

## **POR DENTRO DO CORAL: ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DE SETE COROS BRASILEIROS**

**Rita de Cassia Fucci Amato (EESC-USP)**

fucciamato@terra.com.br

**Edmundo Escrivao Filho (EESC-USP)**

edesfi@sc.usp.br



*Entendendo o coral como uma organização artística produtiva de bens e serviços culturais, este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que analisou a estrutura organizacional de 7 (sete) coros da cidade de São Paulo-SP. Após uma revisão bibliográfica que focou a conceituação básica de organização e os conceitos de análise organizacional desenvolvidos por Henry Mintzberg, o trabalho apresenta o desenho institucional e organizacional dos grupos musicais pesquisados. A investigação conjuga caracteres de estudos de casos múltiplos, pesquisa empírica e pesquisa exploratória da opinião. Os instrumentos de pesquisa consistiram na observação de ensaios, questionários semi-estruturados aplicados a 6 (seis) maestros e 167 coralistas e uma entrevista oral com cada maestro. Conclui-se o trabalho apontando a predominância de estruturas organizacionais simples nos coros, mas com importantes variações.*

*Palavras-chaves: estrutura organizacional; parâmetros de análise organizacional; organizações musicais; coro como organização.*

## 1. Introdução

Existem diversos tipos de corais e sua tipologia pode ser realizada por vários critérios (JUNKER, 1999). Basicamente, pode-se dividir os coros em profissionais (em que os coralistas são músicos profissionais), semi-profissionais (em que os coralistas são graduandos em música, ou músicos sem vínculo profissional permanente com a organização mantenedora do grupo – ou com o grupo, se independente) e amadores (em que os coralistas não são profissionais). Os coros profissionais são, via de regra, mantidos pelo Estado (governo municipal, estadual ou federal); os coros semi-profissionais são mantidos por faculdades de música ou constituem grupos independentes; enfim, os coros amadores podem ser independentes ou ligados a quaisquer instituições: universidades, clubes sociais, igrejas, centros comunitários, escolas, empresas, prefeituras municipais, etc.

Os diversos tipos de coros têm escopos diferentes, ou os combinam em medidas variáveis. Tais objetivos podem ser a inclusão social, o lazer e a convivência, a performance em si e a difusão de repertórios musicais específicos, entre outros. Nota-se a existência de grupos profissionais e amadores e, nesse sentido, que os coralistas destes dois tipos de coro são motivados por diferentes fatores. Enquanto para alguns o canto coral é uma atividade que demanda maiores exigências e profissionalismo, para outros consiste em um lazer. Assim, há fatores de motivação, como a remuneração, que somente se aplicam a um dos tipos de coro. O que pode ser definido como comum a todos as vertentes do canto coral é que o coro constitui uma organização – formal ou informal – ou grupo social que se funda em recursos materiais (como instrumentos musicais, partituras, etc.) e, principalmente, em recursos humanos (regente e coralistas, especialmente).

O objetivo deste trabalho é delinear a estrutura interna dos coros enquanto organizações produtivas de bens e serviços culturais. Muitas vezes apresentado como uma analogia para equipes de trabalho e times de projeto nas grandes organizações, o coro é uma instituição ainda pouco analisada de sua perspectiva interna e estrutural (FUCCI AMATO; ESCRIVÃO FILHO; AMATO NETO, 2010). Nesse sentido, o artigo lança mão da análise de Henry Mintzberg (1979; 1992) sobre a estrutura das organizações e a seguir aplica esses entendimentos à visualização da estrutura dos coros pesquisados. Foram analisados 7 (sete) coros de alta performance da cidade de São Paulo-SP, escolhidos por sua presença histórica e por seu papel atual de destaque na promoção e divulgação da música coral neste centro artístico brasileiro. 6 (seis) coros são amadores e 1 (um) pode ser considerado semi-profissional, já que seus cantores são estudantes de música ou músicos já formados. Segundo os procedimentos de coleta de dados, a pesquisa conjuga os caracteres de:

- estudo de casos múltiplos, definido por Yin (2001) como o estudo de diversos casos em que se analisa cada caso separadamente, mantendo-se unidades múltiplas de análise (o que não impedirá a obtenção de conclusões genéricas, atinentes a todos os coros, a partir dos resultados obtidos em cada caso);
- pesquisa de campo, já que pretendeu ir ao *locus* de seu objeto de estudo (a atividade coral) e colher, dentre seus agentes, os dados relevantes;
- pesquisa de opinião exploratória, técnica de pesquisa social que visou a fornecer uma visão de determinados agentes acerca do contexto organizacional no qual estão inseridos (GIL, 1995) – no caso, tais agentes são os regentes e coralistas.

O quadro a seguir detalha os materiais obtidos junto a cada um dos coros pesquisados, totalizando 187 questionários de coralistas.

Coro  Material coletado	Coro 1	Coro 2	Coro 3	Coro 4	Coro 5	Coro 6	Coro 7
<i>Questionário para coralistas</i> (n° de respondentes)	X (35)	X (27)	X (26)	X (30)	X (29)	X (5)	X (35)
<i>Questionário para o regente</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Entrevista gravada com o regente</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Observação presencial e gravação audiovisual de ensaio</i>	X	X	X	X	X	X	

Quadro 1 – Materiais coletados para a pesquisa (fontes primárias)

## 2. Revisão bibliográfica

### 2.1. Organização: conceituação básica

Segundo Maximiano (2006), as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, traduzem-se no fornecimento de produtos e serviços. Nesse sentido, as pessoas são o principal recurso das organizações, agregadas a outros recursos, quer materiais (instalações, espaço, móveis, equipamentos etc.), quer imateriais (tempo e conhecimentos). O que pode ser definido como comum a todos as vertentes do canto coral é que o coro constitui uma organização – formal ou informal – que se funda em recursos materiais (como instrumentos musicais, partituras, etc.) e, principalmente, em recursos humanos (regente e coralistas, basicamente). Vale ressaltar que todas as organizações podem ser desmembradas em processos. No caso particular da constituição de um coro, seguindo as ideias correntes da teoria da administração, os processos podem ser apontados como os de planejamento, organização, liderança, execução e controle. Nessa perspectiva, pode-se adotar o entendimento de que o coro é uma organização (FUCCI AMATO; AMATO NETO, 2007), uma vez que é orientado para a realização de objetivos como a performance artística, a educação musical, a inclusão social e a integração interpessoal, podendo ser encarado como um fornecedor de serviços e produtos socioculturais (p.ex., concertos).

Ademais, apesar de um nível variável de flexibilidade (nos coros amadores, pelo menos, maior que nas organizações empresariais, de atuação no mercado econômico), há em todo coro uma série de regras estabelecidas pelo grupo quanto ao comportamento dos membros, horários e datas de ensaios e concertos, tolerância, pontualidade, etc. Há também certa autoridade da figura do maestro, em parte por uma posição formal, em parte por seu carisma e liderança pessoais (variável conforme o maestro se coloque mais como um “igual” diante dos cantores, ou mais como um controlador distante daqueles). A comunicação é mais ou menos organizada e há procedimentos, principalmente levados a cabo pelos regentes, para a coordenação e cooperação entre os membros. Tem-se assim os requisitos da formulação de Hall (2004, p. 30):

uma organização é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação e sistemas de coordenação entre os membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade.

Sendo um coro considerado uma organização, há que se distinguir um arcabouço formal – ainda que mais flexível que no caso das empresas, mas que contém uma coordenação e distribuição de tarefas, papéis e materiais mais ou menos definida – e uma face informal de sua organização. Davis e Newstrom (1989) observam que a organização informal tende a sobreviver no cerne das organizações formais, inclusive com benefícios a esta última, pois à sua rigidez e burocratização contrapõe-se uma dinâmica mais flexível e espontânea, administrativamente complementar. Em coordenação com a organização formal, a organização informal pode gerar benefícios como o encorajamento à cooperação produtiva, o incremento dos níveis de satisfação, a eficacização da comunicação e o alívio da atividade da gerência (formal), tornando o sistema produtivo mais eficaz – seria o caso, por exemplo, do líder informal em colaboração com o líder formal. Por outro lado, se a organização informal pode entrar em sintonia com a organização formal, impulsionando-a, também pode contrapor-se a esta, desenvolvendo problemas como o incremento ou o nascimento de rumores indesejáveis, as atitudes negativas para com as decisões emanadas da organização formal, a resistência a mudanças, o enfraquecimento da motivação e da satisfação, os conflitos de papéis. Salienta-se que, se a priori tais problemas suscitados na organização formal comumente são vistos como indesejáveis, podem constituir a origem de um processo de encorajamento de mudanças às quais a organização formal resiste.

Por outro lado, pode-se visualizar o coro apenas como um grupo; em caso de coros amadores, como um “grupo criativo e sem fins lucrativos”, conforme a abordagem efetuada pelo sociólogo italiano Domenico De Masi (2003, p. 674). Seja como organização, seja como grupo, o coro é um sistema de produção que, como tal, tem uma determinada configuração de seus recursos: além das pessoas, materiais, informações, equipamentos e energia ou custos (FLEURY, 2008, p. 2). Organização ou grupo, todo coro conta com uma estrutura organizacional, sendo, no caso do canto coral, a dimensão pessoal uma das mais proeminentes.

No que concerne à atuação do regente como gestor, as pessoas são a dimensão mais focada na literatura da regência (MATHIAS, 1986; ROCHA, 2004). Não obstante, as outras dimensões também devem ser salientadas, como a infra-estrutura material (local para ensaios, alimentos e bebidas, pastas, partituras), os sistemas de comunicação (e-mail e outros sistemas de comunicação pela Internet, por exemplo), os equipamentos (instrumentos musicais, equipamentos para gravação em áudio ou em áudio e vídeo), a energia (basicamente, instalações que permitam o funcionamento dos equipamentos) e os incontáveis custos (para reprodução de partituras, remuneração do regente, assistentes, monitores e coralistas – dependendo do caso –, transporte para apresentações, taxa para o local de apresentação, lanches para os ensaios, etc.).

## 2.2. Modelos organizacionais de Henry Mintzberg

Mintzberg (1979, p. 2) define estrutura organizacional como “a soma total dos modos pelos quais se divide o trabalho em diferentes tarefas e então se consegue coordenação entre estas”. O autor destaca cinco mecanismos que, em seu entendimento, podem explicar os vários caminhos que as organizações adotam na coordenação do trabalho. Esses mecanismos são

elementos básicos da estrutura organizacional e permitem a integração dos elementos intraorganizacionais. São eles (MINTZBERG, 1979, pp. 5-7):

- o ajuste mútuo, pelo qual se obtém coordenação do trabalho por meio de processos informais de comunicação. Tal mecanismo, de natureza simples, é o recorrente nas organizações pouco complexas e deixa o controle sobre o trabalho na mão daqueles que o fazem;
- a supervisão direta, mecanismo que tende a existir em organizações que já passam de um estágio inicial, como um atelier de artesanato já com cinco ou seis pessoas. Pela supervisão direta, um indivíduo coordena o trabalho coletivo assumindo para si a responsabilidade pelas atividades alheias, as quais são instruídas por este coordenador, que também monitora sua execução. Tal é o caso de um time de futebol, no qual um jogador é eleito para coordenar as jogadas em campo;
- a padronização de processos de trabalhos, pela qual são proceduralizados os processos de trabalho com base em especificações, programações e pré-determinação das tarefas, como em um manual de instruções. Devido a essa formalização do trabalho, a supervisão direta é menos essencial e a comunicação informal entre pares tem um nível mínimo;
- a padronização dos resultados, pela qual são especificados os resultados a serem obtidos, o nível de performance requerida, deixando o modo de execução por conta de quem executa o trabalho; uma meta é fixada, um escopo é definido, porém os meios para atingi-lo são de decisão do trabalhador;
- a padronização de habilidades, que é eleita quando a coordenação não pode ser obtida pela padronização do trabalho (isto é, das tarefas e procedimentos) ou pela padronização dos resultados. Nesse caso, as habilidades e os conhecimentos é que são padronizados, pois se especifica o tipo de treinamento requerido para que se possa executar determinado trabalho. Em tal tipo de coordenação: “No trabalho, os trabalhadores parecem estar agindo autonomamente, como o grande ator no palco parece falar automaticamente”, sem prévio preparo e reflexão (MINTZBERG, 1979, p. 6).

Ao analisar esses cinco mecanismos ou modelos de coordenação do trabalho, Mintzberg (1979, p. 7) notou que, à medida que o trabalho se complexifica, as organizações tendem a passar do mecanismo de ajuste mútuo para a supervisão direta; em uma terceira fase, adotam a padronização do trabalho, dos resultados ou das habilidades; finalmente, retornam ao mecanismo do ajuste mútuo.

Mintzberg destaca como cinco partes básicas da organização: em sua base, o quadro de executores da atividade-foco da organização (trabalhadores); no topo, o alto comando administrativo; no meio, aqueles que estabelecem uma ligação estratégica entre a alta administração e a base trabalhadora; ao lado dessa estrutura intermediária, ainda, visualizam-se a tecnoestrutura (responsável por padronizar o trabalho e aplicar técnicas de gestão sobre a produção) e quadro de suporte, que assegura o funcionamento das atividades fundamentais da organização (MINTZBERG, 1979, p. 19).

Ao reconhecer a organização como um sistema de fluxos de autoridade, materiais, informações e processos decisórios, Mintzberg (1979, p. 35) os concebe como elementos de conexão dinâmica entre as diversas estruturas organizacionais antes definidas. Destaca-se, na análise deste autor, sua elaboração sobre a organização como um sistema de comunicação

informal, na qual há “centros de poder [...] não oficialmente reconhecidos” e “ricas redes de comunicação informal suplementam e às vezes evitam os canais regulados”; nesse tipo de fluxo, ainda os “processos decisórios fluem através da organização independentemente do sistema regulado”, formal (MINTZBERG, 1979, p. 46).

Mintzberg elabora os parâmetros delineadores da estrutura organizacional e entende que o design significa “girar aqueles botões que influenciam a divisão do trabalho e os mecanismos de coordenação, desse modo afetando como a organização funciona” (MINTZBERG, 1992). Os agrupamentos realizados por ele dizem respeito ao:

- delineamento de posições individuais, que envolve os parâmetros de especialização da tarefa, formalização do comportamento, treinamento e doutrinação;
- delineamento da superestrutura que estabelece dois parâmetros: agrupar unidades e dimensões da unidade;
- delineamento das ligações laterais com os sistemas de planejamento e controle e instrumentos de interligação;
- delineamento do sistema de tomada de decisão em duas descentralizações, a vertical e a horizontal.

Quanto ao delineamento de posições individuais, o autor destaca duas dimensões, que se referem ao número de tarefas e operações atribuídas a um trabalhador, em comparação à extensão de toda a produção (dimensão horizontal) ou ao poder de controle sobre seu trabalho atribuído ou não ao executor de tarefas e operações que compõem a produção de um bem ou serviço (dimensão vertical). Na especialização horizontal, dividem-se as tarefas conforme sua amplitude, a extensão de operações contidas em cada uma das tarefas atribuídas a cada trabalhador; na especialização vertical, o parâmetro consiste na separação entre a execução do trabalho e sua administração: à execução, a cargo do trabalhador, sobrepõe-se o controle de um chefe que, com uma visão mais panorâmica, coordena o trabalho. Frequentemente o trabalho especializado horizontalmente (subdividido) é submetido também a uma especialização vertical (controle por uma pessoa diferente da que o executa). Devido aos problemas que advêm da especialização laboral – de comunicação e de coordenação, principalmente – desenvolve-se a ampliação do trabalho: na *dimensão horizontal*, quando o trabalhador executa tarefas de maior amplitude dentro da produção do bem ou serviço que seja objeto da organização, mas não ganha poder de coordenação sobre seu trabalho e continua alienado, já que não se indaga do “como” e do “por quê” das atividades que realiza; já na *dimensão vertical*, o trabalhador não só realiza mais tarefas, como também as administra e coordena por si próprio (MINTZBERG, 1992).

No que se refere à formalização do comportamento, Mintzberg coloca que este parâmetro permite à organização a prescrição da separação dos trabalhadores, especialmente utilizando a padronização dos seus processos de trabalho, o que permite, em primeiro lugar, uma maior coordenação das atividades. Esta formalização possibilitaria a utilização de procedimentos mais eficientes e também asseguraria uma clareza maior para os clientes. O exemplo dado por Mintzberg é da Receita Federal, que deve tratar a todos igualmente e, para tanto, utiliza a formalização do comportamento. O autor chama a atenção para o fato de que as organizações que se apoiaram na formalização do comportamento para alcançar uma efetiva coordenação são constantemente chamadas de burocracia.

O autor também comenta a ação de outras organizações que não enfatizam a padronização: estas são caracterizadas pela combinação flexível do trabalho, baseando sua coordenação no

ajustamento mútuo ou na supervisão direta, possuem uma estrutura orgânica, que está colocada no outro extremo da estrutura burocrática. Muitos estudos foram realizados sobre as disfunções fisiológicas e psicológicas (Argyris, Bennis, Likert e McGregor) causadas pelo trabalho formalizado e especializado horizontal e verticalmente. As obras destes autores revelaram as “patologias” organizacionais que resultaram dos excessos nesta direção.

Mintzberg (1992) entende que a coexistência de estrutura burocrática e orgânica dentro de uma organização é possível, apesar das classificações gerais relativizarem suas características. Exemplifica esta colocação citando o núcleo operacional de uma organização que, em geral, possui as condições mais estáveis e as tarefas mais repetitivas, favorecendo uma estrutura mais burocratizada. Entretanto, denota que existem algumas organizações (centros de pesquisa de criação e pequenas empresas empreendedoras) que possuem a tendência para serem organicamente estruturadas, mesmo em seus núcleos operacionais. Outra percepção da realidade organizacional e comentada por Mintzberg é sobre a cúpula estratégica, onde o trabalho é menos programado e apresenta condições altamente orgânicas. Esta conclusão foi elaborada em cinquenta estudos de diferentes organizações feitas por estudantes da McGill University, que encontraram uma fluidez de relações organizacionais que impossibilitavam a formalização devido à sua constante necessidade de evolução e mudança. O autor ainda comenta sobre a existência de centros independentes dentro das organizações que se contrapõem à estrutura burocrática ou à estrutura orgânica: “ nas empresas de manufatura grandemente burocratizadas, é criada uma equipe de novo produto ou de ‘risco’ como um bolsão de estrutura orgânica isolado, administrativamente, financeiramente, territorialmente, e às vezes até legalmente do restante da organização. Desta maneira, fica capacitada a inovar, livre das restrições da burocracia” (MINTZBERG, 1992).

O terceiro aspecto do delineamento de posições individuais diz respeito ao treinamento e doutrinação que visam a padronização de conhecimentos e habilidades do trabalhador. Mintzberg distingue o treinamento como o processo no qual as habilidades e conhecimentos são ensinados e doutrinação, o processo pelo qual as normas organizacionais são adquiridas. No que tange ao treinamento duas possibilidades são postas: a primeira é quando um trabalho exige conhecimentos e habilidades que precisam ser aprendidas demandando muito tempo no aprendizado e não fazem parte do conhecimento formal, necessitam ser aprendidas no cargo. Esta possibilidade é viabilizada na relação de mestre e aprendiz. A outra possibilidade é quando o indivíduo pode ser treinado antes de começar a trabalhar pois o corpo de conhecimentos está normalizado e a habilidade necessária especificada – é o trabalho profissional, na maioria das vezes aprendido nas universidades. Este treinamento é entendido como de maior importância quando os serviços são complexos, exigem habilidades específicas e requerem uma ampla gama de conhecimentos que precisam ser memorizados. Quanto à doutrinação, Mintzberg afirma que a socialização formal do trabalhador assegura padrões de comportamento e reforçam a devoção deste à organização. O autor chama a atenção que a socialização está intrinsecamente relacionada com a cultura da organização e, portanto, a própria organização assume a responsabilidade de inculcá-la (MINTZBERG, 1992).

Em seu capítulo 8, do livro Criando organizações eficazes, Mintzberg aborda o tema da estrutura simples que apresenta como principal mecanismo de coordenação a supervisão direta e principais parâmetros delineadores a centralização e a estrutura orgânica. O poder de decisões relevantes tende a ser centralizado nas mãos do principal administrador, o que pode permitir respostas rápidas. A formulação estratégica é de inteira responsabilidade deste executivo que “na verdade, na maioria das vezes tal estratégia é a extrapolação direta de suas crenças pessoais, uma extensão de sua própria personalidade. [...] considerável atenção

também é dada para a liderança [...]” (MINTZBERG, 1992). As condições para o estabelecimento da estrutura simples são (MINTZBERG, 1992):

- o ambiente da estrutura simples tende a ser um só e, ao mesmo tempo, simples (tomada de decisão controlada por um indivíduo) e dinâmico (estrutura orgânica: não possui a coordenação pela padronização);
- o sistema técnico não é sofisticado (não possui estruturas de assessoria de apoio) nem regulador (não é burocratizado);
- a comunicação informal é convincente e eficaz.

Mintzberg comenta que existe alguns problemas associados com a estrutura simples pois esta estrutura é “a mais arriscada das configurações, dependendo da saúde e fantasias de um indivíduo” (MINTZBERG, 1992). Outra questão que o autor denota é que para algumas pessoas esta estrutura simples e orgânica se apresenta como altamente restritiva: um indivíduo decide e outros seguem as instruções. Por outro lado, há que se ressaltar que esta mesma estrutura pode apresentar um sentido de missão, pois “muitas pessoas gostam de trabalhar em uma pequena e íntima organização, onde seu líder – muitas vezes carismático – sabe o que elas estão fazendo” (MINTZBERG, 1992). Por fim, o autor afirma que a estrutura simples ainda permanece em nossa sociedade, apesar das críticas que a classifica como paternalista, algumas autocrática e distribuidora de poderes de forma inadequada.

### 3. Análise estrutural dos coros

#### 3.1. Coro 1

Este grupo vocal é vinculado a uma pró-reitoria universitária e iniciou suas atividades ligado ao centro acadêmico, em um momento que o país estava sob a ditadura militar, quando as atividades deste coro traduziam o anseio de expressão dos cantores e do regente. Atualmente, o coro está vinculado à Pró-Reitoria de Cultura e Relações Comunitárias e conta com alguns coralistas que participam há mais de quinze anos. Muitos dos que passaram por esse coro se profissionalizaram como cantores solistas, instrumentistas e regentes.

O coro tem uma estrutura simples, pois:

- o maestro decide e organiza o repertório, aprova ou não os futuros cantores (testes de classificação vocal), cuida do agendamento de concertos, entre outras atividades que denotam o seu alto poder decisional;
- quanto à estrutura técnica, esta não é sofisticada, pois o regente conta apenas com a colaboração de um professor de técnica vocal. Ambos são contratados pela referida universidade.

#### 3.2. Coro 2

O grupo é vinculado a uma Pró-Reitoria de Cultura e Extensão Universitária desde 1986, de uma universidade estadual. A estrutura deste coro é gerenciada por um diretor geral e um diretor artístico, que trabalham em conjunto com o conselho deliberativo e dão as diretrizes gerais do trabalho. Existe um técnico administrativo que cuida de todos os procedimentos burocráticos e financeiros do coro.

Em sua estrutura técnico-musical, o regente conta assistentes-monitores que são cantores do próprio grupo que possuem conhecimento musical ou adquiriram nos seus anos na estrutura maior que é mantida na Universidade-sede do Projeto Coral (conta com outros dez grupos corais) e exercem funções de pianista e professor de técnica vocal.



Este coro também conta com uma equipe que desempenha as seguintes funções: agendamento de concertos, acompanhamento de concertos, secretária e arquivista. O cronograma de atividades do grupo é desenhado por projetos – em outubro de cada ano, o projeto é definido em parceria com os cantores e executado no ano seguinte. Na apresentação das propostas, o maestro se reserva o direito de vetar algum repertório que o grupo não tenha condições técnicas de realizar (o que segundo seu depoimento, nunca aconteceu). Depois de apresentadas as propostas, elas são colocadas em votação (dois turnos) e assim decidido. O voto do regente é igual ao dos cantores.

O coro apresenta em geral dois tipos de performance:

- concertos ligados a algum tipo de evento: congressos, simpósios, solicitações da entidade mantenedora;
- concertos de caráter mais artístico: execução do projeto elaborado e as apresentações são feitas por escolha de local e convites recebidos.

Existe uma cobrança formal (relatório de atividades) sobre as atividades do coro que são apresentadas, respectivamente ao diretor artístico (questões musicais e estéticas) e ao diretor geral (questões burocráticas). O maestro é contratado pela universidade.

Para seu regente, o grupo apresenta muitos pontos fortes que são: comprometimento, flexibilidade, qualidades músico-vocais (expressas em dinâmicas e articulações), criatividade, saúde vocal, disponibilidade para novas experiências, afinação e senso crítico. Ele expressa sua concepção de trabalhar bem com um grupo vocal levando-se em consideração 4 elementos: os cantores, a instituição, o público e você mesmo. Ainda nesta perspectiva, o regente seleciona alguns valores que norteiam seu trabalho – qualidade do som coral, bem estar dos cantores e do público, estética, prazer, fazer música em conjunto, convivência, amizade, cooperação, compreensão (não necessariamente nesta ordem).

### 3.3. Coro 3

O grupo é vinculado ao Departamento de Assuntos Comunitários, que é ligado Pró-reitoria de Extensão de uma universidade federal. O maestro possui total liberdade de ação frente ao seu coro e também assume as responsabilidades administrativas.

Em sua estrutura técnico-musical conta com um assistente contratado pela universidade, que rege outros dois coros da instituição: Coral da terceira idade e Coral de Santos. O regente também possui coralistas monitores e um preparador corporal. O maestro é contratado por uma sociedade de direito privado e é rigorosamente cobrado em seus ensaios (“bate o ponto”).

O cronograma de execução do trabalho de regente é delineado por projetos bienais. O projeto tem de começar e encerrar na primeira fase (estréia ou pré-estréia) no final do mesmo ano. No ano seguinte este projeto é melhorado e apresentado ao longo do ano. Neste momento, em geral, dá-se o início de um projeto de música erudita que será apresentado no final do ano: uma montagem Coral-Cênica e um programa de música erudita. Suas atividades são apresentadas em um relatório ao fim do ano ou quando existe alguma alteração na gestão da universidade.

### 3.4. Coro 4

Este grupo vocal trata-se de uma organização independente – associação civil sem fins lucrativos. O maestro assume os papéis frente ao seu grupo: papéis decisoriais, informacionais e interpessoais (MINTZBERG, 2009). O trabalho executado pelo regente não é remunerado e ele está na direção artística do grupo há 27 anos.

A proposta do coro é a boa execução musical e serve de referência para a prática coral dos alunos universitários do referido maestro: visa a formação de novos regentes. Para manter essa clientela o coro executa repertório pré-clássico e contemporâneo, incluindo obras corais sinfônicas e óperas.

O regente coloca que os pontos fortes do grupo são a boa leitura musical, a versatilidade, a maturidade vocal e a diversidade sonora.

### 3.5. Coro 5

O regente deste grupo vocal comenta que o grupo surgiu da vontade de resgatar um repertório de música sacra que dificilmente é apresentado em salas de concerto. A ação do grupo é direcionada à apresentações em igrejas e sempre com entrada franca.

O grupo é independente e não perene, ou seja, para cada projeto-repertório busca-se patrocínio e segue-se uma agenda de ensaios e concertos, depois da qual tudo se dissolve. A formação do grupo também varia conforme o repertório.

O maestro do grupo incorpora os papéis:

- musicais: desenvolve a idéia, busca partituras, ensaia e rege os concertos;
- administrativos: faz contato com as igrejas, mídia, patrocinador e músicos; cria o material necessário (programa, cartazes, flyers, site);
- financeiros: para cada programa, o maestro apresenta uma prestação de contas aos patrocinadores, com recibos de músicos, notas fiscais e dados atingidos com o projeto.

A remuneração do regente e dos cantores é feita para cada projeto realizado. Os cantores são profissionais que trabalham em coros profissionais da cidade de São Paulo. O regente também possui outro trabalho ligado a uma universidade estadual.

Alguns pontos fortes são destacados pelo regente: nível técnico e artístico dos integrantes, envolvimento dos músicos, formação flexível, escolha do repertório ser independente. Quanto aos pontos fracos, a falta de patrocínio, a falta de estrutura operacional, o pouco tempo de ensaio e o fato do grupo ser independente. As oportunidades vislumbradas para este tipo de grupo vocal são a especialização e a ocupação de nicho.

### 3.6. Coro 6

O regente deste coro está em atividade com o grupo há 16 anos. O coro pertence à uma associação de cultura de línguas.

A estrutura técnico-musical conta com a participação de regente assistente, professor de técnica e pianista, selecionados entre os coralistas ou na falta de pessoas especializadas, são contratados profissionais da cidade de São Paulo. O contrato do regente é de free lancer junto à associação.

A organização do trabalho é realizada por estes três componentes da equipe que organizam módulos de programação atendendo repertórios de música sacra, negros-spiritual e outros compositores escolhidos.

A cobrança formal das atividades desenvolvidas é apresentada em um relatório formal mensal ao coordenador de atividades culturais da Associação. Outro tipo de avaliação das atividades deste coro são feitas por meio da aplicação de questionários sobre a satisfação do público face à apresentação do grupo.

O maestro coloca que a qualidade sonora do grupo, o nível de prazer dos cantores e envolvidos no trabalho, a resposta do público e a obediência à decisão da entidade patrocinadora de manter predominantemente um repertório composto por compositores ingleses.

### 3.7. Coro 7

Este coro, concebido como *comunidade coral*, nasceu em 1970 e permanece com seu maestro fundador até os dias de hoje. Ao longo dos anos, o grupo teve várias formações e foi dirigido por outros maestros. O objetivo primeiro grupo é cantar (a qualidade musical está em primeiro lugar) a cultura brasileira e a dos povos que contribuíram para a sua formação, entendendo que a prática coral colabora para um maior desenvolvimento social dos conceitos de paz, liberdade e igualdade. A equipe artística do coro conta com três assistentes de regência, chefes de naipes e uma preparadora vocal. Nos ensaios, nos concertos e fora dessas atividades, o coro tem uma bem programada divisão do trabalho em equipes, conforme o quadro a seguir.

<b>Plateau</b> (equipe de preparação do ambiente onde se realizam as atividades: ensaios, concertos, conferências, aulas, seminários, etc.)	<b>Partituras</b> (equipe responsável pela organização, cópia e arquivo de todo o material musical utilizado nos concertos)
<b>Comunicação interna</b> (equipe responsável pela coordenação, aviso e gestão do pessoal em todas as atividades)	<b>Sedes</b> (equipe de coordenação e relações públicas com as sedes de ensaios e concertos)
<b>Comunicação externa</b> (equipe de contato com outros grupos, entidades, organizações externas, imprensa, mídia)	
<b>Felicidade coletiva</b> (equipe encarregada de produzir alegria – lanches nos ensaios, etc.)	<b>Arquivo e memória</b> (equipe responsável pela organização do material histórico de concertos, programas, cartazes, fotos, vídeos, imprensa, etc.; cópia e arquivo de todo o material musical utilizado nos concertos)
<b>Rede</b> (equipe responsável pelo <i>site</i> , Internet, <i>blog</i> , <i>twitter</i> , etc.)	<b>Produção</b> (equipe responsável por som, luz e imagem)

Quadro 2 – Organização das equipes do coro

O princípio de trabalho no coro é que dentro e fora dos ensaios e concertos cada um tem uma função além da musical. Nesse sentido, o grupo procura trabalhar a autogestão e se divide em várias equipes temáticas, como demonstra o quadro acima.

Hoje, o coro é uma comunidade juridicamente constituída, com CNPJ, estatuto social e inscrição municipal. Foi a partir de 2002 que voltou a ter esse formato jurídico, como sociedade sem fins lucrativos. Desde o ano de 2007, o coro realiza concertos com a venda de assinaturas, o que contribui para a manutenção do coro, com o pagamento de despesas como infra-estrutura e contratação de músicos convidados para apresentações específicas – os recursos financeiros do coro são preferencialmente aplicados na própria produção dos eventos, e seus colaboradores apenas percebem alguma remuneração quanto necessário. O coro conta com o apoio de duas entidades, uma sindical e outra universitária, que cedem

espaço para os ensaios. Em 2008, o coro passou a ser concebido como uma rede cultural.

Uma iniciativa implementada em 2009 foi a escola de formação de cantores para o “grande coro”, atividade na qual são ministradas aulas de leitura musical, história da música, técnica, desenvolvimento de repertório, flauta doce e transversal, prática de conjunto e performance. Nessa escola, a *Fábrica do Som*, os alunos que ainda não participam do “grande coro” formam uma “coro de alunos”.

O coro vem realizando durante todas as suas décadas de atividade importante trabalho no fomento à pesquisa, à divulgação e à execução da literatura coral mundial, com projetos de intercâmbio cultural, musical e humano em diversos países: Moçambique, Angola, Senegal, Burkina Faso, Camarões, Gana, Congo, Kenya, Tunísia, Cuba, Argentina, Chile, Peru, Venezuela, México, Alemanha, França, Portugal e Itália.

#### 4. Conclusões

Os coros pesquisados estão inseridos em organizações com estruturas de diferente nível de complexidade, o que acaba afetando a dimensão gerencial envolvida no trabalho de cada regente. A partir de uma visão geral sobre as estruturas administrativas dos coros pesquisados, pode-se visualizar a predominância de uma organização de baixa complexidade e de baixa burocratização, predominando a concentração de tarefas gerenciais nos regentes, que não contam com estruturas especializadas no apoio técnico-administrativo do coro; por isso a tomada de decisões fica concentrada nos membros do coro e, dependendo do tipo de liderança exercido pelo maestro, recai em maior ou menor grau sobre este e seus coralistas. O maestro, quando seu coro é ligado a uma instituição, em geral tem que remeter as demandas do grupo à pessoa responsável pela atividade do coral junto às instâncias administrativas da entidade. Os processos de comunicação, entretanto, são predominantemente informais e pouco estruturados. Dá-se, pois, a predominância da estrutura simples de organização, tal qual descrita por Mintzberg (1992).

As duas exceções notáveis são os coros 2 e 7. O primeiro integra, junto com outros grupos vocais, um grande projeto coral e, por isso, compartilha com os outros grupos uma estrutura de assessoria e apoio administrativo. Já o coro 7, grupo independente, tem uma organização peculiar no que se refere à divisão de trabalho entre membros do coro – seja em atividades referentes à organização dos ensaios e dos concertos, seja em tarefas extraensaios e extraconcertos – e à divisão do trabalho técnico entre assistentes musicais e vocais do maestro (que passa a maior parte do tempo fora do país).

#### Referências

- DAVIS, K. & NEWSTROM, J. W. *Human behavior at work: organizational behavior*. New York: McGraw-Hill, 1989. v. 2
- DE MASI, D. *Criatividade e grupos criativos*. Tradução de Léa Manzi e Yadyr Figueiredo. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- FLEURY, A. C. C. O que é engenharia de produção. In: BATALHA, Mário Otávio. *Introdução à engenharia de produção*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. pp. 1-10.
- FUCCI AMATO, R. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. & AMATO NETO, J. Maestro as manager: the work of conductors beyond the stage. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY (POMS), 21., 2010, Vancouver. *Proceedings: Operations in Emerging Economies*. Vancouver: POMS / Georgia Southern University, 2010. pp. 01-35.
- FUCCI AMATO, R. C. & AMATO NETO, J. Choir conducting: human resources management and organization of the work. In: ANNUAL CONFERENCE OF THE PRODUCTION AND OPERATIONS

MANAGEMENT SOCIETY (POMS), 18., 2007, Dallas. *POM 2007 – Proceedings*. Dallas/ Miami: POMS/ Florida International University, 2007. pp. 01-21.

**GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.

**HALL, R. H.** *Organizações: estruturas, processos e resultados*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

**JUNKER, D.** O movimento do canto coral no Brasil: breve perspectiva administrativa e histórica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM MÚSICA (ANPPOM), 12., 1999, Salvador. *Anais – 500 anos de música no Brasil*. Salvador: ANPPOM, 1999. pp. 1-8.

**MATHIAS, N.** *Coral: um canto apaixonante*. Brasília: Musimed, 1986.

**MAXIMIANO, A. C. A.** *Introdução à administração*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**MINTZBERG, H.** *Managing*. San Francisco: Berret-Koehler, 2009.

\_\_\_\_\_. *Structure in fives: designing effective organizations*. New York: Prentice-Hall, 1992.

\_\_\_\_\_. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. New York: Prentice-Hall, 1979.

**ROCHA, R.** *Regência: uma arte complexa: técnicas e reflexões sobre a direção de orquestras e corais*. Rio de Janeiro: Ibis Libris, 2004.

**YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução de Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

#### **Agradecimentos**

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), pelo financiamento da pesquisa via bolsa de pós-doutorado. Aos coralistas do Coral de Universitários da Católica (CUCA, PUC-SP), Coro Luther King, CORALUSP XI de Agosto, Coral Cultura Inglesa, Coral UNIFESP, Audi Coelum e Collegium Musicum; aos maestros Abel Rocha, Eduardo Fernandes, Marcos Júlio Sergl, Martinho Lutero Galati de Oliveira, Renato Teixeira Lopes e Roberto Rodrigues.