

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM
ADMINISTRAÇÃO

A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DAS
ORQUESTRAS SINFÔNICAS ESTADUAIS,
SEDIADAS EM BELO HORIZONTE / MINAS GERAIS

Alexandre Maciel da Silva

Belo Horizonte

2001

Alexandre Maciel da Silva

A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DAS
ORQUESTRAS SINFÔNICAS ESTADUAIS,
SEDIADAS EM BELO HORIZONTE / MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Recursos Humanos

Orientador: Prof. Doutor Reynaldo Maia Muniz
UFMG

Belo Horizonte
Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG
2001

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar as estruturas das orquestras sinfônicas estaduais, sediadas em Belo Horizonte/MG, e os processos desenvolvidos nelas ao longo de suas trajetórias históricas. Belo Horizonte sediou sete orquestras sinfônicas e, dessas, apenas a Orquestra Sinfônica da Polícia Militar de Minas Gerais – OSPMMG – e a Orquestra Sinfônica de Minas Gerais – OSMG – sobreviveram: ambas criadas e mantidas pelo Governo Estadual. Para atingir este propósito, foi fundamental também relacionar os aspectos internos aos fatores ambientais que, em última instância, garantiram a sobrevivência dessas organizações. Destacou-se também a análise das diferentes ações cotidianas da gerência e de integrantes dos grupos, a trajetória técnica deste tipo de organização, sua relevância para a sociedade que a custeia e a identificação dos fatores relevantes do micro e macro ambientes para os grupos sinfônicos ao longo do tempo. As análises dos fatores que determinam as estruturas e os fluxos organizacionais das orquestras sinfônicas estaduais tiveram como base teórica o enfoque de H. Mintzberg sobre as configurações organizacionais e suas respostas ao ambiente e à tecnologia que cercam as organizações. Em última instância, o desenvolvimento desse estudo objetivou contribuir para o entendimento das orquestras sinfônicas, em particular, e outras organizações culturais, no geral, sob o aspecto organizacional, para que futuras estratégias sejam desenvolvidas no sentido de garantir a permanência e expansão dos grupos culturais em novos e desafiadores contextos.

Palavras-chave: orquestra sinfônica, Orquestra Sinfônica da Polícia Militar de Minas Gerais (OSPMMG), Orquestra Sinfônica de Minas Gerais (OSMG), Teoria Contingencial, H. Mintzberg, Configurações organizacionais.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	04
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	06
2.1 As Estruturas Técnicas e Musicais das Orquestras Sinfônicas.....	06
2.1.1 Orquestra Sinfônica: definição e características básicas.....	06
2.1.2 A evolução da condição social do músico de orquestra.....	11
2.1.3 Fatores que afetaram a evolução das orquestras sinfônicas.....	13
2.1.4 Momentos marcantes da atividade sinfônica no Brasil.....	17
2.1.5 A Orquestra Sinfônica sob o aspecto organizacional.....	22
2.2 As Estruturas e os Processos Organizacionais.....	26
2.2.1 A Concepção de Estrutura Organizacional.....	26
2.2.2 A Teoria de Mintzberg sobre Estrutura e Processos Organizacionais.....	31
3 METODOLOGIA.....	56
3.1 Tipo de Pesquisa.....	56
3.2 Universo e Amostra.....	57
3.3 Coleta de Dados.....	57
3.4 Tratamentos dos Dados.....	59
4 RESULTADOS.....	60
4.1 A Orquestra Sinfônica da Polícia Militar de Minas Gerais (OSPM). 60	60
4.1.1 Histórico.....	60
4.1.2 A estrutura atual da OSPM: configuração e fluxos.....	72
4.2 A Orquestra Sinfônica de Minas Gerais (OSMG).....102	102
4.2.1 Histórico.....	102
4.2.2 A Estrutura atual da OSMG: configuração e fluxos.....	114
5 CONCLUSÕES.....	121
6 REFERÊNCIAS.....	128
7 REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES.....	132
8 APÊNDICES.....	133

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APM	Academia de Polícia Militar
BG	Batalhão da Guarda
CEFAR	Centro de Formação Artística
CFS MÚS	Curso para Formação de Sargentos Músicos
DI	Departamento de Instrução
EFM	Escola de Formação Musical
FCS	Fundação Clóvis Salgado
OSMG	Orquestra Sinfônica de Minas Gerais
OSPM	Orquestra Sinfônica da Polícia Militar
PMMG	Polícia Militar de Minas Gerais
SBE	Sociedade Brasileira de Eletrificação
UEMG	Universidade do Estado de Minas Gerais
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais

A ESTRUTURA E O FUNCIONAMENTO DAS ORQUESTRAS SINFÔNICAS ESTADUAIS, SEDIADAS EM BELO HORIZONTE/ MINAS GERAIS

1 INTRODUÇÃO

Ao longo de seus 103 (cento e três anos) anos de história, Belo Horizonte sediou sete *orquestras sinfônicas*¹: Sociedade de Concertos sinfônicos, Orquestra Sinfônica da Escola Livre de Música, do Teatro Francisco Nunes, da Universidade Federal de Minas Gerais, Orquestra Sinfônica Mineira, da Polícia Militar de Minas Gerais (OSPM) e Orquestra Sinfônica de Minas Gerais (OSMG). Dessas, apenas as orquestras sinfônicas da PMMG e da OSMG sobrevivem até hoje - ambas criadas e mantidas pelo Governo Estadual.

Neste contexto, o objetivo deste trabalho é identificar as estruturas das orquestras sinfônicas estaduais e os processos desenvolvidos nelas, para que outras organizações culturais possam valer-se dos fatores que garantiram a efetividade dessas organizações e, conseqüentemente, sua sobrevivência.

Para atingir este propósito é fundamental responder três questões básicas: quais são as estruturas e os processos desenvolvidos pelas orquestras sinfônicas estaduais, sediadas em Belo Horizonte? Como estas orquestras adequaram suas estruturas e processos aos fatores ambientais e, assim, garantiram sua sobrevivência organizacional? Quais fatores do micro e macro ambientes foram relevantes para os grupos sinfônicos ao longo do tempo?

Tais questionamentos permitem análises no âmbito das estruturas e processos das organizações, das ações cotidianas da gerência e dos integrantes do grupo, periodicamente reformuladas por força dos fatores externos. Outro âmbito, de aspecto mais geral, relaciona-se à trajetória histórica e técnica deste tipo de organização e sua relevância para a sociedade que a custeia.

O entrelaçamento entre estas duas possibilidades de análises permite identificar

¹ **Orquestras sinfônicas** são corporações musicais eruditas que contêm instrumentistas de cordas, sopro e percussão, custeadas por uma única fonte de recursos. Ao contrário, as corporações musicais eruditas mantidas por duas ou mais fontes são denominadas **orquestras filarmônicas**. Ambas possuem a mesma estrutura tecnomusical. (Swoboda, 1968)

a configuração organizacional, sua relação com os fatores que interferem em sua conformação e, por fim, a evolução dessa relação ao longo do tempo que poderiam culminar no fracasso ou no sucesso.

A pesquisa ainda se justifica pela atipicidade da Orquestra Sinfônica da Polícia Militar de Minas Gerais, pois é a única orquestra sinfônica militar das Américas. Quanto a Orquestra Sinfônica de Minas Gerais – típica entre as demais orquestras do país - a complexidade de suas atividades carece de entendimento para ser efetivamente valorizada pelo poder público.

A dupla necessidade de compreender a atividade sinfônica por seus aspectos técnicos e organizacionais preponderou na estruturação desta pesquisa em seis partes, com os seguintes conteúdos:

- 1 - a evolução das estruturas tecnomusicais das orquestras sinfônicas, constituídas ao longo da história mundial e nacional;
- 2 - as estruturas organizacionais das orquestras sinfônicas;
- 3 - as análises dos fatores que determinam as estruturas e os fluxos organizacionais, aprofundando no enfoque de H. Mintzberg sobre as configurações organizacionais e suas respostas ao ambiente e à tecnologia que cercam as organizações;
- 4 - esclarecimentos metodológicos da pesquisa;
- 5 - resultados da pesquisa sobre as orquestras sinfônicas estaduais; e
- 6 - conclusões.

Em última instância, o desenvolvimento desse estudo objetiva contribuir para o entendimento das orquestras sinfônicas, sob o aspecto organizacional, para que futuras estratégias sejam desenvolvidas para garantir a permanência e expansão dos grupos sinfônicos em novos e desafiadores contextos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Estruturas Técnicas e Musicais das Orquestras Sinfônicas

O detalhamento de algumas especificidades tecnomusicais das orquestras sinfônicas associadas às suas origens é necessário para que as estruturas e os processos desenvolvidos ao longo de sua trajetória sejam entendidos com mais amplitude quando enfocados na perspectiva organizacional.

A descrição das características técnicas, por serem indissociáveis dos aspectos estruturais e dos processos, será realizada com o aprofundamento necessário para a compreensão das orquestras. Nesse sentido, termos específicos da Música serão destacados e, quando houver necessidade para o entendimento do texto, serão explicados em notas de rodapé, para facilitar o inter-relacionamento dos enfoques musical e organizacional, sem a perda da fluidez da leitura.

2.1.1 Orquestra Sinfônica: definição e características básicas

A orquestra sinfônica caracteriza-se por apresentar uma configuração específica delineada no Século XVII e que se mantém até os dias atuais. Durante a Idade Média e no começo do Renascimento, os instrumentos haviam sido excluídos das manifestações musicais eruditas. Por volta de 1610, a discordância entre alguns compositores sobre a combinação entre instrumentos e vozes ensejou experiências com grupos apenas instrumentais, precursores da orquestra (Aubert e Landowski, 1959).

Na perspectiva organizacional, a orquestra sinfônica define-se como um grupo de especialistas empenhado no alcance de um objetivo originado de uma variedade complexa de atividades, sob a coordenação de uma única pessoa (o regente), de forma extremamente eficaz (Reddian apud Schmitz, 1999, p.66).

Sob o enfoque musical, a orquestra sinfônica é reconhecida como um grupo misto e equilibradamente constituído de músicos executantes de instrumentos de cordas, sopro e percussão, coordenados por um regente. A constituição deste grupo visa a execução de obras musicais, segundo a concepção dos

compositores, expressa em uma partitura.² (Aubert e Landowski, 1959)

O berço da orquestra sinfônica foi a Europa e o grupo só se firmou quando Cláudio Monteverdi (1567-1643) distinguiu a função individual do conjunto de instrumentos.³ Esta distinção reforçou a *polifonia* (combinação simultânea de vários sons) e a produção de gêneros musicais específicos para o conjunto orquestral.

A orquestra nasceu junto com a música instrumental secular que neste momento passou a coexistir com a música sacra. A valorização da música profana aconteceu progressivamente entre os séculos XIV e XVI e sua evolução pode ser dividida em dois períodos distintos: primeiro, de sua gênese até a primeira metade do Século XVIII; segundo, da metade posterior do referido século aos dias atuais.

A primeira fase da Orquestra Sinfônica

As orquestras do começo desta fase eram formadas por agrupamentos pequenos, cerca de trinta músicos, que exerciam suas atividades paralelamente ao desempenho de outras ocupações. A multiplicidade de tarefas dos membros da orquestra manifestava-se também no campo musical. O regente talvez fosse um dos poucos que se dedicava exclusivamente à Música. Esse caráter coletivo conferia à orquestra um lugar de destaque no âmbito das artes setecentistas, na medida em que o grupo constituía um espaço para o desenvolvimento da técnica e da expressão, por meio de práticas quase profissionais que inexistiam em outras formas de arte.

Quanto ao aspecto financeiro, a manutenção do grupo dependia da generosidade de um "patrono", que geralmente pertencia à Igreja Católica ou à nobreza. Os músicos "profissionais" (aqueles cuja principal atividade era a prática da Música)

² Partitura é o registro escrito de uma composição musical, com o objetivo de dar ao(s) compositor(es) e regente(s) uma visão geral da obra e facilitar a interlocução entre eles. Este tipo de registro permite, depois de concluído, a elaboração das "partes", ou seja, fragmentos deste registro para que cada músico saiba *o que* e *como* deverá executar seu instrumento para expressar a concepção do(s) compositor(es).

³ Até o período, o uníssono predominou. Ou seja, a maioria ou quase todos os instrumentos executava a mesma melodia. Com Monteverdi, cada instrumento passou a ter uma função única no grupo, mesmo que em alguns momentos essa função fosse comum a outro(s).

tinham múltiplas tarefas: compor, orquestrar, reger, ensinar, tocar e participar da formação do grupo (Commins, 1964). As orquestras tinham nessa época uma estrutura similar às *corporações de ofício*, descritas por Dobb (1972).

Nesta primeira fase, prevaleceram as formas objetivas e mais disciplinadas do Barroco, que expressavam um estilo elevado e convencional. Geralmente, as músicas eram escritas com a finalidade de comemorar acontecimentos específicos, divertir a alta sociedade, aprofundar os cultos religiosos coletivos ou intensificar o brilho das festividades públicas. A constituição do grupo orquestral em termos do número de integrantes variava em função da disponibilidade dos músicos e da preferência dos compositores, que também eram regentes e executantes. Por esta razão, cada orquestra apresentava instrumentistas e instrumentos em quantidade e variedade próprias.

O auge desta primeira fase da orquestra foi atingido com a *polifonia harmônica*, desenvolvida por Johann Sebastian Bach (1685-1750) e Georg Friedrich Haendel (1685-1759). A decadência coincidiu com as datas da morte destes compositores e o fato que marcou o fim deste período foi justamente o esgotamento das possibilidades de composição dentro deste gênero musical.

Na segunda metade do século XVIII, apesar das formas desse período parecerem tecnicamente “ultrapassadas” e já esgotadas, as composições no estilo da polifonia harmônica não eram mais produzidas, contudo eram executadas. Isto demonstra que alguns grupos optaram por uma linha integrada aos gêneros do Barroco; outros, pela execução das composições “mais modernas”; e outros, pelo ecletismo, reservando espaço para as composições já consagradas do passado e as de vanguarda, que ainda estavam por se consagrar.

A segunda fase da Orquestra Sinfônica

Em termos conjunturais, o declínio da nobreza européia e a perda de hegemonia da Igreja Católica, no contexto das grandes transformações no mundo do trabalho, afetaram profundamente as orquestras. A maioria delas que na fase anterior abrilhantavam os eventos de um público pequeno, porém selecionado e

erudito, foram desativadas. Seus membros passaram a procurar trabalho em orquestras que se formavam nos grandes centros urbanos que cresciam na Europa, agora com nova estrutura.

As obras musicais que marcaram o início da segunda fase foram as sinfonias de Joseph Haydn (1732-1809) e Wolfgang Amadeus Mozart (1756-1791). Na transição entre o primeiro e o segundo momento estão as obras de Christoph Gluck (1714-1787) e a de um grupo de compositores secundários, dos quais os mais lembrados são Carl Philipp Emanuel Bach (1714-1788) e Johann Adolf Hasse (1699-1783). Um dos fatores responsáveis pela obscuridade, em termos de informações históricas, que caracterizou este período de transição foi a falta de recursos para custear as orquestras, consequência da crise financeira vivida pelos ex-patronos.

A partir de 1750, os profissionais da orquestra tenderam a substituir a realização de múltiplas tarefas pela execução distinta de atividades específicas. Assim, os músicos executantes foram se distinguindo dos compositores, orquestradores e regentes, e isto reforçou a necessidade de especialização dos instrumentistas e do aperfeiçoamento dos instrumentos, a fim de adequá-los ao conjunto, que, como um todo, também se profissionalizava. A tendência daquele momento foi excluir da orquestra os instrumentos (e, logicamente, os instrumentistas) que não provocavam os efeitos desejados no público e inserir outros de maior expressividade ou que esporadicamente atendiam às necessidades específicas de algumas composições.

O fato é que na segunda metade do século XVIII a espinha dorsal da orquestra foi constituída pelo quarteto de cordas (violino, viola, violoncelo e contrabaixo), acompanhado por instrumentos de sopro e percussão. A composição e a evolução histórica da orquestra sinfônica estão detalhadas na FIG. 1 e no APÊNDICE 1.

A Composição Técnica da Orquestra Sinfônica

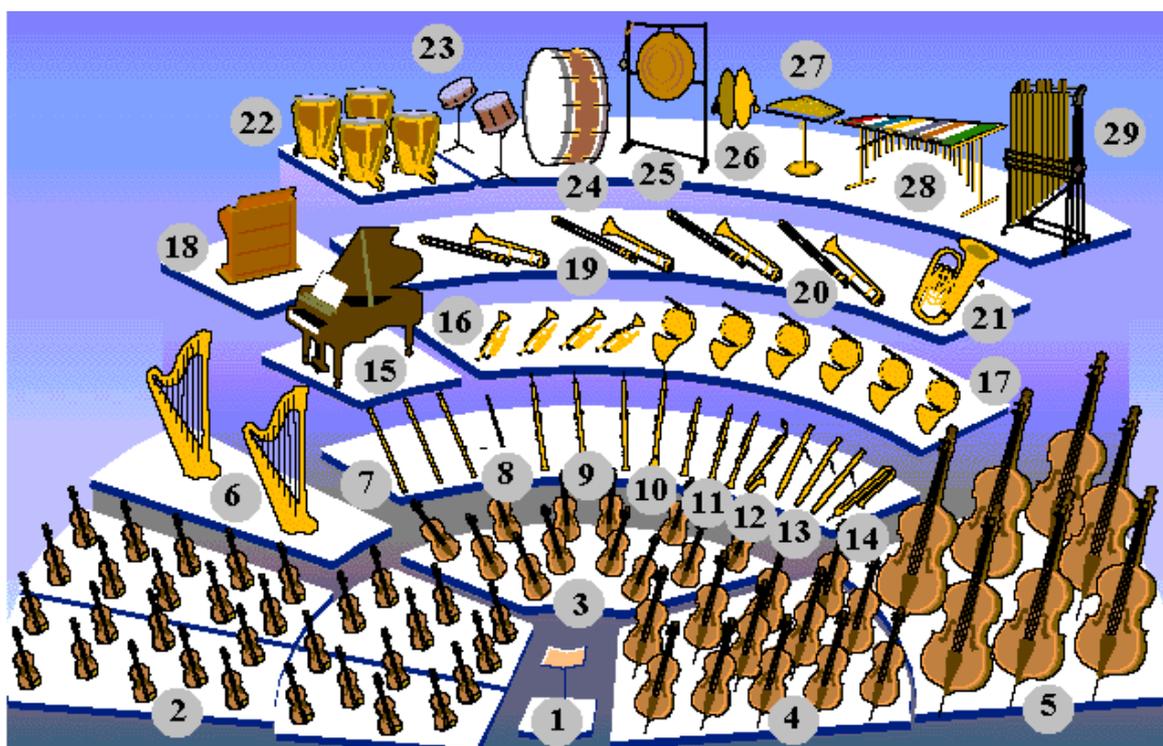


FIGURA 1 – Composição da Orquestra Sinfônica

FONTE: Projeto de orquestra sinfônica do Palácio das Artes (Lei 6.862/76).

Legenda:

1. Regência	9. Oboé	17. Trompa	25. Gongo
2. Violino	10. Corne-Inglês	18. Celesta	26. Pratos
3. Viola	11. Clarinete	19. Trombone	27. Glockenspiel
4. Violoncelo	12. Clarinete Baixo	20. Trombone Baixo	28. Xilofone
5. Contrabaixo	13. Fagote	21. Tuba	29. Tubofone
6. Harpa	14. Contra-Fagote	22. Tímpanos	
7. Flauta	15. Piano	23. Caixas Claras	
8. Flautim	16. Trompete	24. Bombo	

Para Andrade (1980), este período foi caracterizado pelo *sinfonismo*: união dos instrumentos melódicos com função puramente artística. Esse movimento, que se desenvolveu na Itália e Alemanha, resultou do processo formal de escrever a música e da fixação do processo básico de se tratar a orquestra, com peças musicais constituídas por temas curtos, geralmente executados, consecutivamente, por instrumentos melódicos. Os grupos de instrumentos similares (os *naipes*) passaram a ser tratados isoladamente e as feições atuais do grupo foram fixadas. Esta tendência à especialização contribuiu para a profissionalização do grupo e para determinar as especificidades em relação às obras a ele destinadas.

2.1.2 A evolução da condição social do músico de orquestra

Para situar a condição social do músico de orquestra, é preciso conceituar o que se entende por Classicismo. Na atualidade, o senso comum define como "clássica" toda a música ocidental, exceto as folclóricas e as populares. Contudo, no âmbito musical, para Rushton (1988) o "clássico" refere-se a composições musicais, a compositores, grupos e demais aspectos do período que se estende de meados do século XVIII até a morte de Ludwig Van Beethoven (1770-1827).

No começo do Classicismo, os músicos, assim como os demais artífices, estavam inseridos num sistema com poucos direitos e garantias em relação ao trabalho. Além de mal remunerados, os músicos podiam ter seus rendimentos suspensos, sem qualquer explicação ou compensação posterior por parte de seus empregadores: nobres ou clérigos (Rushton, 1988).

Na fase posterior, quando alguns países europeus ampliaram os direitos dos cidadãos, os artistas em geral passaram a ter direitos garantidos, na condição de empregados municipais, na medida em que se tornou possível exercer maior controle sobre seu trabalho. Em Paris e Londres, onde o desenvolvimento das classes médias urbanas favoreceu a prosperidade de um mercado musical, este contexto "(...) levou (alguns) músicos a se tornarem empresários, além de compositores e intérpretes, passando assim a integrar a classe social de seus clientes." (Rushton, 1988. p.11)

A nova condição social dos músicos aconteceu em decorrência de um lento processo de mudanças. As atividades musicais ligadas à execução ainda continuavam precárias, obrigando a maioria dos músicos a completar seus rendimentos com aulas particulares.

No novo mercado musical, que prosperava de maneira visível, uma das atividades que mais contribuiu para melhorar a condição financeira do músico foi a comercialização de partituras impressas ou em cópias autorizadas. A venda das composições, ao contrário, não trouxe melhorias significativas de longo prazo, pois o músico via-se alijado de qualquer direito sobre sua obra. Nessa transferência de direitos para os ricos comerciantes que se enveredavam para o

setor de entretenimento, os compositores assumiam a grande e arriscada responsabilidade de realizar a montagem de espetáculos, principalmente de óperas, nos grandes centros urbanos.

No início do século XIX, apenas as novas forças políticas e sociais não seriam suficientes para explicar a valorização da música instrumental. Contudo, significaram a ambiência necessária para a valorização da música que foi associada a estas novas forças e, por extensão, de seus executantes e criadores. Nesta fase, as composições em gênero romântico constituíam a base do repertório dos principais grupos orquestrais da Europa. (Rushton, 1988. p.12).

Outro fator que contribuiu para a nova condição social do músico foi o Iluminismo, movimento responsável por abundante produção literária sobre Música. Passando a ocupar espaço reservado às ciências e classificada como conhecimento específico, a Música já era reconhecida como uma arte cada vez mais contagiante e instigadora de pesquisas e experimentações, culminando em muitas publicações de manuais (de execução e composição) e obras ligadas à historiografia musical. Apesar de se traduzir em publicações, os músicos tiveram mais um campo de atuação, angariando o *status* de outros campos do conhecimento.

Tais publicações e o intercâmbio de músicos dos grandes centros artísticos e culturais conduziram ao *internacionalismo da linguagem musical*. Esta característica foi concretizada por meio de práticas comuns cada vez mais freqüentes, apesar de abarcarem traços das diversas nacionalidades.

O internacionalismo não foi uma exclusividade da Música. Existiu também na Literatura, em razão da ampla tradução de obras famosas, na Pintura e, acentuadamente, nas Artes Cênicas em geral, graças ao intercâmbio de cenários, traduções e adaptações de óperas e peças teatrais e, principalmente, de *turnês* de produções por diversos países. Tudo isso propiciou a expansão das atividades culturais pela Europa e áreas do novo continente, em busca de novos mercados, e favoreceu a melhoria das condições de trabalho do músico, pela promoção de um salutar intercâmbio de experiências, responsável pela elevação dos padrões de qualidade técnica – individuais e coletivos. (Hauser, 1998)

Só no final do século XIX é que passou a existir uma legislação mais especificamente voltada para a atuação social do músico, contextualizando sua ação no âmbito das demais profissões ligadas às artes. Sem a possibilidade de um detalhamento pormenorizado e efetivo de suas atividades, os músicos se encontraram em dúbia posição: ora beneficiados por serem incluídos nos grupos de técnicos altamente especializados, ora prejudicados por serem incluídos nos grupos de artífices sem qualificação.

No início do século XX, a condição social dos músicos não sofreu grandes alterações em relação ao quadro do final do século anterior, exceto pelo aspecto da atividade profissional, que encontrou muitas barreiras para se separar do amadorismo. Neste contexto, as Escolas de Música desempenharam um papel fundamental, na medida em que tentaram estabelecer parâmetros independentes de classificação técnica dos existentes no meio musical. Isto ainda é gerador de polêmica, sobretudo no que se refere à execução. O fato é que o músico erudito, bem como a totalidade dos músicos, vem conquistando o reconhecimento de uma parcela cada vez maior da sociedade, a partir da divulgação dos grupos sinfônicos em todo o mundo.

2.1.3 Fatores que afetaram a evolução das orquestras sinfônicas

Para Borba e Lopes Graça (1963), cada época teve seu tipo de orquestra, correspondente às características estruturais das composições, às necessidades expressivas dos diferentes momentos históricos e ao sucessivo aperfeiçoamento técnico dos organismos orquestrais. Tal observação destaca a grande capacidade de adaptação deste tipo de organização aos fatores internos e externos, peculiaridade daquelas que sobreviveram.

Não há como dissociar a evolução da orquestra do progresso da composição musical, da melhoria na construção dos instrumentos musicais de sopro e das associações de artistas (sensível grupo de pressão), responsáveis pelo desenvolvimento técnico dos músicos instrumentistas, arranjadores, compositores e orquestradores.

Abarcando esses fatores mais específicos, estavam outros de aspecto mais geral, tais como as condições comerciais que afetaram a produção e a venda dos instrumentos musicais, o desenvolvimento do grupo orquestral (a partir da melhoria geral das condições das comunidades) e os financiamentos das apresentações públicas (espaço de interação dos músicos com os ouvintes).

Um dos fatores tecnomusical que favoreceu o desenvolvimento qualitativo e quantitativo das orquestras foi a padronização da notação musical. As *partituras* constituíram-se um dos mais nítidos diferenciais entre uma fase anterior (mais improvisada) e outra posterior (mais profissional) e, conseqüentemente, mais abrangente, por se configurar como notação universal.

Entre os séculos XVIII e XIX, as formas musicais das composições para orquestra (*suíte, sonata, variação e concerto*) culminaram na *sinfonia* – forma musical mais gigantesca e sólida, porque nela todos os instrumentos (e, logicamente, os instrumentistas) têm igual importância, devido às múltiplas possibilidades de interações entre eles. Haydn foi o criador da sinfonia e foi quem determinou sua estrutura básica. Mozart seguiu a estrutura de Haydn, priorizando o maior equilíbrio entre os instrumentos do grupo. Beethoven continuou também a forma estabelecida pelo pai da sinfonia, incorporando a ela proporções monumentais. A grandiosidade das sinfonias de Beethoven levou-o a ampliar também a orquestra em suas sucessivas obras, sendo o responsável pelo maior grau de desenvolvimento deste gênero musical.

O surgimento da orquestra sinfônica e o crescimento simultâneo da música instrumental secular culminaram no *poema sinfônico* e na *música dramática*. Para Garcia López et al (1957), nas formas musicais anteriores a música foi absoluta, abstrata e pura. A partir destas duas formas musicais, o conceito programático da música foi introduzido; ou seja, desenvolveu-se uma composição musical seguindo um plano literário. Quando os compositores abandonaram a forma puramente musical, buscaram coerência, unidade e uma estrutura formal que demonstrasse um objetivo claramente definido, capaz de ser traduzido numa idéia fixa em forma (a orquestra e sua disposição) e conteúdo (as composições específicas para o grupo).

O público da fase de consolidação da orquestra sinfônica foi maior e mais exigente do que o público da fase de sua formação, contudo menos aprofundado nos conceitos específicos da Música.⁴ Por isto, os compositores que contribuíram para consolidar a formação orquestral se empenharam em desenvolver a atividade sinfônica para fins de entretenimento e expressão de demandas deste novo público. A forma musical que predominou no período objetivou demonstrar a incidência de uma ação dramática contida nos “clássicos” da literatura da qual compositor(es), executantes e público tinham ciência. A objetividade e a expressividade do estilo agradaram muito ao público leigo em Música, que se aculturava por meio da literatura e conseguia estabelecer a ligação entre os livros e os *libretos*.⁵ Esse foi um dos fatores ligados ao ambiente, co-responsável pela popularização da orquestra no século XIX.

A música programática, ou descritiva, não era inédita. Existiu no século XVI, na forma denominada *madrigal*. Contudo, o diferencial básico das músicas para orquestra compostas no século XIX estava no desenvolvimento da idéia, a qual era portadora de uma musicalidade expressa de maneira consciente para um público que não era aprofundado nos conceitos musicais e que não entendia sua materialização pela execução das músicas. As novas composições demonstraram uma constante oscilação entre a emotividade e a forma. De um lado, encontramos Beethoven, – extremamente musical e emotivo; do outro, Hector Berlioz (1803-1869), demasiado literário e formal.

O *sinfonismo* do século XIX caracterizou-se pela expressividade das composições. A classe média tornou-se a principal “consumidora” da Música, ao elegê-la sua arte favorita (Hauser, 1998. p.728). O resultado foi a melhor elaboração das composições, que, a partir daquele momento, passaram a ser criadas para quantas execuções fossem possíveis. Isso explica o propósito “imortal” das obras do período, que outrora poderiam ser rapidamente esquecidas, por se destinarem a eventos específicos. Bekker apud Andrade (1980) definiu o período como transitório do princípio da expressividade para o

⁴ Este público foi constituído basicamente pela burguesia que ainda não havia consolidado os hábitos e práticas da nobreza, em termos de apreciação artística.

⁵ Libretto é um “*texto de ópera, oratório ou cantata. (...) Originalmente, era um pequeno livro que continha o texto de uma ópera, impresso separadamente para o benefício do público.*” (Isaacs e Martin, 1985. p.211). A existência do libretto está inserida na expansão da imprensa, da escrita e da música de cena.

da intensidade. A explicação do autor girou em torno da mudança da horizontalidade da música, com a *melodia* (combinação de sons sucessivos), para a verticalidade, com a *harmonia* (combinação de sons simultâneos).

A passagem da *composição por encomenda* para a *composição profissional* deu-se, aproximadamente, entre as obras de Mozart e Beethoven. Neste momento, merece destaque a construção das grandes salas de concertos, teatros e espaços para eventos de maior vulto musical, por expressarem a popularização das artes cênicas e, particularmente, da orquestra enquanto um grupo com estilo próprio, o qual passou a contar com a admiração progressiva de parcelas maiores das comunidades. Garcia López et al (1957) destacaram a importância do local das apresentações públicas, por constituírem o espaço de interação entre a orquestra e os ouvintes. Significa dizer que estes locais estavam se ampliando, pois a interação entre a orquestra e o público crescia em igual proporção.

Para Thompson e Rudolf (1968), o espírito cívico que se difundiu na Europa no século XIX e início do XX fez com que a atividade sinfônica fosse absorvida pela comunidade. Como não havia objeção em usar verbas públicas para patrocinar o que antes era feito pela aristocracia, a importância da organização cresceu por estar vinculada à nacionalidade, ao civismo, à cultura e à arte. Desta forma explica-se o financiamento estatal de muitos grupos orquestrais, caracterizando a predominância de um só custeador na Europa.

A partir das obras de Richard Wagner (1813-1883), os compositores conseguiram o equilíbrio entre o sentido musical da idéia literária e o sinfonismo expressivo, de sentido dramático. Claude Debussy (1862-1918) intuiu uma linguagem harmônica que renovou o colorido orquestral ao conseguiu dar valores sonoros inéditos aos instrumentos e ao grupo orquestral. Maurice Ravel (1875-1937) seguiu o caminho dos impressionistas, mas introduziu em suas composições uma roupagem harmônica, exuberante e sugestiva nas formas musicais já existentes. Na opinião de Garcia López et al (1957), é com Ravel que a orquestra e as composições atingiram o auge em termos de técnica, linha melódica e originalidade. Devido ao crescimento de suas proporções em número de instrumentistas foi inviável sua pronta aceitação do ponto de vista organizacional, fazendo com que os financiadores das orquestras colocassem

empecilhos quanto à viabilidade dos custos diretos e indiretos.⁶

Atualmente, a maioria das orquestras sinfônicas segue o modelo das organizações existentes no final do século XIX. Borba e Lopes Graça (1963) explica essa tendência a partir de dois fatores: a) foi o grupo mais equilibradamente constituído da gênese aos períodos posteriores – em termos tanto musicais quanto organizacionais (viabilidade de custos, organização de pessoal, adequação de espaços para apresentações etc); b) na Europa, onde a orquestra nasceu, foi seu período de maior popularidade, gerando grande divulgação dos diferentes grupos orquestrais, dos compositores e das composições.

2.1.4 Momentos marcantes da atividade sinfônica no Brasil

No Brasil, três momentos marcaram a atividade musical erudita com mais intensidade: no século XVIII, com a opulência do ouro nas Minas Gerais; no começo do século XIX, com a vinda da Família Real para o Brasil; e por último, a vinda de músicos europeus, após a Segunda Guerra Mundial (meados do século XX). Nos dois primeiros momentos, a ação cultural ficou limitada em Minas Gerais e Rio de Janeiro, respectivamente. O terceiro momento foi de âmbito mais geral, apesar das evidências destacarem a presença destes músicos nas capitais do Rio de Janeiro, Minas Gerais e São Paulo.

A atividade sinfônica em Minas Gerais no século XVIII

Kiefer (1976) reportou-se ao pesquisador Francisco Curt Lange para explicar a intensa atividade musical, de alto nível de criação e execução, durante a próspera fase do século XVIII, no sertão brasileiro, longe do litoral e dos centros culturais europeus. As motivações, segundo Lange (apud Kiefer, 1976), além da opulência da atividade mineradora, se devem

⁶ Além dos custos diretos com o grupo, com salários e demais condições infra-estruturais, devem ser considerados os custos indiretos com os teatros e salas de concertos para que os grupos atinjam seu público.

(...) à nostalgia e do isolamento, como também da tradição musical portuguesa, enraizada desde tempos muito antigos no seu povo e nos que procuravam uma nova vida além-mar, no misteriosamente rico Brasil. (p.31)

Outro aspecto diferenciador das Gerais foi que a Capitania surgiu citadina e mercantilista, ao contrário das demais capitanias brasileiras, que nasceram rurais e agrárias. Neste novo espaço, a classe média, formada por trabalhadores livres (artistas, funcionários públicos, artesãos etc), encontrou as condições necessárias para se aglutinar e crescer. Kiefer (1976) destacou também a grande velocidade com que esta cultura musical cresceu nas principais vilas mineiras.

As conclusões da pesquisa de Curt Lange sobre a Escola Mineira apontam que os músicos profissionais integravam uma classe que não era de escravos e muito menos de senhores; vieram de outros centros brasileiros, principalmente Bahia e Pernambuco. Isto explica o fato da maioria deles ser mulata. A participação do clero nas atividades musicais, por meio dos padres músicos, não foi predominante porque as fontes documentais evidenciam o domínio destas atividades por parte dos músicos leigos, mesmo no âmbito das funções religiosas. (Rezende, 1989)

Kiefer dividiu as atividades musicais desenvolvidas pela Escola Mineira em quatro grandes grupos: a) no exercício público da música, em festividades civis e religiosas; b) no exercício particular, em saraus, bodas, enterros, nas *Casas Grandes* etc; c) nas atividades militares, na participação em bandas⁷; e d) no exercício de ensinar música, conforme a tradição europeia, em *conservatórios*, que abrigavam os aprendizes com a finalidade de propiciar o desenvolvimento das aptidões musicais deles, afim de que pudessem atuar nas três atividades anteriores.

Os conservatórios funcionavam nas casas dos Mestres de Música, sendo que seus protagonistas eram "(...) *formados em latim, teoria e prática musical, a maioria também em composição (...).*" (Kiefer, 1976. p. 35) Os teatros municipais

⁷ O desenvolvimento desta atividade explica o tradicional gosto do brasileiro pelos instrumentos de sopro e particularmente do mineiro pelas bandas de música, sendo que Minas Gerais é o estado brasileiro que possui o maior número destas organizações musicais. (Informações obtidas no Setor de Pesquisa da Secretaria de Estado da Cultura do Governo do Estado de Minas Gerais, em fevereiro de 2001).

também figuravam como espaços que merecem destaque, por exemplo, os teatros das cidades de Vila Rica (atual Ouro Preto), Mariana e Sabará. Isto se deve ao fato de que foram nos espaços públicos⁸ que os grupos musicais eruditos se apresentavam sob a orientação das corporações profissionais, geralmente custeados pelas irmandades religiosas, em constante rivalidade entre si, ou pelo Estado, por conta do Senado da Câmara.

Para Rezende (1989), as atividades artísticas que se desenvolveram em torno da mineração colocaram algumas vilas mineiras nas mesmas condições de muitas cidades européias. Vários indícios levam a esta conclusão. Mas, em relação à música sinfônica, três fatores merecem destaque: a) o grande volume – quantitativo e qualitativo – das composições musicais destinadas às orquestras das irmandades religiosas; b) a existência de um expressivo extrato médio na sociedade mineira, composto por profissionais que desempenhavam atividades variadas, e dentre elas a participação em orquestras; e c) o grande fluxo de instrumentos musicais e acessórios da Europa para esta região da Colônia, no século XVIII.

A distância entre as principais vilas em que a mineração era praticada e as difíceis condições de transporte determinou o desenvolvimento de grupos musicais próprios de cada lugarejo, gerando uma competição técnica, porém sem o caráter de concorrência comercial. Este foi um fator positivo, porque criou um amplo mercado de trabalho para os músicos na região aurífera e favoreceu o aprimoramento técnico dos grupos musicais sacros que competiam. Rezende (1989) acredita que esta rivalidade possa ter ocorrido também no âmbito da música secular, pois as atividades urbanas de entretenimento foram intensas nas vilas mineiras (Souza, 1994). Tais fatores culminaram na profissionalização de grupos musicais e na criação de um estilo próprio, que caracterizou a música setecentista mineira.

⁸ Para o contexto da época, a referência aos espaços *públicos* precisa ser redimensionada. Na verdade, as práticas sociais ainda eram excludentes em relação à maioria da população. Contudo, com estes teatros, a prática artística e musical foi ampliada a outros grupos sociais.

Para Kiefer (1976), ao contrário, os músicos profissionais, a maioria mulatos, partiram da cópia literal de músicas européias, não incorporando os elementos da herança africana, porque viam com angústia um elemento associado à escravidão, do qual queriam se ver livres por meio da ascensão aos padrões da classe dominante.

A Família Real Portuguesa no Brasil

A decadência da atividade mineradora, a partir da segunda metade do século XVIII, e a vinda da Família Real Portuguesa, no começo do século posterior, mudaram os eixos da música no Brasil. A Corte Portuguesa trouxe para a Colônia (especificamente para o Rio de Janeiro) práticas culturais da elite européia, sendo que uma delas foi promover audições de grupos musicais eruditos.

Estima-se que no começo do século XIX a população brasileira atingiu aproximadamente três milhões de habitantes, sendo que, cerca de um terço era composta de escravos. (ATLAS..., 2000) Essa população apresentava um mínimo aspecto de vida cultural pública, na medida em que tais atividades foram proibidas pelo governo português. Algumas iniciativas foram cassadas ou não tiveram qualquer tipo de incentivo, como a inauguração da *Ópera Nova*, casa de espetáculos de Manuel Luís Ferreira, em 1776, no Rio de Janeiro, fechada em 1813. Em restritos espaços como estes, a música de câmara era apreciada antes e nos intervalos dos espetáculos teatrais (Kiefer, 1976).

Em 1816, o músico Sigismund Newkomm, da Missão Francesa contratada pelo governo português, passou a integrar a Escola Real de Ciências, Artes e Ofício, com a tarefa de recrutar e selecionar cantores e instrumentistas para integrarem a *Capela Real*: grupo de músicos que abrilhantava as festividades religiosas, familiares e políticas da Corte Portuguesa no Brasil. O repertório do grupo consistia, basicamente, das obras do Padre José Maurício Nunes Garcia, seu primeiro mestre-de-capela. Deve-se destacar nessa iniciativa a função social da Igreja, por meio da participação das pessoas em seus cultos e festividades.

Alencastro (1998) destacou que, ao longo da primeira metade do século XIX, no Rio de Janeiro, aportaram artistas e cientistas estrangeiros, os quais contribuíam com a criação de museus e escolas. Conseqüentemente, multiplicavam-se as

repartições públicas, o comércio e a indústria, ainda que com restrições. O então centro político-administrativo do Brasil ganhou ares de Europa, sobretudo após a abertura dos portos às nações amigas. A vida social ficou mais diversificada e sofisticada. Tornou-se comum a realização de saraus literários e concertos de música, evidenciando uma “europeização” do Rio de Janeiro. Neste emaranhado de atividades culturais, as quais mesclavam práticas nativas e estrangeiras,

(...) a música, indispensável em todas as cerimônias oficiais e há muito favorecida pelos soberanos portugueses, encontrou no padre José Maurício Nunes Garcia, mulato da terra, um talento extraordinário para as obras sacras, embora o ambiente frívolo da Corte favorecesse o português Marcos Portugal, adepto da moda das óperas italianas (HISTÓRIA..., 1995)

No âmbito secular, apesar de raras, aconteciam as noitadas musicais, denominadas de *Academias de Música*, nas quais se apresentavam diversos artistas (cantores e instrumentistas), num programa eclético que, geralmente, se encenavam trechos de óperas (Kiefer, 1976). Em 1815, surgiu a primeira sociedade recreativa, cujo propósito, além de cultivar a dança e o jogo, incluía também a promoção de concertos para os sócios. O fim do período foi simultâneo à volta da corte portuguesa para a Europa, em 1821.

A atividade sinfônica no Brasil após a Segunda Guerra Mundial

Com a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), muitas áreas da Europa ficaram destruídas, sem qualquer infraestrutura para permitir a realização de atividades públicas. Nesse contexto, o Brasil foi um dos muitos países que acolheu europeus que fugiam dessas precárias condições, com o propósito de começar vida nova.

Este processo envolveu grande contingente de profissionais europeus, e dentre eles, músicos de orquestras sinfônicas européias ou mesmo músicos de formação genérica. No Brasil, grupamentos de artistas encontraram terreno fecundo, pois a prosperidade econômica vivida no *Estado Novo* (1937-1945) e o apelo cultural dos nacionalistas foram ao encontro das atividades de caráter erudito, que aqui se realizaram, num processo em direção à industrialização e à urbanização do país.

No período compreendido entre o final da década de quarenta e início da década de cinquenta, a presença destes músicos nas orquestras, escolas de música e casas de espetáculos muito contribuiu para a incorporação das práticas sinfônicas no Brasil, principalmente nos grandes centros urbanos. Com eles, criou-se uma tendência contemporânea de execução, composição e regência, sem o caráter de ter sido implantado após seu auge, no lugar de origem. O Professor Gabor Buzza, em relato a pesquisadores da Orquestra Sinfônica da Polícia Militar, em 1981, destacou vários nomes de instrumentistas de cordas, que figuram nos cenários nacional e internacional das orquestras sinfônicas.

Alguns desses professores e instrumentistas europeus tiveram experiência militar, em decorrência da própria guerra, o que facilitou a inclusão dos mesmos em organizações militares e/ou altamente disciplinadoras (como é o caso das orquestras sinfônicas). Devido às condições da vinda desses músicos, pode-se inferir que a relação custo/benefício foi equilibrada e muito benéfica para as orquestras sinfônicas e as escolas de música brasileiras. No entanto, não se tem conhecimento do registro de pesquisas que abordem a vinda desses professores porque a imigração foi mais ampla e sem o controle total das autoridades brasileiras da época.

2.1.5 A Orquestra Sinfônica sob o aspecto organizacional

Na orquestra sinfônica os especialistas predominam e suas atividades são complexas. Cada músico, obedecendo à partitura, sabe *o que* deve fazer para atender ao desempenho idealizado pelo compositor. Contudo, cabe ao regente liderar e conduzir o grupo, estabelecendo junto com ele *o como* deve ser feito. Assim, a orquestra sinfônica é um tipo de organização que materializa produtos que refletem a harmonia, interação e sincronismo das partes que a compõem.

A divisão do trabalho, um dos pilares da especialização, não rompeu com a lógica integrada da atividade sinfônica, pois os meios para se atingir os objetivos são efetivos e avaliados instantaneamente pelo público, revelando pela manifestação, agrado ou não. Esse *feedback* imediato tende a promover o aperfeiçoamento e a

motivação dos músicos ou a correção de possíveis desvios, com a identificação das falhas, as quais poderiam comprometer a estrutura e os processos da organização, se detectados após um período muito longo.

Quanto ao papel do regente nesta dinâmica, Schmitz (1999) salienta que esse tipo de gerente deve unir lógica à ética, razão à emoção e tecnologia à arte, garantindo igualmente, a satisfação dos ouvintes (público externo) e dos músicos (público interno). Neste processo, o papel do regente é muito importante, porém ele não perde a noção da importância de cada membro da organização. Nessa relação, o grupo se sente coeso para, constantemente, avaliar o desenvolvimento coletivo e apresentar alternativas para a solução de problemas, que muitas vezes podem significar adaptações que garantam a sobrevivência organizacional.

Para Swoboda (1968), do período de sua formação à atualidade, a proposta socializante da orquestra apoiou-se na vinculação de entretenimento, educação e formação cultural. Com sólida base nesta tríade, o grupo mostra-se eficaz no sentido de atingir uma parcela cada vez maior da sociedade, captando seus anseios e expressando-os de maneira inteligível, criando a interação necessária entre a organização e seu ambiente através de seu repertório. Para Bloom (1968), a música contemporânea composta para orquestra ainda não foi prontamente aceita pelo público, na medida em que a maioria dos grupos valoriza as composições consagradas do passado e a educação musical não deu espaço para este gênero musical. Neste sentido, os regentes optam por garantir a interação com o público.

Essa postura deve-se ao fato de que é nesta fase da história que este tipo de organização e as obras a ela vinculadas passaram a ser entendidos também espacialmente: o conteúdo das apresentações (as músicas em si) e a maneira de o grupo se postar no palco passaram a ter igual relevância para compositores, regentes e públicos. Isso gerou preocupações com a acústica, para que a missão central da orquestra – transmitir a mensagem do compositor, expressa na partitura – estivesse assegurada (Stokowisk, 1968).

Nos bastidores da relação orquestra/público está o preparo individual de cada músico, o preparo coletivo, revelado nos ensaios dos instrumentistas com seus pares, e, por fim, os ensaios com os demais, sob a coordenação do regente. Esta série de processos só é possível graças à formação prévia, individual e específica de cada músico, sem a perda da noção de totalidade da organização. A forma como estas atividades são desenvolvidas há mais de três séculos tem sido útil a outros tipos de organização de cunho empresarial, no sentido do estabelecimento de possíveis analogias, envolvendo processos e estruturas eficazes.

Para Wood Jr. (1990), no começo do século XX, grupos musicais com propostas similares de entretenimento, educação e cultura passaram a competir com as orquestras⁹, afetando sensivelmente o seu processo de formação em termos de tamanho e estrutura. A relação custo/benefício dos grupos sinfônicos foi reavaliada e comparada com a desses grupos concorrentes. Para enfrentá-los, a orquestra foi tratada mais segmentadamente, aumentando o número de especialidades, mas diminuindo o número de especialistas.

A expressividade do período está nas composições de Igor F. Stravinski (1882-1971), Mozart C. Guarnieri (1907-1993), Paul Hindemith (1895-1963) e Maurice Ravel (1875-1937). Contudo, as obras desses compositores não integram o repertório básico das orquestras, porque exige delas um número de especialidades ou de especialistas acima do que elas atualmente possuem em seus quadros. A evolução da composição numérica da orquestra, destacando as especialidades e os especialistas, pode ser visualizada no GRÁFICO 1 e no QUADRO 1.

QUADRO 1

Estruturação numérica da Orquestra Sinfônica

COMPOSITORES \ DETALHAMENTO	Nº DE ESPECIALIDADES	Nº DE ESPECIALISTAS	RAZÃO ESPECIALISTAS/ESPECIALIDADES
MONTEVERDI	12	27	2,3
HAYDN	09	32	3,5
BEETHOVEN	15	71	4,7
STRAVISNK	26	128	4,9
RAVEL	29	107	3,7

FONTE - Adaptado de Andrade (1980), Aubert e Landowski (1959), Commins (1964) Isaacs e Martin (1985), Swoboda (1968)

⁹ Bandas, em geral, e grupos que genericamente receberam o nome de *orquestras*, resgatando o sentido de grupo de músicos.

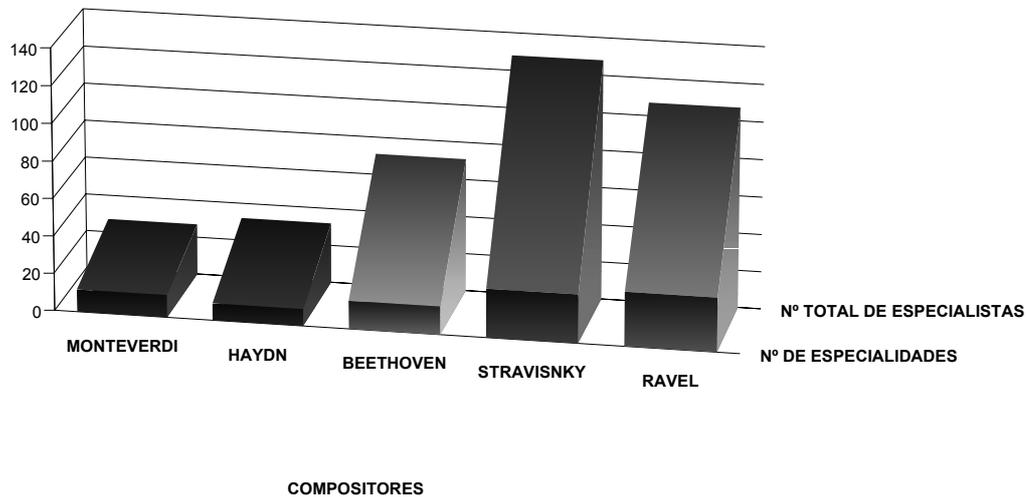


GRÁFICO 1 – A evolução numérica da Orquestra Sinfônica, de Monteverdi a Ravel.

FONTE – Elaborado a partir de Andrade (1980), Aubert e Landowski (1959), Commins (1964) Isaacs e Martin (1985), Swoboda (1968)

Após a Segunda Guerra Mundial, a devastação de algumas áreas da Europa e a hegemonia dos Estados Unidos transferiu com mais vigor a atividade sinfônica para a América. A orquestra, enquanto organização, tornou-se tema de vários estudos e alvo de investimentos, por sua abrangência social e significado cultural. Daí surgiu a confrontação entre a forma *sinfônica* (de um só custeador, predominante na Europa) e a *filarmônica* (de dois ou mais, desenvolvida nos EUA) no sentido de financiar a organização e, conseqüentemente, influenciar em sua estrutura, bem como de estabelecer sua relação com os setores públicos e privados da sociedade. Para Rosenbaum (1968), o debate não foi conclusivo, em razão de uma série de condicionantes, inclusive alguns de origem cultural.

A forma como ocorreu a implantação do capitalismo e a definição do papel do Estado determinaram a predominância de uma ou outra forma de custeio: a filarmônica ou sinfônica. Se na Europa a forma de um só custeador predomina, nos EUA acontece o contrário. Para o senso comum, a diferença só existe em

termos de estatuto. Há também autores que se prendem mais aos aspectos tecnomusicais, sem considerar os organizacionais, ocorrendo aí a generalização equivocada, que muitas vezes é desconhecida pelo público em geral.

Ao longo desses séculos, a orquestra demonstrou sua potencialidade e flexibilidade. Pensar no grupo, a partir das necessidades culturais, educacionais e de entretenimento de uma comunidade, gera uma série de questionamentos sobre as possibilidades que esse tipo de organização tem para se estruturar e, ao mesmo tempo, consolidar e aprimorar um sistema técnico vinculado à arte. O *design* das orquestras sinfônicas para responder a essas necessidades sociais e econômicas, se cerca de muitos detalhes que devem ser analisados com enfoques que relevem os fatores que afetam suas estruturas e seus processos.

2.2 As Estruturas e os Processos Organizacionais

2.2.1 A Concepção de Estrutura Organizacional

O enfoque sobre a estrutura organizacional dominou a Teoria das Organizações, durante os anos sessenta e a primeira metade da década de setenta. A partir de então, os estudos privilegiaram temas relacionados ao ambiente e à trajetória organizacional, nas perspectivas sistêmica e contingencial.

Para Motta e Pereira (1980), esse deslocamento de enfoque privilegiou o ambiente e suas demandas sobre a dinâmica organizacional, pois as teorias desse período entenderam a organização como um sistema aberto. No Brasil, a partir dos anos noventa, os estudos sobre estrutura concentraram-se no rearranjo das organizações, porque os pesquisadores se sentiam limitados ao tentar explicar a realidade organizacional, por "(...) *seus aspectos estruturais mais evidentes*". (Fleury e Fischer, 1996. p. 9).

Para Hall (1984), a existência de um quadro teórico em aberto sobre o *design* organizacional explica-se por três motivos básicos:

- Ambigüidade dos critérios de eficácia;
- incipiência dos esforços sistemáticos, que têm aproximadamente cem anos, sendo que, as primeiras tentativas não tiveram a preocupação com generalizações apoiadas na metodologia científica;
- diversificada origem das teorias sobre a estrutura organizacional, em relação aos ramos de conhecimento, produzindo diversos conceitos, muitas vezes contraditórios.

Apesar da abrangência do tema e das diversas abordagens, um conjunto de aspectos foi delineando o entendimento dos teóricos, que, em maior ou menor grau, oscilaram entre a descrição e a prescrição da estrutura organizacional. Nessa trajetória, buscou-se uma concordância sobre os componentes da estrutura das organizações, sua definição e amplitude.

Neste sentido, a visão contingencial inovou a análise das organizações e suas estruturas porque foi mais flexível na aceitação e aplicação de diferentes métodos de administrar. Esta nova abordagem também diversificou os métodos de pesquisa e coleta de dados, buscou soluções rápidas e práticas para os problemas vivenciados no interior das organizações e inseriu outros elementos na análise dos resultados delas, sendo que um deles foi o ambiente.

Uma realidade para os responsáveis pelas decisões organizacionais é ter de adequar a estrutura organizacional às demandas que lhe são impostas pelo que está a sua volta. Woodward (1977) destacou que uma das características das organizações de sucesso era a sintonia entre sua estrutura, tecnologia, natureza das atividades desenvolvidas e seu ambiente.

Perrow (1972) destacou quatro variáveis para conceituar a estrutura organizacional: a) a separação dos subgrupos; b) a força deles; c) a base de coordenação dentro de um grupo; e d) a interdependência dos grupos. Essas variáveis se concretizam nas técnicas de liderança, nos canais de comunicação, na natureza da autoridade e no tamanho e âmbito da organização.

Chandler (1976) definiu a estrutura como o *design* organizacional pelo qual a organização é gerenciada.¹⁰ Esta configuração, tanto formal quanto informal, possui dois aspectos relevantes: a) inclui linhas de autoridade e comunicação entre os escritórios, departamentos e seus responsáveis, e b) define a informação e os dados que circulam pelas linhas de comunicação e autoridade, os quais constituem o processo decisório. Tais linhas e dados são essenciais para garantir a coordenação efetiva, a avaliação e o planejamento necessário para atingir metas e políticas e agrupar todos os recursos da organização.

Para Ranson, Hinings e Greenwood (apud Hall, 1984, p.37), a estrutura organizacional é

(...) um meio complexo de controle que é continuamente produzido e recriado nas interações que, ainda assim, modela essa interação: as estruturas são constituídas e constitutivas.

Nessa abordagem, a ênfase está no dinamismo de um processo dialético que ocorre entre a estrutura e seu tamanho, a tecnologia que utiliza, o ambiente no qual está inserida e seus processos decisórios.

Hall (1984) apresenta uma definição tradicional de estrutura, que aponta os elementos presentes na maioria dos autores, que tratam do assunto: a estrutura é o conjunto de relações relativamente fixas, resultante do processo (implícito ou explícito) de disposição de tarefas e autoridade, pela qual os administradores avaliam os benefícios relativos. Para o autor, a estrutura abrange a definição de tarefas, a departamentalização, a amplitude do controle e a delegação.

A Definição de tarefas significa dividir o trabalho em ações sucessivamente menores, especializadas entre as pessoas da unidade. Pode oscilar entre uma alta ou baixa especialização. Dois conceitos são básicos para definir a tarefa: a amplitude, que diz respeito ao número de atividades do indivíduo/grupo (determinação do que deve ser feito) e a profundidade, que estabelece o poder que o indivíduo/grupo tem para alterar a tarefa (como deve ser feito).

¹⁰ A definição de Chandler foi contextualizada com a substituição das palavras **empresa** e **administrada** por **organização** e **gerenciada**, respectivamente.

Departamentalizar significa recombinar as tarefas individuais e reagrupá-las, seguindo critérios da racionalidade. A departamentalização é eficaz quando contribui para o alcance dos objetivos organizacionais e eficiente quando o faz utilizando os recursos necessários na ótima relação custo/benefício. As organizações podem agrupar suas unidades por função, território, processo, clientes, produtos ou serviços, período ou equipes.

Atualmente, conforme ressaltou Mintzberg (1995), duas outras formas de departamentalizar, derivadas das anteriores, também são empregadas: a departamentalização *por projeto*, na qual as pessoas recebem atribuições e desempenham atividades, ambas temporárias. Terminada a tarefa ou atividade, o pessoal é designado para outros departamentos ou projetos. A outra possibilidade é a departamentalização *mista ou matricial*, que utiliza múltiplos critérios dentro da mesma organização, objetivando equilibrar os pontos fortes e fracos das formas anteriormente apresentadas.

Estabelecer a amplitude de controle é determinar o tamanho apropriado do grupo que se liga a um superior. Pode oscilar entre um número pequeno ou grande de indivíduos/grupos. Significa também determinar o número de tarefas que serão incluídas nas atividades de um determinado grupo, de acordo com os objetivos organizacionais. Para Weber (1982) o estabelecimento da amplitude do controle deve ser feito de forma impessoal, em termos de cargos e funções.

Hall (1984) destacou que a inadequada distribuição de pessoas/grupos que se ligam a um superior pode impedir o contato necessário entre os membros do grupo e do superior com os subordinados. Destacou também que o treinamento dos membros da organização em todos os níveis é muito importante para o estabelecimento da amplitude de controle e, por fim, que o aumento da capacidade de comunicação amplia o controle.

Com base nas observações de Hall, conclui-se que a estrutura organizacional deve propiciar a utilização dos mecanismos de controle condizentes com os subsistemas de autoridade, comunicação e atividades, afim de não comprometer o fluxo de trabalho. Simultaneamente, a estrutura também deve refletir um equilíbrio na amplitude do controle, por meio do emprego de mecanismos adequados de coordenação.

A ênfase na estrutura formal caracterizou a organização linear como predominante e a comunicação focada nos fluxos de órgãos e cargos, conforme a distribuição de autoridade. Assim, a estrutura foi abordada em seus aspectos lineares e formais, tal como era descrita nos organogramas. Uma das principais desvantagens identificadas neste tipo de enfoque refere-se ao lento processo de comunicação, sua sujeição a distorções e a criação de muitas barreiras (Macedo apud Balcão, 1979).

Meyer e Rowan (1977) e Kames (1977), detentores de uma visão divergente das anteriormente apresentadas, encaram a estrutura organizacional como um mito criado pelas exigências sociais. Estes autores defendem que a estrutura resulta das práticas e procedimentos definidos pelos conceitos racionalizados vigentes no trabalho organizacional, os quais são institucionalizados pela sociedade. Um aspecto positivo desta visão consiste em sensibilizar os estudiosos para percepção de que a estrutura organizacional formal talvez não seja o que realmente existe em uma organização. Contudo, as críticas a ela destacaram sua distância da realidade com que as pessoas se deparam dentro e fora das organizações. Ou seja, a estrutura é uma realidade.

Mintzberg (1995) definiu estrutura com uma perspectiva relacionada com os fatores contingenciais:

(...) a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas. (...) Os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização – suas dimensões e idade, o tipo de ambiente no qual opera, o sistema técnico que utiliza e assim por diante. (p. 10-11)

Por abarcar os aspectos que delineiam a estrutura organizacional de forma analítica e dinâmica, a abordagem de Mintzberg constituirá a base conceitual para o desenvolvimento desta pesquisa sobre a estrutura e o funcionamento das orquestras sinfônicas estaduais sediadas em Belo Horizonte.

2.2.2 A Teoria de Mintzberg sobre Estrutura e Processos Organizacionais

No final da década de setenta, Henry Mintzberg sintetizou e organizou a literatura sobre estrutura organizacional em uma obra, que consumiu quase três anos de pesquisa. O objetivo central de *Structuring organizations: a synthesis of the research* foi estudar detalhadamente as estruturas organizacionais, suas peculiaridades e uma taxonomia inovadora, consistindo sua obra básica no resumo da pesquisa publicada em 1979, contextualizada e reformulada pelo mesmo autor na década seguinte.

A organização e suas partes

As pesquisas sobre a estrutura complementam-se com as observações dos processos que ocorrem no interior das organizações. Assim, os estudos dos fluxos evidenciam as ações intra-organizacionais, enquanto as observações sobre a estrutura enfocam o arcabouço no qual essas ações se desenvolvem.

Mintzberg (1995) enfocou as estruturas e os processos organizacionais de maneira interativa, destacando que o conhecimento da estrutura organizacional e suas partes é importante para os membros da organização, para a própria organização e para aqueles que entram em contato com ela. A fim de detalhar estruturas e processos, o autor dividiu a organização em cinco partes: núcleo operacional, cúpula estratégica, linha intermediária, tecnoestrutura e assessoria de apoio.

O núcleo operacional compreende os participantes que realizam o trabalho básico, diretamente relacionado com a atividade fim da organização. Esta parte contém as funções vitais, que podem relacionar-se com a produção de bens ou com a prestação de serviços.

Na cúpula estratégica encontram-se os responsáveis pela organização, que são encarregados de assegurar a manutenção do grupo e garantir o cumprimento das exigências legais. Fazem isto organizando o trabalho interno, atuando no ambiente, de modo a reconhecer as oportunidades e os perigos, e desenvolvendo as estratégias que mediam a organização com o ambiente.

A linha intermediária representa o elo entre a cúpula estratégica e o núcleo

operacional. Para Mintzberg, a necessidade de ampliação da linha intermediária é diretamente proporcional ao tamanho da organização.

O pessoal da tecnopestrutura tem a tarefa de padronizar o trabalho das demais partes da organização, atuando sobre as tarefas alheias. Apesar de estarem fora da linha direta do fluxo de trabalho básico da organização, seus membros podem delinear, planejar, alterar ou treinar os indivíduos dos diferentes níveis, de modo a estabelecer os mecanismos de controle. Mintzberg constatou que as organizações que mais padronizam são as que mais dependem de sua tecnopestrutura e a ampliam.

A assessoria de apoio compreende as unidades especializadas reunidas que objetivam apoiar a organização fora do fluxo da atividade fim. A sua tarefa consiste em prover a organização de serviços específicos e, em troca, recebem recursos. Da mesma maneira que a tecnopestrutura, a assessoria de apoio pode atuar nos diferentes níveis da organização. A FIG. 2 exibe as cinco partes da organização, segundo Mintzberg (1995).



FIGURA 2 – As cinco partes básicas da organização

FONTE: Mintzberg (1995, p.19)

Mecanismos básicos de coordenação das tarefas organizacionais

Para delinear a estrutura organizacional, Mintzberg relacionou as partes da organização com os mecanismos pelos quais elas são coordenadas.

Para este autor, os mecanismos de coordenação estão diretamente relacionados aos processos de controle e comunicação. Essa relação produz cinco modos,

pelos quais as tarefas são coordenadas: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos de trabalho, padronização dos resultados, e padronização das habilidades dos trabalhadores.

No ajustamento mútuo, a coordenação do fluxo de trabalho obedece a um processo de comunicação informal. A efetividade desse mecanismo depende do relacionamento entre os operadores, que, assim, detêm o controle sobre o processo de trabalho. Mintzberg identificou a utilização deste fluxo na coordenação de tarefas desde as mais simples às mais complexas, que envolvem muitos especialistas com atividades específicas.

Na supervisão direta, a coordenação é atribuída à pessoa responsável pelo trabalho dos operadores. Supervisionar consiste em instruir e monitorar as ações de outrem nas atividades em que o ajustamento mútuo torna-se insuficiente para manter o fluxo de trabalho. O grau de complexidade deste mecanismo aumenta em relação ao anterior, pois o ato de supervisionar envolve providenciar recursos, organizar, autorizar a decisão ou decidir, mediar conflitos e acompanhar, motivar e recompensar os participantes.

Os três outros modos de coordenar o fluxo de trabalho consistem na padronização de processos, resultados ou habilidades. Na padronização dos processos, ocorre a programação das tarefas. Neste mecanismo, as atividades são diretamente controladas e coordenadas. Os resultados padronizados utilizam como parâmetro especificações de produtos ou desempenho. Assim, o produto final do trabalho é fixado e as etapas anteriores ficam por conta dos operadores. Padronizar as habilidades consiste em treinar o operador (dentro ou fora da organização, muitas vezes antes de pertencer a ela) para que suas tarefas se desenvolvam de forma autônoma. Padronizar por habilidades ou conhecimentos consiste em controlar e coordenar indiretamente as atividades.

Mintzberg destacou ainda que a padronização que utiliza as habilidades como parâmetro só se efetiva quando as formas anteriores não são possíveis ou ineficientes, devido à complexidade da operação. Para ele, a maioria das organizações mescla os mecanismos de coordenação. Contudo, em atividades e/ou circunstâncias específicas, as organizações tendem a privilegiar um deles,

evidenciando que a presença de fatores alheios aos fluxos internos da organização afeta os processos e sua estrutura.

A FIG. 3 demonstra a relação entre a complexidade das atividades e os mecanismos de coordenação empregados.

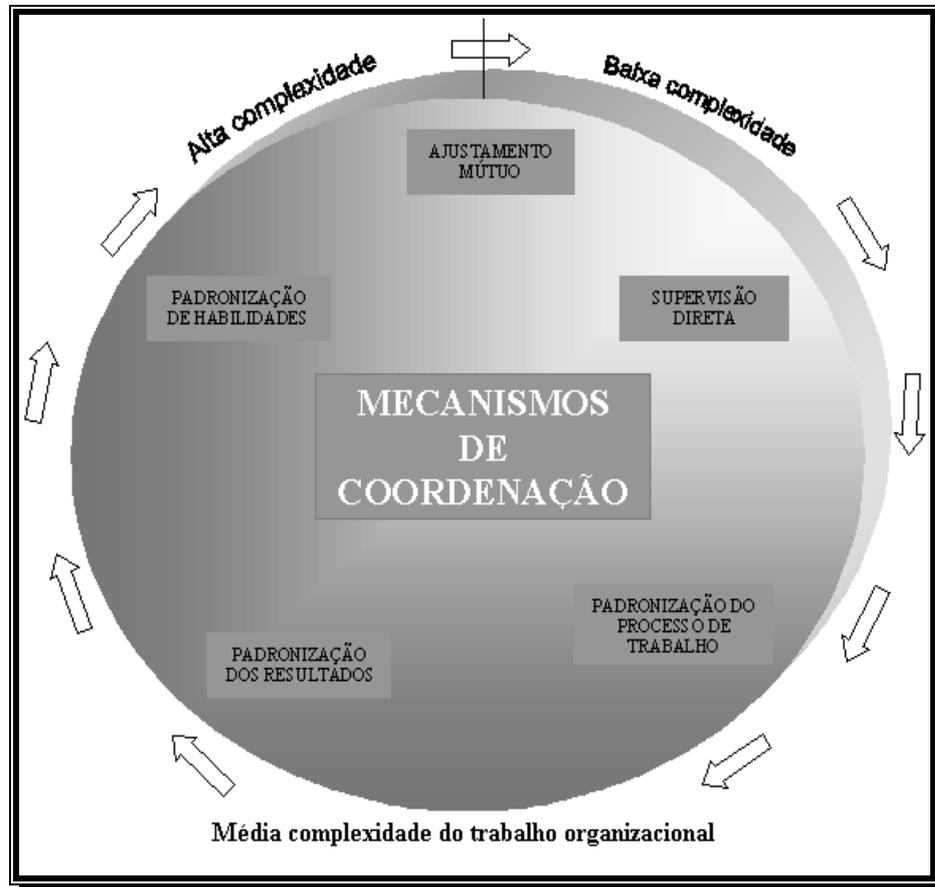


FIGURA 3 – Os mecanismos de coordenação e a complexidade do trabalho organizacional
 FONTE: Elaborado a partir de Mintzberg (1995)

Os fluxos organizacionais

As teorias anteriores abordaram, de modo parcial e estanque, os processos organizacionais, privilegiando a decisão, a comunicação, a liderança, a socialização e as estratégias. Mintzberg identificou a simultaneidade de cinco fluxos que contêm os elementos dessas abordagens: da autoridade formal; da atividade regulamentada; das comunicações informais; do conjunto de constelações de trabalho; e um processo decisório.

O sistema de autoridade formal veicula o fluxo de poder formal, da cúpula estratégica até o nível operacional. A representação gráfica deste sistema é o

organograma, cuja principal função é demonstrar a divisão básica do trabalho, por meio das posições existentes na organização, seu agrupamento e o fluxo da autoridade formal entre elas. Para Mintzberg, este sistema descreve também a supervisão direta.

A rede de fluxos regulamentados relaciona-se com a distribuição da autoridade, por meio de um sistema hierarquizado, cuja ênfase está na padronização. Assim, como o primeiro fluxo destacado, as atividades regulamentadas têm a regularidade dos sistemas formais.

O fluxo de comunicações informais demonstra a existência de centros informais de poder, cujo mecanismo de coordenação básico é o ajustamento mútuo. A demonstração deste sistema é feita pelo sociograma. Para Bowditch e Buono (1992), a chave para uma estrutura de comunicação adequada está na organização dos grupos de trabalho e no direcionamento dos fluxos informacionais para as pessoas e grupos que precisam das informações para trabalhar, solucionar problemas, controlar e tomar decisões. Deve-se abandonar os fluxos de comunicação que atendam apenas aos trâmites legais. Nos bastidores destas considerações estão os fatores de acessibilidade à informação, cuja eficiência pode ser demonstrada com a congruência entre os fluxos formais e informais de comunicação.

Pelas características expostas acima, a estrutura da rede de comunicação informal é bastante fluida. Para sua utilização, de acordo com os objetivos organizacionais, é fundamental que os administradores reconheçam sua existência, sua naturalidade e suas possibilidades de benefícios. Outro importante aspecto destacado por Davis (apud Bouwditch e Buono, 1992) foi a existência simultânea de vários sistemas informais de comunicação.

O sistema de constelações de trabalho enfatiza a rede informal que é constituída para a realização de um trabalho. Mintzberg ressaltou que os grupos que se formam tratam de decisões específicas e próprias de seu nível hierárquico.

O fluxo de processos decisórios ad hoc (para finalidades específicas) enfoca decisões estratégicas, do surgimento à execução.

A forma como Mintzberg descreveu os fluxos organizacionais oscilou desde as abordagens tradicionais até as contemporâneas. De fato, o autor apresentou os fluxos formais e informais, superpondo-os de maneira interativa para que os processos fossem entendidos de maneira dinâmica e simultânea. Para ele os enfoques desses fluxos, vistos isoladamente, não retratam a realidade organizacional.

Fatores situacionais que delineiam a estrutura

As pesquisas desenvolvidas sob a perspectiva contingencial ressaltaram um conjunto de fatores situacionais que atuam com variáveis independentes para o delineamento das organizações. Mintzberg destacou cinco fatores: tamanho; idade da organização; sistema técnico utilizado para a atividade fim; ambiente organizacional; e relações de poder que circundam a organização e intervêm em sua estrutura.

À primeira vista, o tamanho relaciona-se diretamente com o número de pessoas em uma organização. Kimberly (1976) demonstrou que o tamanho tem quatro componentes:

1. capacidade física da organização;
2. pessoal disponível na organização¹¹;
3. insumos e produtos organizacionais; e
4. recursos disponíveis para a organização, sob a forma de riqueza ou bens líquidos.

Mintzberg (1995) elaborou cinco hipóteses sobre os efeitos da idade e das dimensões sobre a estrutura organizacional:

Hipótese 1: quanto maior a idade da organização, mais formalizado será seu comportamento.

Hipótese 2: a estrutura reflete a época da criação do ramo industrial.

Hipótese 3: quanto maior a organização, mais elaborada é a estrutura.

Hipótese 4: quanto maior a organização, maior o tamanho médio de suas unidades.

Hipótese 5: quanto maior for a organização, mais formalizado será

¹¹ Esse componente é geralmente o mais usado. Contudo, sua validade como instrumento de medição fica comprometida porque há uma grande variedade de possíveis interações das organizações com o ambiente.

seu comportamento. (p.127-129)

A **primeira hipótese** relaciona, de modo diretamente proporcional, idade e formalização do comportamento. O autor destaca que ao envelhecer a organização tende a repetir seu trabalho, e como resultado fica cada vez mais previsível e formalizada. A ressalva a essa hipótese está na fixação dos demais fatores (ou variáveis) ao longo dessa trajetória, o que é muito difícil, devido à mutabilidade do ambiente.

A **segunda hipótese** relaciona a estrutura com a época da criação do ramo industrial e foi baseada no trabalho de Stinchcombe (apud Mintzberg 1995). No que se refere às orquestras sinfônicas, esta hipótese é de suma importância, pois este tipo específico de grupo musical necessita manter algumas características da época de sua criação para configurar-se como tal, apesar da flexibilidade que esse tipo de organização possui.

A **terceira hipótese** relaciona o tamanho e a complexidade da estrutura. Esta relação, segundo Mintzberg, é também diretamente proporcional, pois esta é uma característica do sistema capitalista. A tendência à especialização e à expansão do sistema amplia a organização e sua complexidade.

A **quarta hipótese** tem relação direta com a terceira, na medida em que reflete um aspecto do todo com suas partes – fruto da coerência estrutural. Assim, o tamanho das unidades organizacionais é proporcional ao tamanho da organização, para facilitar a coordenação e o controle.

A **quinta hipótese** apresenta a relação tamanho/formalização, do mesmo modo que relacionou a formalização com a idade organizacional. Mintzberg traçou dois caminhos para que as organizações fossem burocratizadas: o envelhecimento e/ou crescimento. Essas características, segundo Max Weber (1987), foram encontradas nas organizações econômicas e políticas a partir do Século XIX.

Sobre a relação entre tecnologia e estrutura, Woodward (1977), depois de realizar uma pesquisa com empresas inglesas, concluiu que o *design* organizacional é diretamente afetado pela tecnologia empregada na organização e que operações diferentes exigem diferentes tecnologias. Além dessa relação,

Woodward destacou o importante papel do sistema tecnológico enquanto integrante da organização, que muitas vezes é negligenciado ou passa despercebido pelos analistas organizacionais.

Perrow definiu a tecnologia como

(...) as ações que um indivíduo executa em um objeto, com ou sem recursos de ferramentas ou dispositivos mecânicos, para fazer alguma mudança naquele objeto. O objeto ou matéria-prima pode ser humano, vivo ou não, ou então um símbolo ou objeto inanimado. (Perrow *apud* Lobos, 1976, p.10)

A aplicação do conceito de tecnologia de Perrow embasou as seguintes observações de Mintzberg: a) o aumento da regulação do **sistema técnico** amplia a formalização e burocratização do trabalho operacional, o qual conduz a padronização dos processos; e b) a sofisticação do sistema técnico é proporcional à complexidade da estrutura não operacional, o que exige uma quantidade maior de instrumentos de interligação.¹²

No ambiente, Perrow (1972) destacou quatro possíveis situações: amistosas ou hostis e menos ou mais competitivas. Dessa maneira, o ambiente pode ser encarado como ameaça ou oportunidade para as empresas, conforme as estratégias utilizadas por seus dirigentes.

O ambiente amistoso é aquele no qual a organização encontra assistência e recebe verbas e apoio para seus valores. É controlado por pessoal diferenciado, que se integra por meio de uma série de mecanismos, tais como comitês e grupos de coordenação *ad hoc*. No ambiente hostil, ao contrário, a organização tem suas bases ameaçadas e a ela se contrai, centralizando e padronizando operações.

¹² Mintzberg (1995) utiliza o termo *sistema técnico* e não *tecnologia*.

As situações menos competitivas proporcionam certo afrouxamento dos gestores. Nas situações mais competitivas, há maior demanda por controle e coordenação, mais comunicação escrita e maior especificação dos procedimentos decisórios. Com maior competição, a organização presta mais atenção aos componentes do ambiente, aumenta o volume de trabalho e eleva os custos.

Num contexto de mudança externa, as organizações são forçadas a ajustarem-se continuamente ao contexto. O ambiente é interpretado por indivíduos cujas percepções, por sua vez, são influenciadas por sua posição na estrutura organizacional. Isso, por sua vez, reflete-se novamente na organização e contribui para a "constituição" da estrutura organizacional (Ranson, Hinigs e Greenwood apud Hall, 1984). Diante dessa complexidade, não há como identificar a unicidade de processos e estruturas. Ao contrário, busca-se promover a sua diversidade e a sua aplicação a determinadas circunstâncias.

Apenas reconhecer momentaneamente o ambiente não garante o sucesso organizacional. É preciso verificar tendências, introduzir elementos dinâmicos de análise e, em última instância, instrumentalizar as organizações para fazer múltiplas previsões, baseadas nos diferentes cenários. Para Mintzberg (1995), as organizações devem inserir o ambiente, o processo de formação/sobrevivência organizacional, o que as circundava e como isto se articulava como novos elementos de planejamento.

Aí se encontra a dicotomia entre articular respostas rápidas (necessidade emergencial das organizações) com um planejamento de médio e longo prazos, articulados com as mudanças tecnológicas. Para efetivar o planejamento, o autor identificou uma relação entre os mecanismos de coordenação e o tipo de ambiente, conforme detalha o quadro a seguir:

QUADRO 2

A Relação entre os tipos de ambiente e os mecanismos de Coordenação

TIPO	ESTÁVEL	DINÂMICO
COMPLEXO	Padronização de habilidades	Ajustamento mútuo
SIMPLES	Padronização dos processos de trabalho	Supervisão direta

Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg (1995, p.147)

Mercados diversificados atuam nas dimensões acima, produzindo um quinto cenário, que demanda a padronização dos resultados como mecanismo básico de coordenação.

Além dos fatores situacionais detalhados acima, a organização também lida com **relações de poder**, que influenciam sua configuração. Uma dessas relações refere-se ao controle externo sobre a organização, o qual tende a provocar centralização e formalidade à medida que se torna menor (Mintzberg, 1995). Outra relação refere-se às culturas que permeiam a organização e os indivíduos que dela participam: a cultura organizacional.

O tema tem importância transversal e estrutural, pois a cultura das organizações vem ganhando espaço como objeto de análise por seu caráter definidor das ações internas. É pelo seu entendimento, que se torna possível captar a lógica das relações internas, suas contradições e mediações, para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e fracassos organizacionais e as facilidades ou dificuldades impostas às mudanças institucionais (Curvello, 1993). Então, o conhecimento de sua própria cultura organizacional torna-se um elemento-chave do processo de compreensão interior e de autodescoberta da organização, no âmbito das relações de poder.

Chandler (1976) destacou a importância da adequação da estrutura às estratégias e, conseqüentemente, às características organizacionais que são atreladas a um histórico. O autor sustenta que, a estrutura segue a estratégia e que o tipo mais complexo de estrutura é o resultado da concatenação de várias estratégias básicas. Diante disto, as organizações podem seguir dois caminhos: o do sucesso, quando essa adequação é feita; ou o do fracasso, na situação contrária.

Chandler (1976) enfatizou a importância das escolhas estratégicas para as empresas e propôs o mesmo ao observar que a política interna das organizações determina as formas estruturais, a manipulação das características ambientais e a escolha de padrões de desempenho relevantes, que são selecionados pelas organizações (estratégias).

As decisões envolvem também a estratégia para a distribuição dos papéis e inter-relações para o controle e coordenação das tecnologias empregadas. Isso é feito para assegurar a continuidade da organização, sua sobrevivência e seu crescimento, mas não ocorrem automaticamente ou em base totalmente racional (Chandler, 1976).

Os parâmetros para estruturar uma organização

Para Mintzberg (1995), o *design* das organizações resulta da articulação dos fatores internos com os externos. Nesta relação altamente complexa, os parâmetros que delineiam a estrutura organizacional determinam a divisão do trabalho, os sistemas de planejamento, organização, direção e controle.

A abrangência dos parâmetros delineadores da estrutura podem ser inseridos em quatro grandes grupos de análise, referentes ao indivíduo, à superestrutura (organização), às ligações laterais (planejamento e controle) e ao sistema de tomada de decisão.

O delineamento das posições individuais

Os parâmetros para dispor os indivíduos na estrutura organizacional são: especialização da tarefa, formalização do comportamento e processos de treinamento e doutrinação.

Para Mintzberg, a tarefa pode ser especializada nas dimensões horizontal – extensão/amplitude das atividades paralelas – e vertical – profundidade do controle sobre o trabalho, da concepção à execução. A especialização horizontal predomina na divisão do trabalho, por ser inerente ao próprio sistema capitalista. O processo contrário dessa especialização é o enriquecimento horizontal do trabalho, que pode gerar maior satisfação do executante da tarefa, ao ampliar o leque de suas atividades. A especialização vertical separa o desempenho do trabalho de sua coordenação. O processo contrário da especialização vertical é o enriquecimento vertical do trabalho, que tende a reagrupar coordenação e atividade nas mãos do mesmo indivíduo.

A formalização do comportamento relaciona-se com as normas e expressa a estrutura formal por meio de manuais que descrevem os níveis de autoridade e responsabilidades dos departamentos e seções. A representação gráfica da estrutura formal é o organograma. Contudo, a operação real da organização acontece simultaneamente em suas estruturas formal e informal, pois a interação pessoal é peça chave desse processo (Vasconcellos, 1986).

A formalização pressupõe instrumentos de poder, hierarquia, regras e conhecimento administrativo para adequar os meios aos fins. Weber (1987) analisou a complexidade das relações que envolvem o poder, tendo como *pano de fundo* as organizações que modelavam o comportamento humano por meio dos ritos de formalização. Nesta conjuntura, o enfoque deixou de ser o *indivíduo* e passou a ser o *homem organizacional*.

Em Mintzberg (1995), encontramos os três modos pelos quais o comportamento pode ser formalizado: pela posição que o indivíduo ocupa na organização; pelo fluxo de trabalho; e pelas regras. Em suas conclusões, o autor relacionou a formalização do comportamento com as especializações horizontal e vertical da estrutura, expressas no organograma.

A forma como os indivíduos são treinados e doutrinados pressupõe a especificação de certas habilidades e conhecimentos necessários às atividades organizacionais que serão desenvolvidas ou exigidas no treinamento. Por outro lado, a "*doutrinação é o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas.*" Mintzberg (1995, p.46).

Para Van Maanen (1996), o processo de socialização/doutrinação tem a função de moldar as pessoas para que atendam aos objetivos organizacionais quando assumirem cargos, *status* ou papéis, geralmente estruturados por outras pessoas. Esse autor identificou as principais estratégias de socialização, desde as mais genéricas (educação, treinamento, aprendizagem e instrução) até as mais sutis, fruto das interações informais.

O delineamento das unidades

O processo de agrupar os indivíduos em unidades estabelece o sistema da autoridade formal. Para Mintzberg, a ação de agrupar os indivíduos representa o principal meio para assegurar a coordenação do trabalho na organização, gerando o sistema de supervisão direta entre as unidades, o compartilhamento de recursos e/ou equipamentos, a medição conjunta do desempenho das unidades e o relacionamento entre elas. A conclusão do autor sobre este processo foi que agrupar as unidades delinea a estrutura organizacional, porque cria a base para o emprego dos mecanismos de coordenação.

Esse novo parâmetro de análise utilizado por Mintzberg manteve as características básicas do modelo das análises tradicionais das estruturas, pois ambos se baseiam nos mesmos critérios e formas de agrupamento: por conhecimento ou habilidade, por processo de trabalho ou função, por tempo, por resultado, por cliente ou por local. O diferencial na nova análise foi o agrupamento, bem como os outros parâmetros delineadores, em partes da organização, e não apenas no todo. Assim, a predominância de diferentes características gera especificidades que interferem em sua tipologia.

Mintzberg destacou alguns critérios para agrupar: a) interdependência do fluxo de trabalho (as tarefas são agrupadas na seqüência que ocorrem); b) interdependência de processos, geralmente relacionadas à especialização; c) interdependência de escala, que amplia o espaço de atuação do indivíduo/unidade, porém reduz o número de atividades para, assim, aumentar a eficiência; e d) interdependências sociais, quando o que predomina são os relacionamentos dos indivíduos que acompanham os trabalhos.

As dimensões da unidade referem-se ao tamanho do grupo de trabalho e têm relação direta com a amplitude do controle e a interação entre as partes da organização, por meio da comunicação informal. Mintzberg (1995) conclui que

(...) a dimensão da unidade é levada a aumentar pela: (1) padronização de todos os três tipos; (2) similaridade das tarefas executadas em uma dada unidade; (3) necessidade dos empregados por autonomia e auto-realização; e, (4) a necessidade de reduzir a distorção no fluxo de informação hierarquia acima. A dimensão é levada a reduzir pela: (1) necessidade de supervisão direta cerrada; (2) necessidade de ajustamento mútuo entre

tarefas complexas e interdependentes; (3) o quanto o gerente de uma unidade tem encargos não administrativos para executar; e (4) a necessidade que os membros da unidade possuem de ter acesso freqüente à chefia para consulta ou recomendações e, talvez, por causa de necessidade de segurança. (p. 78)

A análise do autor sobre as dimensões da unidade em partes da organização tem relação direta com os mecanismos de coordenação. Mintzberg constatou que, devido à padronização, as maiores unidades são encontradas no núcleo operacional. Trabalhos altamente especializados e interdependentes podem gerar pequenas unidades. A relação entre as dimensões e os mecanismos de coordenação sugere a seguinte representação gráfica abaixo:

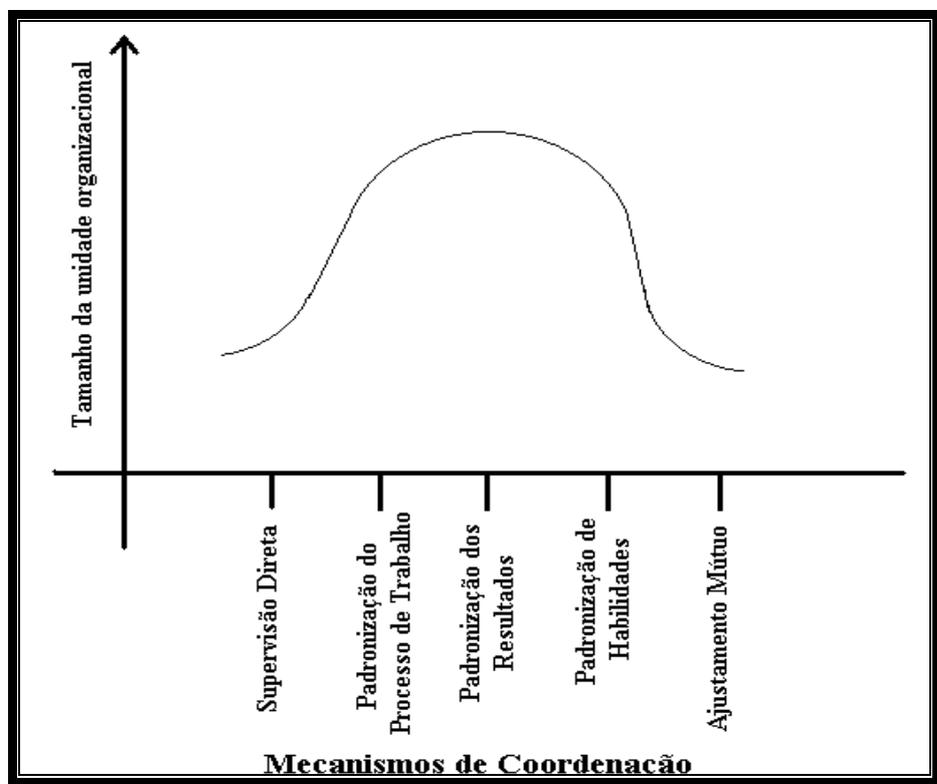


FIGURA 4– A relação entre mecanismos de coordenação e tamanho da unidade organizacional
Fonte: Elaborado a partir de Mintzberg (1995)

O delineamento das ligações laterais

O sistema de planejamento e controle tem como meta estabelecer um parâmetro para avaliar o desempenho da organização, de suas partes e de seus membros; por isto é um dos parâmetros de ligações laterais da análise de Mintzberg (1995). A ênfase dada pelo autor está na abrangência deste sistema, que atua antes, durante e após as operações e tarefas. Sem planejamento e sem controle,

ressaltou Mintzberg, a coesão organizacional fica comprometida , devido ao grande número de fatores intervenientes – internos e externos. Assim, uma das características deste parâmetro consiste em atuar diretamente sobre todos os demais, estabelecendo um meio para deles obter as informações necessárias para (re) planejar as ações.

Mintzberg (1995, p.82) distinguiu dois diferentes tipos de sistemas de planejamento e controle: controle de desempenho, que enfoca o desempenho global, e planejamento para ação, que enfoca ações específicas futuras.

O controle de desempenho objetiva regular os resultados globais de uma dada unidade, através de uma coleta sistemática e padronizada de resultados parciais, para motivar e medir o desempenho dos membros da organização.

O planejamento para ação ultrapassa os limites da unidade. Seus planos propõem decisões que não se baseiam apenas no sistema de agrupamento das unidades. É por isso que tende a padronizar os resultados, sobretudo nas atividades não rotineiras e para as mudanças. *“Ele especifica quem fará o que, quando e onde, e dessa maneira a mudança se efetiva como desejada.”* (Mintzberg, 1995. p.86).

Ao analisar o fluxo dos processos no sistema de controle de desempenho e no sistema de planejamento para ação, Mintzberg observou que, o primeiro sistema tende a estabelecer uma *via de mão dupla* entre os níveis hierárquicos, enquanto o segundo tende a ser de cima para baixo e se retro-alimentar do controle de desempenho para estabelecer o plano estratégico.

A implantação dos instrumentos de interligação na estrutura formal foi *“(...) o mais significativo desenvolvimento contemporâneo no delineamento organizacional.”* (Mintzberg, 1995 p.90) Isto se deve à falta de coordenação, mesmo quando a organização já delineou todas as posições individuais (ligadas à divisão do trabalho) e coletivas (ligadas ao agrupamento das unidades). Esses instrumentos significam a volta ao ajustamento mútuo, a fim de obter a coordenação entre as partes.

Mintzberg reconheceu que, para interligar indivíduos e unidades, pode haver a necessidade de uma pessoa (com autoridade formal ou não) ou de um grupo delas, formando comissões temporárias ou permanentes. O fundamental é que os instrumentos variam de acordo com a estrutura e, ao mesmo tempo, configuram-se como delineadores da mesma. A peculiaridade desta análise está no enfoque: tais instrumentos são mais freqüentes onde, simultaneamente, existe a especialização horizontal e o trabalho é complexo e grandemente interdependente.

As atividades não programadas e os fluxos do topo da organização impedem a ampla utilização dos instrumentos de interligação, dando espaço para o uso dos canais informais de comunicação.

O delineamento do sistema de tomada de decisão

Sobre as vantagens ou desvantagens de centralizar/descentralizar a autoridade, há na literatura uma concordância quanto a alguns fatores que intervêm neste processo, como: tamanho da organização, busca de autonomia dos participantes, capacidade dos gerentes e regulamentação governamental.

As obras de Administração dos anos noventa destacaram que a descentralização da autoridade estimula o desenvolvimento da gerência profissional, a avaliação por resultado (quando isso é possível), a competição dentro da unidade, a autonomia e o desejo de contribuir para a solução dos problemas organizacionais (leva à criatividade e ao desenvolvimento organizacional e individual) (Pimenta, 1997)

Contudo, Leite (1994) chamou atenção para o aumento de custos com o processo de descentralização, porque o treinamento pode exigir programas caros, alteração dos sistemas de contabilidade e avaliação de desempenho. Além disso, tais programas dependem da criação, teste, implantação e avaliação de um novo esquema.

Mintzberg (1995, p.102) analisou o problema da centralização/descentralização no processo decisório da organização através de uma linha contínua. Quando o

poder, para a tomada de decisão, concentra-se nas mãos de poucas pessoas em um local da organização, o autor classificou a estrutura como centralizada. “Na proporção em que o poder fica disperso entre muitas pessoas, (...)” classificou essa estrutura como descentralizada.

O Quadro 3 detalha a tipologia da centralização/descentralização de Mintzberg.

QUADRO 3
Centralização *versus* descentralização

Tipos de Centralização/Descentralização		Características	
Centralização vertical e horizontal		<ul style="list-style-type: none"> O poder se concentra nas mãos de um só indivíduo, no topo da hierarquia. O executivo principal detém os poderes formal e informal, toma as decisões e coordena as execuções através da supervisão direta. Características básicas das organizações simples. 	
DESCENTRALIZAÇÃO	LIMITADA	Horizontal (seletiva)	<ul style="list-style-type: none"> O poder se concentra no topo da hierarquia, especialmente na cúpula estratégica e na tecnoestrutura. Privilegia o uso intensivo da formalização do comportamento, que confere poder aos analistas. É típica das unidades de grandes dimensões. Apresenta características básicas das organizações burocráticas com tarefas sem especialização, que se apóiam na padronização dos processos de trabalho.
		Vertical (paralela)	<ul style="list-style-type: none"> Maior compartilhamento de poder ocorre entre a cúpula e o nível intermediário. A coordenação é obtida através da padronização dos resultados. A organização é centralizada na dimensão horizontal. Características básicas das organizações divididas em unidades de mercado ou de divisões (forma divisionalizada), com gerentes intermediários assumindo algum poder, em sua esfera de competência.
	Seletiva horizontal e vertical		<ul style="list-style-type: none"> O principal mecanismo de coordenação é o ajustamento mútuo. A descentralização do poder ocorre, simultaneamente, nas dimensões vertical (delegação de poder às constelações de trabalho, em vários níveis da hierarquia) e horizontal (essas constelações utilizam seletivamente os peritos de assessoria, conforme a circunstância). A assessoria de apoio se sobressai, nas dimensões do poder, porque é lá que se concentram os peritos. Possui pequenas equipes autônomas de trabalho, com objetivos <i>ad hoc</i>. Apresenta características básicas das adhocracias.
	Vertical e horizontal		<ul style="list-style-type: none"> poder decisório se concentra no núcleo operacional, constituído por profissionais. A coordenação do trabalho é feita através da padronização de habilidades. Geralmente, os outros pontos onde o poder se centra estão fora da organização (escolas profissionais ou órgãos profissionais que controlam seus padrões). Privilegia o treinamento e a doutrinação. Apresenta características básicas das burocracias profissionais.

FONTE - Elaborado a partir de Mintzberg (1995)

A análise de Mintzberg sobre a centralização, muito se assemelha de Boudwich e

Buono (1992), sobre o processo de comunicação formal, visto que ambos relacionam o tipo de rede com a eficiência na execução de tarefas simples e complexas. O Quadro 4 sintetiza as principais características do processo de comunicação, nas redes centralizada e descentralizada.

QUADRO 4

Principais características do processo de comunicação em redes formais

TIPO DE REDE FORMAL	CARACTERÍSTICAS
CENTRALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> • Maior eficiência na solução de problemas que envolvem tarefas simples; • Menor tempo despendido na solução de problemas que envolvem tarefas simples; • Tendência à baixa satisfação dos membros periféricos;
DESCENTRALIZADA	<ul style="list-style-type: none"> • Maior eficiência na solução de problemas que envolvem tarefas complexas; • Processo de comunicação mais lento; • Permite maior interação entre todos os membros da estrutura; • Tendência à maior satisfação de todos os membros; • São mais adaptáveis e reativas às mudanças organizacionais, e o <i>feedback</i> é mais direto e imediato.

FONTE - Elaborado a partir de Bowditch e Buono (1992)

Mintzberg tende a privilegiar a descentralização da estrutura. Isso fica claro nas vantagens que o autor apresenta para a descentralização: impossibilidade de uma só pessoa deter todas as informações necessárias para sozinha decidir, maior agilidade da organização descentralizada para responder às contingências e a descentralização "(...) constitui um estímulo para a motivação". (p.103) Por outro lado, Mintzberg coloca os dois parâmetros como relativos e situados nos extremos de um contínuo. Destaca também que há fortes indícios de que a descentralização vertical refere-se somente à cadeia de autoridade e que a horizontal refere-se ao sistema de poder. A seguir, a FIG. 5 demonstra as idéias do autor sobre a centralização/descentralização.

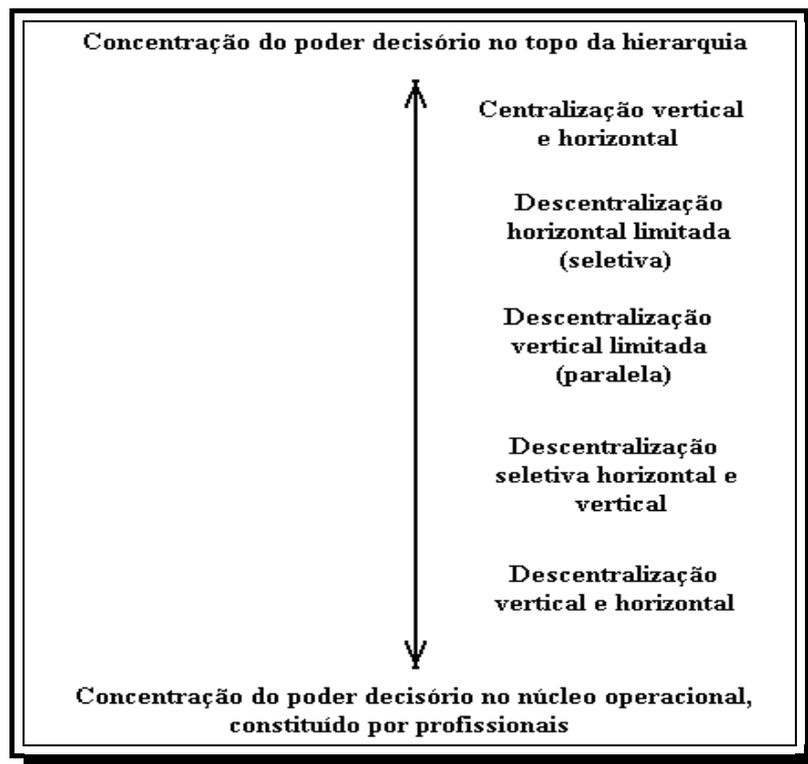


FIGURA 5 – Concentração de poder em estruturas centralizadas e descentralizadas
 FONTE - Elaborado a partir de Mintzberg (1995)

Tipos de configuração organizacional

Ao relacionar a predominância de uma das partes de uma organização com os mecanismos de coordenação, os fluxos organizacionais e os fatores internos e contingenciais, Mintzberg classificou as configurações organizacionais em cinco tipos: Estrutura Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia Profissional, Forma Divisionalizada e Adhocracia.

A Estrutura Simples caracteriza-se por apresentar pequenas ou inexistentes tecnoestrutura e assessoria de apoio, reduzida divisão de trabalho,

(...) diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação. (...) ela é orgânica. (Mintzberg, 1995. p.158)

O principal mecanismo de coordenação da Estrutura Simples é a supervisão direta. Dessa forma, o poder tende a ser centralizado na cúpula estratégica, que é o núcleo da organização. O ambiente que opera tende a ser simples e

dinâmico. Mesmo em condições diferentes destas, as novas organizações tendem a adotar a configuração simples, porque ainda não tiveram tempo de elaborar sua estrutura administrativa. Dois outros fatores situacionais também tendem a gerar organizações de Estrutura Simples: a opção por uma dimensão pequena; e crises, "(...) *quando a hostilidade extrema força uma organização a centralizar (...)*" (Mintzberg, 1995. p.160).

Sobre as vantagens dessa configuração, Mintzberg destaca: o sentido de missão que essas organizações têm, a flexibilidade e a adaptação às contingências. Por outro lado, as desvantagens referem-se à possibilidade da cúpula estratégica confundir problemas estratégicas e operacionais e de restringir a participação de seus membros, ambos como resultado da centralização.

A Burocracia Mecanizada é um tipo de configuração organizacional com alto grau de especialização, rotinas, padronização e proliferação de normas, regulamentos e comunicações. Como o principal mecanismo de coordenação é a padronização dos processos de trabalho, a tecnoestrutura aparece como componente chave da organização. Por isso, a estrutura formal tende a prevalecer sobre as demais, enfatizando as divisões horizontal e vertical do trabalho. As demais partes da organização ficam condicionadas às normas e aos procedimentos criados na tecnoestrutura, e há pouca mobilidade, tanto na ação quanto no planejamento.

No núcleo operacional as tarefas são simples e repetitivas. Geralmente, necessitam de pouca habilidade e treinamento. Na cúpula estratégica, os gerentes têm dupla função: propor meios para atingir as metas de desempenho e despende esforços para manter a coesão organizacional, em virtude dos conflitos que surgem. Na tecnoestrutura, os analistas detêm grande poder informal, porque desempenham o papel de padronizadores do trabalho alheio.

Mintzberg destacou que uma das características da burocracia mecanizada é a sua ação em ambientes simples e estáveis, geralmente caracterizada pelo espaço que têm as organizações maduras. Outra característica é o controle externo a que a Burocracia Mecanizada está submetida. As críticas a este tipo de configuração estão centradas nos excessos que esta estrutura permite, o que pode levar a disfunções burocráticas e a perda do significado do trabalho, enfatizadas por Crozier (1981) e Offe (1989). Outro problema estrutural,

apontado por Mintzberg, é a inadaptabilidade das estratégias aos ambientes dinâmicos. Contudo,

(...) quando um conjunto integrado de tarefas simples e repetitivas deve ser precisa e coerentemente realizado por seres humanos, a Burocracia Mecanizada é a estrutura mais eficiente (...). (Mintzberg, 1995. p.176-177)

A Burocracia Profissional é um tipo de estrutura descentralizada. Isto ocorre porque a complexa natureza das atividades fez da padronização de habilidades o principal mecanismo de coordenação. Para delinear, vale-se do treinamento, da especialização do trabalho horizontal e das descentralizações vertical e horizontal. O ambiente é, simultaneamente, estável e complexo, e o sistema técnico é simples e não regulado.

Por suas características, o trabalho na Burocracia Profissional é "(...) *altamente especializado na dimensão horizontal, mas ampliado na vertical.*" (Mintzberg, 1995. p.189) A padronização das habilidades (e conhecimentos) proporciona a coordenação das atividades dos indivíduos na Burocracia Profissional, porque, por meio de práticas repetitivas, os operadores atuam segundo o que seus pares irão fazer. Por isso, o treinamento e a doutrinação começam antes de o indivíduo entrar para a organização, podem continuar nela (como estágios etc.) e culminam no exame do desempenho do operador pela associação do profissional para avaliar se ele tem o domínio de conhecimentos, habilidades e normas necessários ao exercício da atividade profissional. A fase seguinte é a mais demorada, pois demanda o tempo necessário para que o aprendiz passe para a condição de perito.

Da mesma maneira que a Burocracia Mecanizada, a Burocracia Profissional obtém a coordenação "*pelo delineamento e por padrões que pré determinam o que é para ser feito*" (Mintzberg, 1995. p.191), só que fora de sua estrutura, geralmente nas associações de natureza profissional. Mintzberg ainda ressaltou que o núcleo operacional tem um conjunto de programas padronizados, os quais são aplicados às situações contingenciais. Para tal, o operador tem de classificar as necessidades da situação e executar o programa mais adequado.

O núcleo operacional e a assessoria de apoio são as partes da organização mais estruturadas, enquanto a tecnoestrutura e a linha intermediária não precisam

apresentar estas características, além de possuírem dimensões reduzidas. O Núcleo Estratégico, constituído por profissionais, tem a tarefa de resolver os problemas relacionados ao processo de análise da situação, mediar as disputas entre os profissionais e, principalmente, intermediar os interesses da organização com partes do ambiente – governo, clientes e fornecedores.

Quanto à formulação de estratégias, a Burocracia Profissional sofre influência direta das ações de profissionais em sua fase de formulação, porque também participa do treinamento e da socialização dos profissionais. Contudo, “(...) *existem graus de liberdade que permitem que cada organização, dentro da profissão, adaptar as estratégias básicas às suas necessidades e interesses.*” (Mintzberg, 1995. p.200).

Uma das condições básicas para a Burocracia Profissional é a existência de um ambiente complexo e estável. Para Mintzberg, os fatores tamanho e idade são menos significativos. O sistema técnico é importante para as pessoas que estão fora da organização, interessados em padronizar as habilidades do profissional e em retirar-lhe a autonomia. A tecnologia pode ser sofisticada, mas não o sistema técnico – conjunto de instrumentos utilizados.

A principal vantagem da Burocracia Profissional consiste na autonomia que têm seus participantes. Isto é fator de motivação, mas, simultaneamente, é também limitador do controle do trabalho do profissional, podendo gerar falta de responsabilização e problemas de coordenação.

Esta configuração é composta por profissionais que, geralmente, são treinados fora da organização e antes de começarem a desempenhar suas atividades. Por isso, a Burocracia Profissional apóia-se na autoridade de natureza profissional, destacando o núcleo operacional como centro da organização.

Os problemas advindos da Burocracia Profissional têm relação direta com o controle sobre os operadores. Para Mintzberg, a padronização de habilidades é um mecanismo de coordenação fraco e precisa ser combinado com outros para que o controle seja eficiente. Outro problema é a rigidez da estrutura, inadequada para a inovação. Os problemas geram a queda de rendimento e aumento do conflito entre os profissionais e aqueles que procuram meios para

controlá-los. Em resumo, os problemas são respostas disfuncionais.

Na Forma Divisionalizada, o mecanismo de coordenação que predomina na organização é a padronização dos resultados. O mercado fornece as bases para o agrupamento das unidades, chamadas de **divisões**. Esta forma de estruturar a organização, segundo Mintzberg, é mais comum no setor privado da economia industrial.

Tal configuração difere das demais porque não é completa, mas sobreposta às outras. Ou seja, cada divisão tem sua estrutura peculiar. As divisões, apesar da independência entre si, participam de uma estrutura limitada verticalmente, o que pode conduzir à centralização do poder. Isso acontece porque o escritório central confere autonomia, mas estipula os resultados a serem alcançados. Por isso, padroniza os resultados. Em suas divisões, geralmente predominam as estruturas da Burocracia Mecanizada.

Na Forma Divisionalizada, a comunicação é limitada e formal. Objetiva transmitir – de cima para baixo – os padrões de desempenho e – de baixo para cima – os resultados obtidos. O escritório central estrutura sua fonte de poder de seis maneiras: a) fica responsável pela estratégia; b) realoca os recursos financeiros globais; c) delinea o sistema de controle de desempenho; d) designa e substitui os gerentes das divisões; e) monitora o desempenho das divisões em bases pessoais; e f) detém alguns serviços comuns às divisões.

A Forma Divisionalizada "(...) *encoraja uma diversificação posterior.*" (Mintzberg, 1995. p.223) Contudo, um de seus pré-requisitos é possuir um sistema técnico que possa ser compartimentado entre as divisões e um ambiente propício à Burocracia Mecanizada, além de ser competitivo. Quanto à idade e tamanho, a estrutura centralizada é proporcional a eles. O fluxo de poder é concentrado no topo da organização e tendem a formar grandes monopólios.

Essa configuração organizacional possui quatro formas: a) integrada (na qual as atividades estão em seqüência e somente o produto final é comercializado); b) de produto secundário (quando começa a vender para o mercado os produtos intermediários); c) de produto relacionado (quando, além de vender para o

mercado produtos intermediários, divide sua linha de montagem); e d) conglomerada (a interdependência das unidades é apenas por recursos).

Os problemas que essa configuração enfrenta têm relação com as conseqüências sociais, sobretudo em relação à responsabilidade e à centralização do poder. Mintzberg encarou as vantagens e desvantagens, relacionando-as com uma economia de mercado de capitais, na qual há aspectos que envolvem alto risco em ambas. As características da organização, para o ambiente, ficam delineadas pelo escritório central, que pode incentivar a agressividade interna também. Essa concentração do poder pode significar a burocratização e, por conseqüência, uma lentidão de respostas aos fatores contingenciais.

Das cinco configurações propostas por Mintzberg, a Adhocracia é a mais complexa, nova e menos organizada. Sua inovação consiste em agrupar os especialistas em diferentes equipes e projetos de modo similar à Burocracia Profissional e coordenar, conforme as organizações de Estrutura Simples.

Neste misto de características, a Adhocracia tende para a inovação e rompe com os princípios clássicos da Administração, especialmente com os que se referem a estrutura de poder e à combinação coerente dos fatores que delinham a organização. Por isso, o poder não é monopolizado em nenhuma parte.

Mintzberg (1995, p.253) identificou dois tipos de organizações adhocráticas: a operacional, que "*inova e resolve problemas precisamente do interesse de seus clientes,*" agrupando seus membros em equipes multidisciplinares para que através da divergência surja a criatividade. O outro tipo é a administrativa, que resolve seus próprios problemas.¹³

O componente administrativo das Adhocracias é representado pelos gerentes funcionais. Gerenciar neste nível é atuar como facilitador do processo de coordenação e execução, tornando a organização um aglomerado orgânico. Para Mintzberg (1995, p.257), "*a assessoria de apoio representa um papel chave na Adhocracia.*"

¹³ Mintzberg destacou que para cada Adhocracia Operacional existe a sua correspondente: a Adhocracia Administrativa.

As estratégias e as decisões se estruturam no sistema de constelações de trabalho voltadas para projetos de cada nível. Nesse ínterim, a Cúpula Estratégica tem a função de monitorar os projetos e interligar a organização com o ambiente externo.

Um dos requisitos exigidos para esta configuração consiste em oferecer um ambiente dinâmico e complexo, no qual as necessidades imprevistas dos clientes potencializam um mercado em crescimento. Outros dois requisitos são: idade da organização (à medida que envelhece tende a se burocratizar ou a ser extinta); e existência de sistemas técnicos sofisticados, possivelmente automatizados. Contudo, Mintzberg ressaltou que, a principal condição para a Adhocracia é representada pela habitual tendência de enfatizar a profissionalização, estruturas orgânica e matricial, equipes *ad hoc*, descentralização sem concentração de poder em partes da organização, sistemas técnicos sofisticados e automatizados, inovação e ambientes complexos e dinâmicos.

As dificuldades da Adhocracia, devido à insipiência, ainda não foram profundamente estudadas. Mintzberg chegou a destacar quatro: a) ambigüidades e reações de pessoas que devem conviver com elas; b) ineficiências; c) tendência a burocratizar em momento inoportuno; e d) ser imprópria para atividades comuns e rotineiras. Sua principal vantagem está em ser democrática sem ser burocrática e politizada.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta dissertação esclarecem sobre a tipologia da pesquisa, o universo, a amostra, as estratégias e os instrumentos utilizados para a coleta de dados, assim como os critérios e parâmetros definidos para posterior análise dos dados e informações obtidas, com o propósito de fundamentar as conclusões.

3.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa desenvolvida foi qualitativa, caracterizada pela linha de trabalho adotada por Mintzberg (1995), que procurou compreender as organizações sob a perspectiva contingencial. Nesta abordagem, destaca-se o contexto no qual as estruturas e processos organizacionais ocorrem e quais as respostas dadas pela organização para se adequar a estes fatores.

Buscou-se a inserção de alguns elementos que facilitam a percepção das variáveis da abordagem contingencial, (ambiente, tecnologia, idade, tamanho e relações de poder) por pressupor que a realidade das organizações e a relação com o que está em torno dela se revelam através de fenômenos integrados, que exigem uma postura que contemple a multiplicidade das evidências. Sua importância ao longo do tempo e seus efeitos sobre as estruturas e processos internos. Por isto a metodologia também abarcou alguns procedimentos e técnicas da pesquisa histórica, sugeridos por Cardoso (1990).

As orquestras sinfônicas, pela natureza da atividade, das possibilidades de interação com o público e os produtos apresentados, devem ser compreendidas sob o aspecto musical, pois as organizações ligadas às técnicas específicas têm peculiaridades que tornam atípicas suas estruturas e, por conseguinte seus processos internos e as relações que desenvolvem com seu ambiente.

Procurou-se compreender o processo de interação objeto/ambiente sob uma perspectiva global, ora recorrendo aos sujeitos envolvidos e suas percepções, ora aos fatos decorrentes das ações desses sujeitos, o registro delas ao longo do tempo e sua re-interpretação em um novo contexto.

A estratégia utilizada foi o *estudo de caso* que, apesar das limitações metodológicas para possíveis e posteriores generalizações, permite uma visão mais ampla e profunda da realidade dos objetos enfocados, pois possibilita uma análise mais detalhada das estruturas e processos, ainda que limite as conclusões. (Greenwood, 1973)

3.2 Universo e Amostra

Compuseram o universo da pesquisa e amostras as orquestras sinfônicas estaduais, sediadas em Belo Horizonte, no período de 1948, até os dias atuais. Especificamente, o estudo abordou as orquestras que sobreviveram: a Orquestra Sinfônica da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (OSPM) e a Orquestra Sinfônica de Minas Gerais (OSMG).

A primeira está inserida em um órgão da administração direta do governo do Estado – a Polícia Militar – e a segunda, na Fundação Clóvis Salgado, uma autarquia também ligada ao governo do Estado.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada através de *pesquisa de campo*, com entrevistas semi-estruturadas, por meio de roteiro previamente fornecido aos entrevistados.

Procurou-se contemplar os diversos níveis da organização, complementando as entrevistas com a aplicação de um questionário (APÊNDICES 1 e 2), previamente testado em uma outra organização musical, com características semelhantes às das organizações pesquisadas.

Para verificar a clareza e a aplicabilidade do instrumento, o questionário foi testado na Banda *Euterpe Santa Luzia*, pertencente à Cia Cedro Cachoeiro, em Caetanópolis/MG. Apesar de não ser uma orquestra, a banda de Caetanópolis é um grupo sinfônico com estruturas e processos desenvolvidos sob a gestão de um maestro com formação militar e características de um regente de orquestra (tanto técnicas quanto gerenciais). Isso possibilitou a criação e o

aperfeiçoamento de um instrumento específico para coletar os dados das orquestras sinfônicas estaduais.

Na OSPM, atualmente com 55 (cinquenta e cinco) integrantes, foram aplicados e tabulados 50 (cinquenta) questionários, totalizando 90,9% de respostas. Na OSMG, atualmente com 85 (oitenta e cinco) integrantes (oitenta e um músicos, um maestro convidado que esporadicamente pertence ao quadro, 3 (três) montadores e 1 (um) gerente de orquestra, a amostra para o questionário consistiu em 33 (trinta e três) respondentes, perfazendo um total de 28,1%.

Para os regentes, gerentes de orquestras e maestros foram usados roteiros de entrevista que constam do APÊNDICE 4. Para os demais entrevistados, as indagações foram no sentido de captar as informações sobre a estrutura das organizações, seu ambiente e os processos nelas desenvolvidos.

Foi realizado um total de 9 (nove) entrevistas entre os meses de setembro de 2000 e fevereiro de 2001, geralmente no local de trabalho.

QUADRO 5

Entrevistados por função ou característica profissional

Entrevistados	OSPM	OSMG	AMBAS*	OUTROS	TOTAL
Regente	1	-	-	-	1
Assistente	2	-	-	-	2
Gerente	-	1	-	-	1
Instrumentista	-	-	2	-	2
Músicos em geral	-	-	-	2	2
Pessoa ligada à Música	-	-	-	1	1
TOTAL	3	1	2	3	9

*NOTA - Até 1989 a Legislação permitia aos músicos participarem de uma ou mais orquestras custeada pelo Estado.

A *pesquisa documental* foi outro instrumento utilizado, com análise de dados secundários obtidos nas duas organizações tais como relatórios internos, documentação pertencente aos arquivos administrativos, matérias publicadas em jornais de circulação interna, matérias divulgadas na *internet*, através dos *sites*

institucionais das organizações pesquisadas e outros com disponibilização de dados e informações da área musical.

3.4 Tratamentos dos Dados

As entrevistas foram gravadas em cassete com o consentimento dos entrevistados, exceto um deles que preferiu suas respostas grafadas. Após transcrição, os relatos foram analisados e classificados por sua relação com as estruturas e processos organizacionais e o contexto ao qual se referia.

As informações obtidas através das entrevistas foram agregadas aos dados do questionário e das fontes secundárias, possibilitando remontar a variação das estruturas e processos organizacionais ao longo do tempo e apresentar uma imagem atual da organização. Para ampliar este mosaico, também foram feitas visitas às instituições. É importante destacar que as observações *in loco* só ocorreram após o estudo e consolidação dos pressupostos teóricos que nortearam a pesquisa.

4 RESULTADOS

4.1 A Orquestra Sinfônica da Polícia Militar de Minas Gerais

4.1.1 Histórico

A gênese da Orquestra da Polícia Militar

A Orquestra Sinfônica da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais foi criada em 1948 e seu concerto de estréia foi em 1949. A existência do grupo deveu-se ao interesse pessoal do Coronel Egídio Benício de Abreu (apelidado de *Coronel Jequitaí*), então Comandante do extinto Departamento de Instrução (DI), de 1948 a 1954 e, hoje, Academia da PM¹⁴. Por ser instrumentista e participar de pequenos grupos musicais que se formavam esporadicamente, o *Coronel Jequitaí* foi um militar sensível às atividades musicais na corporação, que naquele momento consolidava seu processo de configuração, enquanto uma instituição modelo para a sociedade mineira e particularmente belorizontina. Além de sua sensibilidade e visão corporativa, o Comandante do extinto DI tinha um bom relacionamento com o comando geral da corporação, a administração municipal e o governo do Estado. Assim, foi iniciado o processo de formação da Orquestra Sinfônica da PM.

O apoio do Comando Geral da PM se configurou na garantia das condições básicas para que a orquestra funcionasse de maneira integral e ininterrupta. Além de disponibilizar o pessoal para as atividades sinfônicas, o comando criou a repartição, ineditamente oficializando um dentre muitos grupos musicais eruditos que abrilhantavam algumas festividades da PM, sem o compromisso de continuar suas atividades. Com este apoio, os músicos puderam se dedicar e desenvolver as habilidades técnico-musicais, necessárias à sobrevivência do grupo. As condições materiais eram precárias, mas sinalizavam para uma melhoria progressiva. O apoio por parte do governo do estado veio mais tarde (no início da década de cinqüenta), com o instrumental e o acervo de partituras, e do

¹⁴ A partir de 1985 a Academia de Polícia Militar de Minas Gerais tornou-se o espaço destinado à formação e aperfeiçoamento dos praças e oficiais músicos da Corporação.

governo municipal disponibilizando os espaços para apresentações¹⁵.

Em princípio, a participação na orquestra foi baseada no voluntariado de militares que, em sua grande maioria, eram músicos que integravam as bandas de música da Polícia Militar. Na avaliação do Tenente Bernardino, esses grupos tinham um nível técnico musical elevado porque participavam intensamente das atividades da PM e de toda a sociedade mineira, através das apresentações em praças públicas, festividades religiosas e demais eventos civis e militares em todo o Estado de Minas Gerais, recebendo muitos elogios.

Os dezoito músicos que, inicialmente, integraram a orquestra foram oriundos das bandas do Batalhão de Guarda (Banda do BG, hoje extinta), do 5º BPM (hoje também extinta), da Banda do DI (atual Banda da Academia de Polícia Militar), do 6º BPM (antes fixada na capital e hoje em Governador Valadares/MG), e da Companhia Isolda de Muzambinho/MG, hoje também extinta. As bandas foram a base da orquestra sinfônica da PM e, por não possuírem instrumentos de cordas, nesta fase da orquestra, por um fator conjuntural, os instrumentistas de sopro predominaram no grupo e, posteriormente, alguns músicos tiveram que optar pela dedicação aos instrumentos de cordas – espinha dorsal das orquestras sinfônicas.

O primeiro regente foi o subtenente Alonso Sales Pereira, que também atuou nessa função musical na Banda do BG durante cerca de dez anos. Como *regente preparador*¹⁶, o subtenente Alonso teve as condições necessárias para avaliar quando e se o grupo atenderia às expectativas técnicas do fundador e da sociedade belorizontina. Esse momento aconteceu cerca de seis meses depois, quando o Coronel Jequitaí, por razões pessoais, convidou um ex-oficial músico da corporação, Sebastião Vianna, para reger o concerto de estréia, em 06 de março de 1949, no Clube dos Oficiais da PM. A apresentação da orquestra à sociedade foi recebida por aplausos de leigos e conhecedores de música, críticas estas que podem ser comprovadas pelo principal jornal publicado na época pela imprensa

¹⁵ O Teatro Francisco Nunes foi criado para ser um espaço provisório e acabou se tornando a casa de espetáculos mais utilizada a partir do final da década de quarenta, até a construção do Palácio das Artes, no começo da década de setenta.

¹⁶ É o regente que tem a tarefa de ensaiar o grupo, preparando-o para que o regente titular assumira, quando os pequenos detalhes precisam ser definidos. Na maioria das orquestras brasileiras o regente acumula as funções de preparador (auxiliar) e titular.

local de Belo Horizonte¹⁷. Contudo, alguns críticos destacaram as limitações técnicas do grupo, embora vislumbrassem que tais deficiências seriam corrigidas com a consolidação da orquestra, através da garantia da educação musical específica para músicos eruditos.

O processo de escolha do regente titular, segundo relatos, foi por duplo aspecto: em decorrência da amizade entre o fundador da orquestra e Sebastião Vianna e pela trajetória do referido regente que, ex-integrante da corporação, naquele momento era um dos assistentes do renomado Maestro Villa Lobos. Alguns registros mencionam Sebastião Vianna como primeiro regente, pois, de fato, regeu a primeira apresentação pública da orquestra, embora a participação do Sub-Tenente Alonso também mereça destaque, pois foi o primeiro regente responsável pela constituição do grupo.

Após a estréia, Sebastião Vianna voltou para o Rio de Janeiro e o belga Jean Durlieu foi contratado como professor de música e regente titular. Apesar de profissionalmente não exercer atividades musicais, a experiência de Durlieu em orquestras européias foi importante para as configurações sinfônicas do grupo, diferentes das anteriores, mais ligadas à marcialidade das bandas – grupos de origem dos músicos. A transição entre esta marcialidade para a exuberância da orquestra foi fruto das aulas que o maestro Durlieu ministrou sobre a execução dos vários instrumentos, com técnicas voltadas para grupos sinfônicos.

A consolidação e expansão da Orquestra Sinfônica da Polícia Militar

A predominância dos instrumentos de sopro no grupo foi equilibrada ainda em 1949, com a vinda de outros músicos profissionais da Europa, especializados nos instrumentos de orquestra. Estes músicos contribuíram com o processo de consolidação do grupo pois, como Durlieu, trouxeram a prática de orquestra que faltava aos integrantes da OSPM, formados nos moldes das bandas militares. Esta presença na solidificação da orquestra se efetivou de dupla forma: como

¹⁷ Jornal Estado de Minas, 19/03/1949.

professores dos alunos da Escola de Formação Musical e integrando (como civis) a orquestra da PM.¹⁸ A contribuição de cada um desses profissionais para a formação de renomados instrumentistas deu à Orquestra Sinfônica da PM o título de *Celeiro de Músicos*.

Esses músicos fugiam da 2ª Guerra Mundial e, conseqüentemente, de uma Europa destruída. Em Belo Horizonte foram professores do Conservatório Mineiro de Música (hoje Escola de Música da UFMG) e, desde a sua criação, em 1922¹⁹, esta escola abrigou os mais conceituados instrumentistas e professores de Música, demonstrando o alto nível técnico desses profissionais, naquele momento. Nas palavras do Consultor Raul Marinuzzi, "*todos os professores eram solistas*".

O desejo do *Coronel Jequitáí* de formar uma das melhores orquestras do estado, fez com que a PM articulasse a contratação dos professores do Conservatório Mineiro de Música por serem referências didáticas e técnicas. Nesta fase, esses docentes acumularam funções públicas, propiciando uma integração muito valiosa entre as organizações citadas.²⁰

Nesta fase da orquestra, que se estendeu de 1950 a 1965, o critério para selecionar e promover os músicos foi baseado em concursos que incluíam a execução de três partes práticas: a) uma peça musical, previamente indicada pela banca examinadora, denominada *peça de confronto*; b) uma peça, livremente escolhida pelo instrumentista; e c) uma peça desconhecida do executante, chamada de *peça à primeira vista*. Segundo Jussan Fernandes, Gerente da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais, essa antiga forma de avaliar o músico que vigora até os dias atuais nas orquestras do mundo inteiro, contempla as necessidades de seleção dos grupos sinfônicos. Através dela há a possibilidade da banca comparar os instrumentistas que se apresentam, através da execução

¹⁸ A condição destes músicos na corporação assemelhava-se a de um oficial, em termos de prerrogativas e direitos, só não podiam usar o uniforme. Nas apresentações trajavam-se com terno preto.

¹⁹ A data de fundação oficial do Conservatório Mineiro de Música é 1927, conforme seus anais. Contudo, aconteceram esboços de criação desde 1922 com professores e músicos que ministravam os conhecimentos musicais nos moldes da instituição.

²⁰ Participar de mais de um grupo musical, ao mesmo tempo, possibilita ao instrumentista conhecer diferentes repertórios, regentes e técnicas, além da maior dedicação ao instrumento, por passar mais tempo executando-o.

de uma peça comum a todos, detectando aqueles que têm a aptidão para continuar seu crescimento profissional, diante da execução de peças desconhecidas e ainda permite avaliar a musicalidade do instrumentista, expressa na peça que ele escolhe para apresentar. Neste contexto, a cobrança dos estudos teóricos é desnecessária, porque sem eles não há como executar as três modalidades de peças dos concursos.

Um dos fatores que resultou no respaldo que a sociedade mineira deu à criação e expansão de uma orquestra sinfônica na PM de Minas Gerais foi a rivalidade entre o estado, Rio de Janeiro e São Paulo, onde já haviam orquestras profissionais renomadas. Ao contrário, Minas não as possuía, exceto as orquestras das rádios e outras vinculadas à escolas, cujas dimensões eram reduzidas e/ou existiam esporadicamente. Merece destaque a Orquestra Sinfônica Mineira, porém não pode ser incluída nestes grupos, pois se estruturava como orquestra amadora.²¹

A necessidade de refazer a imagem do estado como espaço de destaque, tentando resgatar o quadro cultural do século XVIII, fez com que os governos estadual e da Prefeitura de Belo Horizonte (onde a gestão de Juscelino Kubsticheck priorizou a cultura) se empenhassem em dar o apoio necessário à recém criada orquestra mineira com feições profissionais, sediada na capital.²²

A maioria dos entrevistados considera que neste período a OSPM foi uma das organizações musicais mais valorizadas pelo poder público e sociedade. Esta fase coincide com a gestão do então capitão Sebastião Vianna que, ao voltar do Rio de Janeiro, em 1950, assumiu a regência titular da orquestra, permanecendo nesta função até 1966. É importante salientar que nesta fase a orquestra não foi exceção dos outros grupos artísticos do estado, quanto à participação nos mais variados tipos de eventos: óperas, eventos públicos (civis, militares e religiosos), operetas e concertos – clássicos, solísticos e com corais. O que a diferenciava dos demais grupos sinfônicos foi sua perenidade ao longo de décadas.

²¹ Apesar de ser classificada como amadora pela Ordem dos Músicos/MG (órgão regulador e fiscalizador das atividades musicais no estado), a Orquestra Sinfônica Mineira recebia subvenções dos governos estadual e municipal e possuía um grande número de músicos profissionais. (Informações obtidas na entrevista realizada com Raul Marinuzzi)

²² neste contexto foi apresentada a pesquisa, sobre a *Escola Mineira*, realizada pelo musicólogo Francisco Curt Lange.(Kiefer, 1976)

Neste breve relato sobre a gênese e consolidação da orquestra merece destaque a atuação do *Coronel Jequitaí* como hábil articulador do grupo sinfônico que idealizou e formou com o público e seu patrocinador (o governo estadual, através da Polícia Militar), angariando o apoio interno (dos integrantes da PM) e externo (dos demais setores da sociedade belorizontina). Deve-se incluir, sobretudo, a imprensa especializada e os apreciadores da cultura erudita no estado. Este foi um dos elementos que garantiu a sobrevivência do grupo até os dias atuais.

A Escola de Formação Musical (EFM)

A base da Orquestra Sinfônica da PM foi a Escola de Formação Musical. Logo depois da idéia de formar um grupo sinfônico, criou-se uma escola de música para filhos de militares, onde as aulas começaram antes mesmo da estréia da orquestra. Seus idealizadores sentiram a necessidade de priorizar a renovação e ampliação do quadro de instrumentistas da PM com ações educativas de base, enfocando a formação militar e musical. A EFM começou a funcionar no antigo DI em 26 de outubro de 1948 e seus professores foram alguns sargentos mestres da PM (formados pelo Conservatório Mineiro de Música) e os músicos estrangeiros, já mencionados. Inicialmente, a EFM teve o objetivo de formar jovens músicos para a recém criada orquestra e para as bandas já existentes, propiciando a expansão quantitativa e qualitativa destas organizações, através da formação de músicos a fim de comporem seus *naipes* e *bancadas*.²³ Apesar deste objetivo expresso, muitos integrantes da EFM continuaram civis. Alguns deles têm expressão nacional como, por exemplo, o compositor e arranjador Marcos Vianna e o tecladista Célio Balona.

Para ingressar na EFM o aluno deveria ter de treze a quinze anos de idade. A primeira turma, que começou em 1948, foi quase toda absorvida pela orquestra já no ano seguinte. Os alunos das turmas subseqüentes (1949-1950, 1952-1954, 1956 e 1965), ingressaram na orquestra de forma gradual, ou seja, a medida que iam se desenvolvendo no instrumento e atingindo o nível técnico que

²³ *Bancada* é o termo que significa a família dos instrumentos musicais em bandas, equivalendo aos *naipes*. (Silva, [1980])

possuía o grupo já constituído. Não havia o ingresso automático do estudante da EFM na orquestra ou nas bandas. Isso dependia da necessidade do grupo e da avaliação do professor que ministrava as aulas práticas.

Com relação aos instrumentistas de cordas, foi mais fácil ingressarem na OSPM porque não pertenciam às bandas e a Orquestra necessitava (e ainda necessita) do maior número deles. Em relação àqueles que executavam instrumentos de sopro, os entrevistados afirmaram que os mais talentosos, segundo a indicação dos professores especialistas, foram para a orquestra. Alguns instrumentistas de sopro ou que executavam instrumentos de cordas excedentes momentaneamente na orquestra, que demonstravam grande pendor musical, trocaram de instrumentos para comporem “os claros” do grupo. Este aspecto gerou uma certa rivalidade entre os músicos das bandas e da orquestra que hoje não existe mais, pois independente de integrar uma banda ou orquestra, a qualificação técnica é primordial, contudo diferenciada pelo produto apresentado por cada grupo.

Uma vez que a legislação classificava a formação musical enquanto trabalho, os alunos da EFM eram considerados funcionários do Estado e, por isto, recebiam uma remuneração pelas atividades desenvolvidas na Escola e na Orquestra. Em relação às normas, os alunos seguiam o regulamento da PM, semelhante aos demais policiais militares²⁴. Quando esses alunos completavam dezoito anos saíam da condição de aprendizes e passavam a compor o quadro permanente da PM, se assim desejassem e se fossem aprovados nos exames para sargento músico: graduação mínima para integrar a orquestra, na condição de músico militar e, conseqüentemente, profissional. Entretanto, o quadro da Orquestra previa a presença de aprendizes: militares nas graduações de cabo e soldado com tarefas ligadas à montagem dos locais de apresentação, transporte de materiais e auxílio na manutenção dos locais de ensaio.

Os casos de alunos com vínculo empregatício à EFM, que não ingressaram nos quadros efetivos da corporação, foram raros. O alto percentual de aproveitamento foi fruto do sentimento de profissionalismo, difundido entre os

²⁴ MINAS GERAIS. Secretaria de Estado. Portaria nº 6 de 10 de junho de 1965, que reorganizou na Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, a Escola de Formação Musical.

adolescentes, através da *disciplina de orquestra*²⁵ e também porque o processo de formação deles foi contínuo e a avaliado cotidianamente pelo regente da orquestra – um dos integrantes da banca examinadora que mudava a condição do músico de aprendiz para profissional.

Em 1966 a Escola de Formação Musical foi extinta devido a uma nova legislação que proibiu a contratação de menores de dezesseis anos, além da exigência de um processo seletivo nos moldes dos concursos atuais; esta determinação vigorou no setor público em geral, a partir de 1964.

O regime militar não afetou apenas a EFM e, por conseguinte, a orquestra e as bandas. Afetou também os cursos de formação de *praças*²⁶ e oficiais, que tiveram que se adaptar ao novo contexto, criando também novos critérios para o ingresso nestes cursos. No caso dos especialistas (especificamente os músicos) foi mais difícil fazer estas adaptações porque não havia músicos com patente de *oficial superior*²⁷ para interferir diretamente na reorganização da EFM e sugerir modificações na legislação pertinente, que era de âmbito federal; os demais oficiais músicos não foram consultados.

Neste momento, as atividades culturais das corporações militares ficaram relegadas a planos subalternos, o que persistiu durante todo o período do governo militar. Estes fatores externos se aliaram a alguns fatores internos (da PM): o desinteresse da corporação em continuar dando apoio à orquestra, porque era atípica à estrutura militar tradicional, no período muito reforçada pela *Doutrina da Segurança Nacional* (Comblin, 1978); a falta de estímulo dos instrumentistas, a maioria já capacitada tecnicamente e que no contexto de um regime militar foi mais empenhada como militar e não como um especialista em música; a nova dinâmica de recrutamento e seleção, baseado no concurso público que exigia do músico conhecimentos gerais e habilidades militares, relegando a execução musical a ser apenas um dos itens da avaliação.

²⁵ Conjunto de práticas e procedimentos que são seguidos pelos músicos de uma orquestra sinfônica. Esta convenção não se encontra escrita, mas é repassada oralmente, através da observação e da orientação dos integrantes mais antigos do grupo.

²⁶ Indivíduo que na hierarquia militar se situa abaixo do segundo-tenente.

²⁷ Oficial da corporação que tem acesso direto ao Comando Geral.

A saída dos professores estrangeiros, também neste período, resultou de um conjunto de fatores internos (da PM) e externos, em relação ao ambiente musical de Belo Horizonte. Destes fatores merece destaque, internamente, a formação de professores da própria orquestra que, colocando-os no patamar dos professores pioneiros, levou-os a avaliar suas metas iniciais como alcançadas. Externamente, estes instrumentistas já tinham outras atividades – no caso era a Escola de Música da UFMG – então reestruturada, propiciando a estes professores uma melhoria das condições salariais. Muitos também voltaram para o país de origem, à medida que a Europa foi sendo reconstruída.

Assim, em 1968, quando se formou a última turma da EFM, a orquestra sinfônica entrou numa fase cercada de muitas dificuldades que culminou em sua extinção formal, cerca de quinze anos.

A crise da OSPM

A crise que se instalou na orquestra, após a reestruturação das corporações militares, em 1964, não teve reflexos imediatos. No âmbito interno, um dos aspectos dessa crise foi o novo processo de recrutamento e seleção não estimular os bons músicos instrumentistas para os cursos, que a partir desse período eram necessários à (re) qualificação profissional. Funcionar durante todo o dia impedia seus instrumentistas de participarem de outras orquestras sinfônicas, o que era comum até então. Em termos financeiros, a saída, mesmo que temporária, dos músicos da orquestra da PM destes outros grupos significava uma redução da renda mensal deles e, em termos técnicos, defasava os instrumentistas que não poderiam se dedicar integralmente às tarefas musicais, dentro e fora da PM. Isto gerou a estagnação militar da maioria dos músicos da orquestra da PM e a promoção dos músicos que, mesmo não sendo hábeis instrumentistas, tinham uma formação mais militar. O outro lado deste aspecto foi que os músicos das bandas foram estimulados à capacitação porque o quadro de militares músicos da PM sempre foi único, para as bandas e atualmente orquestras.²⁸

²⁸ Na década de oitenta a PM criou uma Orquestra Show, “destinada a abrilhantar eventos dançantes, de caráter mais popular”. (Informações prestadas pelo Major Maury)

Ainda no plano interno, a falta de estímulo para os músicos da Orquestra da PM fez com que uma série deles procurasse outros grupos sinfônicos, no eixo Rio-São Paulo e no Distrito Federal, onde a demanda por bons músicos sempre foi maior do que na capital mineira e também onde as condições de trabalho e os salários eram motivadores. Em meados da década de setenta, os rumores sobre a criação da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais fez com que uma grande parte do grupo que ficou se sentisse novamente estimulada ao desenvolvimento instrumental, que seria valorizado sem a necessidade de se transferir para outras orquestras, em outras cidades. Isto gerou também a volta de alguns instrumentistas que não se adaptaram nas orquestras e bandas sinfônicas de outros estados.

Segundo a avaliação de um dos entrevistados que não quis se identificar, o reflexo direto sobre a falta de incentivo à capacitação dos músicos da orquestra e o aproveitamento da oportunidade por parte dos músicos das bandas, culminaram na regência da orquestra, neste período, esteve a frente da orquestra dois tipos de oficiais: a) músicos da própria orquestra promovidos a regentes que não tinham a completa interação com seus ex-colegas instrumentistas;²⁹ b) músicos oriundos das bandas que não tinham o conhecimento imediato necessário para estar à frente da orquestra, por terem tido toda uma trajetória musical em um outro tipo de organização musical. Isto não significa que neste período os oficiais músicos que estiveram à frente da orquestra foram incompetentes no âmbito da regência, mas sim, que lhes faltou uma capacidade administrativa por não estarem bem inteirados dos particulares do papel de um administrador de orquestra, dentro do sistema policial militar. Por sua diferente formação musical, tiveram que dedicar mais às atividades ligadas ao papel de regentes, muitas vezes desconsiderando aspectos administrativos fundamentais para os processos vivenciados pelo grupo.

O grupo, que já estava desestimulado, sofreu ainda mais com a *reforma*³⁰ de um grande número dos músicos que fundaram a orquestra, por terem completado o tempo de serviço, e com o empenho dos músicos em atividades operacionais.

²⁹ Pelos colegas considerarem estes regentes menos habilidosos que os anteriores, que chegaram a esta condição por concursos que demonstravam a primazia da capacidade musical.

³⁰ Termo militar que significa aposentadoria, ou seja, passar do quadro de oficiais e praças da ativa para o quadro de inativos remunerados.

Esta crise interna pela qual passou a Orquestra da PM só não culminou em sua extinção porque a sociedade belorizontina responsabilizaria o comando que oficialmente deixasse uma orquestra tão atuante acabar. Na opinião de um dos entrevistados, o fim da Orquestra seria visto na posteridade como o resultado da incompetência de um comando que não soube utilizar um instrumento cultural tão valioso. Assim, apesar do contexto de crise ter sido mais amplo e ter atingido todo o setor público que vivenciou os cortes gerados com as *Crises do Petróleo*, a redução geral dos quadros do Estado afetou profundamente as atividades culturais.

Durante esta fase, segundo a análise dos entrevistados, foi a sociedade que “impôs” a existência da orquestra, na PM. Pelo comando da corporação, a orquestra já teria acabado, como houve um decreto de extinção, em 1982. A imprensa e a sociedade manifestaram sua indignação diante de um ato anticultural. Os argumentos daqueles que defendiam a extinção da Orquestra da PM baseavam-se no fato de que o estado já possuía sua orquestra e, inclusive, muitos músicos da orquestra estadual civil eram oriundos da orquestra militar ou estavam ainda nela. Este argumento foi rebatido com as análises que os defensores da OSPM fizeram quanto ao papel diferenciado, que cada orquestra desempenhava na sociedade mineira: uma mais ligada à elite, a um recinto sofisticado e às grandes produções, enquanto a outra era mais ligada ao povo, à flexibilidade dos locais de apresentações e a eventos mais variados.

Há controvérsias entre os entrevistados sobre o período de esplendor vivido pela OSPM. Para um grupo de pesquisadores da própria orquestra, o auge ocorreu de 1965 a 1974. Para eles, tudo no estado, em termos de música erudita, girava em torno da orquestra da PM. O grupo se apresentou fora do estado e recebeu convite para tocar no exterior e, por abrigar os músicos mais conceituados da capital, seus integrantes eram convidados para integrar os grupos sinfônicos que se formavam esporadicamente. Este esplendor não podia ser associado à inexistência de orquestras concorrentes porque algumas eram formadas, inclusive com grande facilidade, até de uma semana para outra (Rádio Guarani, Inconfidência, da Rádio Mineira, Sociedade Mineira de Concertos e outras). A existência simultânea de cerca de seis orquestras não significou o aumento da concorrência para os músicos da PM ou para a orquestra da instituição porque a

base delas era a orquestra da PM.

A reestruturação da Orquestra Sinfônica da PM

A retomada geral da economia brasileira foi iniciada em meados dos anos oitenta e foi sentida pelo setor público com o fim do corte de verbas. (Dupas, 1987) O Brasil também vivia o momento da redemocratização política, quando uma nova ordem valorativa passou a ter expressão nas instituições do país, influenciando e sendo influenciada pelas expressões culturais que afloravam, na tentativa de resgatar as manifestações artísticas populares e eruditas.

A conjugação destes fatores se aliou à presença de um regente que teve visão administrativa e experiência por ter vivido toda a crise cultural durante o regime militar e direcionou o maestro no sentido de desenvolver argumentos convincentes para completar os *claros*³¹ do quadro musical e, particularmente, da orquestra. O então Capitão Roldão Valente Magalhães conseguiu mostrar à cúpula PM que a precária situação vivida pelas bandas e pela orquestra poderia ser mudada, com excelentes resultados para a gestão da PM. A solução era desenvolver uma nova postura administrativa e para tal sugeriu ações urgentes que garantissem a atividade musical na instituição policial militar. O Capitão Roldão, apesar de ter tido toda uma trajetória profissional em uma banda do interior, soube se adaptar muito bem às tarefas administrativas da Orquestra, mesmo que na regência sofresse críticas por parte dos músicos, quanto a sua predominância de estilo marcial, à frente de um grupo sinfônico.

Em 1985 começou a funcionar o Curso para Formação de Sargentos Músicos (CFS Mús), com cerca de trinta jovens músicos, ex-civis. Alguns instrumentistas de cordas da orquestra, oriundos da EFM, tiveram a tarefa de transformar esses ex-civis em músicos de cordas com a mesma metodologia dos professores estrangeiros, porque esse conjunto de métodos mostrou-se eficiente na situação atípica de uma orquestra sinfônica militar que começou a funcionar em menos de um ano, com músicos de sopro sem formação sinfônica.

³¹ As vagas existentes no grupo.

Na opinião dos entrevistados as novas estratégias não levaram a orquestra a reassumir seu lugar de destaque cultural porque o contexto social era outro. A existência de outras orquestras e uma nova administração do Estado menos empenhada com a cultura erudita fez o governo procurar dividir com a sociedade civil a manutenção dessa tarefa, em termos de custeio. Isto redimensionou o papel da Orquestra Sinfônica, desde então está mais integrada aos serviços de relações públicas da PM, exercendo muito bem este papel, segundo o Coordenador das Atividades Musicais, Major Maury. Contudo, este papel, que outrora se estendia ao estado, atualmente se restringe à PM.³² A partir de então, os setores civis da sociedade passaram a arcar com os ônus das apresentações da orquestra, custeando transporte e estadia dos músicos (quando inexistente um quartel na localidade ou uma unidade militar que não possua estrutura para acolher o grupo) e gastos adicionais. Os critérios para determinar o percentual da participação destes setores civis, bem como as condições que deveriam garantir à OSPM, mostraram-se muito subjetivos, pois dependem também do interesse do Comando da PM em promover um bom relacionamento com o grupo solicitante e a parcela da sociedade que será contemplada com a apresentação.

4.1.2 A estrutura atual da OSPM: configuração e fluxos

Geralmente, a estrutura organizacional das orquestras sinfônicas baseia-se na atuação dos instrumentistas nos *naipes*. Na orquestra da PM, além de se basear no aspecto musical, a estrutura também contemplou a hierarquia militar. Essa foi uma adaptação necessária que culminou na criação de um quadro específico para a orquestra, descrito abaixo.

³² Um dos argumentos para esta mudança de atuação da OSPM está baseada na concepção do estatuto da OSMG, que tem como tarefa básica expressar a valorização que o governo estadual dá à cultura erudita, em Minas Gerais.

QUADRO 6
Atual Estrutura da OSPM

FAMÍLIA	INSTRUMENTO/ FUNÇÃO	POSTO/GRADUAÇÃO		TOTAL
		OFICIAIS	PRAÇAS	
	Regência titular	01	-	01
	Regência Auxiliar	03	-	03
C	Spalla	01	-	01
	1º Violino	-	11	11
	2º Violino	-	10	10
	Viola	-	08	08
	Violoncelo	-	06	06
	Contra-Baixo	-	05	05
	I	Flautim	-	01
Flauta		-	02	02
Oboé		-	02	02
Clarinete		-	02	02
Fagote		-	02	02
M	Trompa	-	05	05
	Trompete	-	02	02
	Trombone	-	03	03
	Tuba	-	01	01
P	Tímpano	-	01	01
	Percussão	-	02	02
TOTAL		5	63	68

Legenda:

C: Instrumentos de cordas

I: *Instrumentinos*

M: Instrumentos de metal

P: Instrumentos de percussão

O detalhamento dos postos e graduações só foi feito inicialmente, quando a orquestra estava sendo criada. Dentro da filosofia dos concursos, a estrutura mostrou-se adequada, mas com o passar dos anos, a dinâmica das promoções militares baseada nos cursos alterou as configurações dos ocupantes, porém não do instrumento executado. Alterar o quadro, não o detalhando foi uma reestruturação pertinente para não atrofiar a organização. Atualmente a Orquestra Sinfônica possui 51 (cinquenta e um) músicos e 17 (dezessete) vagas (duas de oficiais e quinze de praças). Diante deste quadro, há uma série de especificidades que tornam a gestão do grupo uma atividade muito complexa. Na opinião do Regente, o número ideal é de 70 (setenta) músicos, acrescentando à atual estrutura mais três *praças*: o contra-fagotista, o executante do corne inglês e o claronista. Estes instrumentistas se dedicariam com exclusividade aos seus instrumentos, pois executar mais de um instrumento na orquestra não é recomendável.

QUADRO 7

Detalhamento da Estruturação atual da OSPM

FAMÍLIA	INSTRUMENTO/ FUNÇÃO	POSTO/GRADUAÇÃO										TOTAL
		OFICIAIS				PRAÇAS						
		MJ	CAP	1º TEN	2º TEN	SUB TEN	1º SGT	2º SGT	3º SGT	CB	SD	
	Regência titular	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
	Regência Auxiliar	-	-	(1*)	(2*)	-	-	-	-	-	-	(3*)
C	Spalla	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1
	1º Violino	-	-	-	-	-	3	2	2	-	-	7
	2º Violino	-	-	-	-	-	2	2 [#]	1	1	-	6
	Viola	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	3
	Violoncelo	-	-	-	-	-	2 ^{&}	2 [#]	2	-	-	6
	Contra-Baixo	-	-	-	-	-	2	1	-	-	-	3
		Flautim	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
I	Flauta	-	-	1	-	1	-	-	1	-	-	3
	Oboé	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	2
	Clarinete	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	2
	Fagote	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	2
		Trompa	-	-	-	-	-	-	1	2	-	-
M	Trompete	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	2
	Trombone	-	-	-	-	1	-	1 [#]	1	-	-	3
	Tuba	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1
		Tímpano	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
P	Percussão	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1	3
	Montador	-	-	-	-	-	-	-	(1 ⁺)	(1 ⁺)	(2 ⁺)	(4 ⁺)
	Aprendiz	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
	TOTAL	1	0	1	2	3	14	12	15	1	2	51

Legenda:

C: Instrumentos de cordas

I: Instrumentinos

M: Instrumentos de metal

P: Instrumentos de percussão

*: Estes oficiais também desempenham a função de músicos executantes.

&: Um dos dois instrumentistas indicados no quadro está afastado por tempo indeterminado para tratar de assunto de saúde de um familiar. Como a PM não prevê contratação, não há como providenciar um substituto.

#: Os instrumentistas encontram-se em curso, estando na Orquestra apenas nas aulas de prática instrumental, ensaios gerais e apresentações.

+: A função de montador, por não fazer parte do quadro da orquestra, é desempenhada pelos músicos instrumentistas de menor graduação.

Diante destas peculiaridades, o quadro atual da OSPM está sintetizado abaixo.

QUADRO 8

A Estrutura da OSPM, por funções simples e duplas

SITUAÇÃO		NA ORQUESTRA		FORA DA ORQUESTRA		TOTAL	
		DUPLA FUNÇÃO	FUNÇÃO SIMPLES	EM CURSO	OUTROS MOTIVOS		
INTEGRANTE	OFICIAL SUPERIOR	MAJOR	-	01*	-	-	01
	OFICIAIS SUBALTERNOS	CAP	-	-	-	-	-
1º TEN		01	-	-	-	-	01
2º TEN		02	-	-	-	-	02
PRAÇAS GRADUADAS	SUBTEN	-	03	-	-	-	03
	1º SGT	-	13	-	1	-	14
	2º SGT	-	09	3	-	-	12
	3º SGT	-	15	-	-	-	15
	CB	01	-	-	-	-	01
PRAÇAS SEM GRADUAÇÃO	SD	02	-	-	-	-	02
TOTAL			06	41	3	1	51

* O oficial de maior patente também exerce a função de relações públicas do grupo quando estabelece os contatos com o ambiente.

Administrativamente a Orquestra se subordina ao Comando da APM, mas tecnicamente ao Comando Geral, através da determinação de atividades oriundas da Quinta Seção do Estado Maior, responsável pelos empenhos da Orquestra no contexto da atividade de Relações Públicas da Corporação.

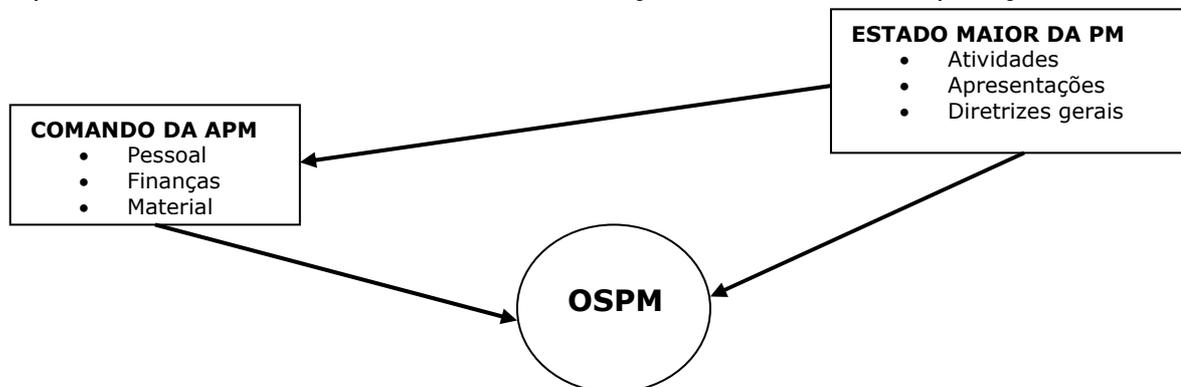


FIGURA 7 – Estrutura de comando da OSPM

Fonte: Organograma da PM

A Orquestra Sinfônica da PM atende ao público interno e desempenha as suas atividades de relação pública, apresentando-se em concertos, formaturas, recepções, através da solicitação de serviços das comunidades da capital e do interior de Minas Gerais. Assim, o governo do estado, através da PM, propicia o acesso dessa população à cultura erudita, dando apoio logístico ou articulando com setores da sociedade civil a logística necessária para a locomoção e apresentação da Orquestra.

Individualmente não há atividades dos músicos voltadas para o público, porque a PM não permite o desmembramento da Orquestra, exceto em grupos de câmara: duetos, trios, quartetos e quintetos, ainda assim, em âmbito interno. O trabalho é desenvolvido coletivamente, com a inclusão das práticas que promovem o aprimoramento individual de seus integrantes. O músico se desenvolve tecnicamente para estar em condição de desempenhar suas tarefas no grupo porque o produto de sua ação é coletivo.

Não há forma específica de ingresso para a Orquestra Sinfônica da PM. Acontece através de um concurso público para integrar o quadro musical da PM, que inclui as bandas e as duas orquestras. Em termos hierárquicos, este ingresso pode ser como soldado, cabo ou sargento (dependendo do tipo de concurso). Depois de selecionado para compor o quadro de músicos da PM, se o músico desejar integrar a Orquestra Sinfônica, realiza testes seletivos que objetivam avaliar seus pendores ou as facilidades para desenvolver-se na orquestra. Cabe ao regente da Orquestra Sinfônica determinar se o(a) candidato(a) participará do grupo, de acordo também com as vagas existentes.

A participação feminina na Orquestra foi autorizada a partir de 1988. Isso afeta a relação de gênero do grupo, conforme demonstra o GRÁFICO. 2

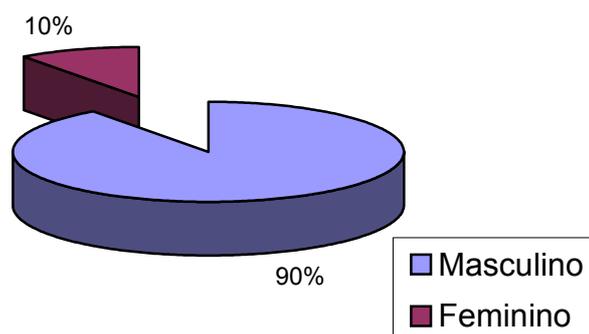


GRÁFICO 2 - Composição dos músicos da OSPM, por sexo

FONTE - OSPM

Atualmente, o concurso para sargento policial militar não tem acontecido, pois o governo tem como meta conter os gastos com folha de pagamento do funcionalismo estadual. Ou seja, para diminuir as despesas do governo do

estado, o quadro musical está no segundo ano sem incluir novos membros e esta situação perdurará até 2002. A sugestão do regente da OSPM é que quando estes concursos recommencarem, sejam adaptados para a função de músico. Até a presente data não houve alteração, no entanto, exige-se que o candidato tenha concluído o Ensino Médio e faça uma prova escrita com os conteúdos da Língua Portuguesa, Matemática, História e Geografia e uma prova específica de música (teoria e prática instrumental: execução de uma peça à primeira vista, uma peça de livre escolha e uma peça do programa, que consta do edital). Caso o candidato consiga obter 60% de aproveitamento, se classificará para realizar as outras provas: exames psicotécnicos, médicos e prova de aptidão física. Toda a parte prática é eliminatória, ou seja, se o candidato não realizar ou tiver um desempenho insatisfatório em uma delas, estará fora do processo de seleção.

Nos cursos de formação para músicos da PM, o iniciante é formado com base na hierarquia e disciplina, mesmo nos conteúdos musicais, dando um novo significado aos conhecimentos específicos que possui. Depois há um processo de adaptação que ocorre em médio prazo (nove meses), quando a corporação ainda não exige que ele seja um policial militar completo, e nem um músico de orquestra ciente de todas as nuances de sua atividade. Os processos cotidianos objetivam garantir a continuidade da formação por mais um tempo, nas bandas de música e na orquestra. Se durante os primeiros cinco anos, o músico militar demonstrar inadaptabilidade a um desses papéis, ele poderá ser excluído da corporação pelo comandante da unidade (no caso da Orquestra, comandante da APM) através de um processo simplificado o qual denominam *ex-officio*.

Para ingressar na OSPM, exige-se do músico um certo preparo. Depois que ele efetivamente faz parte do quadro da orquestra lhe é dada a oportunidade de aprimorar-se ou prosseguir seus estudos nas diversas escolas públicas e privadas que existem em BH: Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Fundação Clóvis Salgado (FCS) e escolas e professores particulares. A PM não encaminha, mas dá a oportunidade para que o instrumentista procure o conhecimento – tanto teórico quanto prático – fora da organização, pois este conhecimento dentro da PM é muito limitado para se ter uma orquestra sinfônica. A maioria tem procurado se capacitar, como demonstra o GRÁFICO. 3

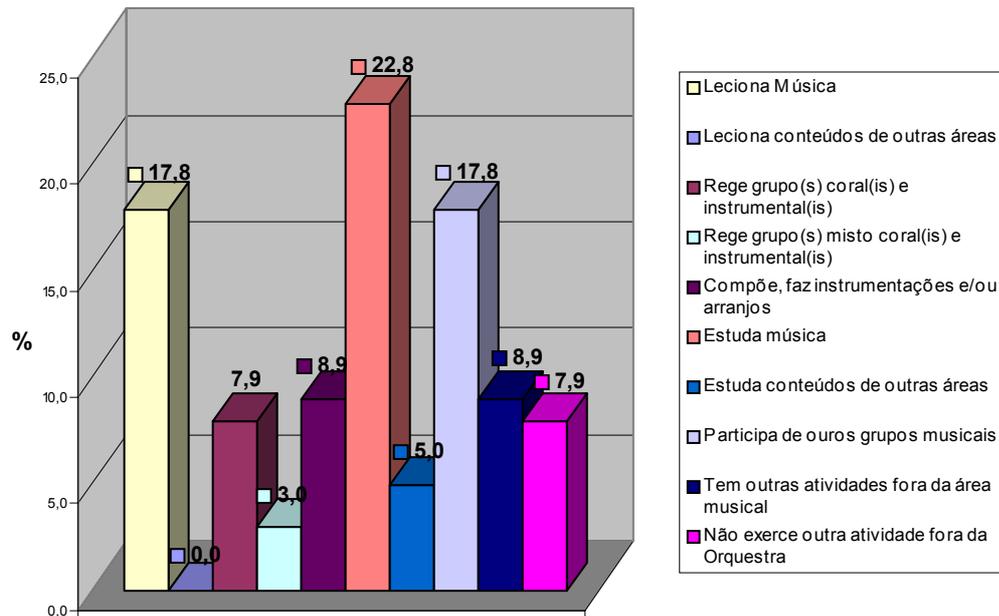


GRÁFICO 3 – Atividade(s) executada(s) pelos músicos fora da OSPM

FONTE - OSPM

Por isto, a diretriz do regente da orquestra tem sido incentivar os músicos ao estudo fora da instituição. A gestão atual avalia que o desenvolvimento do instrumentista significa também desenvolvimento da Orquestra. Assim, os músicos são liberados de seus afazeres cotidianos individuais para freqüentarem as aulas de música. Não existe uma normatização escrita para isto, mas o convênio entre a PM e a UEMG, que fixa obrigações de ambas as partes, serve de baliza para as relações da OSPM com as demais escolas e professores. Para o regente o mais importante é o crescimento do músico que se transforma em aprimoramento do grupo. Destaca o maestro: *“Se eu não sei dar aulas específicas de instrumentos e exijo do instrumentista, é necessário que ele tenha a possibilidade de formação no seu instrumento para que eu possa cobrar dele e termos um trabalho de nível profissional.”*

As normas que regem o funcionamento da Orquestra, no que tange o pessoal, estão no regulamento da PM. Quanto a *disciplina de orquestra*, não existe nada escrito na OSPM e nem em outras orquestras porque são convenções que estabelecem um comportamento que vem sendo mantido ao longo de séculos, transmitidos oralmente através das interações que os grupos sinfônicos estabelecem com seus novos membros.

Na orquestra da PM a maioria dos músicos que chega não participou profissionalmente de outras orquestras. Para o Major João Bosco nada melhor para se adequar à disciplina de orquestra do que a estrutura policial-militar. Ou seja, hierarquia e disciplina são atributos que funcionam em todas as orquestras. É um processo quase que natural, facilitado pela participação do músico em grupos de câmara (trios, quartetos e quintetos) nas escolas que freqüentam, obtendo as condições necessárias para um trabalho de âmbito maior, que no caso é uma orquestra sinfônica.

Esta assimilação não acontece quando o músico estuda individualmente, mas sim quando começa um trabalho coletivo. O instrumentista da orquestra percebe que o empenho de cada um beneficia a coletividade e se conscientiza que a harmonia só será alcançada a partir da execução de suas tarefas, em consonância com a mesma execução das tarefas dos demais, demonstrando simultaneamente os processos de interação e integração.

A estrutura e os processos não são explícitos na formalidade e dependem das condições de cada momento. As experiências são repassadas gradativamente, de forma oral, ao longo da trajetória do músico na Orquestra. Entre 1965 e 1974 o grupo foi comandado por um regente, assessorado apenas pelo *spalla*³³, mas isto só foi possível porque havia um professor para cada grupo de instrumentistas. O contexto atual é diferente e a divisão do trabalho entre os assessores, por especialidade, tende a facilitar os trabalhos técnico e gerencial do regente, que é também o gestor da organização. Esta configuração resgata a estrutura passada que gerou bons resultados para a organização.

Em princípio, o *spalla* é o preparador das cordas porque conhece a técnica do instrumento e a forma coletiva para executá-lo. Geralmente, quando o regente titular também é um violinista ele também desenvolve este trabalho. Hoje a Orquestra possui uma situação considerada ideal, que é cada assessor direto do regente (os demais oficiais músicos) são oriundos de três das quatro grandes

³³ É o primeiro dos primeiros violinistas de uma orquestra. É a pessoa responsável pela execução das passagens virtuosísticas de seu instrumento e, na maioria das vezes, tem responsabilidades administrativas que se relacionam aos bastidores do grupo.

famílias de instrumentos: cordas, *instrumentinos* e metais³⁴. Embora a chegada deles tenha sido recente, agora a OSPM tem a possibilidade de recomeçar uma proveitosa delegação, muito útil para o grupo, pois possibilita ao regente desempenhar com mais disponibilidade suas atribuições administrativas; no passado esta divisão de tarefas/autoridade demonstrou ser satisfatória para o melhor desempenho global.

Os oficiais que assessoram o regente se revezam no controle da pontualidade e a assiduidade dos músicos. No horário previsto para o começo das atividades e no decorrer do dia, um dos oficiais faz a “chamada” nominal dos integrantes, detectando os faltosos e atrasados. Quando termina a conferência, registra as alterações em um documento denominado *comunicação disciplinar*. Daí para frente, por ser uma falta que fere o regulamento militar, um outro assessor ouve as explicações do faltoso ou atrasado e encaminha esse documento para o chefe da repartição (o regente) emitir seu parecer sobre o fato e a pessoa envolvida. Depois de assessorado pelo chefe da repartição, o comando da unidade militar determina a punição, se julgar necessária.

O controle financeiro da Orquestra não é uma de suas atribuições internas. Esta tarefa é dividida entre quatro repartições da APM: Divisão Administrativa, Seção de Finanças, Seção de Controle e Almoxarifado. Com estes elementos externos à estrutura da OSPM, o gerenciamento financeiro e de material fica distribuída, cabendo a seus gestores orientar o regente sobre os aspectos legais, segundo as normas de gestão de recursos públicos. Quando há uma necessidade técnica, a postura é inversa, ou seja, o regente tem que esclarecer, convencer e orientar os gestores das repartições acima citadas para que a aquisição ou manutenção de material para a orquestra seja priorizada em relação a outros gastos da unidade. Formalmente, existem os trâmites legais, mas a argumentação e sensibilização daqueles que decidem, cabe ao regente.

Um importante detalhe quanto ao controle financeiro da OSPM é que não há um

³⁴ Os instrumentos de uma orquestra se dividem em quatro grandes famílias: **cordas**, **instrumentinos** (instrumentos de sopro, cujo som é produzido pela vibração de uma palheta de madeira; as únicas exceções são flautas e flautim que têm bocal e não palheta), **metais** (instrumentos de sopro, cujo som é produzido pela vibração do ar em um bocal metálico, num instrumento também de metal) e **percussão**.

registro contábil específica para o setor. Isto impede a classificação da orquestra nos moldes norte americanos, cujo parâmetro central de análise é o valor anual dos investimentos.

Na OSPM o trabalho começa com uma metodologia que objetiva vencer as barreiras individuais de cada músico. Como cada pessoa tem um ritmo de desenvolvimento e diferentes formas de superar tais dificuldades, os instrumentistas procuram individualmente executar seu instrumento da melhor forma possível. Assim, começa um trabalho progressivo de integração, objetivando o aperfeiçoamento dos músicos em subgrupos: duos, trios, quartetos, quintetos, naipes e grandes famílias.³⁵ Segundo o regente, "*com estes grupos o músico melhora consideravelmente, ficando mais atento e integrado.*" Até esta fase do trabalho toda a liberdade é dada ao instrumentista, porque não há como forçar uma integração. Nestes momentos, alguns instrumentistas mais experientes, optam por estar compondo, praticando a regência ou fazendo *instrumentações e orquestrações*.³⁶ No fim do processo, tudo isto recai sobre o coletivo de modo que a integração progressiva garanta o desenvolvimento gradativo de cada um, num ritmo peculiar.

Na terceira fase desta integração, os instrumentistas ensaiam com seus pares de instrumentos e com os demais, da mesma família, sob a orientação de um dos assessores. Assim, durante parte do dia acontecem ensaios só para alguns instrumentistas e/ou naipes. No momento posterior faz-se o *ensaio geral*, quando as dificuldades e potencialidades dos músicos são socializadas com o propósito de juntos encontrarem uma adequação para o resultado: a execução da composição musical. Um aspecto interessante desta metodologia é a presença de instrumentistas que não estão ensaiando, estão atuando indiretamente no trabalho dos colegas, sugerindo ações e posturas que melhorem o rendimento daquele subgrupo que está ensaiando, ou simplesmente, situando a sua

³⁵ A flexibilidade destes grupos viabiliza um trabalho mais eficiente, na medida em que as dificuldades surgem ou que o grupo almeja novos patamares de desenvolvimento técnico. Este tipo de estrutura permite a inclusão de instrumentistas de outras instituições, como os da UFMG e UEMG, gerando uma integração proveitosa com novas técnicas e metodologias destas instituições de ponta.

³⁶ **Instrumentação** é a arte de escrever a música para determinados instrumentos, considerando sua extensão sonora e timbre. **Orquestração** é a arte de compor para orquestra ou adaptar uma composição para ser executada por um grupo orquestral. (Isaacs e Martin, 1985. p.182, 275)

participação naquele trecho da obra executada, para melhor desempenharem suas funções quando integrarem o grupo maior. Isto geralmente acontece quando há novidades no repertório.

O regente prioriza os ensaios para que o coletivo vença em conjunto as barreiras. Geralmente eles ocorrem na parte da manhã, quando os integrantes da orquestra estão presentes. Os demais horários são destinados à formação específica dos músicos nas escolas que freqüentam, com professores especializados. No aspecto que se relaciona ao desenvolvimento técnico, a OSPM é a mais heterogênea das orquestras, por sua atipicidade. Isto, segundo o regente, torna o grupo unido, possibilitando um trabalho mais tranqüilo e com mais paciência, possibilitando vencer as limitações individuais, com o apoio do grupo. Esta característica não exclui a responsabilização daqueles que por descompromisso comprometem o trabalho do grupo. A condição básica para que este trabalho se desenvolva é a estabilidade dos integrantes no grupo e, por conseguinte, a baixa rotatividade de músicos.

É importante frisar que estes grupos que se formam não são fixos, pois como as obras musicais exigem diferentes atuações dos instrumentistas, há momentos em que uma equipe é mais solicitada do que outra e, portanto, necessita ensaiar mais. Esta flexibilidade é muito positiva quando o repertório mescla obras que tenham dificuldades diferentes para as famílias; esta tarefa de equilibrar a dificuldade técnica dos instrumentistas, em princípio, cabe ao regente e seus auxiliares. Por isto, o conhecimento técnico de cada auxiliar sobre determinada família é fundamental. Segundo o regente, o que é mais produtivo é ter um repertório básico, equilibrado que não sobrecarregue algum instrumento e/ou família de instrumentos.

Quando um instrumentista se sente em condições técnicas de se destacar perante os demais, é dada a ele a oportunidade de figurar no grupo na condição de *solista*³⁷. Tal condição é um estímulo para muitos porque permite a eles continuarem seu desenvolvimento pessoal, respeitando as limitações e deficiências de alguns membros do grupo que, como os demais integrantes da

³⁷ Único executante ou intérprete de uma peça ou seção musical. Na OSPM, geralmente o solista desempenha um papel de destaque, executando trechos que demonstrem sua habilidade,

Orquestra, terão a função de acompanhá-lo com execuções mais simples. Ser solista é um estímulo para aqueles que almejam uma condição de destaque, com o desenvolvimento individual.

A *prática de orquestra* é adquirida com a participação do novo integrante nos cursos de formação, onde terá também aulas práticas de música. Na Orquestra não existe a delegação de um membro que seja diretamente responsável por repassar essa prática ao aprendiz; ela acontece nas várias interações que ele estabelece com os demais participantes da organização. Caso alguém demonstre não estar assimilando a *disciplina de orquestra*, é chamado em particular para que lhe seja exposto os exemplos que deve seguir e a postura que deve ter em uma orquestra. O processo de assimilação da *disciplina de orquestra* acontece como descrito nas Tabelas 1 e 2.

TABELA 1

Contato Inicial com a Disciplina de Orquestra

Local de contato inicial com a <i>Disciplina de Orquestra</i>	%
Conservatório - Escola de Música	16
Orquestras - Amadoras	16
Orquestra Sinfônica da Polícia Militar	58
Orquestra Sinfônica de Minas Gerais	10
Total Geral	100

FONTE: OSPM

TABELA 2

Forma de Assimilação da Disciplina de Orquestra

Forma de Assimilação da <i>Disciplina de Orquestra</i>	%
Observando o comportamento dos demais músicos, durante os ensaios	16
Seguindo as orientações do Regente/"Spalla", antes de participar da Orquestra	18
Seguindo as Orientações de outro músico, durante os ensaios	12
Seguindo as orientações de outro músico nos intervalos de ensaio	5
Assistindo as apresentações de Orquestras	14
Nas aulas de música, da(s) escola(s) onde estudou	10
Nas aulas de "Prática de Orquestra"	25
Total Geral	100

FONTE: OSPM

Desde 1990, a rotatividade na orquestra gira em torno de 5%/ano. Geralmente, o músico que vem para a orquestra não se desliga, a não ser por motivo de força

acompanhado pelo conjunto orquestral.

maior e, se desligado da organização, desiste também da carreira militar na PM. Normalmente, a tendência é permanecer por muito tempo na orquestra. Ainda não é possível estabelecer se há uma relação direta entre a pequena rotatividade dos músicos e a qualidade na orquestra. As opiniões são diversas, mas é consenso que a alta rotatividade melhora o nível técnico, se a organização pode recompor imediatamente seu quadro, o que dificilmente acontece com organizações estatais, por força da legislação.

Quanto aos critérios de permanência e desligamento, por entraves legais, é muito difícil afastar um músico que ocupa um cargo público por deficiência técnica. Na prática, isto inexistente na PM, pois quando o músico integra o quadro da Orquestra ele já passou por um concurso público e um curso de formação que respaldam sua presença na instituição. Com o desligamento negar-se-ia todo o processo que julgam ser o mais adequado. Ao contrário de desligar, o regente e seus auxiliares se empenham para detectar os problemas e orientar o músico deficiente, procurando ajustá-lo às necessidades do grupo, com novos caminhos e novos estudos. Neste sentido, há um senso de grupo muito grande que leva os integrantes da orquestra a se sentirem integrantes de um *corpo musical*, dentro da instituição militar. Por inadaptabilidade, o músico pode ser transferido do quadro da Orquestra para alguma banda ou outras repartições da corporação.

As condições para que a Orquestra apresente e ensaie, em termos de sonorização e espaço, variaram ao longo desses cinquenta anos. A orquestra ficou sem uma sede própria de 1970 a 1975, passando por espaços provisórios. A partir de 1976 ela se fixou na APM, com uma sala própria que foi reformada recentemente, através de uma parceria com o Banco do Brasil S.A.. Essa parceria melhorou bastante a condição do local de ensaios³⁸, que hoje conta com um espaço para cinquenta expectadores. Nesta sede também são feitas apresentações para os visitantes que vêm à Academia de Polícia Militar ou conhecer a PM de Minas Gerais. O comando faz questão que eles visitem a OS, e percebam a magnitude de uma polícia que consegue manter em seus quadros uma organização tão valiosa para a cultura erudita. Assim, a sala de ensaios funciona também como um mini-auditório, para os públicos internos e visitantes

³⁸ A sala que atualmente sedia a Orquestra Sinfônica da PM era um galpão destinado para atividades de carpintaria.

e, como espaço de estudo individual dos músicos porque, exceto o espaço livre, em torno desta sala da orquestra, não há espaços individuais para estudos.

Quanto aos demais locais de apresentação fora da APM, variam muito. *“Apresentamos em teatros, praças, cinemas, igrejas, dependendo da estrutura que a cidade oferece para nossa apresentação. Se lá não tem teatro, por exemplo, tocamos em praça pública mesmo.”* (Bernardino)

A jornada de trabalho é mais dilatada que as demais orquestras do país: 7:30 hs diárias, de segunda à sexta-feira, devendo totalizar, no mínimo, quarenta horas semanais, quando incluir o tempo das apresentações na capital, viagens pelo interior e demais atividades nos fins de semana. Sendo assim, o tempo médio diário para ensaio, geralmente é de 3:30 hs, mas nem sempre isto acontece com a regularidade desejada porque a Orquestra tem uma série de situações atípicas: visitas, educação física e outras atividades pertinentes à condição de um policial militar a serem seguidas, segundo o regulamento militar. Isto impossibilita a Orquestra da PM de fazer ensaios sempre nos mesmos dias e horários. Esta situação difere em casos específicos como, por exemplo, apresentações importantes ou que dependam de outras pessoas, que não integram a orquestra:

regentes convidados, solistas, coros, cantores etc. Nestes casos os músicos flexibilizam sua jornada diária, às vezes estendendo-a para mais de dez horas diárias. Além das diversas situações atípicas, o convênio com a UEMG e as demais aulas dos integrantes da Orquestra em escolas de música, pressupõem a liberação dos músicos para a capacitação, durante o horário de trabalho.

Na prática, o regente da Orquestra lida com uma série de situações, cuja padronização de decisões ou o planejamento com metas definidas para alcance à longo prazo, torna-se impossível. Dentro da unidade militar a qual pertence a Orquestra (a APM), as atividades são planejadas: têm dia e hora para acontecerem porque seguem o planejamento rígido de um quartel que é também uma escola. Contudo, os empenhos que são do Estado Maior da PM, não são previamente planejados e/ou agendados, porque dependem de uma demanda externa, configurando-se enquanto fator circunstancial. Outro aspecto que dificulta é a agenda da OSPM ser controlada por outra repartição (PM-5).

Geralmente, o aviso de empenho acontece com, mais ou menos, quinze dias de antecedência. Em relação aos conjuntos, os quais são desmembramentos da orquestra para atender a casamentos, jantares, festividades de menor porte ou de interesse particular, essa antecedência se reduz para uma semana.

Os instrumentos fazem parte do patrimônio da PM. Em épocas passadas foram de melhor qualidade. Hoje não há mais a mesma capacidade de manutenção da qualidade, pois o governo do estado, por contenção de despesas já não adquire o tope de linha. Além destes fatores contingenciais, as empresas nacionais que fabricam instrumentos musicais pressionam para que não haja a importação de instrumentos com verbas públicas, alegando que possuem instrumentos similares, com qualidade que não compromete a execução em grupos sinfônicos. Por estes motivos legais, as orquestras têm que consumir esses produtos, se adquiridos com subvenções públicas. A manutenção e o material de consumo são de responsabilidade da PM, apesar de geralmente serem obtidos com muita dificuldade pela atipicidade da orquestra dentro de uma corporação militar. Isso faz com que a manutenção seja uma atividade compartilhada com os músicos, e alguns parceiros.

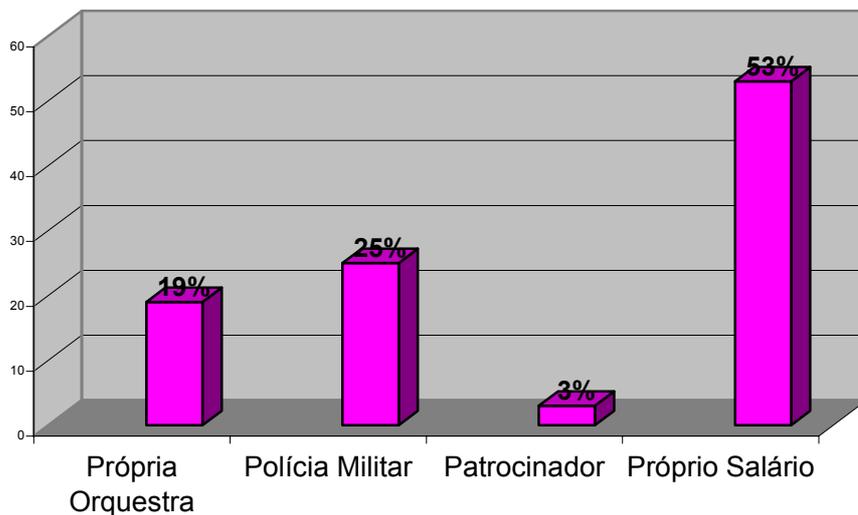


GRÁFICO 4 - Origem dos recursos para manutenção dos instrumentos

FONTE - OSPM

O acervo de partituras da OSPM é muito precioso quanto ao conteúdo musical, mas deficiente quanto a organização e conservação. Pretende-se informatizá-lo,

para que os músicos tenham melhores condições de acesso, tornando mais fácil seu manuseio. Atualmente não se tem o conhecimento preciso do número de peças que possui, ou mesmo informações detalhadas sobre o estado de conservação de todas as obras do acervo. O trabalho de catalogação não tem sido priorizado porque o gestor da Orquestra tem tentado viabilizar o concerto de instrumentos. O acervo básico foi adquirido na década de cinquenta e continha o repertório básico das orquestras sinfônicas do período beethoveniano. Ao longo da trajetória do grupo, outras composições foram sendo incorporadas ao acervo (fruto da integração dos músicos e regentes com outros grupos sinfônicos) e, infelizmente, outras composições foram se perdendo pelo manuseio inadequado.³⁹

Quanto ao patrimônio instrumental, a Orquestra tem instrumentos muito valiosos, que às vezes, os próprios músicos desconhecem. Isto acontece porque o valor de um instrumento musical não pode ser avaliado apenas pelo seu valor comercial, mas também por seus valores artístico e cultural. A orquestra tem instrumentos antigos que pelo setor contábil da Corporação, teriam valores insignificantes. Contudo, se restaurados, estes instrumentos valem duas ou três vezes mais do que os similares novos, (melhor desempenho e *timbre*⁴⁰ e maior capacidade sonora), além de sua maior durabilidade. Isso torna a avaliação contábil das orquestras mais difícil e dependente de profissionais especializados em *luteria*⁴¹, com informações históricas e técnicas sobre a construção dos instrumentos, além do suporte de instrumentistas experientes, com capacidade para avaliar as potencialidades técnicas de execução dos instrumentos em questão. Ainda que cercado de todos esses detalhes, os músicos demonstraram ter conhecimento do valor do instrumento que executam, apesar de não serem proprietários do mesmo.

³⁹ No final da década de cinquenta, o quadro da OSPM previa e funcionava com músicos executantes, regentes (titular e auxiliares) e também arquivista e copista: profissionais respectivamente responsáveis pela organização e acessibilidade do acervo e pelas atividades relacionadas à grafia da Música e a recuperação das partituras. Atualmente o arquivista é um dos músicos executantes e as cópias são xerografadas ou, se é necessário grafá-las, não há uma só pessoa, sendo atualmente compartilhada por vários músicos, de acordo com a necessidade, interesse e habilidades deles.

⁴⁰ Qualidade do som característico de um instrumento ou voz. É determinado pelo número e intensidade dos componentes de um som musical, dotados de frequências que são múltiplos integrais da frequência básica. (Isaacs e Martin, 1985. p.383).

⁴¹Originalmente, o termo significa oficina destinada a fabricação de alaúdes (instrumentos musicais de cordas). Atualmente o termo abrange oficinas que fabricam e/ou restauram instrumentos de cordas. *Luthier* é o profissional responsável por esta atividade. (Isaacs e Martin, 1985. p.221)

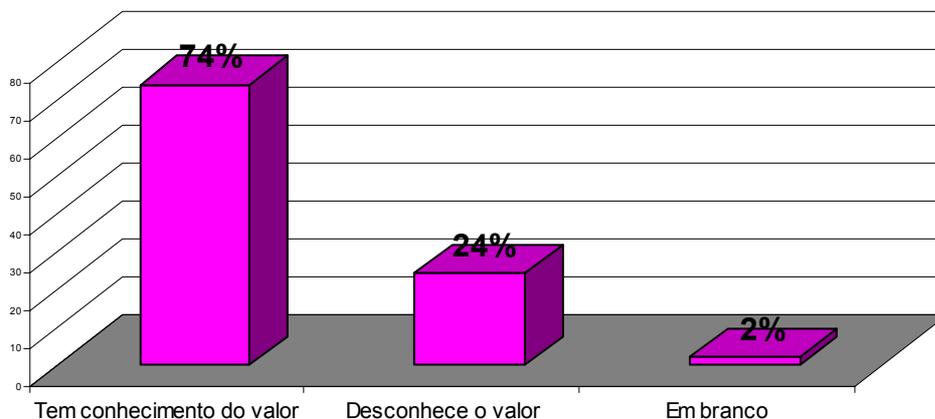


GRÁFICO 5 - Conhecimento do valor do(s) instrumento(s) que executam

FONTE - OSPM

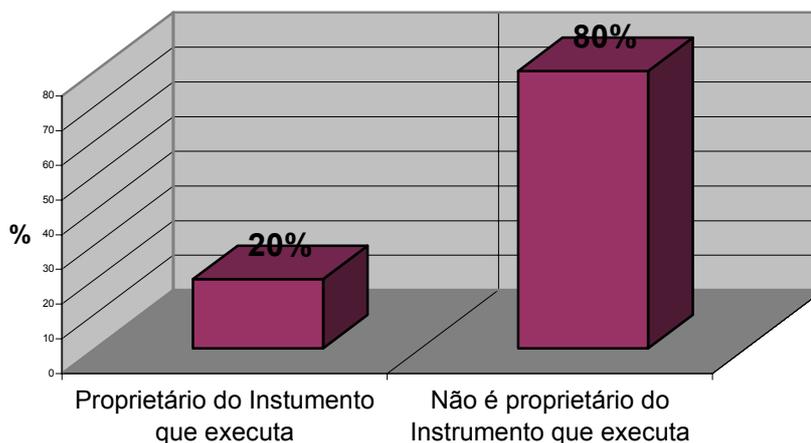


GRÁFICO 6 - Propriedade do(s) instrumento(s) que executam

FONTE - OSPM

Atualmente, o regente tem tentado sensibilizar o setor de finanças da PM para conseguir a recuperação do instrumental da orquestra, ao contrário de partir para novas aquisições, nem sempre vantajosas. Segundo o Major João Bosco, é uma tarefa trabalhosa e nem sempre bem sucedida. A Orquestra também tem conseguido instrumentos através de parcerias, com doações obtidas junto a outras instituições, a exemplo das que foram obtidas através de um convênio firmado com o Minas Tênis Clube (um flautim e um clarinete profissionais, e um violoncelo que já está sendo confeccionado por luthier). Este tipo de relacionamento institucional permite recompor com qualidade o material da Orquestra Sinfônica, principalmente instrumentos musicais.

A estrutura militar e a atipicidade de uma orquestra sinfônica nela tornam peculiares as relações da OSPM com seu ambiente imediato: a Polícia Militar de Minas Gerais. Por ser uma corporação militar altamente complexa e hierarquizada, a Orquestra é vista e tratada como um apêndice da mesma. Outra peculiaridade (e ao mesmo tempo incoerência) é uma subordinação administrativa à unidade a qual está inserida (Academia de Polícia Militar) e uma subordinação técnica ao setor responsável pelas relações públicas da PM (Quinta Seção do Estado Maior – PM5). Isto gera uma série de conflitos quanto às atividades dos músicos que ficam a mercê dos diferentes estilos de comando, desde o empenho em tarefas musicais e não musicais até o tratamento dos músicos pelos militares não especialistas. Segundo os entrevistados, estes conflitos já foram maiores, principalmente nos momentos em que não havia uma normalização para obtenção de recursos.

Em princípio, a orquestra está (e sempre esteve) a disposição do público interno. Mas por alguns períodos ela deu mais ênfase ao público externo, principalmente nas épocas quando a imagem da PM esteve comprometida junto a alguma comunidade, por atos indevidos de policiais na ação ostensiva. A orquestra da PM, principalmente no interior, privilegia o público que não tem uma formação musical erudita, que na maioria das vezes nunca presenciou a apresentação de uma orquestra. Para João Bernardino,

(...) esse público que a orquestra sempre atendeu, atende e acredito que atenderá se explica pelo papel da maioria das orquestras atender a um público mais seletivo. A orquestra da PM não tem um público cativo dela; ela atende a todos os públicos e, principalmente ela dá mais ênfase ao público de menor poder aquisitivo: é uma orquestra para povoão. Inclusive o repertório é voltado para atender a esse povoão.

Ao longo de sua existência, o repertório da orquestra não sofreu grandes alterações, o que pode ser comprovado através dos programas de concertos e apresentações. Existe um repertório básico, que contém obras denominadas *clássicos ligeiros*⁴². O repertório não está vinculado ao nível técnico dos músicos, mas sim ao público que assiste à orquestra. Para João Bernardino

⁴² Composições musicais de fácil entendimento, que não dependem de uma cultura mais apurada para que o ouvinte entenda e aprecie sua mensagem. Geralmente tais composições não ultrapassam quinze minutos de execução, permitindo que o público, não habituado às salas de concertos, relaxe nos intervalos entre uma e outra peça.

Quando a orquestra se apresenta para um público da classe "A", num local próprio, ele é diferenciado. Tudo depende da ocasião porque quando a orquestra se apresenta para um público de menor poder aquisitivo, apresenta um repertório voltado para ele.

Apesar desta abrangência de públicos, a maioria dos entrevistados não vê uma possibilidade de expansão da orquestra ou uma melhoria significativa das condições do grupo para o futuro porque, a medida que o tempo passa, o papel da PM fica mais claro para a sociedade, ou seja, qual é a finalidade da polícia. Contudo, apesar desta tendente especialização das instituições, os entrevistados também não visualizam o fim da Orquestra Sinfônica, enquanto organização atípica dentro da PM, porque o grupo está cada vez mais integrado à sociedade, se estes vínculos forem constantemente reavivados, através de possíveis reestruturações do grupo.

Atualmente a orquestra conta com o apoio da própria tradição, do nome e da imagem que ela formou na sociedade, que hoje não mais aceita sua extinção ou das bandas de música. Por isto, esta imagem tem que continuar sendo trabalhada, tanto interna quanto externamente, garantindo sua existência no futuro. Para efetivar esta garantia, os gestores da Orquestra têm a importante tarefa de demonstrar o valor social do grupo e, assim, justificar sua permanência. O desafio maior é criar e implementar estratégias que façam a sociedade cobrar a sobrevivência das atividades musicais da e na PM.

Em termos de atividades ou grupos concorrentes, a Orquestra não sofre com isto porque desenvolve atividades específicas para um tipo de público diferente das outras orquestras da capital (também sinfônica, estudantis e outras), que geralmente atendem prioritariamente a diferentes públicos, com uma conseqüente prestação de serviço distinta do grupo sinfônico militar. Neste sentido, não existe uma concorrência porque cada organização tem o seu nicho. Internamente, também isso não acontece, porque as bandas e a *Orquestra Show* têm também atividades específicas, em eventos diferenciados.

Fora da PM, a organização sofre as interferências de diversos elementos do ambiente: da cúpula política do estado sediada na capital, por utilizá-la nas mais diversas solenidades cívicas, militares e sociais, das escolas de música da capital que interagem com os músicos da PM numa relação de aprendizagem e como

laboratórios de composição e regência e os diversos grupos musicais do estado, com apresentações conjuntas, sobretudo com corais.

Deve-se destacar também a relação que a orquestra mantém com músicos que figuram como solistas desvinculados de outras organizações musicais e a imprensa especializada em música e cultura. As relações estabelecidas com o público em geral são filtradas pela PM, através de sua Assessoria de Comunicação Social e do Cerimonial do Governo do Estado de Minas Gerais.

Durante o período do Governo "JK", a orquestra contou com instrumental importado⁴³, partituras também importadas e doadas pelo Consulado dos EUA e a possibilidade de expansão numérica do quadro da orquestra. A fase mais difícil foi após o ano de 1964, porque com a mudança do critério de promoção do músico dentro da PM (que passou de concurso para curso), não houve uma pronta adaptação dos instrumentistas, que não assimilaram as novas dinâmicas para o aperfeiçoamento. De fato, em termos musicais ela pouco acrescentou para os músicos da orquestra, pois tecnicamente estavam em nível acima dos demais músicos da corporação. Antes, demonstrando um bom trabalho e fazendo os concursos, a promoção era automática. Depois, com os cursos, isto passou a depender de vários fatores que desestimularam muitos músicos da orquestra. Houve uma quebra e com isto o grupo perdeu muitos músicos para outras orquestras. O período crítico foi por volta de 1969, quando esta nova dinâmica deixou claro o prejuízo para o coletivo que, estagnado militarmente, passou por uma longa fase de falta de motivação.

No início da década de oitenta, houve também uma nova crise, desencadeada por um comando que queria acabar com a atividade musical na PM, propondo a extinção das bandas de música militares (conseguindo a de algumas) e da orquestra, que também estava nesta lista. Houve a mobilização da opinião pública, principalmente através da imprensa, que demonstravam o quanto a PM perderia com a extinção de um patrimônio da comunidade. Assim, o comando da PM percebeu a orquestra enquanto um excelente instrumento de relações públicas e comunicação social, habilmente utilizada por alguns comandantes que

⁴³ Na década de cinquenta, o governo brasileiro importou grande quantidade de instrumentos da França, Itália e Tchecoslováquia, ação intermediada pelos consulados destes países, no Brasil.

demonstraram diferentes possibilidades de gestão da instituição, de acordo com a visão que tinham de cultura, arte e uma postura preventiva, em relação a criminalidade e a satisfação do *público interno*⁴⁴.

Apesar de algumas críticas destacarem a atividade musical como descontextualizada das atividades ligadas à Segurança Pública (missão precípua da PM), os elogios foram muitos e destacaram o papel que o grupo representava e representa para a imagem institucional da PM, reforçando seu aspecto de *guardiã da ordem pública*. (Comblin, 1978)

A orquestra não tem interfaces diretas com outras instituições porque todos os vínculos são estabelecidos através da PM. O grupo não tem autonomia para estabelecer elos com as organizações do ambiente. Contudo, o regente e seus auxiliares (que geralmente são oficiais) podem sugerir ao Comando Geral da Corporação algumas parcerias. Um exemplo disto é a existência de um convênio com a UEMG, no qual os músicos da PM estudam isentos do pagamento de taxas e lhes é dado todo apoio para o desenvolvimento técnico musical. Em contrapartida, a orquestra funciona como um laboratório para os alunos de música da universidade. Existe a possibilidade de um convênio com o Banco do Brasil S.A. para doação de instrumentos e melhoria das condições de trabalho, tais como readequação do mobiliário etc. Atualmente, como a situação financeira do estado não tem garantido grandes investimentos no setor cultural, estas sugestões têm surgido dentro da própria orquestra, gerando a possibilidade de benefícios fiscais para os possíveis co-patrocinadores, culturais para a sociedade e, principalmente, viabilizando a continuidade da organização.

Apesar disto, as dificuldades da orquestra têm sido muito grandes porque a finalidade da PM não é a música. Aliás, a música sinfônica é mais uma atividade que a PM exerce apenas como forma de relações públicas. Então não existe uma verba especificamente destinada para a área musical. Existem dificuldades em termos materiais e mesmo de pessoal, porque é muito difícil deslocar um policial de uma área fim da PM (o policiamento ostensivo, fardado) para compor uma orquestra ou uma banda.

⁴⁴ A PM classifica como público interno os policiais militares ativos e inativos, seus familiares e os alunos do Colégio Tiradentes. (Diretrizes da PM-5, 1986)

Hoje a Orquestra tem um facilitador que é a filosofia preventiva da Polícia Militar de MG, fazendo-se mais presente em toda a sociedade, através das parcerias. Ela, por pretender estar completamente inserida na sociedade, tem buscado aprimorar seu papel de guardiã da ordem pública e, por extensão, dos valores sociais. Neste contexto, as atividades desenvolvidas pela OSPM são consideradas como atividades preventivas de segurança pública, por atuar de maneira indireta na sociedade em relação os objetivos e missões institucionais da PM. Contudo, os efeitos práticos desta prevenção se traduzem num melhor relacionamento PM/comunidade e na confiabilidade que a instituição consolidou por desenvolver atividades culturais, além de cumprir sua missão constitucional.

Segundo o regente da OSPM, essa ação preventiva poderia ser mais desenvolvida através de programas que atingissem as comunidades carentes ou mesmo as escolas, evitando um crescimento da marginalidade através de ações culturais. Segundo sua visão, um jovem que está envolvido com a Música, dificilmente estará envolvido em atividades de risco que comprometam a integridade própria ou a segurança da sociedade.

Ao contrário de outras orquestras, a OSPM não contempla em sua estrutura formal um setor responsável pelas parcerias que têm sido tão necessárias ao grupo. Por enquanto o próprio regente tem feito isto de forma "muito caseira", mas sem o compromisso da continuidade do trabalho. Para o Major João Bosco,

(...) é fundamental sensibilizar nossos possíveis parceiros, através da PM5, desenvolvendo um setor especializado na criação destas interfaces para evitar que o regente se meta em uma série de situações difíceis, e que poderiam ser otimizadas como uma assessoria jurídica, elaboração de projetos e captação de recursos. Então, para tudo isto é necessário que haja um setor específico que domine bem a situação para conseguir resultados melhores daqueles que nós temos conseguido atualmente.

Outras instituições culturais ligadas ao governo estadual, percebendo a importância dos parceiros, criaram setores especializados em Marketing ou valem-se da estrutura da Secretaria Estadual de Cultura que se coloca a disposição para contactar parceiros e viabilizar a integração deles com tais instituições. No primeiro caso situamos a Fundação Clóvis Salgado que mantém em sua estrutura uma diretoria responsável pelo Marketing Institucional e, conseqüentemente, pela viabilização de parcerias. Em relação à assessoria da

Secretaria Estadual de Cultura, o regente da OSPM será colocado em contato com este setor do governo estadual para viabilizar parcerias com os fornecedores da PM. Para o Major João Bosco, *"isto seria mais viável com a intermediação do Estado Maior, através da PM5."*

Quanto as perspectivas, hoje a organização tem um grande caminho para os gestores que querem trabalhar e conseguir mais para amparar e custear a atividade sinfônica, que são as parcerias. Não há como sobreviver de bilheteria, pois custear uma orquestra é muito oneroso e hoje a música popular é uma forte concorrente de recursos. Se a música erudita simboliza um aspecto cultural da arte, é necessário que haja investimento público. Se o Estado não está conseguindo investir em virtude das dificuldades econômicas do país, é preciso buscar as parcerias com o setor privado da sociedade. O importante é descobrir os caminhos valendo-se das assessorias jurídica e de marketing para captação de recursos. Para o regente, *"(...) se temos o Minas Tênis e a Fiat patrocinando os esportes, porque não o patrocínio de uma orquestra?! As possibilidades são muito grandes e a aquisição de alguns dos nossos instrumentos é prova disto."⁴⁵*

Algumas instituições já têm o propósito de auxiliar entidades com fins culturais e mesmo que a PM não se enquadre neste tipo de perfil, contém uma organização que pode ser assessorada por tais instituições. Talvez este possa ser o caminho para a troca e conserto de instrumental. Quanto a parte humana, a consulta às escolas de Música da capital indicou que nos próximos concursos haverá a possibilidade da Orquestra preencher os claros que tem hoje, porque o mercado musical de BH está crescendo, principalmente em termos de instrumentistas de cordas. Esta perspectiva pode ser ampliada se as escolas do interior do estado puderem dar sua contribuição.

Para o Major João Bosco, atual regente da Orquestra que ingressou na última turma da Escola de Formação Musical, em 1966, o período áureo da OSPM foi de 1950 a 1966, pois o ambiente da PM e da sociedade mineira favoreciam o desenvolvimento das atividades sinfônicas, sem se preocupar com a atipicidade da organização em uma instituição militar. Segundo ainda o entrevistado, a Orquestra prosperou na mesma proporção que a sociedade brasileira,

⁴⁵ O maestro destacou que a OSPM já recebeu doações de instrumentos da Fiat S.A., Minas Tênis Clube e Banco do Brasil S.A..

desenvolvendo ações que a identificaram como valor cultural dessa sociedade.

Chegar à regência da OSPM é o resultado de um plano de carreira. O músico pode desempenhar esta função depois de quinze anos de serviços prestados à corporação como *praça*. Independente de estar na Orquestra Sinfônica, na Orquestra Show ou nas bandas de música, o militar mais graduado assume as funções de regente nesses grupos. O Major João Bosco, que sempre integrou o quadro da Orquestra Sinfônica da PM, destacou que o ideal é o oficial ser oriundo da própria orquestra.

A razão para isto é que se depois de assumir a regência da orquestra ele cursar regência específica de orquestra, o oficial que apenas teve uma trajetória nas bandas de música estará em situação de desvantagem e levará muito tempo para se adaptar, podendo comprometer o desempenho do grupo. Ao contrário, o músico de orquestra, mesmo na condição de instrumentista, tem o conhecimento, a vivência e a prática dos processos vivenciados em uma orquestra. Isso, de certa forma, distingue o quadro de regentes, ainda que não haja nenhuma garantia de que a Orquestra será regida por um músico oriundo de seu efetivo.

Assim, destacou o Major, "(...) *é muito importante que o músico que almeje a condição de oficial e, por conseguinte regente, se dedique e busque esta conciliação entre teoria e prática musical e seu papel de líder, independente se isto acontecer em uma escola regular ou com grandes profissionais que hoje possuímos. Para a orquestra da PM os certificados são complementos de uma demonstração de competência musical e administrativa por parte do regente.*"

As vagas que a orquestra possui se explicam pela exigência da especialização de um músico sinfônico, cuja formação exige um tempo mínimo de cinco anos, com dedicação integral ao instrumento. Não significa que não existam, no mundo civil, músicos aptos para preencherem estas vagas, mas que a orquestra não tem oferecido a contra-partida para aqueles que estão em condições técnicas de se tornar um instrumentista de orquestras. Os músicos que têm as condições técnicas necessárias e, portanto, podem tocar em qualquer orquestra sinfônica do país, na maioria das vezes não se sujeitam às condições de trabalho de um

músico militar, ainda mais sem a garantia de que fará parte do quadro da Orquestra. Assim, *quando* e *se* ingressar, poderá compor também o quadro das bandas de música (na capital e interior do estado), o que pode não ser interessante para um profissional altamente especializado.

Desta forma, geralmente os músicos que ingressam na OSPM são jovens instrumentistas que demonstram apurado pendor musical, estão se dedicando à formação instrumental nas escolas de música ou com professores especializados, mas que ainda estão na condição de aprendizes. Segundo os depoimentos, é por esta característica que durante toda a trajetória da Orquestra a organização não conseguiu preencher com qualidade imediata seu quadro, porque sua proposta sempre foi admitir o aprendiz para que ele cresça junto com o grupo.

Quando assumir a condição de um profissional experiente, ele terá criado laços que o façam refletir bem sobre sua permanência no grupo, apenas saindo para outras orquestras que geralmente oferecem melhores condições de trabalho (no aspecto técnico-musical e salarial), em poucos casos. Neste contexto, a orquestra sempre correu e corre o risco de investir na formação de músicos talentosos para depois perdê-los para outras orquestras que não investem em aprendizes.

No GRÁFICO 7 são apresentadas a auto-avaliação dos músicos e a avaliação que fazem do grupo, constituindo um dos instrumentos de percepção da auto-imagem organizacional.

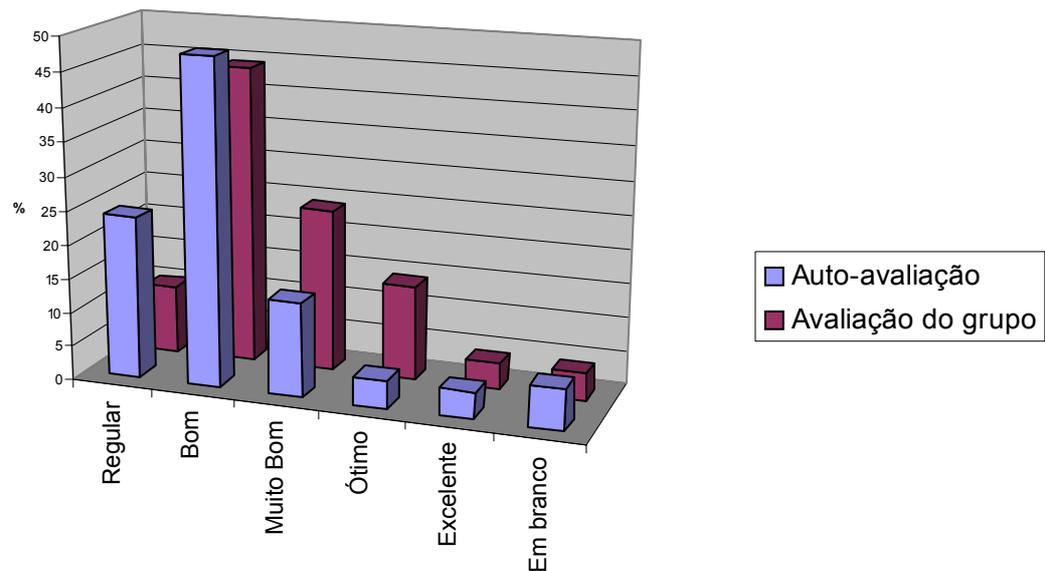


GRÁFICO 7 - Auto-avaliação e avaliação da Organização

FONTE: OSPM

Segundo o regente, o fator que mais motiva os músicos é a possibilidade de fazer arte. O fator salarial é um dos componentes da motivação e sua melhoria é uma consequência da satisfação e do desempenho. Isto não exclui a luta pela melhoria das condições, sobretudo daqueles que se dedicam a uma atividade que exige muito empenho e que geralmente não vai levar o instrumentista a sair do anonimato. É fundamental que tenha esta ciência para não sofrer quando fizer uma retrospectiva de sua carreira profissional.

Ao contrário, para o regente, o principal fator que desmotiva os músicos é o exercício de atividades que não estejam ligadas às musicais, tais como o policiamento ostensivo e atividades administrativas.

Quem se dedica a uma orquestra quer ter a possibilidade de se exercer a sua arte e não quer dividir seu tempo com outras atividades. Não quero dizer que ele não tenha a capacidade para tal; a questão central não é esta. Penso que o exercício de múltiplas atividades fora da atividade musical desestimula porque retira um músico especializado e forçosamente dedicado, de seu objetivo principal. (Major João Bosco)

TABELA 3

Prioridades dos músicos a serem implementadas pela organização para proporcionar o Desenvolvimento Profissional deles

Prioridades	%
Oferecer cursos sobre música, em geral	13,4
Oferecer cursos práticos sobre seu instrumento especificamente	15,1
Trazer regentes brasileiros para reger a orquestra	5,9
Trazer regentes estrangeiros para reger a orquestra	2,1
Trazer solistas para se apresentarem com a orquestra	4,6
Liberá-lo de atividades para participar de cursos promovidos por outras Instituições	9,2
Permitir que participe de outros grupos musicais	6,3
Promover o intercâmbio com músicos de outras orquestras nacionais	13,0
Promover o intercâmbio com músicos de outras orquestras estrangeiras	6,3
Trazer outras orquestras para se apresentarem aos nossos músicos	3,8
Levar a orquestra sinfônica para apresentar em outras cidades de Minas Gerais	1,3
Levar a orquestra sinfônica para apresentar em outros Estados do Brasil	9,2
Levar orquestra sinfônica para apresentar em outros Países	5,0
Melhorar a remuneração dos músicos	3,8
Melhores músicos	0,8
Reduzir o tempo de trabalho	0,4
Total Geral	100,0

FONTE: OSPM

Um dos indicadores de um bom aproveitamento de uma orquestra sinfônica é seu número de apresentações. Sob este aspecto, o aproveitamento da Orquestra da PM é excelente porque o grupo tem um número de apresentações superior a qualquer orquestra, sinfônica ou filarmônica, de Minas Gerais, e talvez do país. Em 2000, por exemplo, foram mais de cinquenta concertos e aproximadamente cem apresentações dos mais variados tipos (casamentos, solenidades civis e militares).(Fonte: Relatório Anual da OSPM/2000)

Na avaliação do regente, isto não compromete o repertório (um outro indicador do aproveitamento de orquestras) por que

(...) pode haver adaptações, sobre um repertório básico. Algumas peças, por exigência do próprio público, como é o caso da obra "O Guarani", de Carlos Gomes, não são retiradas dos programas porque o público pede; essa obra já se transformou na marca registrada da Orquestra da PM. Como ela é uma peça de difícil execução, não compensa ser retirada do repertório porque sua retomada seria muito difícil. Já houve uma fase, quando trabalhamos muitas sinfonias, mas a aceitação não foi muito boa por parte do nosso público (não dos músicos). Nossas apresentações são mais populares, o que nos faz adaptar nosso repertório para as ocasiões, oportunizando às pessoas conhecerem a música sinfônica.

Um outro indicador que poderia avaliar o empenho e desempenho da OSPM é o número anual de expectadores presentes às apresentações. Contudo, por ser uma orquestra que apresenta com entrada franca, nunca houve esse tipo de controle, exceto em circunstâncias especiais que não foram registradas nos documentos da Orquestra.

Em termos técnico-musicais, a avaliação do instrumentista é feita pelos assessores ou outro integrante da orquestra, desde que ele esteja em uma função que possibilite isto, por exemplo, chefe de naipe. Esses chefes, às vezes, falam diretamente com o regente sobre os integrantes ou dos comportamentos que podem levar a um desempenho insatisfatório como, por exemplo, a falta de estudo individual. Durante os ensaios, se o regente detecta problemas específicos de naipes ou instrumentistas, recomenda-os a ele(s) que estudem sozinhos ou formem equipes para vencerem juntos aquela dificuldade comum.⁴⁶

Em princípio, pela inserção em uma estrutura militar, a escolha do chefe de naipe é pela hierarquia militar. Mas isto nunca foi impedimento para o músico em melhor condição técnica, apto para solos, concertos e talentoso, fosse o chefe de naipe. Atualmente os militares mais graduados são os chefes de naipes, mas em outros momentos esta situação já foi inversa⁴⁷. Se aquele que é o mais graduado, se sentir ofendido por não ser respeitada a hierarquia militar, é cobrado dele que realize a sua missão musical, superando seu colega de naipe menos graduado. Para o regente isto funciona enquanto um desafio positivo: *"Esta flexibilidade entre a estrutura musical e a militar é estimulante porque contribui para que as pessoas não se acomodem, apesar de estarem no topo da hierarquia militar. Alguns músicos abrem mão das promoções, por razões pessoais e deles eu posso exigir apenas que cumpram suas funções como músicos de orquestra, mas não como solistas ou chefes de naipe."*

Em geral, o público avalia coletivamente a orquestra pelo resultado do conjunto nas apresentações: o principal produto do grupo. Às vezes, os músicos avaliam

⁴⁶ Geralmente estas equipes são assessoradas por um músico experiente/capacitado que tenha condição para ajudar os companheiros.

⁴⁷ Principalmente nas décadas de setenta e oitenta, quando muitos instrumentistas talentosos não quiseram estar nos cursos de capacitação da instituição, estagnando na carreira militar.

que a execução de algumas composições não está perfeita, mas se analisada pelas condições disponíveis, pode provocar uma boa impressão no ouvinte leigo ou no apreciador menos rigoroso, sendo levada à público para progressivamente otimizar os objetivos e resultados do grupo.

Individualmente, a avaliação é feita no dia a dia, porque o contato entre regente, assessores e instrumentistas é diário. O contato permanentemente facilita o processo de avaliação individual, capacitando o regente da OSPM para identificar as potencialidades e deficiências de cada instrumentista do grupo, permitindo respostas corretivas rápidas ou a promoção de instrumentistas de sucesso. Este processo de avaliação é, ao mesmo tempo, contínuo e instantâneo, desde que uma rotatividade mínima exista tanto para músicos, quanto para regentes.

Atualmente, o papel da orquestra enquanto formadora de músicos está em escala bem reduzida, talvez até pela dificuldade na qual se encontram todas as orquestras. O investimento em uma orquestra é muito alto e muitas vezes o retorno não acontece no curto prazo e com a abrangência que os investidores esperam. Em outras épocas também, havia a possibilidade do músico participar de mais de uma orquestra pública, o que foi inviabilizado após a regulamentação da constituição de 1988.⁴⁸ Esta integração, que outrora existiu com a participação simultânea dos músicos em mais de uma orquestra, foi muito positiva para os grupos que ganhavam com a capacitação técnica deles através de mais prática instrumental e a convivência com variada gama de repertórios e públicos, além de diferentes regentes.

O processo de tomada de decisão na orquestra da PM é como em qualquer instituição militar: vertical, de cima para baixo. É claro que os músicos são consultados, podem opinar, mas a decisão final sempre é da chefia, da direção da orquestra. O sistema militar funciona desta forma e os músicos já se adaptaram a esta realidade. No caso de repertório e de questões mais internas, as decisões são tomadas dentro da própria orquestra, definida em última instância pelo regente, que é o militar de maior patente. Quanto às questões

⁴⁸ BRASIL. Constituição (1998). Brasília: Senado Federal, 1988. Art. 37 – XVI e DT Art. 17 e 44 § 1º. e 2º

MINAS GERAIS. Constituição (1989). Belo Horizonte: Assembléia legislativa, 1989. Art. 25 – I, II e III.

administrativas e operacionais, existe uma interferência do alto escalão da PM por determinarem o local de apresentação da orquestra e o público que será expectador. Existe uma relação de interdependência entre a Orquestra e a cúpula da PM: a sobrevivência da primeira depende do exercício das funções ligadas às relações públicas da segunda.

O regente pode interferir neste processo, mas quando já houver uma determinação ele tem que assessorar o Comando da Corporação, mostrando que existem outras possibilidades e adequações, com sugestões técnicas. O processo de comunicação do regente para os músicos é o mais informal e direto possível, pois para o trabalho do grupo fluir é preciso de muita agilidade, em uma via de comunicação oral que flua nos dois sentidos.

Em princípio as decisões são colocadas para apreciação dos músicos da orquestra. Depois, o regente submete as sugestões colhidas à apreciação dos assessores diretos, que também formulam estratégias para viabilizá-las. Isto acontece porque a Orquestra, além de realizar concertos sinfônicos, também participa de eventos da mais variada estirpe, como apresentações musicais dentro de uma outra solenidade. Sendo assim, é preciso adequar o repertório ao tipo de público, local e possibilidades de sonorização. A decisão não é do regente sozinho, mas dele com os assessores diretos, depois de consultar o coletivo.

O processo de comunicação formal das organizações musicais militares é escrito e veicula ordens. A determinação das atividades a serem desenvolvidas pela Orquestra vem do comando da Instituição e é denominada *Ordem de Serviço*. Depois de avaliadas e selecionadas pela diretoria de Relações Públicas da Instituição (PM-5), as solicitações para apresentações da Orquestra são repassadas para o comandante da unidade militar e, respectivamente, para o regente contactar o solicitante para obter informações detalhadas sobre a ordem recebida do comando. Imediatamente a apresentação é agendada pelos auxiliares do regente que repassam para os integrantes da Orquestra Sinfônica os principais detalhes. Neste momento começa o processo de escolha do repertório adequado àquela solenidade ou evento.

4.2 A Orquestra Sinfônica de Minas Gerais

4.2.1 Histórico

Os antecedentes da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais

O processo sucessório do governo estadual, durante a vigência do regime militar, criava promessas cíclicas, geralmente não cumpridas no que se referia às artes. Desde 1974 o setor artístico da capital cobrava do poder público um apoio para as artes, que geralmente vinha de maneira esporádica. Uma dessas cobranças foi a criação de uma orquestra sinfônica.

Em 1975 foi implantada no PA a *Orquestra Jovem Experimental* (OJE), ao mesmo tempo como uma satisfação para aqueles que cobravam do governo do estado uma ação mais efetiva no sentido da criação da orquestra profissional, mas também para preparar jovens instrumentistas com uma perspectiva sinfônica. Apesar de não atender aos anseios da classe musical, a proposta oportunizou aos jovens músicos da capital estudar instrumentos de orquestra com professores qualificados. A OJE foi formada inicialmente com dezoito músicos e ficou sob a supervisão do maestro e violinista Moacyr Del Picchia. Os ensaios da OJE foram regulares até 1984, com períodos de dois ou de três encontros semanais.

A gênese e a formação da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais

A Orquestra Sinfônica de Minas Gerais foi criada em junho de 1977 e seu concerto de estréia foi em setembro do mesmo ano, regido pelo maestro alemão Wolfgang Groth. O processo de formação do grupo durou aproximadamente sete anos, ocorrendo desde a criação da extinta Fundação Palácio das Artes, hoje Fundação Clóvis Salgado.

A primeira apresentação da orquestra sinfônica, unicamente patrocinada pelo setor público estadual, foi prestigiada por autoridades dos governos federal, estadual e municipal e pessoas expressivas do meio empresarial e artístico de Minas Gerais. A imprensa destacou o evento como "(...) a maior realização em

nosso Estado, no campo cultural, nos últimos anos."⁴⁹, ratificando o que almejava um grupo de pessoas ligadas a promoção de eventos eruditos: a criação da OSMG significou mais um passo rumo a inclusão das artes na política estadual, tornando o Palácio das Artes um centro de referência cultural no Brasil.

Em 1976, o então presidente da Fundação Palácio das Artes enviou um projeto ao professor Paulo Campos Guimarães, Coordenador de Cultura da Secretaria de Estado de Governo, propondo a criação de uma orquestra sinfônica na fundação. A proposta argumentava que as experiências passadas que levaram à extinção de todas as orquestras sinfônicas sediadas em Belo Horizonte (exceto a da PM e a Sociedade Mineira de Concertos Sinfônicos, até aquele momento), indicavam que os ciclos de apogeu e declínio dos grupos sinfônicos estavam vinculados a inconstância do setor privado em manter as orquestras que criava. Diante dessas oscilações, o Estado deveria assumir seu papel de respaldar a vida artística e cultural do povo mineiro, independente das crises que se instalavam no país.

Inicialmente o grupo foi formado por 45 (quarenta e cinco) instrumentistas de cordas e alguns de sopro, e a previsão era alcançar, ainda na primeira etapa, 52 (cinquenta e dois) ao incluir os demais *instrumentinos*, crescendo progressivamente até 88 (oitenta e oito), no ano seguinte, com uma orquestra possuidora de todos os *naipes*.

Diante das diferentes possibilidades estruturais de um conjunto orquestral, fruto de sua evolução histórica, os formuladores do projeto de implantação da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais optaram por uma estrutura beethoveniana, adequada para funcionar e, simultaneamente, possibilitar crescer. Os quadros abaixo possibilitam visualizar o detalhamento da proposta inicial, que previa 52 (cinquenta e dois músicos) para a OSMG.

⁴⁹ Jornal Estado de Minas, 16 de setembro de 1977.

QUADRO 9
Proposta para Estruturação inicial da OSMG

FAMÍLIA	INSTRUMENTO/ FUNÇÃO	ÍNDICES PROPORCIONAIS DE REMUNERAÇÃO						TOTAL
		2,00	1,50	1,45	1,40	1,25	1,00	
	Regência titular	-	-	-	-	-	-	-
	Regência Preparadora	01	-	-	-	-	-	01
C	Spalla	-	01	-	-	-	-	01
	1º Violino	-	-	01	01	05	04	11
	2º Violino	-	-	01	02	03	04	10
	Viola	-	-	01	01	02	02	06
	Violoncelo	-	-	01	01	01	01	04
	Contra-Baixo	-	-	01	01	-	-	02
I	Flautim	-	-	-	-	-	-	-
	Flauta	-	-	01	01	-	-	02
	Oboé	-	-	01	01	-	-	02
	Clarinete	-	-	01	01	-	-	02
	Fagote	-	-	01	01	-	-	02
M	Trompa	-	-	01	01	-	-	02
	Trompete	-	-	01	01	-	-	02
	Trombone	-	-	01	01	-	-	02
	Tuba	-	-	-	-	-	-	-
P	Tímpano	-	-	01	-	-	-	01
	Percussão	-	-	-	01	-	-	01
	Teclado	-	-	01	-	-	-	01
TOTAL		01	01	14	14	11	11	52

FONTE: Projeto de orquestra sinfônica do Palácio das Artes (Lei 6.862/76).

Legenda:

C: Instrumentos de cordas

I: *Instrumentinos*

M: Instrumentos de metal

P: Instrumentos de percussão

A responsabilidade pela execução do projeto de implantação do grupo foi da Diretora Artística do Palácio das Artes, Norma Graça Silvestre, e um dos seus objetivos foi remunerar os músicos com valores que lhes permitissem a dedicação exclusiva à música instrumental, reforçando o aspecto profissional das grandes orquestras sinfônicas. Por inicialmente oferecer salários competitivos no mercado internacional⁵⁰, foi grande a presença de estrangeiros, principalmente europeus. No período posterior à seleção inicial dos músicos, o então presidente do Sindicato dos Músicos, Luís Fernando Peixoto, criticou esta presença, alegando que provocava transtornos para os músicos mineiros.⁵¹

⁵⁰ Em 1978, a média mensal do salário de um músico da sinfônica estadual era de US\$ 1.000.00 (mil dólares). Fonte: Revista Minas Gerais, nº 25, maio de 1990, p. 17.

⁵¹ MÚSICOS...(s.n.t)

O fato é que, dos 45 (quarenta e cinco) músicos que inicialmente integraram a OSMG, 25 (vinte e cinco) eram estrangeiros, incluindo alemães, franceses, americanos, belgas e ingleses. Anúncios do recrutamento circularam por Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Porto Alegre, Praga, Paris e Turim. Os responsáveis pelas contratações, feitas simultaneamente na Europa e no Brasil por uma comissão do Palácio das Artes, argumentaram que em Minas Gerais não havia músicos disponíveis em tempo integral com formação sinfônica em nível de ocupar um lugar em orquestra profissional.

O segundo concurso aberto para o preenchimento das vagas da OSMG também gerou muitos protestos de músicos mineiros e até de estrangeiros radicados em Belo Horizonte, como foi o caso do maestro italiano Sérgio Magnani. Segundo veiculou a imprensa, o maestro titular da orquestra teria dito que preferia os músicos estrangeiros porque "(...) *a formação musical do profissional brasileiro estava errada.*"⁵²

Ao longo de sua existência, o número de músicos da Orquestra variou entre cinquenta e oitenta e até 1988 não se exigia deles uma dedicação exclusiva⁵³. A possibilidade de contratação flexibilizou o número de integrantes da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais, principalmente nos momentos de crise, quando os investimentos do setor público foram mínimos e não havia a efetivação dos contratados através de concursos. Na opinião de um dos entrevistados que solicitou não ser identificado, a contratação favoreceu e favorece o coletivo (a OSMG) e a instituição (a FCS) no curto prazo, mas prejudica os músicos efetivos que perdem forças na luta pela melhoria das condições de trabalho. No longo prazo todos perdem por envolver as autoridades competentes ou cobrar delas o empenho necessário para solucionar os problemas de pessoal que surgem e aumentam com ações paliativas.

⁵² Jornal Estado de Minas, quarta-feira, 25 de janeiro de 1978.

⁵³ Até a promulgação da Constituição Federal (1988) foi rotineira a presença de instrumentistas que também integravam a OSPM e a Orquestra de Câmara da Escola de Música da UFMG.

Na regência titular da OSMG estiveram os maestros Sérgio Magnani, Carlos Alberto Pinto Fonseca, Aylton Escobar, Emílio de César, Afrânio Lacerda e David Machado. Na década de noventa, depois de alguns desentendimentos entre os músicos, regentes titulares e a Presidência da Fundação Clóvis Salgado, um acordo entre eles foi firmado para que não houvesse um regente titular único, mas regentes convidados para as temporadas e regentes auxiliares com permanência máxima de dois anos, nos demais períodos.

O repertório da OSMG inclui praticamente todos os períodos da história da música escrita para orquestra: óperas, balés, concertos, operetas, poemas sinfônicos, sinfonias e obras sinfônicas para acompanhamento coral (réquiens, missas, cantatas, oratórios, antifonas, novenas e obras sacras diversas).

O ambiente da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais

A Fundação Palácio das Artes foi criada em 10 de junho de 1970, durante o governo de Israel Pinheiro. A inauguração do Grande Teatro (o “cartão de visita” da instituição) ocorreu em 13 de março de 1971, com a Orquestra Sinfônica Nacional da Rádio Ministério da Educação e Cultura e o coro da Associação de Canto Coral do Rio de Janeiro apresentando “*O Messias*”, de Handel.⁵⁴ A partir de 20 de setembro de 1978 passou a chamar-se Fundação Clóvis Salgado. O organograma abaixo detalha a estrutura administrativa do PA, em 1971.

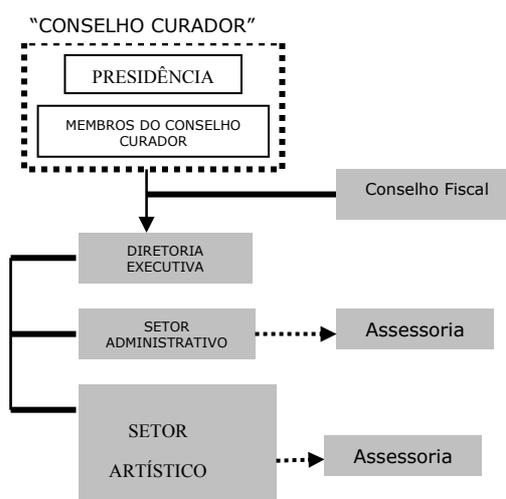


FIGURA 8 – Organograma do PA

FONTE: Fundação Clóvis Salgado

⁵⁴ O regente preparador foi Cleofê Person de Matos e o regente titular foi o maestro Isaac Karabtchevsky.

O organograma abaixo descreve a atual estrutura da FCS.

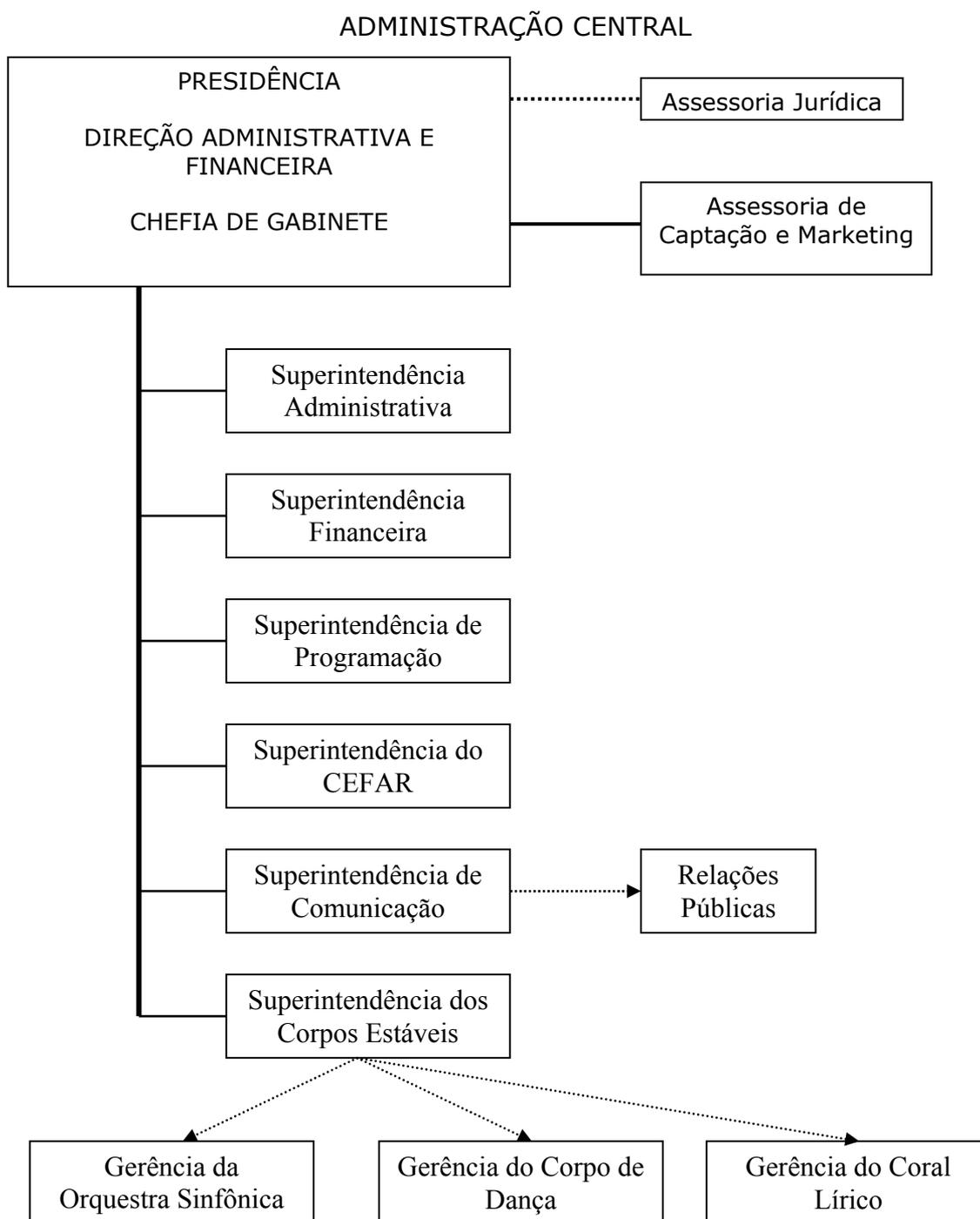


FIGURA 9 – Organograma Atual da Fundação Clóvis Salgado

FONTE: Fundação Clóvis Salgado

Para as suas produções artísticas o PA mantém três Corpos Estáveis: Orquestra Sinfônica, Coral Lírico e Companhia de Dança de Minas Gerais.

A trajetória da instituição está diretamente ligada à história de BH, e sua origem remonta nos anos quarenta. Quando JK foi prefeito, de 1941 a 1945, Belo Horizonte galgou entrar para o rol de cidade moderna.⁵⁵ Em 1942 o *Teatro Municipal de Belo Horizonte* foi vendido ao grupo do empresário Antônio Luciano Pereira Filho que o transformou no *Cine Teatro MetrÓpole*. JK determinou a construção de um “teatro de emergência”, no Parque Municipal, que posteriormente foi chamado de *Teatro Francisco Nunes*. Esse espaço funcionaria provisoriamente até que o arquiteto Oscar Niemeyer projetasse e o poder público construísse o *Complexo da Lagoa da Pampulha* e o *Palácio das Artes*. Com a proibição do jogo no Brasil, em 1946, as obras vinculadas à gestão de JK tiveram um ritmo de desaceleração e a construção do PA ficou paralisada por mais de vinte anos. As obras da construção do Palácio das Artes sofreram várias interrupções e somente em 1966, depois da prefeitura doar ao estado o patrimônio da Fundação e, vinte e cinco anos depois do projeto inicial, a obra foi retomada e concluída com um projeto readaptado às necessidades da época.

O Palácio das Artes é um dos maiores centros culturais da América Latina, ocupando uma área de 18.000 metros quadrados. Seu conjunto arquitetônico é composto pelo Grande Teatro, Teatro de Arena João Ceschiatti, Sala Juvenal Dias, Cine Humberto Mauro, três galerias de Arte (Grande Galeria, Genesco Murta e Arlinda Corrêa Lima), Espaço Multimeios, além das áreas para convivência, prédios da administração, salas de ensaios e o Centro de Formação Artística (CEFAR), com escolas de música, teatro e dança. Possui ainda oficinas próprias e setores para a produção de cenários e figurinos, além de uma oficina de luteria, que faz reparos e fabrica diversos instrumentos musicais. A figura abaixo é uma planta do Palácio das Artes.

⁵⁵ O principal marco desse período foi a construção do Conjunto Arquitetônico da Pampulha, inaugurado em 1942.

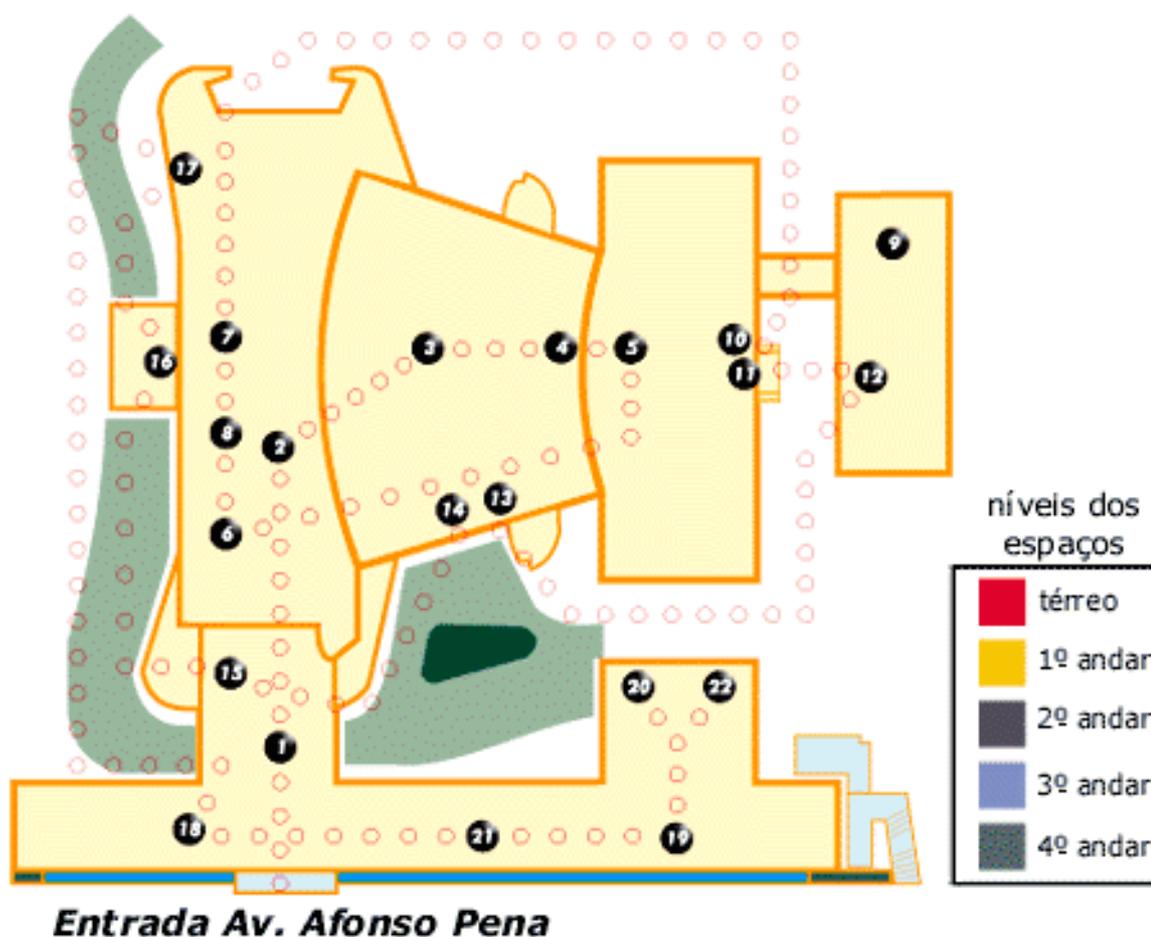


FIGURA 9 - Palácio das Artes

FONTE: Folder "O Palácio das Artes é muito mais que um grande teatro", elaborado pela FCS/PA - 1998.

- | | | |
|------------------------------------|------------------------------|--|
| 1. Saguão de entrada | 9. Coral Lírico | 17. Teatro João Ceschiatti |
| 2. Foyer do Grande Teatro | 10. CEFAR | 18. Cine Humberto Mauro |
| 3. Platéia do Grande Teatro | 11. Figurinos | 19. Galeria Genesco Murta |
| 4. Palco do Grande Teatro | 12. Lutheria | 20. Galeria Arlinda Corrêa Lima |
| 5. Camarins | 13. musicoteca | 21. Grande Galeria |
| 6. Administração | 14. Biblioteca | 22. Núcleo de Memória |
| 7. Orquestra Sinfônica | 15. Multimeios | |
| 8. Cia de Dança | 16. Sala Juvenal Dias | |

Em 1978 a Lei Estadual 7348 deu nova denominação à fundação, transformando-a em Fundação Clóvis Salgado. A proposta inicial da fundação previa a atuação e influência da instituição no contexto nacional da arte e da cultura, na qualidade de sede das atividades artísticas do estado.

Desde sua criação, a OSMG integrou os diversos projetos da FCS: Concertos para a Juventude, Domingo no Parque, Grandes Concertos Sinfônicos, Concertos

Sinfônicos Internacionais, Terça Encena e Concertos para Belo Horizonte, Concertos na Praça, Música na Varanda, Projeto Interiores, além de apresentar no Teatro Nacional (Brasília), Teatro Guairá (Curitiba) e Theatro Municipal do Rio de Janeiro. Tudo isto com o objetivo de aprimorar o gosto estético do público e formar novos adeptos da música, através de iniciativas didáticas.

Na década de setenta, a distância do Palácio das Artes das manifestações culturais de massa fez com que a maioria dos artistas o chamasse de "o grande elefante branco". Em 1978 a Fundação criou quatro projetos com o objetivo de desfazer esta imagem elitista:

a) *Projeto Diadorim*: apresentações dos corpos estáveis fora do PA, com o objetivo de integrar as pessoas no processo de divulgação da música erudita e do balé, tidas como artes da elite. O projeto foi subdividido em:

"Domingo no Parque": levou ao Parque Municipal a OSMG, orquestras convidadas, grupos corais, balés, folclóricos, de seresta e de música popular, consolidando uma nova opção de lazer para o público nos domingos pela manhã. Em 1978 foi a atividade de maior impacto em função de suas características: ao ar livre, num parque, entrada franca, qualidade dos espetáculos e interação com o público porque também são apresentações educativas. O subprojeto continuou sendo desenvolvido ao longo da trajetória da OSMG.

"Cidades Mineiras": foi uma proposta de intercâmbio entre a fundação e as entidades culturais de cidades universitárias do interior de Minas; o subprojeto não foi executado.

"Calendário Cívico-Social": foi a promoção de eventos artísticos e culturais aproveitando as datas cívicas. Algumas atividades foram desenvolvidas, ao longo da década de oitenta, mas não há referências se o subprojeto continua a ser desenvolvido.

b) *Projeto Sabará*: apresentações da OSMG no Teatro Elizabehano, em Sabará, em praças e igrejas, para o público em geral, aos sábados à noite. O objetivo do subprojeto foi promover o barroco mineiro, aproveitando pontos turísticos da Grande BH. Depois de apresentações sem uma regularidade, o subprojeto foi abandonado.

c) *Projeto Humberto Mauro*: objetiva canalizar a criação cinematográfica de Minas, realizando exposições de filmes, conferências e estimulando a pesquisa.

d) Projeto interno: consistiu em promoções artísticas para o público já apreciador do PA com:

Solistas internacionais – programações musicais da OSMG com a participação de intérpretes de música erudita.

“Programação Internacional de Câmara” – apresentações de conjuntos de câmara com repertório de música específica.

“A obra de Chopin” – apresentações com pianistas especializados no compositor.

“Série Dez & Meia” – projeto que oportunizou aos artistas iniciantes apresentarem seus trabalhos para um público basicamente ligado à fundação.

Os objetivos dos projetos, segundo a direção do PA foram: a) ampliar o público para as manifestações culturais; b) formar profissionais de arte; c) aumentar o mercado de trabalho para tais profissionais e elevar o nível de informação cultural do público.

As crises da Orquestra de Minas Gerais

Entre 1979 e 1980 a OSMG viveu um difícil período de captação de recursos e contratação de músicos porque outras localidades ofereciam melhores condições de trabalho, para onde os músicos se deslocavam. Provavelmente foi neste momento que houve a transferência de alguns músicos, inclusive do ex-maestro, para a Orquestra da Paraíba.

Em fevereiro de 1980 uma equipe enviada pela FCS percorreu as principais cidades do país para ampliar seu quadro já muito defasado em mais 24 músicos. Essa medida, segundo justificou a direção da fundação à imprensa, foi adotada em virtude do baixo número de respostas dos músicos aos editais. Naquele momento, dos 86 integrantes da OSMG, quarenta eram estrangeiros e quarenta e seis brasileiros.⁵⁶

No final de 1980, com uma crise financeira já evidente porém não assumida publicamente pela direção da FCS, foi assinado um contrato com a SBE

(Sociedade Brasileira de Eletrificação) para contratar mais dois músicos, para a temporada de 1981. Assim, alguns setores mais sensíveis da sociedade estavam empenhados em ajudar a Orquestra, por expressar a evolução de uma cultura que o empresariado quer ajudar a projetar.⁵⁷

Contudo, nem o funcionamento da OJE foi suficiente para garantir a formação de músicos para a sinfônica estadual que necessitou de alguns instrumentistas já formados, em caráter urgente para funcionar. Apesar disto, o resultado do trabalho foi reconhecido com a passagem de alguns de seus instrumentistas para o quadro da OSMG, em 1980.

Em 1984, houve tentativas de sensibilizar o empresariado para custear músicos da OS, a exemplo da SBE, BDMG e Mannesmann, com isenção no imposto de renda. A "Lei Sarney" possibilitou este investimento com benefícios para ambas as partes: as empresas com abatimento no fisco e as organizações artísticas com verbas para custeio.

Em abril de 1989 a situação da orquestra esteve caótica, quando quase chegou a ser extinta. A defasagem salarial, conforme divulgou a imprensa, esteve em torno de 70%, em relações a outras orquestras. O quadro estava incompleto, com 16 vagas para diversos instrumentistas.⁵⁸

Para os entrevistados, a crise vivida durante o governo Newton Cardoso foi a pior de toda a vida da Orquestra. No governo federal, Fernando Collor de Melo extinguiu a "Lei Sarney", que isentava pessoas físicas e jurídicas de parcelas do imposto de renda a ser pago, de acordo com os investimentos em instituições artísticas e culturais. A simultaneidade desses dois governantes, um em esfera federal e o outro estadual, agravaram as crises da OSMG, em particular, e de todo o setor artístico e cultural, em geral.

Um esforço para reverter este quadro foi tentado em setembro de 1989, quando a Cemig (Centrais Elétricas de Minas Gerais) assinou um convênio com a FCS,

⁵⁶ Jornal Estado de São Paulo, 08 de fevereiro de 1980.

⁵⁷ Jornal Minas Gerais, 27 de novembro de 1980.

⁵⁸ Jornal Hoje em Dia, 06 de outubro de 1990.

comprometendo-se a custear os 101 músicos da OS e os 71 cantores do Coral Lírico por dois anos. A remuneração em 1989, segundo entrevista de Jussan Fernandes concedida a *Jornal Hoje em Dia*, de 23 de junho de 1989, foi atraente *"(...) apenas para jovens instrumentistas, não casados, mas não atrai músicos de maior experiência, de outras praças, e capazes de desempenho didático."*

Em novembro de 1990, os membros dos corpos artísticos da FPA encaminharam um documento aos candidatos ao governo do estado, reivindicando melhores condições para o exercício da arte e, ao mesmo tempo, evidenciando uma crise da instituição quanto a ocupação dos cargos de confiança: direções artísticas, superintendência, gerência dos três corpos estáveis. Os funcionários sugeriam que a escolha dos ocupantes destes cargos deveria privilegiar não os critérios políticos, mas conhecimento, sensibilidade artística, experiência, preparo e motivação. Na avaliação dos integrantes da OS, a direção da FPA foi omissa no movimento de 1990, deixando de mostrar aos detentores do poder público os altos custos embutidos na atividade sinfônica que oneravam os músicos.⁵⁹

Em setembro e outubro do mesmo ano ocorreram as primeiras paralisações dos músicos da OSMG e coristas do Coral Lírico. As reivindicações giravam em torno de salários e condições de trabalho, como ajuda de custo para manutenção de instrumentos e uniformes e a participação na elaboração do plano de cargos e salários.

A resposta da Secretaria de Estado da Cultura foi imediata, apelando para o significado do elitismo do PA, contrário aos programas *"(...) mais abrangentes de apoio à produção cultural, cumprindo as determinações do atual Governo, que vê nas manifestações da arte o reflexo das relações homem-sociedade."* (Secretaria da cultura cumpre bem o seu papel. *Hoje em Dia*, 15/09/90) (Secretaria de Estado da Cultura: o tempo tinha mesmo razão. *Jornal*, 21/09/90) (Balanço das atividades mostra eficiência dos projetos e o incentivo do governo às artes. *Minas Gerais*, 21/09/90) O mesmo artigo publicado em diferentes jornais de grande circulação reforçam a idéia de contrapor o descaso para com o PA e seus corpos estáveis por sua deficiência em se configurar enquanto um espaço para a

⁵⁹ Estes altos custos incluíam e incluem a posse de um instrumento musical de qualidade, geralmente caro e inexistente no patrimônio da instituição, e a manutenção do respectivo

elite que também não se via envolvida com sua situação. A resposta do governo voltou a reforçar a imagem de que, se a Fundação Clóvis Salgado não conseguia funcionar com independência de altas verbas estaduais, foi porque não havia deixado de ser o “grande elefante branco”. Em 1991 a crise continuou, mas com novos ânimos com o contexto da mudança de governo.

4.2.2 A Estrutura atual da OSMG: configuração e fluxos

O gestor da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais, é seu gerente, sendo por isso, o responsável por toda área administrativa. O gerente da orquestra é também o elo entre a orquestra e a administração do FPA, pois uma de suas tarefas é acompanhar todas as atividades que dão suporte ao trabalho dos músicos: elaboração dos convites das apresentações, contratações de músicos, regentes e solistas, elaboração das tabelas de ensaios e da programação. Outra atribuição é também contactar, no âmbito interno da fundação, todos aqueles que dão suporte à Orquestra.

O processo decisório na orquestra inclui a participação do regente e a direção da FPA. Assim, acima da gerência estão as superintendências e, diretamente a dos corpos artísticos, chamados de “corpos estáveis”, diretamente responsáveis por orquestra, coral e balé. Tudo o que é decidido passa pela superintendência para depois ser repassado à presidência da fundação.

No momento da coleta de dados a Orquestra Sinfônica de Minas Gerais passava por uma ampliação do seu número de integrantes: de 52 (cinquenta e dois) para 80 (oitenta), através de um concurso público. A estrutura da OSMG, inclusive da equipe responsável por dar suporte aos trabalhos técnicos, está detalhadas no quadro a seguir.

QUADRO 9

Detalhamento Técnico e Organizacional da OSMG

DETALHAMENTO TÉCNICO		DETALHAMENTO ORGANIZACIONAL					TOTAL
FAMÍLIA	INSTRUMENTO	CARGO COMISSIONADO	A	B	C	OUTROS	
	Gerente de Orquestra	01	-	-	-	-	01
	Regência titular	01	-	-	-	-	01
	Regência Auxiliar	-	-	-	-	-	-
C	Spalla	01	-	-	-	-	01
	1º Violino	-	02	03	07	-	12
	2º Violino	-	02	02	07	-	11
	Viola	-	01	02	07	-	10
	Violoncelo	-	01	02	05	-	08
	Contra-Baixo	-	01	02	03	-	06
	Harpa	-	01	-	-	-	01
I	Flauta	-	01	01	02	-	04
	Oboé	-	01	01	02	-	04
	Clarinete	-	01	01	02	-	04
	Fagote	-	01	01	02	-	04
M	Trompa	-	02	01	02	-	05
	Trompete	-	01	01	01	-	03
	Trombone	-	01	01	01	-	03
	Tuba	-	01	-	-	-	01
P	Tímpano	-	01	-	-	-	01
	Percussão	-	01	01	01	-	03
	Teclado	-	-	01	-	-	01
	Arquivista	-	-	-	-	01	01
	Montador	-	-	-	-	02	02
TOTAL		03	19	20	42	03	87

FONTE: Fundação Clóvis Salgado

Legenda:

C: Instrumentos de cordas

I: *Instrumentinos*

M: Instrumentos de metal

P: Instrumentos de percussão

Todos estes servidores trabalham meio expediente na orquestra, exceto o gerente que trabalha em tempo integral. Na parte da tarde ele se dedica aos detalhes relacionados aos demais setores da fundação e a organização do trabalho. A orquestra é dividida em naipes e cada naipe tem o seu chefe. As cordas possuem cinco chefes de naipes: 1º e 2º violinos, violas, violoncelos e contra-baixos. Nas madeiras, a mesma estrutura chefia é mantida. Estes chefes de naipes são os responsáveis pelo andamento dos instrumentistas de seu grupo. A definição da parte artística e técnica é decisão dele porque cada categoria tem especificidades técnicas quanto as dinâmicas *staccatos*, *ligaduras* etc. Os detalhes que têm que ser vistos e definidos antes dos ensaios são repassados pelo maestro para os chefes de naipes e estes repassam para os demais. O gerente também, para algum detalhamento técnico, se comunica

diretamente com estes chefes. Se algum membro do naipe tem alguma dificuldade técnica, o chefe do naipe ao qual pertence irá ajudá-lo com orientações específicas. A escolha desses profissionais acontece também através de concurso público.

Os músicos são divididos em quatro grupos: os chefes de naipe (categoria A) porque geralmente tem mais solos⁶⁰, os segundos instrumentistas (categoria B) os terceiros instrumentistas (categoria C), que são assistentes (categoria B) porque têm a função de substituírem os chefes de napes, em alguma eventualidade.⁶¹ Logo em seguida vêm os segundos instrumentistas que são da categoria C. No caso de cordas são os músicos das filas, que são os da segunda estante e os segundos e quartos instrumentistas de cada naipe.

A maioria dos músicos da Orquestra não se dedica exclusivamente à ela, pois os salários são insuficientes para a manutenção dos instrumentos e demais despesas. A maior parte desses instrumentistas leciona música, tem outras atividades, toca em outras orquestras e/ou participa de quartetos e grupos instrumentais. Contudo, parte da carga horária diária deles é dedicada à FPA, mais especificamente à orquestra. O detalhamento destas atividades está no GRÁFICO 8.

⁶⁰ Não que os segundos instrumentistas não tenham solos, mas é porque geralmente isto é uma responsabilidade dos primeiros instrumentistas.

⁶¹ nesta substituição têm uma complementação salarial.

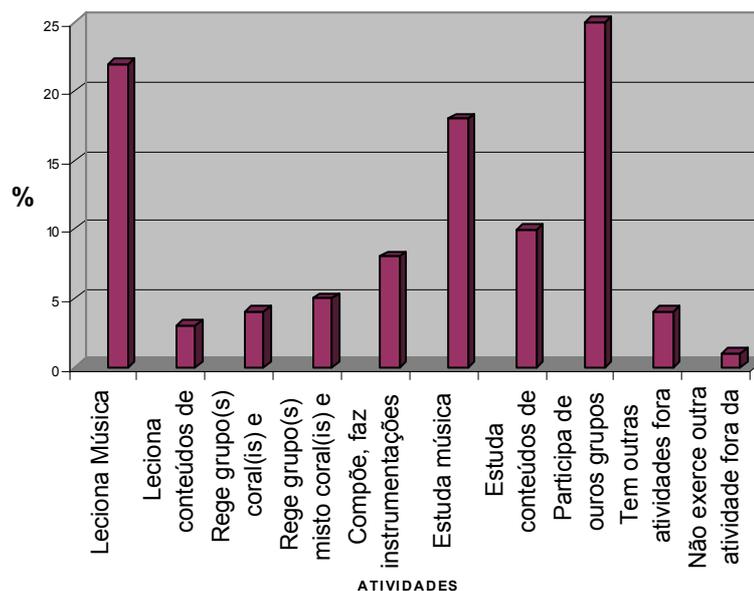


GRÁFICO 8 – Atividades executadas pelos músicos fora da OSMG

FONTE – OSMG

Os professores que ministram as aulas de instrumentos no Centro de Formação Musical não são, necessariamente, os chefes de naipe da OSMG. Lá ocorreu outro processo de seleção. Contudo, alguns acumulam as funções, por desejarem e terem sido aprovados no concurso que avaliou as potencialidades para esta outra atribuição. Mesmo quando há acúmulo de funções, o currículo do centro de formação não se vincula com a Orquestra Sinfônica, apesar de não de distanciar dela por coerência.

O último concurso que selecionou os músicos para o ingresso na OSMG reservou uma pontuação para títulos, que foram, no máximo, 10 (dez) pontos. Contudo, isto não afetou significativamente o processo, pois se exigiu dele a prática de orquestra, priorizando a execução.

Quanto ao controle, há quatro anos a FPA adotou o sistema de ponto eletrônico para todos os servidores, sendo que, o funcionário tem que registrar sua presença no local de trabalho ao entrar e ao sair. Internamente, o horário de ensaio é de 8:30 às 11:30, com 20 minutos de intervalo. Quando o *spalla* termina a afinação da orquestra, ninguém mais entra na sala. O músico que ficar do lado de fora só poderá entrar na segunda parte, após o intervalo, perdendo

metade do dia de trabalho. Quem controla isto é o gerente da orquestra porque é o primeiro que chega e o último que sai. A conferência tornou-se prática com os anos de experiência, além da observação do maestro que lida tecnicamente com os presentes.

A FPA tem uma estrutura muito complexa e conta com uma diretoria que é dividida em vários setores. Assim, o gerente é o principal interlocutor da orquestra com estes setores, estabelecendo com eles interfaces que facilitam a execução das tarefas.

Quanto à parte técnica de execução do músico, o regente é o responsável por avaliá-la. Se o instrumentista não demonstrar desempenho satisfatório, cabe ao regente chamá-lo individualmente e orientá-lo. Este processo tem sido muito difícil pela inexistência de um regente que acompanhe sistematicamente os naipes e, particularmente, o músico. Para o gerente da OSMG é melhor trabalhar com regente titular porque ele acompanha toda a trajetória da orquestra em termos de processos, porque geralmente os convidados preferem não se envolver nos conflitos da orquestra.

O quadro atual não possui regente titular e/ou preparador que seja fixo. Uma parte da orquestra gosta de tê-lo e outra não, o que tem dado a dinâmica do trabalhando com regentes esporádicos.

Existem alguns mecanismos que estimulam os músicos, mas que não funcionam com todos. Então para o músico que tem potencial, cria-se o espaço para que ele atue na orquestra como solista e/ou grupos de música de câmara.⁶² Outra prática é a do rodízio que estimula o músico a estudar mais e a variar. Na opinião de Jussam Fernandes, ainda assim *"(...) têm pessoas que não se envolvem e só querem ficar à distância e simplesmente vêm, fazem seu papel e vão embora. Com estas pessoas tem que ter mais paciência."*

⁶² Quando se tem verba complementar, os solistas são remunerados acima dos salários regulares. A orquestra não tem uma verba específica para isto, mas isto acontece eventualmente. Este procedimento também depende da programação e de outros fatores.

O processo de escolha dos músicos acontece através de um concurso público composto de uma parte prática e títulos.⁶³ Quanto aos contratos, quando o período se estende por mais de uma apresentação, o gerente da Orquestra mantém contato constante com estes músicos, porque fica muito complicado trocá-lo com uma periodicidade pequena, pois a orquestra tende a perder a sua identidade. Alguns instrumentistas são chamados no sistema de revezamento porque podem não estar disponíveis no momento que a Orquestra precisa deles. Este foi o caso de instrumentistas da percussão. A falta de concurso complicou um pouco esta situação. A OSMG estava sem concurso desde 94 e foi complicado contratar por todo este tempo. Geralmente, para contratar o músico, faz-se uma pequena audição que objetiva não incluir pessoas sem referência ou que o processo se torne algo pessoal. O intrincado processo para contratar cerca de vinte músicos, por sete anos, foi um argumento forte para criar o concurso.

Quanto ao processo de escolha dos regentes, é responsabilidade do presidente da FPA, pois é um dos cargos de confiança. Os músicos da orquestra podem interferir, se quiserem, mas a palavra final é do presidente. Geralmente, a orquestra interfere, porém a direção apresenta propostas aos músicos antes da decisão final.

O aumento do número de profissionais em Belo Horizonte facilitou a contratação de músicos na orquestra. Na opinião do gerente da OSMG,

“Isto se deve às escolas e aos professores. Por exemplo, o professor Edson voltou dos EUA e começou a lecionar há dez anos. Ele já formou muita gente boa, que até já foi para fora. Têm também o professor Max Stebch, bons professores de violoncelo como o Abel, Cláudio Urgel e agora, na viola, o professor Carlos Aleixo.”

O bom relacionamento que o OSMG vem mantendo com o público tem crescido sensivelmente e se deve a tradição e a fama da orquestra com programações mais abrangentes e popularizadas. A FCS tem se esforçado para cativar os públicos para a orquestra e os demais corpos artísticos através de projetos que saem do Palácio das Artes.

⁶³ Exclui-se a parte teórica porque ela é um pressuposto para que o músico execute as peças indicadas, que envolvem leitura a primeira vista, transposição, dinâmicas e muitos detalhes.

A escolha de repertório, programa e a periodicidade de concertos são aspectos técnicos que compõem a decisão do maestro, em comum acordo com o superintendente dos corpos estáveis e a aprovação da programação é do presidente da FCS; ele é quem dá a palavra final.

Não existe uma verba específica para compra de instrumentos. Geralmente ela vem de convênios. A orquestra não tem um patrocínio direto, mas vive dos recursos das produções da casa, mas é objetivo do presidente da Fundação criar parceiras, com patrocinadores específicos para o coro, balé e orquestra.

A FPA tem certa autonomia para estar destinando verbas para os programas especiais, o que depende muito do projeto. Como tudo é previamente calculado, tem-se que seguir a previsão de custos e a obediência à legislação. Aliás, a assessoria jurídica não permite remuneração complementar para os músicos por atividades "extras" porque são funcionários públicos. Esta foi uma das dificuldades em relação aos solistas da própria orquestra e os grupos de câmara.

As adaptações necessárias ao funcionamento do grupo oscilaram da precarização das condições de trabalho dos músicos até a busca de parceiros para custear a OSMG. Neste contexto, o ambiente musical da capital vem mudando gradativamente no sentido de formar um público apreciador de orquestras sinfônicas, mas também de formador de músicos para elas. Neste sentido, uma das grandes parceiras da orquestra sinfônica do estado foi o Centro de Formação Artística (CEFAR).

5 CONCLUSÕES

Algumas características organizacionais presentes nas orquestras sinfônicas evidenciam peculiaridades interessantes para os teóricos das organizações. Primeiramente, apesar da estrutura básica ter sido a mesma desde o século XVII, a flexibilidade do grupo possibilitou sua sobrevivência ao longo de profundas transformações sociais, tecnológicas e econômicas. Os objetivos expressos e tangíveis deste tipo de organização cristalizaram as noções de eficiência, eficácia e efetividade através da disposição de seus membros na estrutura da organização, efetivando sua interação com o ambiente.

Assim, as orquestras sinfônicas estaduais foram bem sucedidas porque contínua e ininterruptamente se adaptaram às demandas ambientais, com desenvoltura e agilidade. As mudanças organizacionais refletiram (e refletem) constantes inovações, renovações, revitalizações e melhorias nas configurações e fluxos organizacionais, em conformidade com as análises de Mintzberg (1995) sobre a eficácia derivada das flexões ocasionadas pela ação da tecnologia e do ambiente.

No âmbito tecnológico, os especialistas predominam nas orquestras sinfônicas estaduais e a formação deles antecede sua atuação no grupo. Na formação inicial dos músicos da OSPM percebeu-se o papel destacado das bandas e da Escola de Formação Musical, sem as quais dificilmente haveria a constituição do grupo no tempo proposto para tal.

Ao longo do processo de consolidação da atividade sinfônica em Belo Horizonte, nas décadas de cinquenta e sessenta, este papel de formador dos músicos foi-se concentrando na EFM, através da ação indireta dos professores estrangeiros que traziam a tradição sinfônica da Europa, repassando-a para os alunos. A extinção formal da EFM, em 1968, ocorreu quando outro centro de formação de músicos sinfônicos já estava consolidado e com perspectivas de ampliação acadêmica: a Escola de Música da UFMG. Neste sentido, a capital de Minas Gerais teve a ininterrupta garantia da formação de músicos, com possibilidades de atuarem em diversos grupos sinfônicos.

Na OSMG, desde a sua fundação, a composição do grupo foi mais profissionalizada, pois pôde contar com músicos estrangeiros e brasileiros especializados em orquestra, que vieram especificamente para atuação no grupo, com sólida base para integrá-lo, em contraposição a uma postura mais educativa dos professores da EFM. Este profissionalismo pôde ser percebido do salário às condições de trabalho, enquanto a contra-partida dos instrumentistas foi a dedicação de maneira ímpar às atividades musicais – assim como acontece nas demais orquestras sinfônicas do país e do mundo.

Em ambas as orquestras, a consolidação do grupo aconteceu após uma maior atenção dispensada à formação dos músicos, na EFM, na OJE e no CEFAR. Por inferência aos pressupostos teóricos de Mintzberg, estas organizações com fins educativos garantiram a padronização das habilidades dos músicos e o contato inicial deles com a *disciplina de orquestra*, além de gerar um público apreciador de música sinfônica que constituiu um dos elementos do ambiente.

Na década de sessenta, a OSPM já estava consolidada e sua sobrevivência foi garantida pelas interações que criou com seu ambiente imediato (a PMMG) e seu ambiente mais amplo: a sociedade mineira. As crises vivenciadas nestes ambientes em momentos posteriores não foram suficientemente fortes para extinguirem esta orquestra, mas segundo a análise de Mintzberg alterou suas configurações e processos. Graças às possibilidades de estruturação de um grupo sinfônico, que pode oscilar numérica e qualitativamente conforme o produto apresentado e a exigência dos clientes, as características básicas foram mantidas até que a reorganização mais estável e equilibrada foi possível, em meados da década de oitenta.

A flexibilização numérica dos grupos foi um dos fatores estruturais que viabilizou a existência dos mesmos nos períodos de crise, mas também de seu crescimento nos momentos de prosperidade econômica. Neste sentido, as respostas da OSMG foram mais rápidas:

- Durante os períodos de crise uma grande parte dos músicos procuram outras orquestras sinfônicas que ofereçam melhores condições de trabalho. A competência profissional desses músicos gabaritados é

reconhecida, no mínimo, nacionalmente, o que lhes abre muitas perspectivas profissionais. Geralmente, as atividades musicais ligadas a outros gêneros exercidas na condição de complementar à sinfônica;

- Durante os períodos de prosperidade no estado, mesmo sem os concursos que possibilitam a expansão regular do grupo, as contratações imediatas possibilitam a rápida ampliação do número de membros do grupo.

Por estas observações, conclui-se que o ambiente estável e as atividades complexas favoreceram a manutenção das orquestras sinfônicas estaduais, com ênfase na OSPM, pois os músicos tendiam a ter um elo mais forte com a organização (orquestra) e Instituição (Polícia Militar). Um fator adverso, mas não conflitante foi a menor velocidade de resposta desta orquestra às mudanças ambientais, em decorrência também da complexidade das atividades técnicas.

Assim, a OSPM respondia mais lentamente às alterações de seus recursos humanos. Quando seu quadro de pessoal ficava reduzido ou nos momentos em que era possível ampliá-lo, não havia a possibilidade de contratações; a morosidade dos concursos públicos impedia respostas imediatas, além do candidato ainda ter que ficar cerca de nove meses em um curso de formação militar, sem uma atuação efetiva na orquestra.

Os diferentes processos históricos pelos quais passaram as orquestras sinfônicas estaduais, apesar da semelhante aparência técnica e sua posição na mesma esfera de competência (no Governo do Estado de Minas Gerais), ao longo de suas trajetórias tiveram ambientes e objetivos diferentes. Esta característica gerou respostas diferenciadas para os problemas de ambas, sobretudo na década de oitenta, quando a crise foi geral, afetando principalmente o setor artístico. As orquestras evidenciaram o descaso do setor público para com a cultura, de modos diferentes, pois sua relação com a música sinfônica também era diferente – uma, descontextualizada da *atividade fim* das corporações militares (o policiamento ostensivo) e a outra inserida na estrutura altamente burocratizada de uma fundação estatal.

Quando estas readaptações foram necessárias, na OSPM houve uma tendência a conduzir os processos nos moldes das *organizações simples*, onde o principal

mecanismo de coordenação é a supervisão direta, numa estrutura centralizada vertical e horizontalmente. Neste momento, uma variável de peso foi a competência gerencial e técnica do regente, que pôde reverter o quadro intermediando as transformações na estrutura com o ambiente ou permitindo que as re-adequações caminhassem sem comprometer a estabilidade do grupo pela insatisfação que gerava nos músicos. Na PM não havia como separar as questões administrativas das técnicas porque o regente responde por ambas.

Na OSMG estas re-adequações podem ser divididas em dois grandes grupos: as técnicas e as administrativas. No caso das técnicas, a supremacia dos especialistas foi o fator preponderante, fazendo com que não houvesse profundas transformações: reflexo da estrutura da orquestra estruturada no século XIX. Um exemplo disto foi a não aceitação do grupo manter em seu quadro um regente titular fixo. A periodicidade desse profissional (geralmente bi-anual) dificultava a avaliação técnica mais sistemática dos instrumentistas (logicamente reduzindo o controle sobre eles) e fortaleceu as ligações laterais.

Quanto às mudanças administrativas, o papel do gerente de orquestra foi central na OSMG porque ele é o elo entre os músicos e a alta administração da Fundação Clóvis Salgado, tendo que desempenhar com êxito seu papel de hábil articulador entre duas partes, geralmente em conflito. Essa habilidade demandou grande interação com o grupo e reconhecimento por parte da superintendência; o gerente tinha o aval dos especialistas e o respaldo da cúpula administrativa da FCS, através de conhecimentos gerenciais.

A reestruturação da OSPM aliou o crescimento da organização à especialização e a formalização do comportamento de seus novos membros. (Mintzberg, 1995 pp. 127 e 128). Assim, os cursos ministrados para jovens músicos de bandas civis e militares, nos moldes da Escola de Formação Musical, foi decisivo para a assimilação da disciplina de orquestra e a formalização do comportamento desses músicos.

As ações do regente levaram a organização musical-militar a duplicar seu tamanho no biênio 1986/87. Nesse período o repertório atendeu ao nível técnico dos novos integrantes e foi progressivamente modificado, na medida em que o

grupo se aprimorava, pois dois anos são insuficientes para a formação de um músico de orquestra. A especialização dos instrumentistas da OSPM caminhou no sentido da crescente exigência pelo desempenho musical necessário para integrar o grupo que se expandia num curto espaço de tempo e esta possibilidade técnica reforçou as ligações laterais e a coesão do grupo.

É importante destacar que a falta de uma rápida reestruturação às novas demandas não culminou na extinção da orquestra porque os fatores ambientais afetaram os decisores da PMMG no sentido de repensarem suas metas, diante do fim de uma organização que demandou muito esforço para chegar até o ponto de ser reconhecida como importante para a sociedade. Se por um lado o Comando Geral da PM não retomou sua política de incentivo à Orquestra, por outro não continuou sua intencional extinção, passando o desfecho final para as gestões posteriores. Assim, a sobrevivência do grupo foi garantida em condições precárias e a reestruturação foi postergada até meados dos anos oitenta.

Neste contexto, merece destaque a atuação dos gestores da OSPM que, em menor ou maior grau, oscilaram entre o desenvolvimento das habilidades técnicas – ligadas à regência musical – e as habilidades gerenciais – ligadas à liderança do grupo. Nos momentos de crise as variáveis macro e micro ambientais atuaram através da imprensa e foram fortes vetores de manutenção do grupo.

Quando esta gerência demonstrou níveis insatisfatórios de habilidades, as ligações laterais atuaram no sentido de manter a coesão interna e demonstrar que o grupo tinha a capacidade para existir, diante da transitoriedade de gestores que não criavam estratégias orientadas para a estabilidade e/ou crescimento e expansão dos grupos. Tais aspectos evidenciam a necessidade do equilíbrio entre as funções técnicas e gerenciais do regente.

Quanto aos papéis gerenciais, a OSMG tem outros detalhes a serem considerados, pois o papel do regente é menos gerencial e mais técnico: fruto da especialização das orquestras contemporâneas. O resultado do processo de escolha do regente titular e *spalla* possibilitou o rompimento com a legislação pública de critérios de seleção e permanência em uma organização pública.

Aconteceu a aliança entre os critérios técnicos da escolha desses profissionais e a simpatia política deles para com os ocupantes de cargos de chefia no estado. Neste contexto os músicos atuavam para que as relações entre regente, *spalla* e gestores da Fundação não comprometessem as atividades do grupo.

Não há uma competição entre as orquestras por recursos, ainda que ambas integrem a esfera estadual. Segundo Mintzberg é comum que as organizações que desempenham atividades complexas diversifiquem seus mercados, o que também as caracteriza enquanto grupos distintos, com diferentes funções sociais. Esta concorrência também não ocorre mais em relação aos músicos porque o perfil inicial daquele que integra a OSPM, geralmente é diferente daquele que integra o OSMG. Na primeira, os músicos são mais novos, com grande potencial de desenvolvimento, mas sem a prática necessária. Na segunda, o perfil inicial do músico incorpora a experiência ou, se mais novo, a maestria na execução técnica de seu instrumento. Geralmente os músicos que procuram a OSMG não se submetem às condições de uma carreira militar.

Mintzberg atentou para as possibilidades das disfunções burocráticas afetarem as orquestras sinfônicas e, assim, comprometerem estruturas e processos. Essas disfunções estão ligadas à falta de controle social, ao papel das associações de profissionais e às dificuldades para a inovação. Tudo isto reforça a opinião de Schuman (apud Swoboda, 1968, p.164-165) sobre o conservadorismo, não só dos músicos, mas também do público. Estes problemas vêm sendo minimizados com a inserção da educação musical no processo da formação do ser humano e da atuação de outros grupos musicais, com diferentes resultados e estruturas.

Uma grande aliada da atividade sinfônica foi a característica de seu produto: temporal e coletivo. Isto tendeu a gerar um ambiente de ato-desenvolvimento e autonomia na organização, sem os habituais problemas de controle e coordenação. Por isto a orquestra sinfônica tem sido usada como modelo de organização eficaz e o regente um exemplo de gestor que tem visões intra e inter-organizacionais.

Por fim, a evidente incapacidade do Estado custear sozinho a atividade sinfônica em Minas Gerais é mais um desafio para as orquestras sinfônicas que, como

estratégia básica têm buscado parcerias com setores da iniciativa privada para que haja a garantia das condições técnicas e financeiras necessárias ao desenvolvimento das atividades musicais. Diante de uma nova condição ambiental, esta vem sendo a resposta estrutural que tem viabilizando a reprodução da arte musical erudita, através da atividade sinfônica.

6 REFERÊNCIAS

- ALENCASTRO, L.F. (Org.) Império: a corte e a modernidade nacional. In: NOVAIS, F.A. (Cord.) **História da vida privada no Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997. v. 2.
- ANDRADE, M. **Pequena história da música**. 8 ed. São Paulo: Livraria Martins, 1980.
- ATLAS histórico. **Isto é Brasil 500 anos**; Colônia. São Paulo: Três, 2000. (CD ROM), V.1,
- AUBERT, L. , LANDOWSKI, M. **La orquestra**. Buenos Aires: EUDEBA, 1959.
- BALCÃO, Y.F. (Ed.) **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979. 3ª parte.
- BLOOM, J. Intercâmbio cultural com outros países. In: SWOBODA, H. O mundo da orquestra sinfônica. São Paulo: Fórum, 1968. p.141-152.
- BORBA, T., LOPES GRAÇA, F. Orquestra. **Dicionário de música**. Lisboa Cosmos, 1963. p.327-328.
- BOUWDITCH, J. L. e BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. Cap. 4 e 5.
- CARDOSO, C.F. **Os métodos da história**. 5.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1990.
- CHANDLER, A.D. **Strategy and structure**. Massachusetts: M.I.T. Press, 1976 (Introduction; Historical Setting).
- COMBLIN, P.J. **A ideologia da segurança nacional**: o poder militar na América Latina. 2.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- COMMINS, D. B. **A orquestra sinfônica**. 2.ed. Trad. Gisela Brigitte Laub. Rio de Janeiro: Record, 1964. (Tradução de: All about the symphony orchestra and what it plays).
- CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Brasília: UnB, 1981.
- CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Bernardo do Campo: Instituto Metodista de Ensino Superior, 1993. (Dissertação, Mestrado)
- DOBB, M. **Capitalismo ontem e hoje**. 2 ed. Lisboa: Estampa, 1972.

- DUPAS, G. **Crises econômicas e transição democrática**. São Paulo: Klaxon, 1987.
- FLEURY, M. T. L. , FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- GARCIA LÓPEZ, C.P. et al. **La literatura. La música**. Barcelona: Labor, 1957. v.7
- GREENWOOD, E. Métodos Principales de Investigación Social Empírica. In: _____. **Metodología de La Investigación Social**. Buenos Aires: Paidós, 1973.
- HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- HAUSER, J. **História social da arte e da literatura**. Trad. Álvaro Cabral. São Paulo: Martins Fontes, 1998. (Tradução de: Sozialgeschichte der kunst und literatur).
- HISTÓRIA do Brasil. Rio de Janeiro: ATR Multimídia, 1995. (CD ROM)
- _____. **História social da literatura e da arte**. Trad. Walter H. Geenen. São Paulo: Mestre Jou, 1973.
- ISAACS, A., MARTIN, E. (Org.) Libreto. **Dicionário de música**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985. p.211
- _____. Orquestra. **Dicionário de Música**. Rio de Janeiro: Zahar, 1985. p. 275.
- KAMES, D. H. Legitimation myths and educational organizations: the relationship between organizational ideology and formal structure. **American Sociological Review**, v.42, n. 2, p. 208-19, 1977.
- KIMBERLY, J. R. Organizational size and the structuralist perspective: a review antique, and proposal. **Administrative Science Quartely**, v.21, n. 4, p. 577-97, 1976.
- LEITE, M. P. Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão da mão-de-obra. In: _____. **O mundo do trabalho**. Crise e mudança no final do século. São Paulo: Página Aberta, 1994.
- LOBOS, J. Tecnologia e estrutura organizacional: formulação de hipóteses para pesquisa comparativa. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.16, n.2, p.7-16, mar./abr. 1976.
- MEYER, J. W., ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as right and ceremony. **American Journal of Sociology**, v.83, n. 2, p. 340-63, 1977.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco

- configurações. Trad. Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995. (Tradução de: structure in five: designing effective organizations).
- MOTTA, P., PEREIRA, B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1980. Cap.6.
- OFFE, C. Trabalho: categoria-chave na sociologia? **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v.10, n. 4, p.5 -20, jun.1989.
- PERROW, C. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas, 1972.
- PIMENTA, S. M. **A estratégia da gestão na nova ordem das empresas**. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 1997. (No Prelo)
- REZENDE, M.C. **A música na história de Minas colonial**. Belo Horizonte: Itatiaia, 1989.
- ROSENBAUM, S. R. Evolução financeira da orquestra. In: SWOBODA, H. **O mundo da orquestra sinfônica**. Rio de Janeiro: Fórum, 1968. p.153-161.
- RUSTHON, J. **A música clássica**. Trad. Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Zahar, 1988. (Tradução de: Classical music: a concise historie).
- SCHMITZ, V. A batuta nos negócios: uma empresa pode ser gerida como uma orquestra. Saiba como. **Estado de Minas Economia**. Belo Horizonte, n. 9, p. 66-67, jan. 1999.
- SILVA, A. P. **Manual de harmonia, orquestração e instrumentação**. Belo Horizonte, [1980?]. (Mimeogr.)
- SOUZA, L.M. Os desclassificados do Ouro. São Paulo: Cia das Letras, 1994.
- STOKOWSKI, L. Inovações: acústica e posições dos músicos. In: SWOBODA, H. **O mundo da orquestra sinfônica**. Trad. Carlos Krondver. Rio de Janeiro: Fórum, 1968. p.107-116.
- SWOBODA, H. **O mundo da orquestra sinfônica**. Trad. Carlos Krondver São Paulo: Fórum, 1968. (Tradução de: The American symphony orchiestra).
- THOMPSON, H. M. , RUDOLF, M. A orquestra sinfônica e o regente. In: SWOBODA, H. **O mundo da orquestra sinfônica**. Rio de Janeiro: Forum , 1968. p. 57-71.
- VAN MAANEN, J. Estratégias de socialização organizacional. In: FLEURY, M.T.L., FISCHER, R. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p.45-62.
- VASCONCELLOS, E. **Estrutura das organizações**: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial. São Paulo: Pioneira, 1986.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.

_____. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 5 ed., São Paulo: Pioneira, 1987.

WOOD Jr., S. J. Buscando a renovação: a nova onda administrativa. **RAE**, v. 30, n. 4, 1990.

WOODWARD, J. **Organização industrial: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1977. (1. Objetivos e métodos; 4. Tecnologia e organização; 5. Tecnologia, organização e sucesso).

7 REFERÊNCIAS COMPLEMENTARES

LAWRENCE, P. R., LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973. (Capítulos I e VIII).

LITTERER, J. A. **Análise das organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

MERTON, R. K. **Sociologia: teoria e estrutura**. São Paulo: Mestre Jou, 1968. (VIII, Estrutura Burocrática e Personalidade).

MINTZBERG, H. The organization as political arena. **Journal of Management Studies**. v.22. p. 133-153, 1985.

_____. **The structuring of organizations: a synthesis of the reseach**. London: Prentice-Hall, 1979.

UPTON, G. P. e BOROWSKI, F. **O livro das grandes sinfonias**. Porto Alegre: Editora Globo, 1959.

APÊNDICE 1

Apêndice 1 – a evolução numérica da orquestra sinfônica, a partir do século XVII

DETALHAMENTO		PERÍODO				
		SÉC. XVII	SÉC. XVIII	SÉC. XIX	INÍCIO SEC. XX	PÓS 1930
Nº	PRINCIPAL REPRESENTANTE	MONTEVERDI	HAYDN	BEETHOVEN	STRAVISNKY	RAVEL
	Nº DE ESPECIALIDADES	12*	9*	15	26	29
NÚMERO DE PARTICIPANTES						
1	REGÊNCIA	1**	1**	1	1	1
2	VIOLINO	6	14	26	36	32
3	VIOLA	-	4	10	13	12
4	VIOLONCELO	-	4	8	12	12
5	CONTRA-BAIXO	-	4	8	10	7
6	HARPA	1	-	-	2	2
7	FLAUTA	2	1	2	5	3
8	FLAUTIN	-	-	1	1	1
9	OBOÉ	-	2	2	2	3
10	CORNE-INGLÊS	-	-	-	1	1
11	CLARINETE	-	-	2	7	3
12	CLARINETE BAIXO	-	-	-	1	1
13	FAGOTE	-	2	2	4	3
14	CONTRA-FAGOTE	-	-	1	1	1
15	PIANO	-	-	-	1	1
16	TROMPETE	2	-	2	5	4
17	TROMPA	-	2	2	8	6
18	CELESTA	-	-	-	3	1
19	TROMBONE	2	-	3	7	3
20	TROMBONE BAIXO	-	-	-	1	1
21	TUBA	-	-	-	2	1
22	PAR DE TÍMPANOS***	-	-	2	3	2
23	PAR DE CAIXAS CLARAS***	-	-	-	1	1
24	BOMBO	-	-	-	1	1
25	GONGO	-	-	-	1	1
26	PAR DE PRATOS	-	-	-	1	1
27	GLOCKENSPIEL	-	-	-	-	1
28	XILOFONE	-	-	-	-	1
29	TUBOFONE	-	-	-	-	1
30	OUTROS	15	-	-	-	-
NÚMERO TOTAL DE ESPECIALISTAS		27	32	71	128	107

Fontes: Andrade (1980), AUBERT Y LANDOWSKY (1959), COMMINS (1964) ISAACS E MARTINS (1985), SWOBODA (1968).

*Inclui o regente também na função de executante de algum instrumento.

**O regente executa, simultaneamente, algum instrumento.

***Apesar de diferentes números de pares, apenas um músico executa o instrumento.

LEGENDA DAS ESPECIALIDADES (TIPOLOGIA DOS INSTRUMENTOS)

- CORDAS
- SOPRO/MADEIRA
- SOPRO/METAL
- PERCUSSÃO

APÊNDICE 2



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

**QUESTIONÁRIO SÓCIO-CULTURAL PARA OS MÚSICOS DA
 ORQUESTRA SINFÔNICA DA PM**

O objetivo deste questionário é conhecer melhor você: **integrante da Orquestra Sinfônica da PM**. Para isto, é necessário que suas informações sejam as mais sinceras porque, conhecendo você, esperamos contribuir ainda mais para a valorização do músico de orquestra sinfônica, em Minas Gerais.

INSTRUÇÕES

É fundamental que você responda todo o questionário, marcando com um “X” a letra que melhor expressar sua situação ou descrevendo o que pedimos. Nas perguntas de múltipla escolha, com tonalidade cinza, é permitido marcar mais de uma resposta. Nas demais, apenas uma opção deverá ser assinalada. Não é necessária sua identificação porque pretendemos conhecer os músicos da orquestra enquanto participantes de uma organização.

Obrigado.

Alexandre Maciel
- Mestrando -

SIGLAS UTILIZADAS:

O.S.	Orquestra Sinfônica		PM	Polícia Militar
-------------	---------------------	--	-----------	-----------------

01) SEXO

- a) Masculino
- b) Feminino

02) LOCAL DE NASCIMENTO

- 3.1) Cidade:
 - a) Belo Horizonte
 - b) Outra _____
- 3.2) Estado:
 - a) MG
 - b) Outro _____
- 3.3) País:
 - a) Brasil
 - b) Outro _____

03) IDADE

_____ anos

04) GRAU DE INSTRUÇÃO

- a) Ensino Fundamental incompleto (não concluiu o Primeiro Grau)
- b) Ensino Fundamental completo (concluiu a 8ª série do Primeiro Grau)
- c) Ensino Médio incompleto (não concluiu o Segundo Grau)
- d) Ensino Médio completo (concluiu o Segundo Grau)
- e) Ensino Superior incompleto, em curso
- f) Ensino Superior incompleto, abandonado
- g) Ensino Superior incompleto, por outros motivos
- h) Ensino Superior completo
- i) Pós-graduação, em curso
- j) Pós-graduação, concluída

5) FORMAÇÃO MUSICAL

- | | |
|--|---------------------------|
| a) instrumento ou canto (nível médio) | d) Composição |
| b) Instrumento ou canto (nível superior) | e) Instrumentação/arranjo |
| c) Regência | f) Outros |

06) TEMPO QUE ESTUDA MÚSICA

_____anos

07) AULAS DE MÚSICA PARA FORMAÇÃO INICIAL

- a) Com mãe, pai ou ambos.
- b) Com parente(s).
- c) Com professor(es) particulares.
- d) Em igreja(s).
- e) Em escola de música que fornecia certificado oficialmente reconhecido.
- f) Em escola de música que não fornecia certificado oficialmente reconhecido.
- g) Em escola do ensino regular.
- h) Em outro tipo de instituição _____

08) FILIAÇÃO EM ASSOCIAÇÃO(ÕES) MUSICAL(IS)

- a) Ordem dos Músicos, há _____ anos _____ meses.
- b) Sindicato dos Músicos, há _____ anos _____ meses.
- c) Não sou filiado de associações musicais.
- d) _____, há _____ anos _____ meses.

09) TIPO(S) DE INSTRUMENTO(S) QUE EXECUTA PROFISSIONALMENTE

- | | |
|-----------|-------------------------|
| a) Cordas | c) Percussão |
| b) Sopros | d) Teclados eletrônicos |

10) TIPO(S) DE INSTRUMENTO(S) QUE EXECUTA NA O.S.

- | | |
|-----------|-------------------------|
| a) Cordas | c) Percussão |
| b) Sopros | d) Teclados eletrônicos |

11) EXERCÍCIO PROFISSIONAL COMO MÚSICO

Experiência nacional: _____ anos _____ meses
 Experiência internacional: _____ anos _____ meses

12) EXERCÍCIO PROFISSIONAL COMO MÚSICO DE ORQUESTRA SINFÔNICA Experiência

nacional: _____ anos _____ meses
 Experiência internacional: _____ anos _____ meses

13) EXERCÍCIO PROFISSIONAL NA ORQUESTRA DA PM

_____ anos _____ meses

22) EXERCÍCIO DE OUTRA(S) ATIVIDADE(S), FORA DA ORQUESTRA DA PM

- a) Leciono música.
- b) Leciono conteúdos de outras áreas.
- c) Rejo grupo(s) coral(is) ou instrumental(is).
- d) Rejo grupo(s) mistos - coral(is) e instrumental(is).
- e) Componho, faço instrumentações e/ou arranjos.
- f) Estudo música.
- g) Estudo conteúdos de outras áreas.
- h) Participo de outros grupos musicais.
- i) Tenho outras atividades, fora da área musical.
- j) Não exerço outra atividade, fora da orquestra.

23) PROPRIEDADE DO INSTRUMENTO QUE EXECUTA NA O.S.

- a) Sou o proprietário do instrumento que executo na O.S.
- b) Não sou o proprietário do instrumento que executo na O.S.

24) VALOR APROXIMADO DO INSTRUMENTO QUE VOCÊ EXECUTA NA O.S.

- a) R\$ _____ ou US\$ _____
- b) Não sei

25) ORIGEM DOS RECURSOS PARA A MANUTENÇÃO DE SEU INSTRUMENTO

- a) Da própria orquestra.
- b) Da PM.
- c) De um patrocinador.
- d) De meu salário.
- e) Outro(s)

26) QUAL(IS) É(SÃO) AS MAIOR(ES) DIFICULDADE(S) ENFRENTADA(S) POR UM MÚSICO DE O.S.?

27) O QUE O ESTADO PODE FAZER PARA VALORIZAR O MÚSICO DE O.S.?

28) EM RELAÇÃO A O.S., QUAIS SÃO SUAS PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS?

29) QUAIS SÃO SUAS EXPECTATIVAS QUANTO AO FUTURO DA O.S.?

30) DAS OPÇÕES ABAIXO, MARQUE COM UM "X", 5 (CINCO) PRIORIDADES QUE A PM DEVE IMPLEMENTAR PARA PROMOVER SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.

- a) () Oferecer cursos sobre música, em geral.
- b) () Oferecer cursos práticos sobre seu instrumento, especificamente.
- c) () Trazer regentes brasileiros para reger a orquestra.
- d) () Trazer regentes estrangeiros para reger a orquestra.
- e) () Trazer solistas para apresentarem com a orquestra.
- f) () Liberar você de algumas atividades da orquestra para participar de cursos promovidos por outras instituições.
- g) () Permitir que você participe oficialmente de outros grupos musicais.
- h) () Promover o intercâmbio com músicos de outras orquestras nacionais.
- i) () Promover o intercâmbio com músicos de orquestras estrangeiras.
- j) () Trazer outras orquestras para apresentarem-se para nossos músicos.
- k) () Levar a O.S. para apresentar-se em outras cidades de Minas Gerais.
- l) () Levar a O.S. para apresentar-se em outros estados do Brasil.
- m) () Levar a O.S. para apresentar-se em outros países.
- n) () Melhorar a remuneração dos músicos.
- o) () Outro

Obrigado por sua colaboração. Você é fundamental para que as orquestras sinfônicas e seus profissionais sejam conhecidos e valorizados.

Alexandre Maciel
- Mestrando do CEPEAD/UFMG -

APÊNDICE 3



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CEPEAD – CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

QUESTIONÁRIO SÓCIO-CULTURAL PARA OS MÚSICOS DA ORQUESTRA SINFÔNICA DA FCS

O objetivo deste questionário é conhecer melhor você: **integrante da Orquestra Sinfônica da FCS**. Para isto, é necessário que suas informações sejam as mais sinceras porque, conhecendo você, esperamos contribuir ainda mais para a valorização do músico de orquestra sinfônica, em Minas Gerais.

INSTRUÇÕES

É fundamental que você responda todo o questionário, marcando com um “X” a letra que melhor expressar sua situação ou descrevendo o que pedimos. Nas perguntas de múltipla escolha, com tonalidade cinza, é permitido marcar mais de uma resposta. Nas demais, apenas uma opção deverá ser assinalada. Não é necessária sua identificação porque pretendemos conhecer os músicos da orquestra enquanto participantes de uma organização.

Obrigado.

Alexandre Maciel
- Mestrando -

SIGLAS UTILIZADAS:

O.S.	Orquestra Sinfônica		FCS	Fundação Clóvis Salgado
-------------	---------------------	--	------------	-------------------------

01) SEXO

- a) Masculino
- b) Feminino

02) LOCAL DE NASCIMENTO

- 3.1) **Cidade:**
 - a) Belo Horizonte
 - b) Outra _____
- 3.2) **Estado:**
 - a) MG
 - b) Outro _____
- 3.3) **País:**
 - a) Brasil
 - b) Outro _____

03) IDADE

_____ anos

04) GRAU DE INSTRUÇÃO

- a) Ensino Fundamental incompleto (não concluiu o Primeiro Grau)
- b) Ensino Fundamental completo (concluiu a 8ª série do Primeiro Grau)
- c) Ensino Médio incompleto (não concluiu o Segundo Grau)
- d) Ensino Médio completo (concluiu o Segundo Grau)
- e) Ensino Superior incompleto, em curso
- f) Ensino Superior incompleto, abandonado
- g) Ensino Superior incompleto, por outros motivos
- h) Ensino Superior completo
- i) Pós-graduação, em curso
- j) Pós-graduação, concluída

5) FORMAÇÃO MUSICAL

- | | |
|--|---------------------------|
| a) instrumento ou canto (nível médio) | d) Composição |
| b) Instrumento ou canto (nível superior) | e) Instrumentação/arranjo |
| c) Regência | f) Outros |

06) TEMPO QUE ESTUDA MÚSICA

_____anos

07) AULAS DE MÚSICA PARA FORMAÇÃO INICIAL

- a) Com mãe, pai ou ambos.
- b) Com parente(s).
- c) Com professor(es) particulares.
- d) Em igreja(s).
- e) Em escola de música que fornecia certificado oficialmente reconhecido.
- f) Em escola de música que **não** fornecia certificado oficialmente reconhecido.
- g) Em escola do ensino regular.
- h) Em outro tipo de instituição _____

08) FILIAÇÃO EM ASSOCIAÇÃO(ÕES) MUSICAL(IS)

- a) Ordem dos Músicos, há _____ anos _____ meses.
- b) Sindicato dos Músicos, há _____ anos _____ meses.
- c) Não sou filiado de associações musicais.
- d) _____, há _____ anos _____ meses.

09) TIPO(S) DE INSTRUMENTO(S) QUE EXECUTA PROFISSIONALMENTE

- | | |
|-----------|-------------------------|
| a) Cordas | c) Percussão |
| b) Sopros | d) Teclados eletrônicos |

10) TIPO(S) DE INSTRUMENTO(S) QUE EXECUTA NA O.S.

- | | |
|-----------|-------------------------|
| a) Cordas | c) Percussão |
| b) Sopros | d) Teclados eletrônicos |

11) EXERCÍCIO PROFISSIONAL COMO MÚSICO

Experiência nacional: _____ anos _____ meses
 Experiência internacional: _____ anos _____ meses

12) EXERCÍCIO PROFISSIONAL COMO MÚSICO DE ORQUESTRA SINFÔNICA Experiência

nacional: _____ anos _____ meses
 Experiência internacional: _____ anos _____ meses

13) EXERCÍCIO PROFISSIONAL NA ORQUESTRA DA FCS

_____ anos _____ meses

- 14) ENQUANTO MÚSICO EXECUTANTE, VOCÊ SE AVALIA COMO
 a) Excelente b) Ótimo c) Muito bom
 d) Bom e) Regular
- 15) MUSICALMENTE, VOCÊ AVALIA A ORQUESTRA DA FCS COMO
 a) Excelente b) Ótimo c) Muito bom
 d) Bom e) Regular
- 16) CONTATO INICIAL COM A DISCIPLINA DE ORQUESTRA
 a) Na orquestra da FCS.
 b) Em outra orquestra profissional, de Minas Gerais.
 c) Em orquestra profissional, de outro estado do Brasil.
 d) Em orquestra profissional, no exterior.
 e) Em orquestra de conservatórios ou de escolas de música.
 f) Em orquestras amadoras.
- 17) PROCESSO DE ASSIMILAÇÃO DA DISCIPLINA DE ORQUESTRA
 a) Observando o comportamento dos demais músicos, durante os ensaios.
 b) Seguindo as orientações do regente/*spalla*, antes de participar da orquestra.
 c) Seguindo as orientações de outro músico, durante os ensaios.
 d) Seguindo as orientações de outro músico, nos intervalos de ensaios e apresentações.
 e) Assistindo as apresentações de orquestras.
 f) Nas aulas de música, da(s) escola(s) onde estudou.
 g) Nas aulas de "Prática de Orquestra".
- 18) TEMPO MÉDIO DE ESTUDO DIÁRIO DE SEU INSTRUMENTO
 _____ hora(s)
- 19) DESCRIÇÃO DE SUAS ATIVIDADES COMO MÚSICO DA O.S. DA FCS

- 20) PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS MUSICAIS DE MENOR PORTE, NA FCS
 a) Não participo.
 b) Conjunto(s) de câmara, formado(s) voluntariamente.
 c) Conjunto(s) para eventos como formaturas, casamentos etc.
 d) Outro(s)
- 21) EXERCÍCIO DE OUTRA(S) ATIVIDADE(S) NA ORQUESTRA DA FCS, ALÉM DAS DESEMPENHADAS COMO MÚSICO EXECUTANTE.
 a) Não exerço.
 b) _____

22) EXERCÍCIO DE OUTRA(S) ATIVIDADE(S), FORA DA ORQUESTRA DA FCS

- a) Leciono música.
- b) Leciono conteúdos de outras áreas.
- c) Rejo grupo(s) coral(is) ou instrumental(is).
- d) Rejo grupo(s) mistos - coral(is) e instrumental(is).
- e) Componho, faço instrumentações e/ou arranjos.
- f) Estudo música.
- g) Estudo conteúdos de outras áreas.
- h) Participo de outros grupos musicais.
- i) Tenho outras atividades, fora da área musical.
- j) Não exerço outra atividade, fora da orquestra.

23) PROPRIEDADE DO INSTRUMENTO QUE EXECUTA NA O.S.

- a) Sou o proprietário do instrumento que executo na O.S.
- b) Não sou o proprietário do instrumento que executo na O.S.

24) VALOR APROXIMADO DO INSTRUMENTO QUE VOCÊ EXECUTA NA O.S.

- a) R\$ _____ ou US\$ _____
- b) Não sei

25) ORIGEM DOS RECURSOS PARA A MANUTENÇÃO DE SEU INSTRUMENTO

- a) Da própria orquestra.
- b) Da FCS.
- c) De um patrocinador.
- d) De meu salário.
- e) Outro(s)

26) QUAL(IS) É(SÃO) AS MAIOR(ES) DIFICULDADE(S) ENFRENTADA(S) POR UM MÚSICO DE O.S.?

27) O QUE O ESTADO PODE FAZER PARA VALORIZAR O MÚSICO DE O.S.?

28) EM RELAÇÃO A O.S., QUAIS SÃO SUAS PERSPECTIVAS PROFISSIONAIS?

APÊNDICE 4

APÊNDICE 4

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Atribuições e características do Coordenador das Atividades Musicais

Quadro atual da PM

- N° de músicos
- Locais e condições de ensaios e apresentações
- N° de apresentações
- Infra estrutura
- Materialidade (instrumental, arquivo, acessórios)

Processo de recrutamento de seleção

Aperfeiçoamento e capacitação dos músicos

Processo de comunicação

Atividades dos músicos

- Cotidiano
- Fiscalização
- Divisão do trabalho
- Regras
- Procedimentos
- Formas de integração
- Mecanismos de coordenação

Processos de avaliação individual e coletivo

Controle financeiro

Recursos

- Materiais
- Financeiros
- Humanos

Habilidades necessárias aos músicos e regentes

Fatores de motivação e/ou falta de comprometimento

Perspectivas da atividade musical, na PM

Influências da tecnologia