas herdeiras. Em todas as frentes, consequentemente, enfrentamos problemas para os quais as organizações dominantes, hierárquicas e autoritárias, são inadequadas. (SENGE, P. M. In: HOCK, 2006, p. 7)

Ao se realizar este estudo, com o objetivo de fornecer subsídios a uma ação, que poderia ser considerada como social e educacional, reconhece-se o ponto de vista expresso por Abramovay (2014) de que, além de toda crítica que deve ser feita aos processos eticamente condenáveis nas empresas e na sociedade, é preciso também propor e apoiar soluções, para que as empresas se tornem vetores de um processo civilizatório sustentável.

Hoje, observando o trabalho de diversas empresas de consultoria e educação empresarial⁶⁰, que trabalham com foco na transformação da mentalidade organizacional por meio do apoio ao desenvolvimento de pessoas, mais do que na

⁶⁰ EcoSocial, Adigo, Reos Partners, Metanoia, para citar apenas algumas com as quais tenho contato, com certeza existem muitas outras. Ver Anexo 10.1

engenharia das estruturas empresariais, vê-se que estamos em meio a uma grande mudança de paradigma, que deve chegar a se realizar na concretude da dimensão econômica, ambiental e social. Conceitos de gestão empresarial, como “holocracia” (ROBERTSON, 2007), “empresa viva” (MOGGI, 2001), “empresa caórdica” (HOCK, 2006), reconhecem a premissa fundamental de que empresas são organismos que têm, como células, o ser humano individual. Portanto, qualquer mudança no sistema passa, necessariamente e primeiramente, por mudanças nos indivíduos.

Tenho esperança de que os achados deste trabalho possam apoiar esta transformação e dar suporte àquilo que, de algum modo, o senso comum sabe por experiência, e que grandes pensadores, ao longo da história, buscaram fundamentar, isto é: fazer música é algo, em si, transformador. Espera-se, portanto, que este fazer musical possa ajudar indivíduos, grupos e organizações a desenvolverem e aprimorarem as relações intra e intersubjetivas, na medida em que vivenciam uma realidade sistêmica na própria música. Como atividade integradora, ela pode cumprir um papel fundamental no fortalecimento e empoderamento do indivíduo (tão necessário às nascentes formas de organização), mas sem deixar que este indivíduo perca a dimensão da relação que tem com o outro.

No que diz respeito, especificamente, à prática da música no ambiente empresarial, para que este trabalho tenha, de fato, uma ação positiva e seja eticamente justificável, é todavia importante considerar algumas questões:

A - A necessidade da livre participação. Para que possa haver uma verdadeira ligação com o fazer musical, o sujeito deve querer cantar, querer tocar, querer ouvir e, sobretudo, querer fazer isso em grupo. A decisão de participar de uma atividade musical no contexto de trabalho, deve ser tomada em total liberdade pelo indivíduo. Caso contrário, dificilmente, o ser musical – sua musicalidade – poderá se expressar de forma genuína, criativa e vigorante. O impulso musical não pode agir se não for convidado pela consciência e vontade do sujeito. Assim, quando se realiza um trabalho musical, sobretudo numa empresa, deve-se cuidar para que os participantes não sofram pressões que levem ao constrangimento de quem, seja lá por que razão for, não deseja participar.

B - Fica já indicado, pela premissa acima, que trabalhos como este são muito mais indicados e têm bem mais chances de serem apreciados e aproveitados, em empresas que já se encontram em um patamar mais elevado de desenvolvimento

social; aquelas empresas mais horizontalizadas, que reconhecem e valorizam a diversidade e a individualidade de cada um.

Em capítulos anteriores [2.2] [3.2], onde se apresentou o contexto no qual se desenvolveu este projeto, foi indicado que se vive, hoje, um momento de grande transformação nos paradigmas da organização do trabalho. Mesmo assim, frequentemente são encontradas empresas que encarnam um modelo industrial de gestão rigidamente hierarquizado, ou empresas que engendram uma mudança, mas de modo apenas superficial, pautada mais nas aparências e no discurso da moda, do que em uma mudança de cultura, que normalmente está profundamente arraigada nos sujeitos e na instituição. Mas, apesar desta situação ser talvez a mais presente, existem empresas orientadas para um novo patamar de consciência: empresas que buscam práticas sociais virtuosas e mercados cada vez mais éticos, prósperos e sustentáveis. São empresas que chegaram, por algum caminho, a compreender o que Piotr Kropotkin, anteriormente citado, apontou: seres que colaboram e cuidam do bem comum são mais aptos a se perpetuarem, ou como diríamos hoje: conseguem ser sustentáveis. São principalmente estas empresas que oferecem condições para que se realize, de forma coerente, um trabalho como o aqui proposto. O que não impede que se atue nas fissuras das corporações mais conservadoras, buscando despertar, com o “vírus da música”, uma transformação pessoal que possa ressoar no ambiente de trabalho.

C - Parte-se do entendimento de que empresas são constituídas por pessoas, e todas elas estão em um processo de desenvolvimento. Entende-se, também, que, hoje, este desenvolvimento passa necessariamente pelo processo de autopercepção e desenvolvimento do indivíduo, sobretudo no que diz respeito à sua atuação nas relações sociais. Assim, todos os envolvidos numa empresa são candidatos a buscar experiências que possam impulsionar seu crescimento pessoal e profissional. Deve-se reconhecer, no entanto, que, dada a forte sedimentação dos modelos hierárquicos na sociedade (MONARTH, 2014), são as lideranças que, em primeiro lugar, mais necessitam e têm condições de se pôr no movimento em busca de uma transformação interior: 1 - porque são elas que têm o poder de propor e gerir um processo de mudança (SOARES, 2013 p. 118-22); 2 - porque sua mudança tem um alto poder de irradiação no ambiente de trabalho. Num modelo hierárquico, é a mudança de alguns que se impõe sobre os outros; num modelo mais horizontal, as

mudanças individuais interagem e, mais facilmente, repercutem sistemicamente para o todo.

D - Na prática, entendo que as chances de real sucesso de trabalhos desta natureza são maiores quando a distância entre quem contrata (e paga) e quem participa do processo é menor. Ou seja, quando há um maior comprometimento e envolvimento do organismo empresarial, como um todo. Neste sentido, empresas pequenas, normalmente, têm mais condições de alcançar esta situação de proximidade do que grandes corporações, nas quais as diversas instâncias decisórias e os múltiplos níveis hierárquicos nem sempre estão alinhados.

Olhar a questão por este viés, pode ser animador, já que, no Brasil, um vasto campo de atuação se apresenta. Segundo o IBGE, as MPEs (Micro e Pequenas Empresas) representam 20% do Produto Interno Bruto brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país, e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país (BRASIL, 2012). Este universo de MPEs mostra-se, portanto, como um grande espaço para a realização de trabalhos que podem impulsionar uma profunda transformação social. A simples dimensão do organismo de trabalho propicia a proximidade dos atores e pode permitir uma melhor adequação e autodeterminação do processo pelos trabalhadores.

E - Para que isso possa ser alcançado, num projeto de educação empresarial (ou em qualquer outro tipo trabalho individual ou de grupo), o condutor do processo deve, ele mesmo, se colocar como aprendiz da mudança. No papel que exerce diante do grupo, como guia e impulsionador do aprendizado, deve estar imbuído do espírito de busca pelo conhecimento de si mesmo, sem, contudo, perder de vista que o outro é o protagonista daquele momento e a música é a substância que une e dá a direção a todos. Mais do que tudo, o condutor de processos desta natureza deve ouvir e, com suavidade, propor possíveis caminhos.

F - Reconhece-se que a arte, em especial a música, por sua natureza social e integradora, tem um papel importante a desempenhar neste cenário de mudança. Como se viu, o fazer musical tem a possibilidade de conectar um sujeito com algo profundo em seu ser, seu impulso de vida, a partir do qual ele pode expandir as fronteiras da sua individualidade. A atividade artística ganha, neste contexto, um papel que vai muito além daquele que o mercado e a mídia usualmente tentam lhe impor. A arte, assim colocada, passa a ser uma ferramenta da individualidade na

busca por conhecimento de si e da sua realização com o outro. É em sintonia com esta visão que o artista plástico Joseph Beuys conclama cada indivíduo a “*tornar-se um artista, a fim de recriar seu próprio ser*” (BEUYS apud RULAND, 1987, p. 148).

Para finalizar gostaria de dizer que, após ter vivido este processo intenso, ao longo de quase quatro anos, não me resta dúvida de que o ponto central deste projeto foi o encontro humano que tive com os colegas, os amigos, os docentes que me ajudaram nesta empreitada e, sobretudo, com os participantes do projeto, os trabalhadores das várias empresas com os quais pude compartilhar experiências profundas e inesquecíveis. Graças a eles, pude ver o mundo e a realidade humana sob um novo ponto de vista. Este novo olhar alargou as fronteiras daquilo que entendo como significado do trabalho musical; me fez reconhecer, ainda mais, a potência da música e do fazer musical na realização do impulso irrefreável do ser humano em alcançar níveis cada vez mais altos de consciência; aumentou minha confiança na música e na sua tarefa de nos ajudar a despertar o que existe de verdadeiramente bom e humano em nós.

Amor e Gratidão!

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMOVAY, R. Anticapitalismo e inserção social dos mercados. **Tempo Social**, São Paulo, v. 21, n. 1. 2009. p. 65-87.

_____. Depoimento, 2014. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=3xFq9TS9QC0>> Acesso em: 21/10/2014.

ADORNO, T. **O fetichismo na música e a regressão da audição**. In: Textos escolhidos (Os pensadores). São Paulo: Nova Cultural, 1996. p. 65-108.

_____. **Introdução à sociologia da Música**. São Paulo: Editora Unesp, 2011.

ALISKI, A. Lista de trabalho escravo no Brasil cresce e já tem 607 infratores. Estadão online. São Paulo, 2 Julho 2014. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,lista-de-trabalho-escravo-no-brasil-cresce-e-ja-tem-607-infratores,1522440>>. Acesso em: 7/8/2014.

AMATO, R. F. O canto coral como prática sócio-cultural e educativo-musica. **Opus**, Goiânia, v. 13, n. 1, jun. 2007, p. 75-96.

ARROYO, M. Música na educação básica: situações e reações nesta fase pós-LDBEN/96. **Revista da ABEM**, Porto Alegre, V. 10, 29-34, mar. 2004.

BALERONI, N. F.; SILVA, L. R. Musicoterapia com trabalhadores: uma visão fenomenológica das publicações brasileiras. **Revista NEPIM**, Curitiba: v.2. p. 95-119, 2011.

BARROS, S. P. **A promoção da qualidade de vida para os trabalhadores: discurso, poder e disciplina**. 2010. 182 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2010.

BECKER, H. Integrated professionals, mavericks, folk artists and naive artists. In: **Art Worlds**. Berkley: University of California Press, 2008, p. 226-271.

BENENZON, R. O. **Teoria da Musicoterapia**. Tradução: Ana Sheila M. de Uricechea. 2 ed. São Paulo, SP: Summus Editorial, 1988.

BONDÍA, J. L. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Rev. Bras. Educ.** 19. Rio de Janeiro, 2002, p. 20-28.

BONDER, N. **A cabala do dinheiro**. Rio de Janeiro: Imago, 1990. 190 p.

BRANDALISE, A. Musicoterapia Músico-centrada: das influências à sistematização do paradigma. In: **I Jornada sobre Musicoterapia Músico-centrada**. BRANDALISE, A. (org.) São Paulo: Apontamentos, 2003. 120 p.

BRASIL. **Mapa das micro e pequenas empresas**. Portal Brasil, 2 fev. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 15/08/2013.

BRITO, T. A. **Koellreutter educador – o humano como objetivo da educação musical**. 2a ed. São Paulo: Peirópolis, 2011. 187 p.

BRUSCIA, K. **Definindo Musicoterapia**. Trad. Mariza Velloso Fernandez Conde, 2a ed. Rio de Janeiro: Enelivros, 2000. 312 p.

CAGE, J. **Everything we do is music**. Depoimento, 1991. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=rWowppCYTZ0>> Acesso em: 12/10/2013.

CARLIN, R. **The world of music – man's earliest music**. New York: Facts on file, 1987.

CARMACK, E. Balkans' Summer Music Camp. Pula-Croatia: **Tempo**, 59, p. 39-40, 2005.

CARVER, R. Theory for practice: A framework for thinking about experiential education. **Journal of Experiential Education**, 19(1), 1996, p. 8-13.

CHARDIN, P. T. **O fenômeno humano**. São Paulo: Editora Cultrix, 2006. 392 p.

CHION, M. **La audición: introducción a un análisis conjunto de la imagen y el sonido**. Barcelona: Paidós, 1993.

CONRAD, N. J. et al. New flutes document the earliest musical tradition in southwestern Germany. **Nature**, 460, 2009, p.737-740.

COONEY, M. Eight corporate anthems to die for. **Network World**, 13 jul. 2007. Disponível em: <<http://www.networkworld.com/article/2348049/eight-corporate-anthems-to-die-for.html>> Acesso em: 4 mar. 2014.

COON, H.; CAREY, G. Genetic and environmental determinants of musical ability in twins. **Behavior Genetics**, v. 19, n. 2, 1989. p. 183-193.

COSTA, C. O. A musicoterapia no desenvolvimento das relações interpessoais em uma empresa. **Revista Recre@rte**, n.7, jul. 2007. ISSN: 1699-1834. Disponível em: <<http://www.iacat.com/Revista/recreate/recreate07/Seccion4/musicoterapia.html>>. Acesso em: 13 fev. 2014.

CRAVEIRO DE SÁ, L. Música e Estados de Consciência. **Anais do congresso da ANPPON 2007**. Disponível em: <http://www.anppom.com.br/anais/anaiscongresso_anppom_2007/musicoterapia/musicoterap_LCSa.pdf> Acesso em: 28 nov. 2010.

CUNHA, L. V. M. **Musicoterapia organizacional: a utilização da música receptiva como instrumento de diminuição do stress no trabalho**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Semi-Árido, Mossoró, 2014.

DANIÉLOU, A. **Music and the power of sound - the influence of tuning and interval on consciousness**. Rochester: Inner Traditions, 1995. 172 p.

DELLACHERIE, D. et al. The effect of musical experience on emotional self-reports and psychophysiological responses to dissonance. **Psychophysiology**, v. 48 – 3, mar. 2011. p. 337–349.

DENORA, T. **Music in everyday life**. Cambridge: Cambridge University Press, 2005. 181 p.

DEWEY, J. **Art as experience**. New York: Penguin Group, 2005. 371 p.

DUBUFFET, J. L'art brut préféré aux arts culturels. In: **L'homme du commun à l'ouvrage**. Paris: Gallimard, 1999, p. 87-92.

ENGELMANN, A. Relato verbal, principal representante da consciência-2 humana. São Paulo: **Ciência e Cultura**, v. 41, n. 7, jul. 1989, p. 680-685.

GAGNON, L.; PERETZ, I. Mode and tempo relative contributions to “happy-sad” judgements in equitone melodies. **Cognition and emotion**, 2003, 17 (1), 25-40.

GASER, C.; SCHLAUG, G. Brain Structures Differ between Musicians and Non-Musicians. **The Journal of Neuroscience**, 8 out. 2003, 23(27): 9240-9245.

GOETHE, J.W. **Goethes Gedanken über Musik**. WALWEI-WIEGELMANN, H. (ed.) Frankfurt: Insel Verlag, 1985. 262 p.

GONÇALVES, J. Saúde: Música na Empresa. Depoimento, 5 out. 2009. **Programa Saúde TVUni-BH**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=Jmlh61ZeMeM>. Acesso em: 15/10/2013.

GRIFFITHS, P. **Modern music**. London: Thames and Hudson, 1978.

HAINES, L. Vote now for the worst corporate anthem – ever! **The Register**, 28 nov. 2005. Disponível em: <http://www.theregister.co.uk/2005/11/28/anthem_poll/> Acesso em: 4/3/2014.

HOCK, D. **Nascimento da era caórdica**. São Paulo: Cultrix, 2006. 295 p.

HUGHES, J. R. The Mozart Effect. **Epilepsy & Behavior**, 2, p. 396-417, 2001.

HUMMES, J. M. Por que é importante o ensino de música? Considerações sobre as funções da música na sociedade e na escola. **Revista da ABEM**, Porto Alegre, V. 11, set. 2004, p.17-25.

JAUSOVEC, N.; JAUSOVEC, K.; GERLIC, I. The influence of Mozart's music on brain activity in the process of learning. **Clinical Neurophysiology**. 117 p. 2703-2714, 2006.

JORDÃO, G. et al. **A música na escola**. JORDÃO, G. et al. (org) São Paulo: Allucci, 2012, p.19-28.

JUNKER, D. B. O Movimento do Canto Coral no Brasil. Canto Coral - **Publicação Oficial da Associação Brasileira de Regentes de Coros**, Brasília DF, v. 1, n.1, p. 39-41, 2001.

KOLB, D. A. **Experiential learning: experience as the source of learning and development**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. p. 20-38.

KORCZYNSKI, M. Music at work: towards a historical overview. **Folkmusic journal**, c. 8, n. 3. 2003. p. 314-334.

KROPOTKIN, P. **Mutual aid** – a factor of evolution. New York: Alfred A. Knopf, 1925. 239 p.

LACORTE, M. R. **A música como portadora de valores humanos essenciais**. 2003. 241 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Artes, Universidade Estadual Paulista, São Paulo. 2003.

LANGDRIDGE, D. Phenomenology and critical social psychology: directions and debates in theory and research. **Social and personality psychology compass**, 2/3, 2008, p. 1126-1142.

LEVEY, S.; LEVEY, T.; FLIGOR B. J. Noise exposure estimates of urban MP3 player users. **J Speech Lang Hear Res**. 54(1), 2011, p.263-77. Doi: 10.1044/1092-4388.

LEVITIN, D. J. **This is your brain on music** – the science of a human obsession. New York: Plume. 2007.

LINKLATER, H.; FORBES, L. Cross-Cultural Collaboration as Community Growth and Integration: Children's Music Projects in Bosnia-Herzegovina and Scotland. **Approaches: Music Therapy & Special Music Education**. 4 (2), 2012, p.101-109.

MC CLELLAN, R. **O poder terapêutico da música**. Tradução Tomás Rosa Bueno, São Paulo: Siciliano, 1994.

MENUHIN, Y.; DAVIS, C. **A música do homem**. São Paulo: Martins Fontes, 1981. 319 p.

MOGGI, J.; BURKHARD, D. **O espírito transformador** – a essência das mudanças organizacionais no século XXI. 5a ed. São Paulo: Antroposófica, 2005. 100 p.
MOGGI, J. **Gestão viva – a célula como modelo de organização**. São Paulo: Gente, 2001. 111 p.

MONARTH, H. A company without job titles will still have hierarchies. **Harvard Business Review**, 28 jan. 2014. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/2014/01/a-company-without-job-titles-will-still-have-hierarchies/?utm_source=Socialflow&utm_medium=Tweet&utm_campaign=Socialflow>. Acesso em: 25/02/2014

MORAES, J. J. **O que é música**. São Paulo: Brasiliense, 1983. 105 p.

MOREIRA, D. A. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Thomsom Pioneira, 2002. 152 p.

MOREIRA, C. E. R.; MUNCK, L. Estilos de aprendizagem versus treinamento vivencial ao ar livre. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 3, n.1, jan./abr. 2010, p. 09-25.

MOTTA, A. R. Análise do discurso e ergologia. **Revista Moara Estudos Linguísticos** n.38, 2012, p.70-80,

MÜNTE, T. F.; ALTENMÜLLER, E.; JÄNCKE, L. The musician's brain as a model of neuroplasticity. **Nature Reviews Neuroscience** 3, 473-478, 2002.

NANTAIS, K. M.; SCHELLENBERG, E. G. The Mozart effect: an artifact of preference. **Psychological Science**, 10 p. 370-373, jul 1999.

PEDROSA, M. Arte, necessidade vital. In: **Forma e percepção estética**. ARANTES, O. (org.). São Paulo: EDUSP, 1996, p. 41-57.

PENNA, M. A dupla dimensão da política educacional e a música na escola: I – analisando a legislação e termos normativos. **Revista da ABEM**, Porto Alegre, V. 10, 19-28, mar. 2004.

PERETZ, I. The nature of music from a biological perspective. **Cognition**, 100, 2006, 1-32.

PERETZ, I. Towards a neurobiology of musical emotions. In: **Handbook of Music and Emotion: Theory, research, applications**. Eds P. Juslin & J. Sloboda. Oxford: Oxford University Press, 2010. p.99-126.

PERETZ et al. Music Lexical Networks - The Cortical Organization of Music Recognition. The Neurosciences and Music III - Disorders and Plasticity: **Ann. N.Y. Acad. Sci.** 1169: 2009, 256–265.

PETRAGLIA, M. S. **A música e sua relação com o ser humano**. Botucatu: OuvirAtivo, 201. 219 p.

PETRAGLIA, M. S. Jogos rítmicos, motores e sociais, In **A música na escola**. JORDÃO, G. et al. (org.) São Paulo: Allucci, 2012, p. 246-248.

PETRAGLIA, M. S.; QUEIROZ, G. J. P. O fazer musical em diálogo com a musicoterapia. In **European Review of Artistic Studies**, ISSN 1647-3558, 2013, vol. 4, n. 2, pp. 1-27. 2013.

PFROGNER, H. **Lebendige tonwelt - zum phänomen musik**. München-Wien: Langen Müller Verlag, 1981. 680 p.

_____. **Zeitwende der Musik**. München-Wien: Langen Müller Verlag, 1986. 371 p.

PIETSCHNIG, J.; VORACEK, M.; FORMANN, A. Mozart effect-Shmozart effect: a meta-analysis. **Intelligence** 38 p. 314-323, 2010.

PIRES, N.; DALBEN, A. Música nas escolas de educação básica: a produção acadêmica dos cursos de pós-graduação stricto sensu no Brasil (1972-2011). Porto Alegre: **Opus**, v. 19, n. 2, 2013, p.171-208.

PLATÃO. Fédon. In: **Diálogos** (Os pensadores). 3a ed. São Paulo: Abril Cultural, 1983. 261 p.

QUEIROZ, G. J. P. **Aspectos da musicalidade e da música de Paul Nordoff**. São Paulo: Apontamentos Editora, 2003. 114 p.

QUINCEY, C. Intersubjectivity: Exploring consciousness from the second-person perspective. IN: **Toward a Science of Consciousness III**. HAMEROFF, S. HAMEROFF S. R. KASZNIAC, A. W. CHALMERS, D. J. (org.) 1999, p. 407-416.

RAUSCHER, F. et al. Listening to Mozart enhances spatial-temporal reasoning: towards a neurophysiological basis . **Neuroscience Letters** 185, p. 44-47,1995.

REIS, E. M. **O treinamento experiencial e sua aplicação no contexto corporativo**: estudo comparativo entre programas realizados nos Estados Unidos e no Brasil. Dissertação de mestrado, FUMEC - MG, Belo Horizonte, 2010.

RIZEK, R. **A teoria da harmonia em Platão – um estudo sobre a identidade da música ocidental**. 2003. 130 f. Dissertação (Mestrado em Artes) – Escola de comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2003.

ROBBINS, C.; ROBBINS, C. Self communication in music therapy. In **Case studies in music therapy**. BRUSCIA, K. (ed.) Gilsum: Barcelona Publishers, 2000. p.55-72.

ROBERTSON, B. **Imagine a Company Without a Boss?** At Do Lectures. 24 jan. 2013. Disponível em: <<http://holacracy.org/resources/imagine-a-company-without-a-boss-at-do-lectures>>. Acesso em: 23 jan. 2014.

_____. **Leading-Edge Organisation**: Einführung in Holacracy. 2007. Disponível em: <<http://holacracy.org/resources/organization-at-the-leading-edge-introducing-holacracy-german>>. Acesso em: 14/7/2014.

RULAND, H. **Ein weg zur erweiterung des tonerlebens** - musikalisches tonkunde am monochord. Basel: Verlag Die Pforte, 1981. 294 p.

_____. **Die neugeburt der musik aus dem wesen des menschen**. Künstlerische und therapeutische aufgaben einer erneuerten musikkultur. Schaffhausen: Novalis Verlag AG, 1987. 164 p.

SANTOS, C. P. Projetos sociais em educação musical: uma perspectiva para o ensino e aprendizagem da música. In: **XVI Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Música (ANPPOM)**, Brasília, 2006.

SANTOS, R. C. Cantos de trabalho: rupturas e permanências no recôncavo sul da Bahia. In: **ANAIS do III Encontro Estadual de História: Poder, Cultura e Diversidade**. UNEB, Bahia, 2007, p.7.

SCHAFER, R. M. **A afinação do mundo**. São Paulo: UNESP, 1997.

SCHELLENBERG, E.; G. PERETZ, I.; VIEILLARD, S. Liking for happy and sad-sounding music: Effects of exposure. **Cognition and emotion**, v. 22 (2), p.218-237, 2008.

SCHERER, K.; COUTINHO, E. How music creates emotion: a multifactorial process approach. In: **The Emotional Power of Music: Multidisciplinary perspectives on musical arousal, expression, and social control**. Ed. Cochrane; Fantini; Scherer. Oxford: Oxford University Press, 2013. p. 121-146.

SCHOOREL, E. **Os sete primeiros anos** – fisiologia da infância. São Paulo: Antroposófica; FEWB, 2013. 295 p.

SOARES, K. **A transição na gestão da mudança**. São Paulo: Barany, 2013. 214 p.

SOBREIRA, S. **Desafinação vocal**. 2a ed. Rio de Janeiro: Musimed, 2003. 193 p.

SOUZA, J. Educação musical e práticas sociais. **Revista da ABEM**, Porto Alegre, v. 10, p. 7-11, mar. 2004.

SOUZA, J. C. Saúde: Música na Empresa. Depoimento, 5 out. 2009. **Programa Saúde TVUni-BH**. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=Jmlh61ZeMeM>. Acesso em: 15/10/2013.

STEINBERG, M. Musicoterapia Organizacional. In: **XII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE MUSICOTERAPIA, VI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM MUSICOTERAPIA, II ENCONTRO NACIONAL DE DOCÊNCIA EM MUSICOTERAPIA**. 06 a 09, set. 2006, Goiânia. *Anais...* Goiânia: UFG, 2006.

STEINER, R. **Economia e sociedade**: à luz da Ciência Espiritual. 2. ed. São Paulo: Antroposófica, 2003. 45 p.

_____. **Os doze sentidos e os sete processos vitais**. São Paulo: Editora Antroposófica, 1999. 28 p.

STEWART, L. Do musicians have different brains? **Clinical Medicine**, v. 8, n. 3, jun. 2008.

SULAIMAN, A.; SELUAKUMARAN, K.; HUSAIN, R. Hearing risk associated with the usage of personal listening devices among urban high school students in Malaysia. **Public Health**, 127(8):710-5. 2013. doi: 10.1016.

TEIXEIRA, L. H. P. Coros de empresa: desafios do contexto para a formação e a atuação de regentes corais. **Revista da ABEM**, Porto Alegre, v. 13, p.57-64, set. 2005.

THÉVOZ, M. Bricolage et sauvagerie. In: **L'Art Brut**. Genève: Editions d'Art Albert Skira, 1980, p. 59-101.

TORRES, M. C. A. R. Música em um projeto social com jovens: reflexões sobre alguns caminhos. **Revista da FAEEBA – Educação e Contemporaneidade**, Salvador, v. 19, n. 34, p. 63-72, jul./dez. 2010.

TRANJAN, R. A. **Rico de verdade**. 2a ed. São Paulo: Gente, 2008. 195 p.

_____. **A empresa de corpo, mente & alma**. São Paulo: Palavra Acesa, 2014a. 195 p.

_____. **Metanoia - os passos: a desafiadora travessia dos sete mercados**. São Paulo: Palavra Acesa, 2014b. 247 p.

_____. **O que é a Metanoia?** Disponível em: <<http://www.metanoia.net/>>. Acesso em: 3 mar. 2014c.

VANLEEUEWEN, J. A. et al. Evolving models of human health toward an ecosystem context. **Ecosystem Health**, v.5.n.3 1999, p. 204-219.

VIEILLARD, S.; ROY, M.; PERETZ, I. Expressiveness in musical emotions. **Psychological Research**, DOI 10.1007/s00426-011-0361-4, 2011.

WEBERN, A. **O caminho para a música nova**. São Paulo: Novas Metas, 1984. 211 p.

WERBECK-SVÄRDSTRÖM, V. **A Escola do Desvendar da Voz**. São Paulo: Antroposófica, 2001. 200 p.

WILKINS, R. W.; HODGES, D. A.; LAURIENTI, P.; J. STEEN M.; BURDETTE J. H. Network science and the effects of music preference on functional brain connectivity: From Beethoven to Eminem. **Nature Scientific Reports 4**, Article number: 6130, 2014. doi: 10.1038/srep06130. Disponível em: <<http://www.nature.com/srep/2014/140828/srep06130/full/srep06130.html>>. Acesso em: 23/09/2014.

ZUCKERKANDL, V. **Sound and symbol**. Princeton: Princeton University Press, 1973. 377 p.

_____. **Man the musician**. Princeton: Princeton University Press, 1976. 370 p.

10 ANEXOS

10.1 LISTA DE SITES

Empresas participantes dos projetos

Byofórmula - <http://www.byoformula.com.br>

RAW Material - <http://www.rawmaterial.com.br>

Socks.Co. - <http://www.socksco.com.br>

Empresas de consultoria

ADIGO - <http://www.adigo.com.br>

EcoSocial - <http://www.ecosocial.com.br>

Metanoia - <http://www.metanoia.net>

Reos Partners - <http://reospartners.com/brazil>

Instituições de ensino

Institute for Music in Human and Social Development
Edinburgh College of Art – University of Edinburgh – Scotland.
<http://www.eca.ed.ac.uk/reid-school-of-music/research/centres/imhsd>

Fundação Dorina Nowill - <http://www.fundacaodorina.org.br/>

Projetos sociais com a música

Projeto Guri - <http://www.projetoguri.org.br/>

Orquestra Sinfônica de Heliópolis
<http://institutobaccarelli.blogspot.com.br/p/sinfonica-heliopolis.html>

NEOJIBA - Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia
<http://neojiba.org/>

Empresas de música ambiente

Radio Class FM Web - <http://www.classfm.com.br>

In Store - <http://www.instore.com.br>

RDSMultimídia - <http://rdsmultimidia.com.br>

Mood Media Corporation - <http://www.moodmedia.com>

Sobre hinos de empresas

Corporate Anthems – giving voice to your organization's vision and values
<http://www.corporateanthem.com/>

KPMG Theme Song - Global Strategy or Power and Energy
<http://www.youtube.com/watch?v=yXUhQnOYR54>

Hino Original Petrobras (1953)
<http://www.youtube.com/watch?v=L8WwP1RhVO4>

Profissionais atuantes com a música na área de treinamento empresarial

Celina Joppert - Celina Joppert Desenvolvimento Humano
<http://www.celinajoppert.com.br/>

Daniel Maudonnet - <http://www.danielmaudonnet.com.br>

Douglas Peternela - Flama Treinamentos Criativos
<http://flammatreinamentos.com/index.html>

Fabiano Brum - <http://www.fabianobrum.com.br/>

Fernando Sardo - <http://www.fernandosardo.com.br>

Frederico Godoy & Valdir Carvalho - Diapasão - <http://diapasao.net>

Guilherme Santiago - Royes Consultoria em Desenvolvimento Humano
<http://www.guilhermosantiago.com>

Helena Ribeiro & José Renato - Razão Humana
<http://www.razaohumana.com.br/treinamentos-vivenciais>

Luiz Felipe Cortoni - LCZ Consultoria - <http://www.lczconsultoria.com.br/>

Maestro Walter Lourenção
<http://www.incompany.com.br/palestrante/perfil/Sinfonia-Empresarial>

Marcelo Torres - Palestrante, Maestro e Administrador de Empresas

<http://www.marcelotorres.com.br/>

Marco Cesar - Ellocorp - <http://www.ellocorp.com.br>

One World Music - <http://oneworldmusic.com/>

Paulo Suzuki - Roda de tambores - <http://www.emind.info>

Sandro de Oliveira - <http://www.palestrashow.com.br/>

Stefania Giannoni - SLG Consultoria - <http://www.slgconsultoria.com.br>

Válter Pini - <https://www.facebook.com/valter.pini>

10.2 TERMO DE CONSENTIMENTO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAR DA PESQUISA

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos - IPUSP

Av. Professor Mello Moraes, 1721 – Bloco G, 2º andar, sala 27

CEP 05508-030 - Cidade Universitária - São Paulo/SP

E-mail: ceph.ip@usp.br - Telefone: (11) 3091-4182

A – Identificação e Proposta

Este termo visa a preservar os direitos dos entrevistados e participantes e a ética na pesquisa.

Marcelo Silveira Petraglia, pesquisador no Departamento de Psicologia Social e do Trabalho do Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, com orientação do Prof. Dr. Arley Andriolo, está desenvolvendo a pesquisa intitulada “O fazer musical como caminho de conhecimento de si e o conhecimento do outro no contexto empresarial”.

B – Convite e Recusa

Eu sou convidado(a) a participar deste estudo. Meu nome foi selecionado devido a:

- Ser profissional da empresa;
- Estar envolvido em processos de aprimoramento profissional.

Eu sei que a participação neste estudo é absolutamente voluntária. Eu tenho o direito de me recusar a participar ou desistir em qualquer ponto deste estudo. Minha decisão em participar ou não desta pesquisa não terá influência nas atividades que desenvolvo em meus grupos de convivência.

C – Procedimentos

Se eu concordar em participar, o seguinte ocorrerá:

O pesquisador irá me entrevistar. As entrevistas serão gravadas. Eu participarei de atividades em grupo onde serão propostos exercícios e vivências sonoro-musicais, reflexões e comentários. Estas atividades serão gravadas em áudio e vídeo para futura análise do pesquisador. Tanto a entrevista quanto as atividades em grupo serão realizadas em local adequado, na própria empresa ou em local por ela designado.

D – Risco e Desconforto

Não há nenhum efeito prejudicial antecipado em participar da pesquisa. Se alguma questão me deixar chateado(a) ou desconfortável, eu sou livre para me recusar a responder ou participar a qualquer momento.

E – Sigilo

Meus dados serão guardados e usados unicamente para a pesquisa. A ficha de cadastro do participante, a entrevista, as gravações em vídeo e áudio e dados pessoais serão sigilosos, numerados e somente acessados pelos pesquisadores envolvidos na investigação, salvo minha expressa autorização constante no item F.

F – Uso da imagem e das entrevistas em publicações

Autorizo o uso de minhas entrevistas e imagens, coletadas pelo pesquisador, nas publicações e eventos científicos decorrentes desta pesquisa. Caso não concorde, poderei solicitar meu anonimato e/ou recusar a reprodução das imagens, ou outras restrições, conforme escrito na linha abaixo:

() Autorizo () Não autorizo

Observações: _____

G – Questões

Se eu tiver alguma questão ou comentário sobre a participação neste estudo, eu posso falar com o realizador da pesquisa, Marcelo S. Petraglia, ou o Prof. Dr. Arley Andriolo, na Universidade de São Paulo (USP).

O endereço é:

Instituto de Psicologia USP

Av. Prof. Mello Moraes, 1721, Cidade Universitária

São Paulo – sala 103 ou 105 – CEP: 05508-900

Tel: (11) 3091-4184 e Fax: (11) 3091-4460

H – Consentimento

Eu conversei com Marcelo S. Petraglia sobre o estudo e me foi dada uma cópia deste consentimento. Eu entendi o que eu li ou o que ouvi, e tive minhas perguntas respondidas. A participação neste estudo é voluntária e não remunerada. Eu sou livre para recusar estar no estudo ou desistir a qualquer momento.

Nome completo: _____

Local e data: _____

Assinatura do Participante

Consentimento recebido - Assinatura

10.3 LISTA DOS EXERCÍCIOS MUSICAIS UTILIZADOS NAS OFICINAS

Exercícios rítmico-motores

Imitação de ritmos com palmas e pés.

Exercícios “ordem do tempo x ordem do espaço”.

Mãos dadas (canto e movimento).

Vai e volta (com palmas).

Sequência 3+3+2+2 com passos e palmas.

Bater palmas ou dar passos a cada sílaba de uma canção. Individualmente ou em duplas.

Alternar som e silêncio em ciclos de quatro pulsos.

Acelerar e desacelerar um pulso (individualmente, em duplas e em grupo).

Contraposição de padrões rítmicos em duplas.

Valsar e marchar.

Base rítmica para improvisação.

Aquecimento vocal fundamentado na Escola do Desvendar da Voz

Exercícios de audição

Acompanhar o movimento dos tons com as mãos.

Acompanhar os tons com o andar.

Apontar a direção do som.

Seguir o seu gongo de olhos fechados.

Descrever a sonoridade de um instrumento musical.

Regência e condução

Condução do coro.

Conduzir a sequência de gongos com o andar.

Canto

Aquecimento vocal fundamentado na Escola do Desvendar da Voz (exploração vocal com consoantes e vogais).

Cantar em uníssono.

Cantar em cânone (grupos separados, de olhos fechados, misturar os grupos, cruzar os grupos na sala).

Canto em vozes distintas.

Canto acompanhado por instrumentos.

Diálogos com fonemas.

Canções e Cânones

As praias do Ceará (Aricó Jr)

Cânone de Aniversário (Pär Ahlbom)

Eu vi um grande tatu (cânone de autor desconhecido)

Doce canto vem no ar (cânone de autor desconhecido)

Baião de Ninar (cânone de autor desconhecido)

Pescaria (Dorival Caimmy)

Ode à Alegria (coro final do IV movimento da IX Sinfonia de L. v. Beethoven, “Freude schöner Götterfunken”, simplificado e traduzido para o português)

Exercícios com instrumentos

Improvisação com liras

Passar os tons na roda de liras

Conduzir melodias com gongos na roda

Diálogos com metalofones e xilofones

Conversas com instrumentos variados

Criação de uma história sonora

Criação de uma trilha musical para uma história

Xilofone coletivo

Tocar uma melodia em grupo com gongos

10.4 VÍDEO

CD contendo vídeo com momentos das oficinas.

Arquivo: fazer_musical_empresa.mp4 (16:40 min.)