



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE MÚSICA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM MÚSICA

**DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO ORQUESTRAL: UMA
COMPARAÇÃO DA FILARMÔNICA DE MINAS GERAIS E O DA
SINFÔNICA DE MINAS GERAIS**

PAULO CÉSAR RIBEIRO DA SILVA

Salvador

2013

PAULO CÉSAR RIBEIRO DA SILVA

DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO ORQUESTRAL: UMA
COMPARAÇÃO DA FILARMÔNICA DE MINAS GERAIS E O DA
SINFÔNICA DE MINAS GERAIS

Memorial apresentado ao Programa de Pós-graduação em
Música da Escola de Música da Universidade Federal da Bahia,
como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Música.

Concentração em Execução Musical

Orientador: Prof. Dr. Heinz Karl Novaes Schwebel

Salvador

2013

S586 Silva, Paulo César Ribeiro da
Diferentes modelos de gestão orquestral: uma comparação da
Filarmônica de Minas Gerais e o da Sinfônica de Minas Gerais/Paulo
César Ribeiro da Silva. _ Salvador, 2013.
92 f. : il.

Memorial apresentado ao Programa de Pós-Graduação em
Música da Escola de Música da Universidade Federal da
Bahia, como requisito para obtenção do grau de Mestre em
Música.

Orientador: Prof. Dr. Heinz Karl Novaes Schwebel

1. Música - Execução 2. Orquestras – Minas Gerais I. Título.

CDD 784.2

A Dissertação de Paulo César Ribeiro da Silva foi aprovada



Heinz Karl Novaes Schwebel
Orientador



Ayrton Müzel Benck Filho



José Mauricio Valle Brandão

Salvador, 27 de setembro de 2013

AGRADECIMENTOS

A Deus, minha Mãe e Irmão, por me apoiarem na realização deste trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Heinz Schwebel, pela sua orientação competente.

A CAPES, pela bolsa auxílio.

A todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

Este Memorial compara dois modelos de gestão implantados em duas orquestras mantidas pelo mesmo agente. Contextualizado a partir da investigação dos primórdios do movimento sinfônico brasileiro, buscou-se averiguar se um dos dois modelos se mostra mais adequado para a gestão de conjuntos orquestrais ou não.

Palavras-chave: gestão orquestral; orquestras mineiras; Estado X OSCIP/OS;

ABSTRACT

This dissertation observed two management models implemented in two different orchestras supported by the same agent. Contextualized from the investigation of early Brazilian symphonic movement we tried to established if one of the models is more adequate for the management of symphonic ensembles or not.

Keywords: Orchestral management; Minas Gerais orchestras; State X OSCIP/OS;

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS -----	iv
RESUMO -----	v
ABSTRACT -----	vi
INTRODUÇÃO -----	9
1. AS SINFÔNICAS BRASILEIRAS NO SUDESTE DO PAÍS -----	14
1.1. Os Grupos e Orquestras ao Longo dos Séculos -----	14
1.2. Organograma das Orquestras -----	20
1.2.1. Modelo Estatal -----	20
1.2.2. Modelo OS/OSCIP -----	24
2. DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO ORQUESTRAL -----	28
2.1. Modelo Americano-----	28
2.1.1. Modelo Organizacional -----	31
2.2. Dois Casos Europeus -----	34
2.2.1. Filarmônica de Berlim-----	34
2.2.2. The London Symphony Orchestra-----	37
3. O CASO MINAS -----	39
3.1. Orquestra Sinfônica de Minas Gerais: sua trajetória-----	39

3.2. Orquestra Filarmônica de Minas Gerais -----	48
4. MODELOS DE GESTÃO DA OSMG E OFMG -----	52
4.1. Dificuldades de Gestão-----	52
4.2. Pontos de Mudança na Gestão das Orquestras-----	58
4.3. Eficiência dos Modelos de Gestão-----	60
4.4. Audições-----	63
CONCLUSÃO -----	67
BIBLIOGRAFIA -----	70
ANEXOS -----	75

INTRODUÇÃO

O atual estágio em que se encontram as orquestras sinfônicas brasileiras sugere que é hora de se rever paradigmas no que concerne à forma de organização desses grupos musicais. As orquestras brasileiras, sejam elas sinfônicas ou filarmônicas, tem vivido ao longo de sua história, momentos de grande flutuação na sua capacidade de bem atender ao público interessado nesse tipo de manifestação artística e, mais grave ainda, na sua capacidade de atrair novos interessados na música sinfônica. Essas flutuações são fruto, normalmente, dos rumores políticos vigentes, uma vez que a imensa maioria das orquestras brasileiras é mantida pelo poder público estatal, municipal ou mesmo distrital como no caso único da Orquestra Sinfônica do Teatro Nacional Claudio Santoro, em Brasília.

Iniciativas oriundas de músicos, maestros, amantes da música e sociedade civil em geral ecoam juntamente, clamando por melhores condições para que o nível artístico das orquestras brasileiras seja comparável às suas congêneres no exterior. A decadência de orquestras há muito criadas, ou mesmo sua extinção, e a criação de outras, demonstram o quanto a influência política pode ser determinante na existência de um ambiente favorável ou não a música sinfônica.

Segundo levantamento realizado¹, o Brasil possui quarenta e seis orquestras sinfônicas cadastradas no anuário Viva Música. Dentro desse universo, o poder público é o principal financiador dessas orquestras. As principais orquestras brasileiras são, portanto, em sua maioria, orquestras estatais, limitadas em sua atuação, menos pelos orçamentos públicos que pelo interesse político por essa manifestação.

¹ GARCIA, Rafael. As Orquestras Sinfônicas do Brasil de Hoje: Programa Cultura e Pensamento, 2007.

Dentro desse cenário, muitas orquestras estatais brasileiras apresentam um nível de excelência artística aquém do que se acredita possível. As razões apontadas para isso divergem de acordo com a quem se faz a pergunta. Na opinião dos músicos, os problemas das orquestras residem, principalmente, nos baixos salários pagos aos seus membros e às condições de trabalho longe das ideais. Por sua vez, as gerências, maestros e diretores apontam a morosidade na eficiência do uso dos recursos públicos, a burocracia, a incapacidade de interferir diretamente na composição dos conjuntos e os baixos orçamentos para programação artística disponibilizada pelo estado como principais responsáveis pela atual condição das orquestras brasileiras.

Por iniciativa de alguns governos, notadamente de certo viés político-partidário, outras formas de se gerir uma orquestra estatal, com a utilização de um sistema que possibilite maior agilidade, eficiência e crescimento artístico, apresenta-se como alternativa para que se possa fazer música correspondente ao nível de excelência internacional.

Esses governos específicos parecem convencidos de que o sistema público existente no Brasil para gerenciamento das orquestras vem se mostrando incipiente frente às mudanças ocorridas no próprio ambiente musical. Com o passar do tempo, o pensamento crítico acerca do nível de excelência desses conjuntos alimentou o desejo de se encontrar uma alternativa para a gestão de orquestras que viabilize o crescimento qualitativo desses grupos musicais.

Ao se comparar nossas orquestras com suas congêneres Americanas e Europeias percebe-se o quanto precisamos evoluir nesse campo, não apenas musicalmente, mas também, e talvez principalmente, na forma de administrar grupos sinfônicos. Tanto na Europa quanto nos EUA, as orquestras não sofrem de um engessamento burocrático que dificulta desde a compra de uma resma de papel officio até a contratação de um maestro de renome internacional. Assim, a necessidade de certa flexibilidade nas ações administrativas e

gerenciais, visando uma qualidade artística comparável ao que ocorre no exterior, é um dos fatores que levam à busca por alternativas viáveis e, finalmente, que produzam um melhor resultado musical para o público.

O processo de reestruturação da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, ocorrido em 1997, desvelou uma alternativa de gestão para que o gerenciamento das orquestras brasileiras obtivesse ganhos tanto na parte administrativa quanto no lado artístico. Essa mudança de gestão sofreu questionamentos de toda a comunidade musical brasileira que, em princípio cética, parece aos poucos se render a um modelo que apresenta resultados difíceis de questionar. A existência das figuras jurídicas de Organização Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e de Organização Social (OS) apresenta-se como alternativas na gestão das orquestras na atualidade. Ambas figuram como organizações públicas não estatais, sendo contratadas para a implementação de uma ação governamental. No atual cenário, segundo LOPES (2007), “o Estado contemporâneo caminha para um desenho que lhe dá maior responsabilidade na definição de políticas, articulação e controle de parceiros, delegando a terceiros a realização das atividades. Trata-se de um modelo mais complexo, mas em geral, mais eficiente”.

É sobre esse problema que nos debruçamos nesse trabalho, com o objeto específico de verificar as diferentes formas de atuação de duas orquestras mantidas por um mesmo governo, mas que utilizam dois modelos de gestão diferentes, as Orquestras Sinfônica e Filarmônica do Estado de Minas Gerais.

No primeiro capítulo veremos o papel histórico dos grupos musicais e posteriormente das orquestras brasileiras em relação aos aportes de recursos oriundos do poder público. Desvincular essa atuação do Estado seria sucumbir à existência das artes no nosso país.

Iniciativas privadas para o surgimento desses grupos sempre ocorreram, porém, sua longevidade sempre foi efêmera.

O segundo capítulo traz os exemplos dos modelos de gestão das orquestras Americanas e Europeias. Distinções entre ambos os modelos são expostos, tais como modelo financeiro e organizacional. Particularmente o envolvimento do poder público nos Estados Unidos é comparado com o que ocorre na Europa. Mostramos como a tradição filantrópica foi de fundamental importância para propiciar às orquestras americanas um modelo que viabilizasse um formato ágil na utilização dos recursos visando a excelência artística das orquestras. O mesmo resultado artístico pode ser observado no modelo europeu, sendo o agente público, dessa vez, o principal financiador das artes. Esse contraste vem demonstrar que sejam os recursos que as mantêm oriundos da filantropia ou do poder público, as competências e adequações dos modelos de gestão fazem com que os mesmos resultados artísticos de excelência sejam obtidos.

No terceiro capítulo discutiremos a trajetória histórica e os desdobramentos das orquestras Sinfônica e Filarmônica de Minas Gerais, hoje os dois principais grupos sinfônicos do Estado. Mostramos como a tentativa de se reestruturar a OSMG, um grupo com 30 anos de história, acabou por resultar na criação de uma segunda orquestra mantida pelo mesmo governo naquele estado, adotando o modelo de OSCIP na OFMG.

Finalizando, no capítulo quatro, veremos as peculiaridades de gestão envolvendo a Orquestra Sinfônica em regime estatal, e Filarmônica de Minas Gerais adotando o modelo de OSCIP. Ambas financiadas pelo Governo do Estado, e com estruturas administrativas diversas, observando em que medida a escolha no formato de gerenciamento reflete em resultados distintos.

A partir de nossa observação é possível acreditar que existe uma relação causal entre a escolha do modelo de gestão e seu impacto na qualidade artística da orquestra. A diferença na agilidade da utilização dos recursos humanos, financeiros e nos processos administrativos no modelo de OSCIP, demonstra a provável maior adequação deste modelo para a gestão de organismos sinfônicos no Brasil.

1. AS SINFÔNICAS BRASILEIRAS NO SUDESTE DO PAÍS

1.1: Os Grupos e Orquestras ao Longo dos Séculos

No Brasil colônia, o estilo musical predominante foi a música sacra. As cidades de Salvador e Olinda figuravam entre aquelas de mais intensas atividades musicais neste período. Porém, não se deve negligenciar o que ocorria em São Paulo, Rio de Janeiro, Maranhão e Pará². Em um primeiro momento, a atividade musical vem a ser exclusivamente controlada e organizada pela igreja, com o Mestre de Capela como figura central. Porém, com a criação das Irmandades, fruto da classe média liberal, tem-se neste meio, um dos pontos de partida da atividade musical. Para ser considerado profissional e atuar em conjuntos, o músico precisava ter vínculo com as Irmandades que regulavam a prática da atividade musical. No ano de 1749 é criada em Vila Rica a Irmandade de Santa Cecília. Nela, somente os sócios poderiam atuar e os não sócios que se aventurassem a tocar poderiam até mesmo enfrentar a prisão. (MARIZ, 2008, p. 12).

O agrupamento profissional não foi invento dos músicos mineiros, nem dos que anteriormente ao descobrimento das Minas atuaram no Nordeste brasileiro. Esta Tradição nasceu na Itália [...] em 1585 sob a proteção do Papa Sixto V a Congregatione Musicorum Urbis Invocatione S. Ceciliae (CARDOSO, 2008, p. 37).

Com a intensificação da atividade musical, as igrejas e residências da população rica na cidade ou no campo tornaram-se pequenas para a demanda por música que era sempre

² Francisco Curt Lange, História da música nas Irmandades de Vila Rica; Freguesia de Nossa Senhora do Pila de Ouro Preto (Belo Horizonte, Arquivo Público Mineiro, 1979), v. I, p. 37.

crecente. Foram então construídas salas de concertos, às quais se deu o nome de casas de óperas. Neste período, na Lisboa setecentista o repertório que estava em evidência era a ópera cômica napolitana assim, o repertório deixava de ter influência medieval. Segundo MARIZ (2008) “o termo ópera abrangia comédias e dramas com variada quantidade de música entremeada”.

Em virtude das casas de óperas, igrejas, e eventos realizados nas residências dos mais afortunados, evidencia-se uma intensa atividade musical nas capitanias das Minas Gerais, que em seu período áureo, chega a registrar mais de mil músicos (MARIZ, 2008, p. 12). Salienta-se que essa intensa vida musical é resultado da situação econômica bem favorecida, graças a mineração. Com o declínio desta, conseqüentemente, se reduz a produtividade artística. Até 1808, antes da chegada da família real no Brasil, as orquestras que atendiam as igrejas e casas de óperas eram agrupadas, em sua maior parte, através das Irmandades. Contratos eram realizados para atender a demanda de acordo com o programa musical escolhido ou o serviço apresentado.

Podemos afirmar que o profissionalismo musical, com músicos atuando de forma autônoma e concorrendo livremente nas “arrematações”, espécie de concorrência pública em que os grupos musicais eram contratados para atuar em festas do Senado da Câmara, era uma realidade diversa daquela apresentada nas grandes capitais europeias³.

A existência da maioria das orquestras do período colonial foi possível graças a este regime de contrato temporário. Duas Orquestras, ambas em plena atividade, como a Lira Sanjoanense (1776) e Ribeiro Bastos (1790), importantes grupos do século XVIII em Minas

³ ibid, p. 14

Gerais, são evidências desta situação do profissionalismo dos músicos deste tempo⁴.

O papel do estado como mantenedor de grupos artísticos tem seu início com D. João VI, a partir de 1808. A Capela Real do Rio de Janeiro passa a ser o órgão oficial que disponibiliza recursos financeiros para que músicos e cantores façam parte integral dos grupos voltados as atividades sacras.

Uma das primeiras atitudes de D. João no Brasil foi a criação da Capela Real, organismo que abrigava um coral e uma orquestra de músicos profissionais que tinham a função de produzir a música adequada às mais diversas solenidades religiosas na catedral do Rio de Janeiro⁵.

Essa atividade proporciona ao músico profissional a garantia de seu salário no final do mês. Com a atuação do músico, vinculada aos recursos garantidos pela corte, ele não mais estaria dependente de sua produtividade para ganho de seu dinheiro. A presença do Estado propicia, em um primeiro momento, a estabilidade até então ausente na carreira do músico (CARDOSO, 2008).

No século XIX, mesmo nas duas cidades mais culturalmente desenvolvidas do império, Rio de Janeiro e São Paulo, pouquíssimos foram os privilegiados que tiveram a oportunidade de assistir um concerto sinfônico nos moldes que se faziam nos grandes centros da Europa e Estados Unidos. O que ocorria no Brasil eram companhias de óperas que, geralmente apresentavam trechos avulsos de peças de Mercadante, Paccini, Donizetti ou muito raramente um Rossini e Verdi. Com a chegada da Corte Portuguesa ao Brasil, a vida musical foi impulsionada para que um novo e expressivo impulso fosse dado as artes. Para isso, a criação de um espaço para difusão dessa nova etapa artística no país era fundamental.

⁴ Ibid, p. 36

⁵ Cardoso, André. A Música na Corte do Rio de Janeiro de D. João VI. São Paulo: Martins, 2008, p. 44

O então teatro de São João veio a ser um grande palco para essas atividades. Inaugurado em 12 de outubro de 1813 no Rio de Janeiro, figurou como o maior teatro do Brasil na época (CARDOSO, 2008). Porém, até 1880, não existia qualquer movimento na criação de uma orquestra estável, que fosse voltada para o repertório sinfônico.

Porém, era preciso mais do que esta orquestra para suprir as necessidades da sociedade por eventos musicais, o que era satisfeito por sociedades de concertos. Estas começaram a surgir por volta de 1840, sobretudo no Rio de Janeiro, e passaram a serem as principais responsáveis pela existência de concertos públicos. Eram eles uma mistura de tudo: desde participações literárias, trechos de óperas de vários tipos, até, esporadicamente, peças orquestrais. As orquestras tocavam uma ou mais aberturas, e os programas duravam horas. (LUTERO, 2003)

A primeira tentativa de criação de um grupo sinfônico estável ocorreu com o regente e compositor Carlos de Mesquita (1864-1953). Estudante do conservatório de Paris, por influência da *La Société Nationale de Musique de Paris*, ele cria no Rio de Janeiro a Sociedade de Concertos Populares em 1887. O objetivo da *La Société Française* era oferecer uma opção para além do Balé e ópera, que eram os estilos musicais preferenciais na capital Francesa (CORRÊA, 2004, p. 14). Essa orquestra, criada por Carlos de Mesquita, mantém-se por 18 meses, baseada também no sistema do período colonial, ou seja, empregando seus músicos com contratos temporários. Em 1889, com a queda do império, a sociedade tem dificuldade no aporte financeiro para o gerenciamento de suas atividades. É sabido que, para a existência desses grupos, através da arregimentação dos músicos via contrato temporário, o fator financeiro apresenta-se como fundamental na existência dos trabalhos da orquestra. Essa situação de carência de recursos faz com que as suas atividades sejam finalizadas.

Seguindo o modelo da *Société Française* anterior, ou seja, fundamentado em recursos oriundos da iniciativa privada e de amantes da música, Leopoldo Miguéz (1850-1902) e Alberto Nepomuceno (1864-1920) criam a Associação dos Concertos Populares, como continuação das atividades sinfônicas no Rio de Janeiro. A origem desta Associação se concretiza em virtude da dissolução da Sociedade de Concertos populares decorrente da queda do Império em 1889.

Esse corpo sinfônico estável, da então recém-instalada Associação de Concertos Populares, permanece em atividade por dois anos. Fizeram um trabalho pioneiro na educação do gosto musical dos cidadãos da capital da República, interpretando obras de compositores como Mozart, Beethoven, Mendelssohn, Schubert, Carlos Gomes, Henrique Oswald, Francisco Braga, etc. Ao fim de 1898, no entanto, a tentativa de Nepomuceno de alocar verbas federais para manter o corpo artístico estável não se concretiza e, como não conseguiria honrar com os compromissos financeiros com os músicos sem esse aporte de verbas, se finda mais uma tentativa de criação de uma orquestra sinfônica estável.

Percebe-se, naquele momento inicial do movimento sinfônico brasileiro, o papel do Estado como primordial para a existência e manutenção de grupos sinfônicos. Ao contrário do que ocorreu na Europa, o modelo de gestão baseada nas Sociedades de Concertos Sinfônicos como mantenedoras de orquestra não obteve sucesso no Brasil. Acreditamos que a falta de um mecenato ativo tenha sido o motivo para o fracasso do modelo em nosso país.

Alberto Nepomuceno, percebendo isso, decide solicitar ao governo que fosse ele o responsável por alocar recursos para que um grupo oficial pudesse ser constituído, e assim dar continuidade ao movimento sinfônico. Embora bem recebido na Câmara, o pedido foi negado no Senado. No entanto, o Presidente Afonso Pena destinou, temporariamente, recursos para que a Orquestra Nacional fosse arregimentada. Assim, a orquestra fez parte das festividades

em comemoração ao centenário de abertura dos Portos, e realizou um total de 28 concertos de 10 de agosto a 11 de outubro de 1908.

Em 1907, o então diretor do Instituto Nacional de Música, Alberto Nepomuceno [...] enviou petição ao Governo Federal solicitando fosse incluída, no orçamento da União, uma verba destinada a criação de um conjunto sinfônico oficial para o país e que se chamaria Orquestra Nacional. (CORRÊA, 2004)

Essa orquestra, com dotação do Presidente Afonso Pena, apresenta-se pela primeira vez em 1908, então com setenta integrantes, no centenário de abertura dos portos. Seguindo este exemplo, em 1932 é criada, por decreto do Distrito Federal, a orquestra do Teatro Municipal do Rio de Janeiro. Em 1933 Villa-Lobos cria a sua própria orquestra. Porém, uma distinção se faz em relação a orquestra do Teatro Municipal. Apesar de bem articulado no meio artístico e político, Villa-Lobos tem dificuldades em manter a sua orquestra, cujas atividades ficavam sob a responsabilidade das Sociedades e Associações de Concertos. Como não conseguiu obter recursos do poder público, e, por conseguinte, impossibilitado de honrar o pagamento dos músicos, foi obrigado a encerrar as atividades da orquestra (CORRÊA, 2004, p. 17).

Depois desse período de tentativas de formação de orquestras, em 1932 vamos chegar finalmente à criação da Orquestra do Theatro Municipal do Rio de Janeiro, a primeira orquestra brasileira subvencionada pelo governo. Em São Paulo ocorre um processo semelhante desde 1870 e, em 1939, surge a Orquestra do Teatro Municipal de São Paulo. Em 1940 é criada, no Rio de Janeiro, a Orquestra Sinfônica Brasileira. Passamos então a ter organismos sinfônicos trabalhando e ensaiando regularmente (RODRIGUES, 2003, p. 12)

1.2. Organograma das Orquestras

1.2.1: Modelo Estatal

Como visto desde o período colonial até o século XIX, as Irmandades e Sociedades de concertos sinfônicos figuram como os principais gestores desses corpos artísticos. Na consolidação posterior das orquestras, o papel desempenhado pelo poder público apresenta-se como essencial na sua existência. Segundo SEGNINI (2001) o Estado representa a principal instituição no financiamento das atividades artísticas no Brasil. Com o objetivo de possibilitar melhores condições de trabalho e, ao mesmo tempo, obter uma qualidade artística condizente com suas funções musicais, foi de ampla importância, propiciar a estabilidade financeira aos músicos. Como exemplo podemos citar a criação da Orquestra Sinfônica Municipal de São Paulo pela Lei no. 3829, de 28 de dezembro de 1949, em vigor até o presente momento, com o objetivo de possibilitar estabilidade à orquestra, já existente desde 1921, denominada então como Sociedade de Concertos Sinfônicos de São Paulo. A partir de então, em sua grande maioria, as orquestras brasileiras se fundamentaram sob o regime estatal, como exemplos podemos citar: a Orquestra Sinfônica da Paraíba – OSPB – criada em (1945), Orquestra Sinfônica de Porto Alegre – OSPA - (1950), Orquestra Sinfônica da Bahia - OSBA - (1982), Orquestra Sinfônica do Paraná – OSIMPA - (1985).

Quanto à configuração administrativa, de uma forma geral, a figura abaixo demonstra um panorama hierárquico institucional, no modelo público de uma orquestra, neste caso da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais:

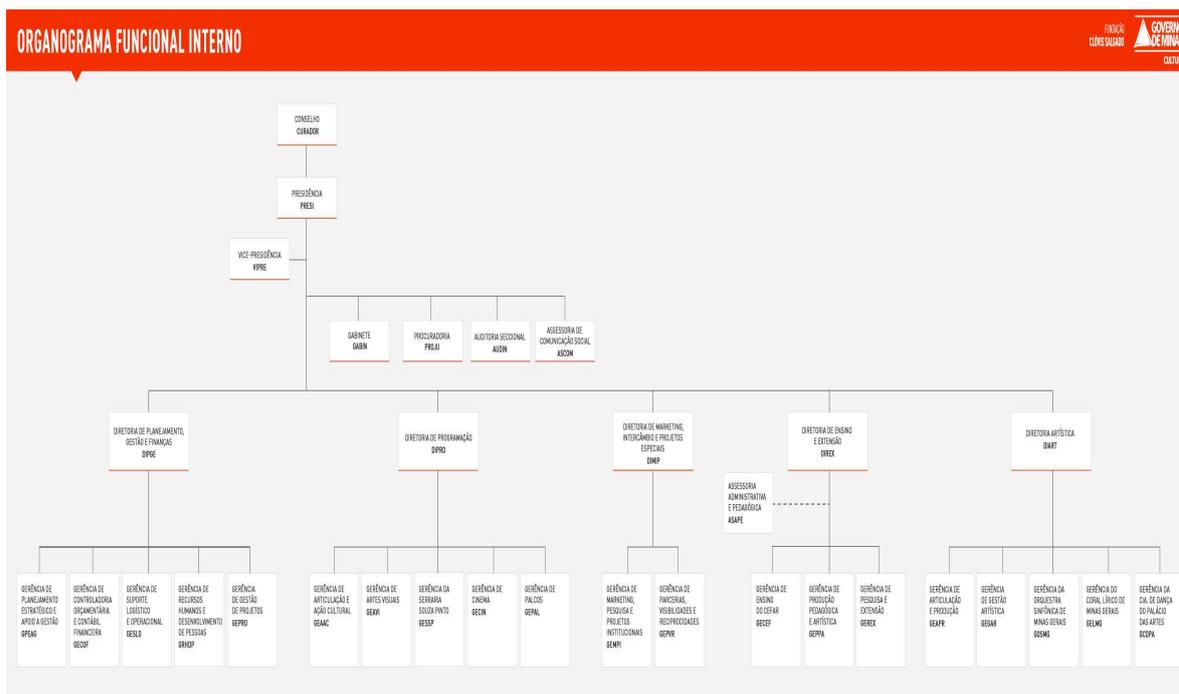


Figura 1: Organograma Funcional da Fundação Clóvis Salgado, Gestora da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais.

Fonte: Internet. Site <http://fcs.mg.gov.br/wp-content/uploads/2013/01/organograma.pdf#1>

De acordo com o Oxford Dictionary of Music, a orquestra sinfônica é composta por mais de 90 músicos, capazes de executar obras elaboradas. Ao longo dos séculos, a orquestra mudou e se desenvolveu, e atualmente a sua formação mais comum compreende instrumentos de cordas, sopros de madeira, metais e percussão⁶ num efetivo que varia entre 90 a 100 músicos.

Ao longo dos anos, o trabalho realizado por várias orquestras demonstrou que foi acertada a decisão política de se estabelecerem corpos artísticos para execução do repertório sinfônico. Grupos como a Orquestra Sinfônica Brasileira, a Orquestra Sinfônica do Teatro Municipal [RJ], a Orquestra Sinfônica da Rádio Nacional, Orquestra do Teatro Municipal de São Paulo apresentam um testemunho de trabalho profícuo das várias orquestras sinfônicas do

⁶ Orchestra. In: [s.a.]. *The Oxford Dictionary of Music*. Disponível em Oxford Music Online <http://www.oxfordmusiconline.com/subscriber/article/opr/t237/e7507?q=orchestra&search=quick&pos=2&_st art=1#firsthit> Acesso em: 23 mai. 2012.

país (Miranda, 1961).

A Orquestra Sinfônica Nacional, primeira e única orquestra federal do Brasil, é resultado da missão específica de fomentar a produção sinfônica no Brasil. Sobre a estrutura do conjunto o decreto determina em seu artigo 3º que “A O.S.N.⁷ será organizada : a) será constituída de noventa profissionais, admitidos como contratados; b) para o efeito da fixação de salários, seus integrantes serão classificados em categorias instrumentais” (d’OLIVEIRA, 2012).

Heloíza FISCHER (2013), em um levantamento realizado sobre a situação das orquestras no Brasil, no ano de 2012, demonstra o cenário atual de doze orquestras, ambas pelos modelos Estatais ou OS/OSCIP. Nele encontraremos informações acerca do quadro de músicos, parte administrativa, investimento do poder público, enfim, um panorama, nunca antes realizado:

Orquestras	Músicos Fixos	Músicos Contratados	Funcionários Administrativos
OFES ⁸	49	39	2
ORSSE ⁹	58	40	9
OSBA ¹⁰	49	23	10
OSNTCS ¹¹	79	142	13
OSESP ¹²	116	285 ¹³	168 ¹⁴
OFMG ¹⁵	85	85	40
OEMT ¹⁶	18	40	6
OSPA ¹⁷	82	0	17
OSTPAZ ¹⁸	60	19	7

⁷ Orquestra Sinfônica Nacional.

⁸ Orquestra Filarmônica do Espírito Santo

⁹ Orquestra Sinfônica de Sergipe

¹⁰ Orquestra Sinfônica da Bahia

¹¹ Orquestra Sinfônica Nacional do Teatro Cláudio Santoro

¹² Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo

¹³ Inclui instrumentistas e coralistas.

¹⁴ Funcionários para administrar a OSESP e a sala São Paulo.

¹⁵ Orquestra Filarmônica de Minas Gerais

¹⁶ Orquestra do Estado do Mato Grosso

¹⁷ Orquestra Sinfônica de Porto Alegre

Orquestras públicas proporcionam estabilidade ao músico, mas carecem, por vezes, dos recursos necessários, ou de uma maior vontade política para manter um quadro completo de músicos, como visto anteriormente em torno de 90 integrantes, para execução de várias obras musicais como, sinfonias de Mahler, Strauss, Shostakovich, por exemplo. A maioria das orquestras brasileiras sob gestão estatal encontra, desde a sua criação, obstáculos para executar uma programação artística que contemple uma gama mais variada do repertório sinfônico. A constante necessidade de contratação de músicos extras para completar o quadro necessário à execução de repertório mais ambicioso proporciona grande instabilidade à programação dessas orquestras. Mesmo assim, apesar dessa deficiência, não se pode negligenciar a participação dos governos federal, estadual e municipal como o pilar de sustentação das orquestras brasileiras. Na reflexão de BERTERO (2001) o tempo é marca presente da necessidade de mudanças de paradigmas do sistema ou modelo. Não se pode permanecer fiel, mesmo sendo uma orquestra sinfônica/filarmônica, a um formato que ao longo dos anos demonstra fragilidade na consolidação artística do grupo

As orquestras que hoje estão funcionando melhor no Brasil são as que têm recursos e poderes administrativos para contratar instrumentistas competentes que dão estabilidade ao grupo e artistas para uma programação previamente estabelecida e divulgada. Estas orquestras, que são poucas, estão concentradas no eixo forte do país, como já vimos. As demais apresentam realidades bem diferentes. Existem e sofrem extrema carência devido à falta de recursos e conseqüentemente falta dos poderes administrativos que permitam a elevação do nível artístico e salarial. Sem isso as orquestras fingem que são orquestras, realizam programações mal planejadas ou mesmo sem nenhum planejamento. (GARCIA, 2007)

¹⁸ Orquestra Sinfônica do Theatro da Paz

Por essa razão, não é difícil compreender que se busque uma alternativa que combata as deficiências administrativas, os baixos salários, o quadro efetivo deficitário de músicos, a dificuldade para contratação de solistas estrangeiros, entre outras, que impedem que nossas orquestras atinjam a excelência artística.

Atualmente há uma predominância do modelo estatal na gestão das Orquestras Brasileiras. Este formato foi o que proporcionou, apesar de tudo, a estabilidade financeira necessária para a existência das orquestras. Independentemente de serem a União, o Estado ou a Prefeitura, esses entes federados estabeleceram o modelo pelo qual foram pautadas as atividades sinfônicas no país. Segundo FISCHER (2013) o Brasil atravessa um momento oportuno para a discussão dos seus modelos e conseqüentemente sua eficácia, visando uma qualidade artística comparável com o que acontece no cenário sinfônico internacional.

1.2.2: Modelo OS/OSCIP

Inspirados em modelos de gestão oriundos do Reino Unido, essas organizações não governamentais se apresentam como uma alternativa à atuação do Estado em determinados serviços sociais que são de sua responsabilidade, tais como cultura, educação e saúde, mas cuja gestão é dificultada pela burocracia estatal. Em nosso país, esse processo tem sido denominado de **Publicização**¹⁹ partindo do pressuposto que esses serviços empreendidos no setor estatal possam ser desenvolvidos de forma mais eficiente num setor público não estatal, o chamado terceiro setor. Nesse contexto, como forma de viabilizar melhorias à gestão pública e seus reflexos na sociedade, foram sancionadas duas leis para qualificação de

¹⁹ Uma forma de dar publicidade. LIMA (2009)

entidades como Organizações Sociais, a criação do Programa Nacional de Publicização - Lei nº 9.637/98, bem como pela qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, instituindo e disciplinando o Termo de Parceria – Lei nº 9.790/99 (LIMA, 2009)

Considerada uma alternativa eficaz para redefinir as formas de intervenção social do Estado, o dado concreto é que as Organizações Sociais e as Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público permitem, numa primeira avaliação, uma maior eficiência no projeto do administrador público, como por exemplo: comprar sem licitação, contratar sem concurso público, o que enseja, por sua vez, perigosa margem para a escolha subjetiva nas contratações de obras, serviços, pessoal e aquisições. Alguns governos conduzem sua política para que o administrador público seja, de fato, um gerente de negócios públicos. E, para isso, ele precisará se instrumentalizar para dar efetividade às necessidades que se colocam à realização do projeto em questão.

A OSESP²⁰ foi a precursora no Brasil em apresentar uma alternativa de gestão mais eficiente, se fazendo da utilização do modelo de OS, com vistas a solucionar deficiências e lacunas do gerenciamento público direto das orquestras. Sua reestruturação iniciada em 1997, produziu no círculo sinfônico a necessidade de se debater o cenário envolvendo não somente artístico, como também, o lado administrativo. Dessa forma, em que medida, a adoção de diferentes modelos de gestão poderiam ocasionar reflexos positivos no seu desempenho.

A proposta de implantação de OS na área da cultura em São Paulo havia surgido, inicialmente, com outras motivações: apoiar a regularização de profissionais que foram contratados de forma inadequada frente às normas do setor público, já que as modalidades

²⁰ Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo.

permitidas de recrutamento não possibilitavam a identificação do perfil ideal. A Lei de Organizações Sociais de São Paulo previa, ainda em 98, a utilização desta nova figura institucional tanto para a saúde como para a cultura. Pensava-se inicialmente criar uma OS para gerenciar a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo - OSESP, para garantir condições de funcionamento mais adequadas a esta que se tornou a melhor orquestra da América Latina. As frequentes turnês da OSESP, a contratação de solistas e músicos estrangeiros, a remuneração do maestro titular e de convidados, enfim as condições normais de operação de uma orquestra deste padrão, mostraram-se incompatíveis com as regras próprias do setor público (COSTIN, 2005)

“A transferência da gestão resolveu os problemas do dia-a-dia que as instituições enfrentavam por estarem engessadas dentro do modelo estatal”, afirma Arnaldo Gobetti Jr., coordenador da Unidade de Desenvolvimento e Melhoria Organizacional da Casa Civil. Continua Gobetti dizendo que “As atividades de cultura têm uma dinâmica própria que exige agilidade”. Os entraves administrativos recorrentes nas orquestras sobre o regime estatal propiciam que eventuais necessidades administrativas e artísticas não sejam atendidas dentro do tempo necessário. Assim, o modelo de OS/OSCIP, viabiliza, por exemplo, a contratação de solistas e músicos estrangeiros num procedimento mais ágil, facilitando assim, a eficiência da gestão e o alcance da excelência artística. (HAMA, 2006).

Os músicos vinculados ao sistema OS/OSCIP são contratados pelo regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Em contraste com o sistema público, a qualquer momento, este vínculo pode ser rompido. Assim, diferentemente do sistema estatal, que proporciona estabilidade funcional com carências administrativas, o sistema de OS/OSCIP proporciona condições administrativas melhores porém, com instabilidade funcional. A criação OS/OSCIPS contribui para a desconstrução dos vínculos empregatícios outrora existentes para os músicos na condição de servidores públicos, e para a discussão envolvendo os modelos de gestão das orquestras brasileiras sobre os ganhos artísticos e administrativos

advindos desse novo modelo.

De acordo com FREITAS (2009), a implementação de um novo modelo de gestão na área cultural carece de uma discussão sobre sua relevância. Realmente o problema se circunscreve sobre o modelo de gestão somente? Agregado a esse fato, as políticas culturais não poderiam ser responsabilizadas pelo sucesso ou fracasso das instituições? Ainda diz FREITAS que, na mesma proporção do modelo aplicado, seu reflexo tem que ser percebido, também, na política pública. “De pouco adiantaria tornar o funcionamento de uma orquestra sinfônica mais eficiente através da publicização de suas atividades, se suas ações mantiverem um caráter conservador e elitista e permanecerem voltadas a um público restrito”.

2. DIFERENTES MODELOS DE GESTÃO ORQUESTRAL

2.1: Modelo Americano

Os Estados Unidos é um país que teve um importante papel no desenvolvimento da qualidade artística das orquestras. Com a premissa na excelência musical como um dos seus pilares, o desempenho obtido é fruto de vários fatores, dos quais podemos mencionar: qualidade técnica dos músicos, advinda por sua vez de um forte sistema de formação em Conservatórios e Universidades, um criterioso procedimento de audição para admissão de novos músicos, profissionalismo da equipe administrativa, funções bem determinadas de gerência, maestro, direção artística e ou musical, entre outros, obtendo, neste trabalho a partir desse trabalho coletivo, um modelo de gestão eficiente que obteve resultados celebrados em todo o mundo sinfônico. A relação causal entre o modelo de gestão e os resultados artísticos obtidos parece uma realidade fácil de comprovar. Como descreve Mulcahy (1991, p. 10): “na América a cultura pública não é arte pela causa da arte [como em Londres], nem é arte para objetivos políticos [...] Pelo contrário, procura colocar a excelência artística a serviço do público”.

Historicamente o movimento orquestral nos Estados Unidos se confunde com o tempo onde a sua sociedade se influencia pelos costumes oriundos da Europa. Entre esses, a valorização das artes era vista como fundamental para a ascensão do indivíduo na sociedade. As famílias americanas deste período tinham o hábito de frequentarem o circuito cultural europeu com o objetivo de reproduzi-lo em seu país (REIS, 2003, p. 25). O século XIX foi um período onde houve uma participação comunitária e artística no envolvimento em prol da criação das orquestras. Em contraste com o que ocorria na Europa, onde as orquestras foram criadas com uma forte relação com as Casas de Óperas, nos Estados Unidos, ela é,

essencialmente, vinculada às salas de concerto. A sociedade e os músicos são, portanto, os responsáveis por trazer aos Estados Unidos os meios necessários para o seu desenvolvimento orquestral (AYER, 2005, p. 4).

No princípio, os músicos e maestros com o anseio de reproduzir a música sinfônica, em especial Germânica e Austríaca, encontraram-se para criar orquestras que pudessem interpretar este estilo de repertório (WICHTERMAN, 1998). O interesse por este tipo de música vem, *a posteriori*, definir uma das características da música sinfônica americana: o repertório de concerto. Do outro lado, uma sociedade disposta a ouvi-la e também custear para ter acesso a esse privilégio. Um dos pilares do modelo americano foi esse vínculo com a comunidade. A sua participação contínua ao longo da história fez com que se estabelecesse um apoio que vem a ser característico das orquestras deste país. Atribui-se ao papel desempenhado pelo privado como o agente responsável pelo desenvolvimento das artes nos Estados Unidos (REIS, 2003). Como o movimento orquestral não foi vinculado ao governo desde o princípio, um ponto que, em geral, caracteriza o modelo de gestão financeira, foi o exercido pela filantropia. As doações feitas pela comunidade fundamentam um sistema que disponibiliza um suporte financeiro para que seja possível a realização dos concertos desejados por ambos; classe artística e social.

No início as organizações orquestrais nos Estados Unidos foram criadas muito no espírito corporativista que nós encontramos na Sinfônica de Londres e na Filarmônica de Berlim [...] Estes músicos eram verdadeiros empreendedores e dividiam seu tempo entre atividades artísticas e de gestão. Os principais doadores passaram a ter interesse em investir substancialmente a fim de cobrir déficits operacionais para garantir a estabilidade e expandir as atividades (LEVINE, 2011)

Ao se julgar pela atuação decisiva da iniciativa privada no desenvolvimento cultural do

país, pode-se dizer que a participação pública vem a ser vista como complementar. Embora o governo já atuasse de forma simbólica, somente no início do século XX ele entra de forma significativa. Ele regulamenta, em 1913, a isenção do pagamento de imposto de renda as instituições culturais e em 1917 a dedução fiscal total de contribuições e doações para organizações sem fins lucrativos. Não se impõe, com essa iniciativa, uma diretriz governamental direta sobre as políticas culturais, mas um suporte financeiro agregado ao movimento já existente. Em 1929, com a crise da bolsa, o governo cria o programa *The Public Works Art Project*, que marcou o primeiro subsídio nacional no campo cultural, juntamente, em 1935 com *Works Progress Administration* e posteriormente o *NEA*, entre outros. Dessa maneira ambos, iniciativa privada e setor público, iniciam a parceria cruzada entre filantropistas, empresas e governo. Com esses programas as orquestras passam a ter outras possibilidades de complemento as suas fontes de renda. O quadro abaixo demonstra as formas de financiamento à cultura existente nos Estados Unidos (REIS, 2005, p. 227):

Setor Público	Setor Privado	Recursos Próprios
- Agências federais - Agências estaduais - Agências locais - Deduções fiscais concedidas a doações privadas para instituições sem fins lucrativos	- Contribuições individuais - Contribuições de fundações e organizações sem fins lucrativos Contribuições corporativas	- Venda de ingressos, produtos e serviços das próprias instituições

(REIS, 2005)

Em contraste com a imensa participação pública direta ocorrida no Brasil com as orquestras, por exemplo, nos Estados Unidos esse envolvimento tem diminuído com o passar dos anos. A relação das várias fontes de recursos disponíveis e a busca por sua sustentabilidade econômica tem sido um dos problemas que tem afetado a capacidade de administração das orquestras. O papel deste modelo econômico tem reflexos no padrão

musical; bons músicos têm o seu preço. Uma vez que não se pode assumir o compromisso financeiro já existente ou a existir, os músicos que não se sujeitam a tal situação de redução de salário ou cortes, por exemplo, se retiram. Em consequência desses fatos, diz Flanagan (2012), que um dos fatores a serem levados em consideração para que se mantenha uma orquestra é o equilíbrio entre as receitas e despesas. Não parece razoável se questionar a relação entre poder financeiro x resultado artístico, mas ainda se ouvem questionamentos nesse sentido.

2.1.1: Modelo Organizacional

Para compreender o modelo organizacional das orquestras americanas é importante examinar o poder de decisão dentro de sua estrutura administrativa. Consequentemente isso implica nas atribuições de responsabilidades, sejam elas decididas pelo *Board of Trustees* (Conselho de Curadores, Administração, Diretores), *Government Committee* (Comitê do Governo) ou pelos próprios músicos. De acordo com o poder exercido e atribuído em maior ou menor medida por cada um desses corpos, fundamenta-se a flexibilidade e consequentemente uma agilidade em sua gestão. A atribuição da escolha dos músicos, sendo ela decidida pelo Maestro ou pelos músicos, sendo eles de seção ou chefe de naipe, ou uma combinação de ambos, resulta o poder de decisão que será fundamental, também, no desempenho artístico da orquestra. Essa relação de poderes ou atribuições a cada parte consolida padrões que definem um sistema, que ao longo do tempo, tem servido de aparato organizacional para o funcionamento das orquestras naquele país.

Nas funções estabelecidas para cada envolvido, no modelo americano, se destaca segundo Peterson (1986) um triângulo: *Managing Director* (Diretor Executivo), *Music Director* (acumulando a função de Maestro e Diretor Artístico) e em menor proporção, o

papel desempenhado pelos músicos. A cada um desses entes, cabem responsabilidades muito claras: administrativas, financeiras e artísticas. Sendo assim, ao Diretor Executivo cabem as responsabilidades administrativas e operacionais e tem o objetivo de buscar o equilíbrio financeiro e a sustentabilidade da orquestra se distinguindo do papel, exclusivamente artístico, voltado ao Diretor Musical (Galinsky e Lehman, 1995, p. 132). Embora haja uma divergência nas funções de cada envolvido, o relacionamento entre Diretor Executivo e Diretor Musical fundamentam uma otimização na gestão da orquestra.

Em 1842 a Filarmônica de Nova York era criada. Figura entre a mais antiga das orquestras americanas. Tem no seu princípio uma organização de músicos que gerencia sua própria estrutura administrativa e ao mesmo tempo, assume a responsabilidade de sua gestão financeira, até 1908, quando a gestão foi entregue para um grupo de milionários de Nova York. O envolvimento de não músicos na parte administrativa da orquestra passa a ser em maior número, frente a participação, até então, da representatividade dos músicos. Com isso as decisões antes tomadas pelos integrantes, sobre as decisões de assuntos de interesse da orquestra, têm como coadjuvantes, os homens de negócio ou seus apoiadores (LEBRECHT, 1997, p. 176). Uma das diferenças entre o corpo de gestão das orquestras Americanas e Europeias se reside no fato de que a maioria das orquestras do Continente Europeu são geridas pelos próprios músicos. Se não em sua totalidade, como é o caso de Filarmônica de Viena, parcialmente como ocorre com a Filarmônica de Berlim. Porém, não se pode dizer o mesmo nos Estados Unidos. No presente modelo americano, em suma, os “não músicos” e *Board of Directors*, tem mais poderes nos assuntos de decisão da orquestra do que os próprios músicos (WANG, 2003, p. 11).

As orquestras americanas são resultado de vários anos de experimentos e tentativas. De acordo com STARR (1997) o modelo que se difunde e é seguido pelas orquestras vem a ser

aquele denominado corporativo-filantrópico criado pela Filarmônica de Nova York. Possui um Diretor Musical com autonomia ampla nas decisões artísticas; a direção artística é influenciada pelas preocupações de interesse de mercado, sendo o músico relegado a uma autonomia limitada. O Diretor Executivo e o Diretor Musical são escolhidos e aprovados pelo Conselho de Curadores - *Board of Trustees* com a seleção dos músicos ocorrendo com grande influência pela opinião do Diretor Musical ou maestro.

A relação entre o Diretor Executivo e o Diretor Musical possui um equilíbrio mútuo e o sucesso de ambos acarretará também no sucesso da orquestra. A participação diretor-gerente e diretor musical é uma relação de divisão de poder e autoridade. Os músicos são em grande medida, deixados de lado nas tomadas de decisões, no campo artístico e de gestão. A Liga das Orquestras Americanas²¹ tem explicitado “uma nova visão dos músicos enquanto parte central das orquestras. Dessa maneira muda-se a percepção de que os músicos são simples artesãos para ativos acionistas” (ASOL, 1993, p. 10).

²¹ Fundada em 1942 e licenciada pelo Congresso em 1962, a Liga conecta uma rede nacional de milhares de instrumentistas, maestros, gerentes e administradores, conselheiros, voluntários e parceiros de negócios.

Estruturalmente uma orquestra no modelo americano se organiza da seguinte maneira:

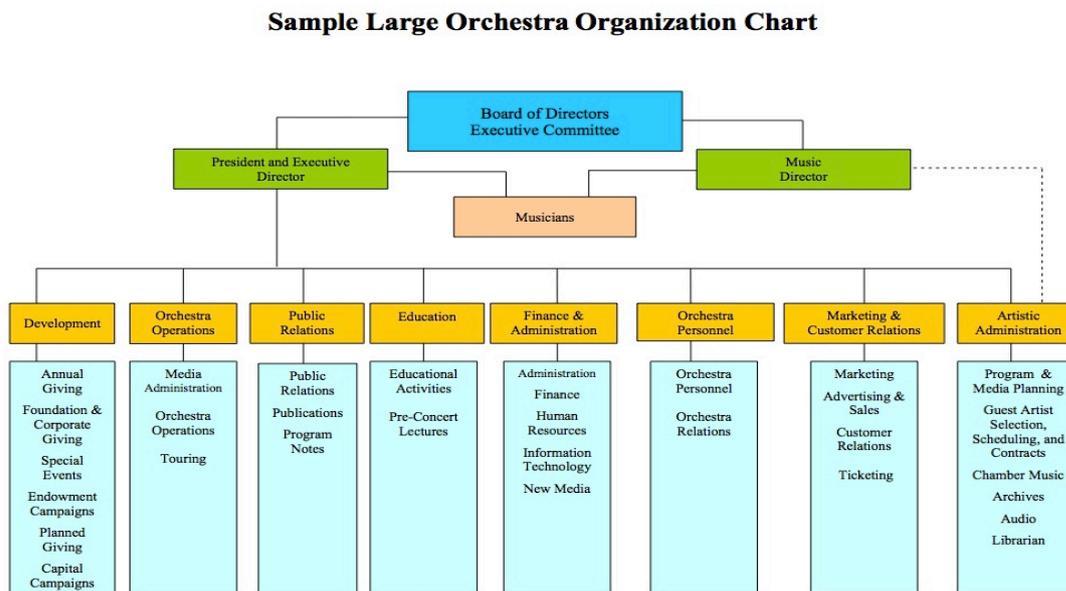


Figura 2: Quadro de organização da Orquestra Americana

Fonte: Internet. Site <http://www.americanorchestras.org/career-center/career-planning/college-and-graduate-students/resources/organization-charts.html>

2.2: Dois Casos Europeus

2.2.1: Filarmônica de Berlim

Em contraste com o que ocorre nos Estados Unidos, na Europa a participação do governo é vista como fundamental para as ações culturais. Historicamente quando comparados os modelos de financiamento, é natural que haja esse oposto entre Privado e Público. Os Estados Unidos com sua política de liberalismo governamental encontra fortalecimento no privado, em relação às artes. Uma vez que na Europa, a política cultural é compreendida como uma questão de estado, nela integram-se as ações políticas voltadas para o educacional, social, turístico, econômico e de relações exteriores (REIS, 2005).

As orquestras europeias possuem a tradição do apoio direto da corte para sua existência. Elas surgem com seus concertos voltados para o repertório operístico onde o vínculo com a realeza era primordial. Sem ele, não seria possível empregar e realizar as atividades nas casas de óperas. As orquestras eram agrupadas de acordo com a necessidade da orquestração das peças. Não existia um corpo orquestral estável nesse período. Caso fossem necessários mais músicos, simplesmente a corte desembolsava mais recursos para a viabilidade dos concertos AYER (2005).

Com a decadência das cortes, o governo assume a posição de financiador direto das orquestras sendo sua a responsabilidade do encaminhamento de subsídios aos grupos artísticos. Na Europa, o desenvolvimento orquestral se difere do americano por essa posição permanente do governo. A filantropia característica nos Estados Unidos se contrapõe a essa política pública Europeia.

Música orquestral na Alemanha recebeu a atenção do público e apoio financeiro muito consistente ao longo dos últimos 200 anos (Pfannkuch, 1962; Weineck, 1985). No século XVIII, as orquestras foram apoiadas principalmente pela nobreza; no século XX, quase todo o financiamento foi fornecido pelos estados e municípios (Becker, 1962; Raynor, 1978), complementados por fundos limitados federais e ocasionais doações privadas para projetos especiais (Allmendinger, Jutta e Hackman, 1996, p. 340)

No final do século XIX uma revolta dos músicos contra o maestro e suas condições de trabalho, deu início a criação de uma das melhores orquestras do mundo: Filarmônica de Berlim. Insatisfeitos, pois estavam sem receber salário e com uma viagem a ser realizada em quarta classe para a cidade de Warsaw, eles decidem interromper o trabalho com a *Bilse Orchestra*. Em 1882 quando foi fundada, seus músicos decidem também que além de *performers* assumiriam a responsabilidade de gerenciamento da própria orquestra. Com isso,

eles se posicionam de forma que o sistema se fundamenta no envolvimento dos músicos, não somente como intérpretes, mas também como acionistas. Dessa forma, estabelecem um sistema de autogestão onde as decisões sobre questões pertinentes à orquestra em toda sua amplitude passam pelos músicos. *The Board of Trustees* da orquestra é composto por três políticos, músicos da orquestra, amigos da orquestra e membros da academia da orquestra. O Comitê executivo da Orquestra é composto de quatro pessoas abrangendo o Maestro, o *Intendant* ou Gerente e dois músicos. A esse grupo pequeno cabem as decisões estratégicas e artísticas da orquestra. Entre estas decisões estão, por exemplo: a escolha do programa da temporada. Ou seja, são os próprios músicos que se gerenciam a eles mesmos, da programação de concertos à organização das turnês. Nesse formato de autogestão, de acordo com o estatuto da Filarmônica, a princípio impensável no modelo americano, a escolha de seu Maestro Titular se dá com os votos de todos seus integrantes músicos (WOODCOCK, 2011).

Em contraste com o modelo americano, o que acontece diferente no dia-a-dia da orquestra alemã é uma participação constante dos músicos na sua gestão. Desde seu início, esse sistema tem se provado, adequado para que o nível artístico prevaleça intacto frente às situações adversas. Com uma importante função administrativa dentro da estrutura da orquestra, o músico se torna mais participativo e tende a desempenhar melhor também sua função artística. Não ocorre uma submissão ao maestro como acontece no modelo americano. Essa submissão, tão comum em orquestras brasileiras, poderia ocasionar um mau desempenho artístico ao músico que não esteja apto a suportar essa pressão? Será esse um possível fator impeditivo para que as orquestras brasileiras obtenham um resultado artístico mais favorável?

2.2.2: The London Symphony Orchestra

A Orquestra Sinfônica de Londres, fundada em 1904 em decorrência de uma insatisfação generalizada dos músicos da Queen's Hall Orchestra a partir de salários muito baixos, insuficientes para o sustento de quarenta e seis músicos que a formavam. A revolta do corpo de músicos contra Sir Henry Wood, Diretor da QHO resultou na criação da primeira orquestra britânica sob o regime de autogestão de seus músicos. (WOODCOCK, 2011).

A partir de um início modesto, como ocorreu nos Estados Unidos, os primeiros investidores e acionistas da LSO²² foram os próprios músicos. A orquestra conta também com algum subsídio governamental visto que na Inglaterra a tradição de filantropia ligada às Artes não era tão forte como nos EUA e o sistema público ainda é um dos principais agentes mantenedores das orquestras. Agregados à venda de ingressos, gravações de trilhas sonoras para o cinema (uma especialidade desta orquestra), outras formas de financiamento são complementares aos recursos públicos. A legislação britânica não proíbe doações de pessoas físicas ou jurídicas às artes e procura agir como facilitador para que o sistema usufrua de todas as formas de apoio possíveis e possa atender de forma adequada às demandas específicas desse tipo de atividade. (Galinsky e Lehman, 1995, p. 126).

Os músicos ingleses, como os alemães de Berlim, tem um papel central no desenvolvimento das ações da orquestra. Questões voltadas à parte artística são de inteira responsabilidade da própria orquestra, na contra mão da decisão mais centralizada que ocorre com o Diretor Artístico nos Estados Unidos. Baseado neste sistema de autogestão, os músicos elegem um Conselho de Administração que é composto por quatorze pessoas. Nove desses membros são músicos da orquestra, um dos membros é o diretor gerente e quatro são oriundos do mundo dos negócios. Segundo o regimento da orquestra, o presidente e o vice-presidente

²² London Symphony Orchestra

serão sempre músicos que façam parte da orquestra. Sobre esse conselho reside a decisão de empregar e demitir o Diretor-Gerente e Maestro, juntamente com a escolha dos próprios companheiros nas audições. As responsabilidades do Diretor Gerente, por exemplo, são de implementar estratégias de interesse dos músicos e não o contrário (ZENONE, 2001, p. 38). O Maestro não possui responsabilidades como as atribuídas aos seus congêneres americanos nos Estados Unidos. Ele não é o responsável pela organização da temporada, não assume as decisões sobre questões artísticas e também não possui autoridade de demitir ou aceitar um músico na orquestra (WOODCOCK, 2011).

Como nos Estados Unidos, a pluralidade orquestral na Inglaterra é imensa. Embora exista um parâmetro de gestão alguns fatores caracterizam cada orquestra. Isso se demonstra em seus tamanhos distintos, estilo, repertório localidade e financiamento. Em Londres existem quatro orquestras auto geridas, incluindo a LSO. O que se adota para o funcionamento operacional dos músicos se reside no denominado *Freelance*. Desta forma, recebem por trabalho realizado e não mensalmente, como ocorre em outras orquestras da Inglaterra.

Uma orquestra é um complexo sistema de gestão, independentemente de que modelo seja adotado. A distinção envolvendo seu “som” característico e a sua qualidade artística, nos casos dos conjuntos até aqui observados, parece não se relacionar diretamente sobre o modelo adotado. Independentemente de qual seja a fonte de financiamento, a relação de atribuição de liderança sendo elas voltadas para a visão do maestro, Diretor Gerente, ou músicos, todos esses conjuntos alcançaram a excelência artística. Infelizmente, não parece haver um paralelo com a situação das orquestras brasileiras como veremos adiante.

3. O CASO MINAS

3.1: Orquestra Sinfônica de Minas Gerais: sua trajetória.

Minas Gerais sempre foi um estado onde a presença musical é parte integrante da vida social e cultural das pessoas. As orquestras bicentenárias de São João Del Rei, a música sacra tocada nas missas e procissões em suas cidades históricas, as bandas de música, enfim, todo esse universo artístico, confirma o interesse do mineiro pela música desde os seus primórdios. O curral Del Rei, primeiro nome da capital de Minas, recebe em sua criação esse legado artístico que vem a ser de fundamental importância no seu contexto cultural para o desenvolvimento dos grupos na então, recente criada, capital de Belo Horizonte.

A música em Belo Horizonte antecipou a chegada da capital. No velho Curral Del Rei, já as serenatas se faziam ouvir, como em todos os outros recantos de Minas. Com a mudança da capital para cá, o que aconteceu é que os pequenos conjuntos que animavam as festas em Ouro Preto, logo para aqui se transferiram. Nos programas dos festejos comemorativos da inauguração da nova capital há referência a muitas festas animadas por alguns desses conjuntos, na sua maior parte integrados por militares. Também a música fina tinha seus amantes. Logo apareceram aqui solistas de merecimento dando recitais (FREITAS, 1997, p. 97)

Com o propósito de levar a música sinfônica à sociedade, no ano de 1925 foi criada a Sociedade de Concertos Sinfônicos de Belo Horizonte. Com o apoio do então Governador Fernando de Mello Viana, o Maestro Francisco Nunes assume a liderança da Sociedade. Seu primeiro concerto foi realizado no dia 21 de dezembro do mesmo ano. Francisco Nunes foi regente da orquestra da sociedade até quase a sua morte. Os maestros Elviro Nascimento e

Mário Pastore, deram continuidade ao trabalho iniciado por Francisco Nunes. Em 02 de janeiro de 1944, a Sociedade foi oficializada por decreto assinado pelo então prefeito Dr. Juscelino Kubitschek, sendo o cargo ocupado pelo maestro Guido Santorsola. Em seguida, a regência foi confiada ao maestro Arthur Bosmans, que conduziu a Sinfônica até 1948, quando sua direção foi novamente entregue ao maestro Guido Santorsola. (BRANT, 1950). Entretanto, no mesmo ano, uma dissidência, liderada por Arthur Bosmans, substituto de Guido Santorsola na regência da Sinfônica Municipal, leva a criação de uma Orquestra Sinfônica Estadual com apoio do Governador (MATA-MACHADO, 2002).

Neste período, Belo Horizonte contava com duas orquestras, a Sinfônica Municipal e Estadual. Por outro lado a ausência de músicos qualificados e o aporte de recursos, não viabilizaram a existência de ambas. Sendo assim, no ano de 1951, o governador Juscelino Kubitschek, o prefeito Américo René Giannetti e o vice-governador Clóvis Salgado reuniram-se para discutir um convênio de amparo às atividades artísticas entre a Prefeitura e o Estado. Desta forma, no mesmo ano, a Sinfônica Estadual foi extinta e, em dezembro, o convênio foi ratificado pela Assembleia Legislativa. Desta forma, a Sociedade de Concertos Sinfônicos e a Orquestra Sinfônica Estadual passariam a constituir uma só entidade sob a denominação de Sociedade Mineira de Concertos Sinfônicos, recebendo subvenções mensais tanto do Estado quanto do Município (MATA-MACHADO, 2002). É importante mencionar também, a existência da Orquestra Sinfônica da Polícia Militar. Criada em 1948, ela fortaleceu o naipe de sopros da então orquestra da Sociedade Mineira de Concertos Sinfônicos e posteriormente, também alguns músicos da família das cordas oriundos da OSPM²³ se juntaram à SMCS²⁴.

Belo Horizonte sempre tivera uma atividade orquestral bastante intensa. Porém, a partir da década de 1960, este ambiente musical começa a sofrer seus primeiros reflexos negativos.

²³ Orquestra Sinfônica da Polícia Militar

²⁴ Sociedade Mineira de Concertos Sinfônicos

A orquestra da Sociedade Mineira de Concertos Sinfônicos passa por um processo de esvaziamento. Pessoas ligadas ao Governo do Estado passam a defender a inclusão desta orquestra como um dos corpos estáveis do futuro Palácio das Artes, que viria a ser inaugurado em 1971. O Palácio das Artes, durante seus primeiros anos, não tinha uma Orquestra que fizesse parte dos seus Corpos Estáveis. Já nesse período, a orquestra da Sociedade Mineira de Concertos Sinfônicos, não mantinha atividades regulares e sua existência se dava, praticamente, como pessoa jurídica constituída, mas sem atividades. Para que a programação artística do Palácio das Artes fosse preenchida, com frequência era convidada a Orquestra Sinfônica da Universidade Federal de Minas Gerais (MERCARELLI et al., 2006).

Sediada, então, no Palácio das artes, onde ensaiava e realizava grande parte de seus concertos, a Orquestra Sinfônica da Universidade Federal de Minas Gerais foi fundada por iniciativa do Maestro Carlos Alberto Pinto Fonseca. Embora com uma extensa atividade no Estado de Minas Gerais, seus aportes financeiros eram de responsabilidade da Universidade Federal de Minas Gerais. Seu desenvolvimento como conjunto sinfônico foi gradual, iniciando-se como conjunto de cordas apenas, totalizando pouco mais de dez músicos. À medida que os recursos financeiros eram acrescidos, a orquestra ampliava seu quadro de músicos e passava, a partir de então, a contar com aproximadamente trinta músicos, dentre esses, instrumentistas de sopros. Por fim, no terceiro ano de atividade, acrescentou-se o naipe de percussão. Apesar de não contar com um efetivo ideal, sua formação possibilitava a execução do repertório do período clássico²⁵.

O Brasil enfrentava neste período uma situação econômica de extrema instabilidade. Era a época da alta inflação e a corrosão dos salários dos músicos ligados à Orquestra Sinfônica da Universidade Federal de Minas Gerais provocou um êxodo tão grande que levou, por fim,

²⁵ Entrevista de Afrânio Lacerda, 2006.

à extinção da orquestra.

A população de Belo Horizonte e a imprensa, com artigos fervorosos, foram contrários a decisão do fim das atividades da orquestra, e mobilizam as forças políticas para se manifestarem sobre o quadro que se apresentava. Assim, as instâncias do poder público interagiram para que uma solução seja encontrada. Nesse período, o Estado, aqui representado pela Fundação Clóvis Salgado (FCS), principal interessado, buscava resolver o impasse frente a ausência de um grupo sinfônico vinculado ao Palácio das Artes.

Em 18 de outubro de 1974, reúnem-se, no Palácio dos Despachos, autoridades da Prefeitura, do Estado e da Universidade no que seria considerado um importante momento para o cenário orquestral de Belo Horizonte²⁶. Nesta oportunidade, apesar de vários impasses ficou acordado entre as partes envolvidas, que se criaria uma orquestra com subsídios do Governo do Estado. Assim, o Reitor da Universidade decidiu interromper as atividades da orquestra e, juntamente com o comandante da Polícia Militar colocaram os músicos a disposição do novo grupo sinfônico.

No decorrer de 1975 as discussões sobre a criação da orquestra evoluíam lentamente. Ao mesmo tempo, em outros estados da Federação, novos grupos sinfônicos eram criados. Minas Gerais dessa forma perdia então, os músicos da extinta Orquestra da Universidade²⁷.

Com todo este quadro, em 02 de setembro de 1976, foi assinada a Lei estadual nº 6.862, que autorizava à Fundação Palácio das Artes a criação da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais. Embora tivesse sido acordado, na reunião do Palácio dos Despachos, que os músicos das Orquestras da Universidade e da Polícia Militar, seriam colocados à disposição do novo conjunto, o Estado realiza concurso público para formar o quadro necessário para criação da Orquestra. Desta forma, alguns remanescentes destes grupos mais antigos foram excluídos da

²⁶ Jornal Estado de Minas, 22 out. 1974.

²⁷ Jornal Estado de Minas, 1 ago. 1975.

nova orquestra por não serem considerados aprovados na audição (Reis; Avellar, 2006).

A OSMG²⁸ teve sua estreia no Grande Teatro do Palácio das Artes, no dia 16 de setembro de 1977. O Concerto inaugural incluía as seguintes obras: Abertura da ópera *La Clemenza de Tito* de W. A. Mozart, Sinfonia No 1 de Heitor Villa-Lobos, Pavane por une Infante Défunte de Maurice Ravel e a Sinfonia No 1 de Beethoven²⁹. Nesta oportunidade, ela contava com quarenta e seis músicos efetivos.

Como ocorre em quase todas as orquestras brasileiras, a recém-criada OSMG começa suas atividades com menos músicos do que necessita. Neste período, a Fundação Clóvis Salgado se manifesta a favor de uma audição internacional para compor as vagas remanescentes da orquestra. Foi feita a divulgação das audições em jornais da França, Tchecoslováquia, Itália e Alemanha. No Brasil, divulgaram em Belo Horizonte, São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Porto Alegre, mas apenas vinte e nove músicos brasileiros se inscreveram para as audições³⁰.

Essa posição da administração provocou reações favoráveis e contrárias à contratação de músicos estrangeiros. Mesmo diante da polêmica, que refletiu nos vários jornais do Estado, a audição foi realizada e, com ela, a partir de 1980, a orquestra passou a contar com quarenta músicos estrangeiros e quarenta e seis brasileiros em seu quadro.

O objetivo desta audição, segundo o então superintendente do Palácio das Artes, Hécio Ulhôa Saraiva, era apenas de precaução, caso as vagas não fossem preenchidas por brasileiros. O compromisso era de que, caso houvesse empate técnico e artístico, seria assegurada o direito à vaga ao músico brasileiro. Acrescido a esse compromisso, a questão salarial seria de total isonomia para todos integrantes da orquestra³¹.

²⁸ Orquestra Sinfônica de Minas Gerais.

²⁹ Jornal Estado de Minas, 28 de set. 1977.

³⁰ Jornal Estado de Minas, 12 fev. 1978.

³¹ Jornal do Brasil, 28 de fev. 1978.

Após todo este procedimento de seleção, os músicos foram contratados tendo seus rendimentos vinculados ao dólar. Posteriormente, apenas os estrangeiros tiveram seus vencimentos atrelados a moeda americana. Claramente, a diferença entre os proventos, entre os músicos brasileiros e os oriundos do exterior, se tornou insustentável. Esta situação gerou um desconforto entre a classe artística musical de Belo Horizonte. O compromisso assumido pelo então superintendente do Palácio das Artes, como de costume pelas autoridades políticas, mostrou-se divergente do seu discurso. A orquestra que contava com oitenta e seis músicos, passava por momentos de instabilidade, pelo fato do próprio governo não cumprir seu papel de agente financiador das artes:

O salário dos músicos estrangeiros era reajustado com base na variação do dólar [...] Quando os contratos abandonaram a dolarização, os salários dos músicos começaram a sofrer o mesmo achatamento que os demais servidores públicos. Sem compromisso pessoal ou vínculo afetivo com a comunidade, a maioria dos músicos estrangeiros começou a buscar trabalhos mais rentáveis. A primavera da OSMG durou apenas alguns anos, vítima da precariedade dos salários e da abertura de novas orquestras pelo país (Reis; Avellar, 2006).

Não somente pela questão salarial, o estabelecimento de uma comparação em nível artístico entre brasileiros e estrangeiros, prejudicou, em grande medida, muitas carreiras de músicos formados em escolas de música de Belo Horizonte. Como visto anteriormente, as orquestras que antecederam a OSMG, tiveram, em sua quase totalidade, integrantes da própria capital mineira.

Enquanto a comunidade artística musical de Belo Horizonte questionava a presença dos músicos estrangeiros na capital do Estado, não se pode discutir sua contribuição artística ao ambiente orquestral. A Fundação Clóvis Salgado, preocupada em ter um centro de formação musical, vinculou as atividades orquestrais dos músicos estrangeiros à atividades formativas.

E, nesse sentido, os estrangeiros tiveram papel importante na formação de futuros músicos sinfônicos mineiros.

Apesar de tantas polêmicas, o trabalho continuava. A OSMG participou da montagem da ópera *As Bodas de Fígaro*, de Mozart, regida pelo maestro alemão, Wolfgang Gröth. A partir de então, o maestro manifestou seu desejo pelas obras dos séculos XVIII e XIX, deixando de lado, as peças contemporâneas e brasileiras. Durante este período a participação de regentes e solistas estrangeiros foi de vital importância não só a OSMG, mas também no desenvolvimento artístico da programação do Palácio das Artes.

Enquanto que a primeira gestão da Fundação Clóvis Salgado, autarquia à qual está submetida a OSMG, era voltada ao repertório “Europeu”, a nova gestão apresentava-se com uma proposta distinta, caminhando em uma direção totalmente oposta à anterior. O recém-empossado superintendente Nestor Coelho Sant’Anna, privilegiou o repertório brasileiro, com ênfase nas produções mineiras, incluindo óperas, balés, oratórios e projetos voltados à música popular. Assim, concertos ou espetáculos internacionais passaram a ter menor ênfase. Sobre esta abertura e valorização da cultura e dos artistas, músicos locais, ele relata, tendo como amostra, o espetáculo *Vinicius*, seus anseios e constantes enfrentamentos, frente ao cenário artístico Paulista e Carioca:

Eu Sempre fui contrário a ficarmos fechados, fazendo coisas lindíssimas para um determinado público elitizado. Isso não é a função, não é? E outra coisa, de ficar só contratando, servindo de espaço para grandes eventos internacionais que vinham do Rio e São Paulo e necessariamente teriam que vir aqui também [...] A sociedade, entre aspas, mineira, reclamava que só São Paulo trazia coisas interessantes e que Minas não trazia nada. Então, eu sempre fui contrário a esse negócio. Tem tanta coisa bonita por aqui também! Vamos fazer coisas nossas, vamos abrir e vamos fazer montagens nossas, produções nossas...³²

³² Entrevista de Nestor Sant’Anna. 2006.

A partir de 1980, surgiu a possibilidade de aumentar o quadro de músicos da orquestra. A intenção era que chegasse a cento e dez integrantes, sendo ofertadas, vinte e quatro novas vagas³³. Novamente abriu-se um edital, também no exterior, para a seleção. O maestro Sérgio Magnani, a essa altura, assumia interinamente a regência da orquestra, uma vez que o Maestro Wolfgang Gröth, deixara a OSMG com destino a Orquestra Sinfônica da Paraíba. Porém, em 1981, o maestro Carlos Alberto Pinto Fonseca, assume a regência titular da OSMG, após ser selecionado, entre nove candidatos, por uma banca composta por Arthur Bosmans, Henrique Moremlbaum e Francisco Corujo³⁴. Desde sua criação, a orquestra recebeu vários regentes convidados. Merecem destaque os maestros Emílio de César e John Neschling. Ambos atuaram em regências de óperas e concertos, vista a vasta gama dos programas interpretados pela OSMG:

[...] Em seus primeiros anos a OSMG esteve ligada a um repertório basicamente restrito ao período clássico e romântico, com eventuais incursões em obras de outros períodos e de compositores brasileiros. O ano de 1983 apareceu como uma bem-vinda exceção: houve vários concertos com obras de compositores do século XX e de brasileiros de várias épocas. Destacaram-se os concertos regidos por Sérgio Magnani, com obras de Stravinsky, Darius Milhaud, Camargo Guarnieri e Arnold Schoenberg; o concerto de música brasileira do período colonial apresentando obras de Pe. José Maurício Nunes Garcia, Lobo de Mesquita e Francisco Gomes da Rocha [...] as apresentações de obras de Cláudio Santoro e Arthur Bosmans regidas pelos próprios compositores, além de inclusão de obras de Villa-Lobos e Carlos Gomes em vários concertos durante a programação do ano (MERCARELLI, et al, 2006)

Como muitas orquestras brasileiras, a OSMG enfrentou, em sua trajetória, momentos de crises. No ano de 1984, em virtude da crise financeira por que atravessava, a FCS³⁵ lança uma

³³ Jornal Estado de Minas, 8 fev. 1980.

³⁴ Jornal Estado de Minas, 28 jul. 1981.

³⁵ Fundação Clóvis Salgado.

campanha, dirigida ao empresariado, denominada de *Adote um Músico*, com intuito de valorizar a orquestra e ajudar a manter o seu quadro de músicos³⁶. O apoio se daria na forma das empresas arcarem com o salário e os encargos trabalhistas de um ou mais instrumentistas. Para tanto, eram deduzidos nos seus impostos de renda o valor da contribuição e teriam sua marca vinculada a OSMG e receberiam concertos em locais de seus interesses. Embora com apoio de algumas empresas, essa campanha não foi suficiente para sanar o problema salarial de maneira definitiva. Sendo assim, a orquestra passou a ter um quadro de músicos incompleto. Diante deste problema e apesar das dificuldades financeiras, o Governo Estadual autorizou o ingresso de mais nove músicos na sinfônica, selecionados através de concurso público: um trombonista, dois violistas, quatro violinistas, um trompista e um contrabaixista. Com este concurso a OSMG pode contar novamente com um quadro de músicos adequados para dar maior flexibilidade artística ao grupo.

Um importante passo do Governo Federal em apoiar orquestras, foi o acordo entre o Banco do Brasil e o Ministério da Cultura, no ano de 1987, que contemplava recursos destinados a manutenção, reparo de partituras e aquisição de novos instrumentos. Todas essas diretrizes foram oriundas do *Primeiro Encontro Nacional de Dirigentes de Orquestras*, promovido pelo MinC³⁷. Entre as orquestras contempladas no programa, estava a OSMG³⁸. A década de 80 foi permeada com constantes lutas para o equilíbrio do número de integrantes e a busca da qualidade artística através da oferta de uma gama maior do repertório orquestral.

Desde então a OSMG tem passado por momentos distintos. Atualmente, por ter um quadro reduzido de músicos, a oferta na variedade de opções musicais é reflexo deste problema. Artisticamente isto significa a impossibilidade de executar certas obras do final do século 19 e o início do século 20.

³⁶ Jornal Diário da Tarde, 2 maio 1984.

³⁷ Ministério da Cultura.

³⁸ Jornal Estado de Minas, 12 fev. 1987.

Essa vulnerabilidade em grande parte é atribuída às constantes lutas com a FCS. Boa parte dos músicos ventilava ter uma orquestra que tivesse uma gestão autônoma, como ocorre nos Estados Unidos, mas que fosse vinculada, administrativamente, a Fundação Clóvis Salgado. Para tanto o modelo de gestão escolhido e adequado ao desejo dos músicos foi o de OSCIP. Embora o caminho tenha sido encontrado, para levar a autonomia de gestão à orquestra e dar condições adequadas de salário e produção artística aos músicos, a condução política acabou levando à criação de outra orquestra: a OFMG.

A Orquestra Sinfônica do Estado de Minas Gerais recebeu no ano de 2013 um importante reconhecimento do poder público. Devido ao seu importante papel na formação cultural e histórica do povo mineiro, a Assembleia de Minas Gerais, declarou como patrimônio histórico e cultural de Minas Gerais através da Lei no 20.628, de 17/1/2013. Essa norma faz com que ela seja considerada patrimônio imaterial do Estado. Desta forma, contribuindo para a salvaguarda da instituição.

3.2: Orquestra Filarmônica de Minas Gerais

No ano de 2005, o Governo do Estado estudava a possibilidade de reestruturar a Orquestra Sinfônica de Minas Gerais. Essa decisão se deu em virtude da busca por soluções aos problemas de ordem artística e administrativa enfrentados pela OSMG, problemas esses comuns à maioria dos grupos sinfônicos estatais Brasileiros: reivindicações constantes dos músicos por melhores salários e condições de trabalho; baixo orçamento de programação; falta de estrutura administrativa, enfim, situações que precisavam ser enfrentadas há bastante tempo. Inspirado nos resultados artístico-administrativos do caso OSESP, o Estado de Minas Gerais, através de sua representante, a então Secretária de Estado da Cultura, Eleonora Santa

Rosa, decidiu-se buscar as soluções dos problemas da orquestra através da implementação de um modelo de gestão da orquestra por uma OSCIP.

Em 23 de novembro do mesmo ano, o Instituto Cultural Orquestra Sinfônica foi qualificado através da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público. O ICOS³⁹ constituiu-se com o objetivo de colaborar com a Fundação Clóvis Salgado, no apoio de seus corpos artísticos: a Orquestra Sinfônica de Minas Gerais. Os 13 sócios fundadores do Instituto estabeleceram como estrutura administrativa uma Assembleia-Geral, um Conselho Administrativo e uma Diretoria-Executiva, composta por um presidente e três diretores. Sete meses após a fundação do Icos, foi realizado o primeiro Termo de Parceria, celebrado entre o Instituto e a Fundação Clóvis Salgado, com interveniência da Secretaria de Estado de Cultura, com o objetivo primordial de fomentar a OSMG. Por se tratar de uma entidade de direito, O Termo de Parceria com a OSCIP estabelecia metas, programa de trabalho e patamares de salários competitivos, sendo o Estado, comprometido com um orçamento específico para esta demanda (SILVEIRA; DIAS, GONÇALVES, 2009).

Em virtude das diferenças dos modelos de gestão, um possibilitando a contratação de músicos pelo regime estatutário, servidor público, e o outro pela CLT⁴⁰, trinta e cinco músicos da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais, ao final de muitas negociações, aceitaram e aderiram ao novo modelo. Neste período a orquestra contava com setenta integrantes. Portanto, metade da orquestra não aderiu a nova proposta. Por se tratar de entidade de direito privado, a ICOS não poderia, simplesmente, absorver os músicos da OSMG como funcionários estatutários. Para o ingresso desses, foram utilizados os mecanismos de Afastamento

³⁹ Instituto Cultural Orquestra Sinfônica.

⁴⁰ Consolidação das leis do Trabalho.

Voluntário Incentivado e de Licença para Interesse Particular (SILVEIRA; DIAS, GONÇALVES, 2009).

Com esta divisão entre músicos que aderiram e aqueles que não, o Estado de Minas Gerais, cercado por muita polêmica, decidiu manter as duas orquestras, ou seja, a Filarmônica pelo regime de OSCIP e a Sinfônica de Minas, pelo regime de administração direta Estatal. Para que a nova orquestra pudesse completar seu quadro e músicos, no final de 2007, audições foram realizadas em São Paulo, Rio de Janeiro, Belgrado, Varsóvia e na Filadélfia onde se obteve a aprovação de pouco mais de quarenta músicos. Nesta nova orquestra, todos, por terem o vínculo de CLT, como qualquer trabalhador brasileiro, vivem a possibilidade de ver seu contrato rompido a qualquer momento. Condições diferentes, portanto, do funcionário público que possui estabilidade que dificulta ou quase impossibilita sua demissão (FONSECA, 2013).

Para assumir a regência desta nova orquestra, foi convidado o Maestro Fábio Mechetti, que há muitos anos trabalhava nos Estados Unidos. Com sua experiência internacional ele menciona o lado da gestão como um dos pontos principais para a busca da eficiência às atividades das orquestras. “No Brasil a dificuldade sempre foi montar um modelo de gestão. Intenções de reformular orquestras e teatros existem mas elas esbarram na dificuldade de se migrar de um modelo estatal para outro mais ágil”, (FRÉSCA, 2011).

Composta por noventa músicos, oriundos de todo o Brasil, Europa, Ásia e das Américas, Orquestra Filarmônica de Minas Gerais, realiza o seu concerto inaugural em fevereiro de 2008, com a Nona Sinfonia de Beethoven. Constitui um de seus objetivos inserir o Estado nos circuitos nacional e internacional da música clássica. Já é reconhecida por três importantes prêmios: Prêmio Carlos Gomes de Melhor Regente Brasileiro, no ano de 2009 ao

maestro Fabio Mechetti; Melhor Grupo Musical Erudito pela Associação Paulista de Críticos de Artes, no ano de 2010; Prêmio Carlos Gomes de Melhor Orquestra do Brasil, no ano de 2012, em face desses resultados obtidos em um período de tempo curto, nos permite refletir sobre o modelo OSCIP de gestão como uma forma de aperfeiçoar a constante busca pela qualidade artística das orquestras, mas também, de uma forma eficiente para o gerenciamento dos grupos artísticos focados em resultados.

4.MODELOS DE GESTÃO DA OSMG E OFMG

4.1: Dificuldades de Gestão

A gestão de uma orquestra sinfônica é complexa e necessita ao mesmo tempo de um modelo circular que contemple não somente a área artística, como também, boas condições de trabalho para os músicos, programação de alto nível e dialogo internacional. Porém, uma estrutura administrativa que lhe permita a agilidade e eficiência para todos os trâmites gerenciais necessários para seu bom funcionamento fechariam o círculo traduzindo-se em melhores resultados artísticos.

Segundo Rezende (2007), “gestão” pode referir-se à gestão de pessoas, gestão de projetos, gestão do conhecimento, gestão financeira e outras mais. Importante seria refletir sobre sua abrangência e identificar quando é genérico e quando é específico.

Conforme Sá (2005) gestão é um termo genérico que sugere a ideia de dirigir e de decidir. Cita ainda, que no rigor vernacular as expressões administração, gerência e gestão são sinônimas.

Para Motta (1991, pág. 151), a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; a arte de fazer acontecer, de obter resultados. O aprendizado gerencial é o processo pelo qual o indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores e fortalece sua capacidade de análise de problemas.

A OSMG, em momentos de discussão sobre o formato de gestão, trouxe questionamentos que ocasionaram dissidências entre os músicos. Aqueles não favoráveis ao novo modelo traziam dúvidas como vínculo estatutário, questões salariais defasadas, concurso público para preenchimento de vagas, a responsabilidade da função mantenedora direta do

Estado, por exemplo, como uma grande dificuldade para a aceitação plena de uma alternativa ao modelo estatal adotado pela OSMG.

O papel do poder público como principal responsável das áreas culturais tem sido, ao longo dos anos, questionado. Nas últimas décadas é evidente o aumento da complexidade da atuação do estado. Segundo FARO (2010) “O papel estatal, com sua área de atuação em um ambiente de crescente escassez de recursos, [...] pressão para a qualidade dos serviços prestados e de restrições fiscais, passou a enfrentar a necessidade de se reinventar”.

“O debate gerado pela tentativa de transformar uma orquestra pública de 30 anos em OSCIP reflete dilemas atuais. No discurso, atacam o funcionalismo público e as burocracias estatais, que não combinariam com a forma moderna de gestão administrativa” (VENCESLAU; LOPES, 2007).

Historicamente o financiamento de grande parte da produção e difusão artística no Brasil esteve vinculado à ação estatal (BOTELHO, 2007; CALABRE, 2007), seja através da atuação de instituições culturais públicas, subvenções e apoio as instituições privadas, patrocínio direto a projetos [...] ou mais recentemente, através de isenções fiscais, leis de incentivo, fundos estaduais de cultura ou lançamento de editais específicos para os setores artísticos (FREITAS, 2010c, p. 24).

A Filarmônica de Minas Gerais, em virtude dos prêmios já recebidos, é considerada uma das melhores orquestras do País. Foi a primeira orquestra a seguir o mesmo modelo de gestão empregado pela Orquestra Sinfônica de São Paulo. Devido à rapidez com que geraram resultados artísticos palpáveis, este modelo vem se firmando como mais adequado à gestão de organismos artísticos versus o tradicional modelo estatal. A mudança se deu com a busca intensa por resultados finalísticos para a sociedade, aliada ao monitoramento e avaliação eficazes dos projetos de governo, além de incentivos às equipes por meio de Termos de

Parceria, instrumento de pactuação de resultados que estabelece, através de indicadores e metas, quais os compromissos devem ser entregues pelos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual.

Esses novos modelos de OS ou OSCIP⁴¹, pressupõe que essa nova figura jurídica poderá oferecer maior agilidade e eficiência às demandas e necessidades específicas das orquestras, onde o sistema de gestão direta pelo poder público, dada sua burocratização decorrente da lei 8.666, possa comprometer a qualidade artística. Ambas as figuras jurídicas propostas como alternativa, a OS e a OSCIP, são opções que tendem a demonstrar uma aproximação das congêneres brasileiras à maneira com que as orquestras nos Estados Unidos ou Europa gerenciam seu funcionamento. É possível, portanto, que o fator de gestão seja o ponto de transformação necessária para que haja um crescimento no desempenho musical das orquestras brasileiras (LIMA, 2009)

Os gestores das OS/OSCIP enfatizam a autonomia administrativa como vantagem do modelo. “A transferência da gestão resolveu os problemas do dia-a-dia que as instituições enfrentavam por estarem engessadas dentro do modelo estatal”, afirma Arnaldo Gobetti Jr., coordenador da Unidade de Desenvolvimento e Melhoria Organizacional da Casa Civil. “As atividades de cultura têm uma dinâmica própria, que exige agilidade” (HAMA, 2006).

O então Ministro Bresser Pereira discorreu sobre a dicotomia da função do Estado nos seus diversos campos de atuação e simultaneamente, o papel do autônomo que essas partes hierárquicas, deveriam assumir para uma gestão menos burocrática:

“Quando se trata de serviços sociais, serviços científicos, como hospitais, universidades, escolas, museus, jardins zoológicos, orquestras sinfônicas - áreas muito importantes que o Estado tem obrigação de financiar, mas nenhuma razão para dirigir diretamente -

⁴¹ Legislação Mineira - Lei 14.870/03 (16/12/2003): qualificação de pessoa jurídica, de direito privado, sem fins lucrativos como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público.

criam-se as entidades públicas não-estatais. Aqui no Brasil estamos chamando de Organizações Sociais. [...] que é uma organização quase não-governamental. Ela é uma organização híbrida entre a organização estatal e a organização privada de interesse público.” (buscar citação JORNAL DO BRASIL (23/11/97)).

Dentro da gestão da OSMG o papel do Estado é de mantenedor da folha de pagamento dos músicos, funcionários efetivos e manutenção da instituição gestora: Fundação Clóvis Salgado. Na mediação dos problemas encontrados dentro da gestão estatal da orquestra, a busca de parcerias se apresenta como um caminho complementar para solução de seus problemas. As Leis de Incentivo à Cultura servem como uma alternativa quando a atuação estatal direta não é possível.

Embora se apresente como alternativa a um maior apoio governamental, os projetos viabilizados através das Leis de Incentivo acabam tornando a orquestra sua refém, pois quando não há sucesso na captação a orquestra acaba ficando sem uma coisa nem outra, nem apoio do governo, nem apoio privado, através das leis de incentivo.

Atualmente a OSMG possui um quadro com quarenta e seis músicos efetivos. A necessidade de contratar, sempre com aportes oriundos das leis de incentivo, dependendo da programação, pode variar de dezoito a trinta músicos. Esta situação acaba gerando questionamentos sobre o desempenho artístico da orquestra, pois não há como se criar um *esprit de corps* com um conjunto diferente a cada concerto. O Governo parece não entender a importância, para o crescimento artístico da orquestra, de um grupo homogêneo, coeso, e maduro musicalmente e isso só se torna possível com a prática conjunta e permanente dos mesmos músicos em ensaios e concertos. Não é à toa que um dos maiores anseios do maestro e dos próprios integrantes é que se tenha um quadro completo para a execução do repertório sinfônico.

Em se tratando da equipe administrativa, o quadro da OSMG também é limitado, constando de: um arquivista efetivo; um arquivista, dois montadores e uma produtora todos contratados via lei de incentivo⁴². A dependência dos recursos provenientes majoritariamente de captação de recursos por lei de incentivo acaba por enfraquecer a orquestra estatal que acaba num limbo entre um sistema e outro.

Malaguti, Carneiro e Grego (2009) relatam a preocupação do Estado sobre o engessamento burocrático estatal quando em 2003 foi implementado o “Choque de Gestão” do então Governador Aécio Neves foi sinteticamente definido como “o conjunto integrado de políticas de gestão públicas orientadas para o desenvolvimento” (VILHENA, 2003). Segundo FARO (2012) o modelo de administração tradicional é lento, perdulário e burocrático. A reformulação da administração pública, focada em torno do equilíbrio fiscal entre receitas e despesas, revisão e simplificação de processos administrativos, parceria com o setor privado e avaliação do desempenho institucional, apresenta-se como necessário para uma prestação de serviço com mais qualidade visando sua eficiência. Segundo GREGO (2009), a ênfase passou a ser a eficiência da administração pública, redução dos custos e aumento da qualidade da prestação dos serviços com foco no cidadão.

Segundo FREITAS (2009a) a implementação de novos modelos de gestão pública não estatal não significa apenas repensar de que forma o Estado vem atuando na esfera cultural, se de maneira eficiente ou ineficiente, mas exige uma discussão muito mais profunda sobre o seu papel e as funções que lhe cabem.

Quando o modelo de OSCIP foi criado, seu intuito foi de proporcionar uma maior flexibilidade de gestão, não é esperado, portanto, que haja engessamentos a prejudicar o trabalho realizado na orquestra. Ainda segundo FREITAS (2009b) é esperado que os

⁴² Entrevista realizada com Flávio Tadeu dos Santos, Gerente da OSMG.

desdobramentos deste modelo em detrimento ao estatal, seria a relação envolvendo os processos de compras e contratações. Não existindo os trâmites da Lei nº 8.666/93, mas respeitando seus princípios, este modelo denota como um dos principais fatores de salto qualitativo, suas regulamentações próprias, trazendo agilidade ao seu funcionamento.

De acordo com Polignano (2011), “para o próprio setor público, uma importante contribuição do governo é incentivar órgãos e organizações públicas a absorverem da iniciativa privada a cultura por resultados, em que o principal indicador público é a satisfação do usuário do serviço.”

Em contraste com o quadro incompleto da OSMG, a Filarmônica de Minas Gerais possui um quadro de músicos quase completo contratados sob o regime CLT, que totaliza noventa integrantes.

O setor administrativo passa uma constante avaliação na OFMG. Semanalmente são realizadas reuniões com os diretores, quando são avaliadas as necessidades de cada diretoria e imediatamente suas demandas para a solução dos problemas setoriais. Na composição do corpo administrativo, existe a Presidência, quatro diretorias, compostas pela Administração e finanças; Produção; Comunicação; e de Marketing. Existe também um pessoal alocado para atender as demandas específicas da orquestra: Inspetora, montadores, arquivista, e o Gerente da Orquestra. Em sua totalidade, o Instituto gestor da OFMG conta com um quadro de quarenta funcionários⁴³.

Como relatado, o contraste nos procedimentos de contratos e utilização de recursos, oriundos das Leis de Incentivo, demonstram as dificuldades de gestão em ambos os modelos. Dificuldades específicas como quadro incompleto de músicos da OSMG e a dependência dos contratos para que haja uma suplementação do quadro não existem na OFMG. Esta possui seu

⁴³ Entrevista realizada com Diomar Silveira, Presidente do Instituto gestor da OFMG.

quadro de músicos completo e a dependência de aportes oriundos das Leis não ocasiona reflexos na parte artística da orquestra. Em contraposição, a OFMG possui nas Leis de Incentivo, um complemento as suas atividades já consolidadas e garantidas nos referidos Termos de Parceria acordado com o agente Estatal. Some-se a isso, a deficiência da OSMG no setor administrativo, em contraposição com a situação da OFMG, e podemos levantar um ponto sobre a relação entre os modelos de administração das orquestras e seus reflexos de cunho artístico:

O aperfeiçoamento artístico teria que vir acompanhado de uma melhora administrativa. Neste setor, o problema era parecido: contavam-se nos dedos as pessoas que tivessem se capacitado profissionalmente para administrar uma orquestra em todos os seus níveis, desde um diretor administrativo até um inspetor de orquestra, passando por gerentes, bibliotecários especializados e todos os outros técnicos. Tudo que implantássemos faria jurisprudência. (Seria preciso educar, mesmo que informalmente, todos os elementos que ocupariam papéis chave na estrutura da Osesp NESCHLING, 2009, p. 127)

4.2: Pontos de Mudança na Gestão das Orquestras

Há quem atribua ao status de funcionário público dos músicos das orquestras estatais a responsabilidade pelo nível artístico dessas não alcançar a excelência. Sem dúvida, controverso. Esse conceito não pode ser completamente responsabilizado, mas nem tão pouco desprezado na análise do mérito artístico dos conjuntos.

Não resta dúvida que a cômoda situação de servidores estáveis, praticamente intocáveis provoca em muitos músicos um estado de acomodação e pouca aplicação da manutenção de sua técnica, o que, em longo prazo provocaria uma queda de rendimento individual e, por consequência, do conjunto como um todo.

Talvez seja difícil provar que exista uma relação causal entre o status de servidor público estável e a qualidade das orquestras brasileiras. Seria fácil encontrar exemplos de funcionários públicos que jamais se acomodaram apesar de usufruírem da estabilidade empregatícia. Mas é fato irrefutável que as orquestras que desfrutam de maior reputação artística no Brasil de hoje tem seu quadro formado por profissionais em regime de CLT, passíveis de demissão com um simples aviso prévio e cumprimento de obrigações trabalhistas por parte de seu empregador. A Solução seria então criar um ambiente de insegurança e temor entre os músicos para que as orquestras brasileiras atinjam níveis de excelência internacional?

Definitivamente essa não nos parece a melhor resposta. As orquestras Americanas e Alemãs, por exemplo, tem mecanismos de demissão de músicos que não os torna intocáveis, mas a estabilidade, ou Tenure, como a chamam os americanos, é uma conquista que garante uma ampla segurança de emprego aos músicos de orquestra desses dois países.

No caso específico da OSMG, seus músicos se beneficiariam de um Regimento que garantisse direitos e cobrasse deveres de forma mais adequada às formas de avaliação da profissão e não estarem sujeitos a um Estatuto geral comum para qualquer tipo de servidor público, do porteiro do Teatro ao Spalla da Orquestra.

É preciso garantir alguma forma de manutenção da qualidade do conjunto e principalmente, coibir velhos hábitos entre os músicos de nossas orquestras que em muito prejudicam, não apenas a qualidade dos conjuntos, mas a imagem do profissional em geral. Atrasos e falta de preparação antecipada para a execução do repertório são alguns dos problemas mais comuns enfrentados pelas direções das orquestras brasileiras. É preciso encontrar um equilíbrio entre o que está posto no perfil do músico funcionário público e o músico CLT ou contratados de outras formas alternativas. Precisamos acabar com a impunidade aos maus profissionais como existe hoje no funcionalismo e coibir

veementemente decisões unilaterais e arbitrárias por Direções Artísticas onipotentes. O melhor instrumento para isso é um Regimento de Orquestra que tenha valor legal.

Em busca da sua modernização, por meio de intervenções de naturezas estruturais, tecnológicas, culturais e em sua filosofia de gestão, o Governo do Estado de Minas Gerais tem implementado uma série de mudanças em suas políticas de gestão de pessoas, com vistas à elevação da eficiência e eficácia. Uma das políticas centrais neste processo de transformação é a da gestão do desempenho dos servidores. Esta política, começou a ser inicialmente adotada de forma mais estruturada em 2003, quando o Governo do Estado implementou o programa Choque de Gestão, no qual uma série de medidas de modernização do Estado foram empreendidas [...] As competências, conjuntos de entregas expressas por meio de comportamentos, conhecimentos, habilidades e atitudes, deveriam contemplar os requerimentos necessários e desejados para o perfil de um novo servidor público: mais focado em resultados, que vê o cidadão como um cliente de seus serviços e que trabalha bem em equipe para a melhoria do desempenho (FARO, 2012).

4.3: Eficiência dos Modelos de Gestão

Compreender a eficiência dos modelos de gestão das orquestras significa também, entender a sua relação com as estruturas que fornecem subsídios para seu funcionamento. Dentro deste parâmetro, temos a administração pública, direta ou indireta. Independentemente de qual modelo seja adotado, o Estatal ou de OS/OSCIP, o Estado assume importância vital, para que a existência dos grupos seja possível.

A administração pública direta se fundamenta na gestão realizada pelo próprio Governo do Estado, pelos próprios órgãos de administração. Em se tratando da administração pública indireta, o Estado outorga a terceiros (OS/OSCIP) a responsabilidade na realização dos

serviços públicos.

Independentemente do formado direto ou indireto, um pensamento predomina na sociedade quando o assunto é administração pública: o descrédito. A máquina pública é enxergada majoritariamente pelos estigmas da ineficiência, da morosidade e da corrupção. Estará o senso comum incorreto? Não de todo, obviamente. Mas para além das críticas, mesmo dentro da academia, existem poucos estudos no sentido de compreender a origem dos problemas, e menos ainda no sentido de buscar soluções possíveis (FREITAS, 2010c, p. 39).

Para que este sistema seja mais eficiente é necessário que as condições de trabalho oferecidas aos músicos e a OSMG sejam disponibilizadas. O Estado, neste modelo de administração direta, limita-se a estabelecer condições para a realização da programação artística, ou seja, a realização do serviço público que deve ser prestado pelos órgãos administrativos. O Governo tem um programa que é o “Choque de Gestão”. Dentro deste programa, todo setor público direto tem uma meta a ser cumprida, sendo de administração direta ou indireta. O que ocorre dentro do atual sistema é a cobrança do Estado pelos resultados da OSMG através de metas de público anual, concertos, qualidade artística, mas ao mesmo tempo, não fornece os subsídios que condicionam melhorias nas condições de trabalho da orquestra. Corroborando a questão da busca de uma maior eficiência na gestão da OSMG, o foco no artista apresenta-se como fundamental.

O Modelo de gestão adotado pela OFMG é visto como muito eficiente. O compromisso da gestão é não prejudicar o resultado musical do grupo, propiciando assim, uma programação artística de excelência. Existem, no entanto, compromissos a cumprir. A negociação entre a Secretaria de Estado e o Instituto Gestor da OFMG envolve a discussão sobre temas como: metas e prazos; obrigações e responsabilidades; condicionantes; recursos financeiros, humanos e materiais; flexibilidade; mecanismos de avaliação; penalidades. Por

um lado, a administração ganha agilidade e flexibilidade, mas, por outro, uma responsabilidade enorme, atribuída ao Instituto Gestor sendo supervisionado pelo ente Estatal⁴⁴.

Countinho, Romero e Melo (2009), elencam três iniciativas do Governo do Estado de Minas Gerais focadas no acompanhamento do Termo de Parceria: a criação de um comitê de apoio a gestão interna dos Termos de Parceria (CGTP), em 2007. Os acompanhamentos de processos internos das OSCIPS através de checagem amostral, instituído com o Decreto nº 44.914/08 e o fortalecimento da Auditoria Geral do Estado, que criou uma unidade específica para acompanhar os acordos de resultados e termos de parceria do Estado. Estas ações demonstram uma tentativa do poder público de controlar a execução das parcerias. É preciso, entretanto, averiguar até que ponto estas alterações fortalecem a gestão ou comprometem a autonomia das OSCIPS (FREITAS, 2010c, p. 83).

Na opinião de Gonçalves e Tanguari (2012) a mudança da gestão pública recebe destaque na atualidade. Em virtude da modernização e inovação do sistema público, suas ações visam a execução dos seus serviços impactando o bem estar dos cidadãos. Juntamente assumir novas responsabilidades e amadurecer processos de formulação, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas, a inovação na gestão não só se justifica como é primordial.

⁴⁴ Entrevista realizada com Diomar Silveira, Presidente do Instituto gestor da OFMG.

4.4: Audições

Embora reconhecida no meio musical como não sendo a maneira ideal de identificação de profissionais, audições são usadas internacionalmente como modelo aceito para definir aqueles que integrarão uma orquestra. Certamente existem modelos diferentes de audição, mas todos eles visam analisar o músico essencialmente por seu mérito artístico.

Na OSMG, para a realização do último concurso para funcionário público efetivo da orquestra, levou-se dois anos para sua elaboração até chegar à primeira etapa. Por ser um concurso público, a primeira etapa consta da prova de português e conhecimento específico da área, e a segunda etapa é a prova específica do instrumento. Sendo aprovado, não cabendo recurso, dentro de um período de 30 a 40 dias, o aprovado já é convocado para assumir a vaga. A OSMG ainda está em processo de realização do concurso para todos os naipes da orquestra. Aproximadamente 600 músicos se inscreveram. Foram aprovados, para a segunda etapa, de 65% a 70 % dos inscritos⁴⁵.

Caso um músico estrangeiro seja aprovado em concurso público, os procedimentos para sua contratação são complexos. Será exigido uma série de documentos. O contrato necessita ser juramentado em dois idiomas. É preciso ser submetido ao Ministério do Trabalho sendo um dos tópicos do contrato, a determinação do período da prestação do serviço. Embora seja possível a contratação de músicos estrangeiros, devido a complexidade do trâmite burocrático e jurídico, é um complicador da absorção de uma mão de obra normalmente muito bem qualificada. Os estrangeiros que fazem parte da OSMG já possuem cidadania brasileira. Atualmente a OSMG possui dois instrumentistas estrangeiros: Uma flauta e um oboé.

⁴⁵ Entrevista realizada com Flávio Tadeu dos Santos, Gerente da OSMG.

No caso da OFMG, apesar da tão falada agilidade decorrente de seu modelo de gestão, não é possível que seja feito a publicação para uma nova audição em menos de três meses. O processo de audição dispensa a autorização do órgão estatal parceiro para sua realização. O Instituto gestor tem autonomia para a execução deste procedimento. O processo de escolha dos músicos é aberto. São feitas publicações nas principais revistas e sites internacionais sobre a vaga disponível viabilizando de forma mais ágil a inscrição de candidatos brasileiros e estrangeiros. A Escolha dos músicos é feita em conjunto pelo Maestro e a banca. A composição da banca, como consta em regimento interno, é feita pelos chefes de naipe. O artigo 59 do regimento regula o processo de admissão.

Sobre as avaliações permanentes, exclusivas da OFMG, o maestro tem soberania sobre a avaliação e permanência dos músicos na orquestra. Regimentalmente, a ele é atribuída esta decisão o que é no mínimo discutível frente ao que ocorre em orquestras estrangeiras em que qualquer decisão, seja de admissão ou dispensa de músicos, passa por um grupo colegiado formado por músicos e maestro. Os músicos da OFMG são avaliados constantemente nas suas performances e ensaios ao longo de todo o ano. O maestro faz uma avaliação formal, duas vezes ao ano. Essa avaliação se dá na forma de uma conversa com o músico para lhe dar *feedbacks* sobre seu desempenho. Ela ocorre uma vez no primeiro semestre e uma vez no segundo semestre de cada ano. Aqueles que já passaram pelas avaliações, ou seja, os mais antigos, esses não são mais convidados para uma conversa com o maestro⁴⁶.

A partir deste processo de avaliação o maestro pode tomar a decisão de demitir um músico. Assim, na percepção da administração da OFMG, na eventual decisão favorável, caso não corresponda tecnicamente ao nível de excelência artística almejada pela orquestra, ou

⁴⁶ Entrevista realizada com Diomar Silveira, Presidente do Instituto gestor da OFMG.

seja, não apresente resultados, o maestro está incumbido regimentalmente, do direito de demissão ao integrante⁴⁷.

[...] a introdução dos resultados como um dos critérios de avaliação remonta os primórdios da administração científica, quando os operários das fábricas eram medidos pela quantidade de peças produzidas – neste caso o que basicamente era levado em consideração era o volume de produção. Um dos principais inspiradores dos sistemas de avaliação de resultados foi a metodologia da administração por objetivos – MBO, management by objectives –, originalmente concebida por Peter Drucker. Esta metodologia enfatizou a fixação participativa de resultados que fossem tangíveis, verificáveis e mensuráveis. Anos mais tarde, Kaplan e Norton (2000) desenvolveram o balanced score cards (BSC), o qual provinha às organizações uma metodologia de gestão estratégica por meio do desdobramento e monitoramento de resultados (FARO, 2010, p. 12).

No procedimento de contratação dos músicos estrangeiros, a partir do momento de aprovação do candidato na audição, a OFMG necessita de três meses para que os mesmos estejam aptos, em virtude dos procedimentos burocráticos com o visto para trabalhar na orquestra. O primeiro passo necessário é que ele retorne ao seu país de origem. Não é permitido a ele, sendo aprovado, a permanência imediata para o trabalho. Com seu retorno é aberto um processo no Ministério do Trabalho, através de uma seção do Ministério, que se encarrega desta tarefa. Após a autorização de seu contrato o processo vai para o Ministério de Relações Exteriores. Neste Ministério, realiza-se mais uma análise sobre o candidato estrangeiro.

Com a aprovação do Ministério das Relações Exteriores, o processo é enviado ao respectivo consulado, sendo solicitado finalmente, o visto de trabalho. É permitido que até

⁴⁷ *ibid.*

30% do efetivo da orquestra sob este sistema seja de estrangeiros. Atualmente a Filarmônica tem vinte e seis estrangeiros⁴⁸.

⁴⁸ *ibid.*

CONCLUSÃO

A observação da aplicação dos modelos de gestão adotados nas orquestras Sinfônica e Filarmônica de Minas Gerais nos permitiu avaliar os aspectos positivos e negativos de cada um deles, a partir de dois pontos de vista diferentes: o do músico de orquestra e o do gestor de orquestra. Nenhum dos dois olhares é onipresente entre essas categorias, visto que, o que podemos observar é que há uma tendência de se considerar como melhor ou mais adequado, aquele modelo de gestão a que o indivíduo em questão está associado.

Se há críticas fortes quanto ao processo burocrático a que está sujeita a Sinfônica de Minas, gerida diretamente pelo Estado, através da Fundação Clóvis Salgado, reputando a este processo todas as eventuais mazelas do conjunto, há críticas tão fortes quanto à vulnerabilidade do profissional músico ligado à Filarmônica de Minas, dada a facilidade com que ele pode vir a ser desligado da orquestra.

Se os gestores da Sinfônica enfrentam dificuldades na contratação de serviços e na aquisição de equipamentos por conta da Lei de Licitações à qual estão sujeitos, os seus congêneres da Filarmônica se queixam do controle excessivo a que estão sujeitos pelo parceiro Estado, um verdadeiro contra censo à premissa do projeto que deveria livrar a instituição da burocracia estatal.

Enquanto na Sinfônica há uma garantia de perenidade do conjunto, ainda que em condições não ideais, a Filarmônica assina contratos com vigência pré-estabelecida, não havendo, portanto, uma segurança jurídica que assegure sua sobrevivência à eventual troca do viés ideológico nas inexoráveis mudanças de governo.

Se o salário pago aos músicos na Filarmônica é mais atraente para bons profissionais, ele é contrabalançado pela insegurança no emprego, e o oposto se dá na Sinfônica, onde a estabilidade compensa, de certa forma, os salários menos atraentes.

Se o gestor da Sinfônica elucida a necessidade de um regimento específico, que tenha realmente seus efeitos legais cumpridos, voltado aos músicos que não cumprem suas atribuições artísticas e funcionais, por outro lado o compartilhamento de opiniões e questionamentos acerca do poder de decisão envolvendo o maestro. Essa autonomia da decisão diverge dos modelos americano e europeu, e no caso brasileiro, do modelo seguido pela OSESP.

Conclui-se, portanto, que nenhum dos dois modelos é perfeito ou está livre de críticas. Ambos são, no entanto, passíveis de aperfeiçoamento.

No caso da Sinfônica, ou das orquestras geridas diretamente pelo estado em geral, nos parece fundamental que se adotem Regimentos Internos ou Estatutos, com valor legal, que regulamentem o cotidiano da orquestra, coibindo os abusos frequentes de funcionários que se valem da estabilidade de servidores públicos para faltar ou chegar atrasados a ensaios, não se prepararem adequadamente desde o primeiro ensaio, manter sua técnica atualizada, ao tempo em que garantem as condições de trabalho para que este profissional possa exercer, com dignidade, aquilo que lhe é cobrado. Enquanto esses profissionais estiverem regidos, única e exclusivamente, por um estatuto geral dos servidores públicos onde todo tipo de atividade, por mais idiossincráticas que sejam, são tratadas da mesma forma, será muito difícil para o gestor coibir os abusos conhecidos de todos os que permeiam a profissão.

A Filarmônica, por sua vez, tem também no seu regimento interno vigente, um elemento a ser aperfeiçoado. Orquestras de destaque internacional, nos dias de hoje, divergem nas atribuições dadas ao Diretor Artístico/Maestro. A autonomia de desligamento do músico, sendo essa decisão monocromática, sugere cautela, face as insatisfações internas, sobre o peso dessa prerrogativa. É preciso urgentemente adotar os mecanismos de avaliação por pares que garante alguma segurança aos músicos e foram fundamentais no fortalecimento da classe nas

orquestras europeias e americanas. Não defendemos que maus profissionais mantenham um status de intocáveis não importa seu desempenho musical ou comportamento funcional, mas que possa existir um processo amplo, onde, não somente os maestros decidam, mas que seja compartilhado, para que não exista uma incorreta percepção de que essas decisões foram unilaterais e por razões subjetivas.

Outro elemento de fundamental importância para o aperfeiçoamento das relações trabalhistas no caso dos músicos da Filarmônica é a adoção do Dissídio Coletivo nas datas base da categoria, o famoso *Collective Bargaining Agreement* (CBA) das Orquestras Americanas. É através dessa forma de negociação que patrão e empregados estabelecem direitos e deveres para além do que rege a CLT. Não usar desse instrumento é enfraquecer a categoria e, por conseguinte, a instituição formada por ela.

O Estado, enquanto gestor direto da Sinfônica por sua vez, precisa demonstrar um maior interesse na busca por excelência dentro daquele grupo também. Não faz nenhum sentido que o mesmo mantenedor exija de uma orquestra a excelência artística e administrativa e aceite, ou até mesmo espere, menos do que isso da outra.

A comparação dos modelos nos leva a concluir, portanto, que a discussão não deve se restringir à adoção de um ou outro modelo, e sim sobre como eles podem ser aperfeiçoados e adequados, dentro do seu próprio sistema, e quanto o Estado está disposto a se mobilizar para viabilizar tal aperfeiçoamento.

Esse estudo não esgota as investigações sobre os modelos de gestão de orquestra adotados no Brasil. Existem outros além dos dois modelos aqui observados, que devem também ser estudados. A busca pelo melhor caminho a ser trilhado pelas orquestras brasileiras de forma geral, se elas ambicionam alçar voos mais altos, não as levará, todas, às mesmas soluções. Mas é preciso encontrar uma que seja eficiente na gestão, ambiciosa

artisticamente, justa para com os músicos e prestativa à sociedade, afinal, dever ser à esta última, finalmente, que melhores orquestras interessam.

BIBLIOGRAFIA

ABRUCIO, Fernando Luis. *O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente*. 52 p. Cadernos ENAP; n^o 10, Brasília, 1997.

ACAICA, Revista Cultural. Belo Horizonte. Edição de junho de 1950. p.15

ALLMENDINGER, Jutta; HACKMAN, Richard J.; LEHMAN, Erin, V. *Life and Work in Symphony Orchestras*. MUSICAL QUARTERLY. 80, no. 2: 194-219, 1996.

ALLMENDINGER, Jutta. HACKMAN, J. *Organizations in changing environments: the case of East German symphony orchestras*. Administrative Science Quarterly 41, 1996. no. 3: 337-369.

American Symphony Orchestra League. *Americanizing the American Orchestra*. A report of the National Task Force for the American Orchestra: An Initiative for Change. Washington, D.C.: ASOL. 1993.

AYER, Julie. *More Than Meets The Ear: how symphony musicians made labor history*. Syren Book Company, 2005.

BERTERO, Carlos Osmar. *"Orquestras Sinfônicas uma Metáfora Revisitada"*. Revista De Administração De Empresas, São Paulo. 41, no. 3: 84-88, 2001.

BRANT, Celso. Acaiaca - Revista Cultural, Junho de 1950, p. 21.

CARDOSO, André. *A música na Corte d. João VI*. São Paulo: Martins, 2008. 281 p.

COLEMAN, William Alan. *A Structural Model of Symphony Orchestra Firms: Theory, Estimation, Forecasts, and Policy Evaluations*. Thesis (Ph. D.)--Duke University, 1979, 1981.

CORRÊA, Izabela Moreira. *Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais*. Revista da Administração Pública (RAP), Rio de Janeiro, Ano, v. 41, p. 487-504, 2007.

CORRÊA, Sérgio Nepomuceno Alvim. *Orquestra Sinfônica Brasileira: uma realidade a desafiar o tempo 1940- 2000*. Rio de Janeiro: Funarte, 2004. 294 p.

COSTIN, Claudia. *Organizações Sociais como Modelo para Gestão de Museus, Orquestras e outras Iniciativas Culturais*. Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, no. 2, junho/julho/agosto, 2005. Disponível na Internet: <<http://www.direitodoestado.com.br>>. Acesso em: 11 de junho de 2013

d'OLIVEIRA, R. M. S. *A Orquestra Sinfônica Nacional por suas Cordas: Composição e Processo de Seleção*. In: ANAIS DO II SIMPOM - SIMPÓSIO BRASILEIRO DE PÓS-GRADUANDOS EM MÚSICA, 2012.

DURAND, José Carlos Garcia. *Política e Gestão Cultural: Brasil, USA e Europa*. São Paulo: EAESP, 2000.

EELEY, Cathy Lynn. *Strategic Management in the Live, Nonprofit, Professional, Performing Arts: An Analysis of Professional Symphony Orchestras and Development of a Performing Arts Prescriptive Model: a Dissertation Presented for the Doctor of Philosophy Degree, the University of Tennessee, Knoxville*. Ann Arbor, Mich: University Microfilms International, 1900.

FARO, Eduardo Soares da Costa. *A Construção do Novo Modelo de Gestão do Desempenho por Competência no Governo no Estado de Minas Gerais: etapas, metodologias e fatores críticos para o sucesso da implementação*. In Congresso CONSAG de Gestão Pública. Brasília, 2010.

FEITOSA, Lígia Rocha Cavalcante. *E se a orquestra desafinar? Contexto de produção e qualidade de vida no trabalho dos músicos da Orquestra Sinfônica de Teresina/PI*. 2010. 152 f. Dissertação em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

FISCHER, Heloíza. Levantamento: *Dados das Atividade Orquestral Brasileira*. Anuário Viva Música, Rio de Janeiro, 2013. Disponível em :<http://www.vivamusica.com.br/index2.php?option=com_flippingbook&view=book&id=74> Acesso em: 20 de jun. 2013.

FLANAGAN, Robert J. *The Perilous Life of Symphony Orchestras: Artistic Triumphs and Economic Challenges*. New Haven: Yale University Press, 2012.

FONSECA, D. Sinfônica Globalizada. *Revista Brasil*, Belo Horizonte, 17 de mai. 2013.

FREITAS, Elizabeth Ponte de .*Por Uma Cultura Pública: Organizações Sociais, OSCIPS e a Gestão Pública Não Estatal na Área da Cultura*. 2010. 143 f. Dissertação (Mestrado) Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade, Universidade Federal da Bahia, 2010.

_____. *A Gestão Pública não Estatal na Cultura: uma questão de gestão ou de política cultural*. 2009.

_____. *Diálogos e Silêncios: Uma Análise Crítica da Gestão Pública Não Estatal na Área da Cultura*.

FRÉSCA, Camila. *Clássicos a Mineira*: Revista Concerto. Out, 2011.

GALINSKY, Adam; LEHMAN, Erin V. *Emergence, Divergence, Convergence: Three Models of Symphony Orchestras at the Crossroads*. The European Journal of Cultural Policy 2 (1): 117-139, 1995.

GARCIA, Rafael. *As Orquestras Sinfônicas do Brasil de Hoje: Programa Cultura e Pensamento*, 2007.

GONÇALVES, Renata Aparecida; TANGARI, Mila Fernandes Ribeiro. *Política de Inovação*

na *Gestão Pública do Estado de Minas Gerais*. V Congresso de Gestão Pública, 2012. 12 p.

HAMA, L. *A Gestão Cultural nos moldes de Organizações Sociais*. Revista SP.GOV, São Paulo, Publicação trimestral, ano 3, n. 8, nov. 2006. Disponível em: <<http://www.revista.fundap.sp.gov.br/revista8/paginas/8-01-Contratualizacao.htm>>. Acesso em 24 de jul. 2013.

HOLOMAN, D. Kern. *The Orchestra: a very short introduction*. New York: Oxford University Press, 2012.

KIEFER, Bruno. *História da Música Brasileira: Dos Primórdios ao Início do Século XX*. 4. ed. Porto Alegre: Editora Movimento, 1976. 140 p.

KNOWDELL, Richard L. *A model for managers in the future workplace: symphony conductor*. The Futurist. Washington, v. 32, n. 5, p. 22, 1998.

LEBRECHT, Norman. *Who Killed Classical Music? Maestros, Managers, and Corporate Politics* (Secaucus, NJ: Carol Publishing Group, 1997), p. 176.

LEHMAN, Erin. *Recruitment Practices in American and British Symphony Orchestras: Contrasts and Consequences*. The Journal of Arts Management, Law, and Society, 24:4, 325-343, 1995.

LEVINE, Robert. *A Crisis of Analysis*. Disponível em <http://www.polyphonic.org/2011/05/11/a-crisis-of-analysis/>. 11 mai. 2011. Acesso em 18 fev. 2013.

LIMA, Karolina Cordeiro. *Gestão Pública por resultados: Os modelos flexíveis no setor público Brasileiro*. 44 p. Centro Universitário do Espírito Santo – UNESC. Serra. 2009. Não publicada.

LINDLEY, Thomas. *Narrativa de Uma Viagem ao Brasil*. Tradução de Thomaz Newlands Neto. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1969. 190 p.

MARIZ, Vasco. *A música no Rio de Janeiro no tempo de D. João VI*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2008. 109 p.

MATA-MACHADO, Bernardo Novais da. *Do transitório ao permanente; Teatro Francisco Nunes (1950-2000)*, PBH 2002.

MECHETTI, Fábio. Depoimento. [outubro de 2011]. *Revista Concerto*. Entrevista concedida a Camila Frésca.

MERCARELLI, Fernando Antônio. et al. *Corpos artísticos do palácio das artes: trajetória e movimentos : Companhia de Dança, Orquestra Sinfônica, Coral Lírico*. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, 2006.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. *Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado*. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, set. 2003.

MIRANDA, Murilo. *A Orquestra Sinfônica Nacional da Rádio Ministério da Educação e Cultura*. Notas de programa de *Nona Sinfonia* de Beethoven, 19 de outubro de 1961. Rio de Janeiro: Ginásio Gilberto Cardoso.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

MULCAHY, K. V. *The public interest in public culture*. *Journal of Arts Management and Law*, 21(1), 5-27, 1991.

NETO, Belarmino José da Silva. *Organizações Sociais: a viabilidade jurídica de uma nova forma de gestão compartilhada*. 2001. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/3254/organizacoes-sociais>> Acesso em: 19 de abr, 2013.

PARASURAMAN, Saroj; NACHMAN, Sidney. "Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchestras". *Group & Organization Management*, 1987. 12 (3): 287-303.

PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma Nova Gestão Pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

QUERINO, Raymundo Manuel. *Artistas Bahianos: Indicações Biográficas*. 2º ed. Salvador: Oficinas da Empresa "A Bahia", 1911. 257 p.

REIS, Ana Carla Fonseca. *Marketing Cultural e Financiamento da Cultura: teoria e prática em um estudo internacional comparativo*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

REIS, Glória; AVELLAR, Marcello Castilho. *Pátio dos milagres: 35 anos do Palácio das Artes, um retrato*. [Belo Horizonte, Brasil]: Governo de Minas, Fundação Clóvis Salgado, Palácio das Artes, 2006.

REIS, Sandra Loureiro de Freitas. *Escola de Música da UFMG: Um Estudo Histórico*. Ed. Luzazul Cultural: Ed. Santa Edwiges, 1993.

RODRIGUES, Maestro Lutero. *Música sinfônica brasileira*. *Cadernos do Colóquio*, v. 6, n. 1, 2007.

SEGNINI, Liliana et al. *O QUE PERMANECE QUANDO TUDO MUDA? Precariedade e vulnerabilidade do trabalho na perspectiva sociológica*. *Caderno CRH*, v. 24, n. 1, 2011.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 23. ed. rev. e atualizada. São Paulo, 2007.

SPITZER, John; NEAL, Zaslav. *The Birth of the Orchestra: history of an institution, 1650-1815*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

SPITZER, John. *American Orchestras in the Nineteenth Century*. Chicago: The University of

Chicago Press, 2012.

STARR, S. Frederick. *Symphony Orchestras: How Did We Get Here? Where Are We Going?* Harmony: Forum of the Symphony Orchestra Institute 73-88. Number 51997.

TANGARI, Milla Fernandes Ribeiro; GONÇALVES, Renata Aparecida. *Política de Inovação na Gestão Pública do Estado de Minas Gerais*. In: V Congresso CONSAD de Gestão Pública, 2012, Brasília.

TROSA, Sylvie. *Gestão pública por resultados: quando o Estado se compromete*. Rio de Janeiro: Revan, 2001.

VILHENA, Renata; BARBOSA, Adriana de Cássia. *O Choque de Gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

WANG, Alice. *The American Symphony Orchestra: Renewable Audiences or a Dying Institution?* v. 3, 2003. 105 p.

WICHTERMAN, Catherine. *The orchestra forum: a discussion of symphony orchestras in the US*. The Andrew W. Mellon Foundation, 1998 Annual Report. Disponível em: [www. mellon. Org](http://www.mellon.org). Acesso em 03 de mar. 2013.

WOODCOCK, Tony. *How to miss the titanic*. 20 abr. 2011. Disponível em <http://necmusic.wordpress.com/2011/04/20/how-to-miss-the-titanic/>. Acesso em 23 de fev. 2013.

_____. *The coolest band in the world*. 28 abr. 2001. Disponível em <http://necmusic.wordpress.com/2011/04/28/the-coolest-band-in-the-world/>. Acesso em 14 de fev. 2013.

ANEXOS

Entrevista OSMG – Músico nº 1

1. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista artístico?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista administrativo?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista salarial?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

4. Numere, ordem de prioridade e importância, as características que deve ter um emprego em orquestra sinfônica profissional no Brasil. Numere de 1 (prioridade mais alta) a 4 (prioridade menor)

- (2) Estabilidade no emprego
- (1) Realização artístico-musical
- (1) Alta remuneração financeira
- (3) Internacionalização da Orquestra

5. Caso essas se mostrassem incompatíveis, você trocaria a sua estabilidade no emprego por realização artística?

- Sim
- Não

6. Quão seguro você se considera em seu emprego ?

- Totalmente seguro
- Razoavelmente seguro
- Inseguro
- Totalmente inseguro

7. É pertinente a participação do músico na gestão da orquestra ?

Sim

Não

8. Existem músicos que participam do conselho administrativo na orquestra em que você toca?

Sim

Não

9. As decisões de ordem artística (como escolha de programa, solistas, maestros convidados) são compartilhadas com os músicos?

Sim

Não

10. Como você considera o processo de audição para a sua orquestra?

Eficiente

Confiável

Questionável

Insatisfatório

11. Sobre quem recai a decisão final da escolha de novo integrante da orquestra selecionado através da audição?

Somente sobre o Maestro

Entre o Maestro e Músicos

Banca convidada com Maestro

Somente Banca convidada

12. Você possui outra atividade remunerada além dos compromissos da orquestra?

Sim

Não

13. No caso de resposta afirmativa na questão anterior, esse tempo empregado é prejudicial ao estudos do instrumento e às atividades da orquestra?

Sim

Não

14. No caso de resposta afirmativa na questão 12, que motivos o levam a buscar outros compromissos remunerados além das atividades da orquestra?

É baixo o salário pago pela orquestra: tenho que ter mais entradas

O salário já é bom: estou buscando crescer na classe social

15. No caso de resposta afirmativa na questão 12, essas atividades atrapalham seu desempenho no grupo?

Sim

Não

16. É pertinente o procedimento de audições “permanentes” para avaliar o nível artístico do músico efetivo e/ou já avaliado pelo período probatório?

- Sim
 Não

17. Você conhece a origem e como são utilizados os recursos financeiros da orquestra?

- Sim
 Não

18. A orquestra possui uma comissão de músicos?

- Sim
 Não

19. A comissão de músicos participa de reuniões permanentes com o corpo administrativo e/ou artístico da orquestra?

- Sim
 Não

20. Falando somente de orquestras sinfônicas profissionais no Brasil, quais delas têm desempenho artístico/ nível musical maior ou melhor?

- Orquestras de músicos com estabilidade no emprego
 Orquestras de músicos sem estabilidade no emprego

21. Qual dos aspectos abaixo seria capaz de motivar a sua orquestra a tocar ainda melhor? Assinale somente uma opção (a que você considera mais relevante)

- Aumentar o salário dos músicos
 Condicionar a estabilidade à qualidade da performance
 Tocar mais réцитas
 Ensaiai mais vezes
 Trazer melhores maestros
 Tocar repertório mais pesado

22. Qual das situações abaixo é a mais desejável hoje para o músico de orquestra sinfônica profissional no Brasil?

- Ganhar um bom salário, mas poder ser demitido a qualquer tempo
 Ganhar um salário baixo, mas ter as garantias da estabilidade e complementar a renda com outras atividades

Entrevista OSMG – Músico nº 2

1. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista artístico?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista administrativo?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista salarial?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

4. Numere, ordem de prioridade e importância, as características que deve ter um emprego em orquestra sinfônica profissional no Brasil. Numere de 1 (prioridade mais alta) a 4 (prioridade menor)

- (2) Estabilidade no emprego
- (3) Realização artístico-musical
- (1) Alta remuneração financeira
- (4) Internacionalização da Orquestra

5. Caso essas se mostrassem incompatíveis, você trocaria a sua estabilidade no emprego por realização artística?

- Sim
- Não

6. Quão seguro você se considera em seu emprego ?

- Totalmente seguro
- Razoavelmente seguro
- Inseguro
- Totalmente inseguro

7. É pertinente a participação do músico na gestão da orquestra ?

- Sim
- Não

8. Existem músicos que participam do conselho administrativo na orquestra em que você toca?

- Sim
 Não

9. As decisões de ordem artística (como escolha de programa, solistas, maestros convidados) são compartilhadas com os músicos?

- Sim
 Não

10. Como você considera o processo de audição para a sua orquestra?

- Eficiente
 Confiável
 Questionável
 Insatisfatório

11. Sobre quem recai a decisão final da escolha de novo integrante da orquestra selecionado através da audição?

- Somente sobre o Maestro
 Entre o Maestro e Músicos
 Banca convidada com Maestro
 Somente Banca convidada

12. Você possui outra atividade remunerada além dos compromissos da orquestra?

- Sim
 Não

13. No caso de resposta afirmativa na questão anterior, esse tempo empregado é prejudicial ao estudos do instrumento e às atividades da orquestra?

- Sim
 Não

14. No caso de resposta afirmativa na questão 12, que motivos o levam a buscar outros compromissos remunerados além das atividades da orquestra?

- É baixo o salário pago pela orquestra: tenho que ter mais entradas
 O salário já é bom: estou buscando crescer na classe social

15. No caso de resposta afirmativa na questão 12, essas atividades atrapalham seu desempenho no grupo?

- Sim
 Não

16. É pertinente o procedimento de audições “permanentes” para avaliar o nível artístico do músico efetivo e/ou já avaliado pelo período probatório?

- Sim
 Não

17. Você conhece a origem e como são utilizados os recursos financeiros da orquestra?

- Sim
 Não

18. A orquestra possui uma comissão de músicos?

- Sim
 Não

19. A comissão de músicos participa de reuniões permanentes com o corpo administrativo e/ou artístico da orquestra?

- Sim
 Não

20. Falando somente de orquestras sinfônicas profissionais no Brasil, quais delas têm desempenho artístico/ nível musical maior ou melhor?

- Orquestras de músicos com estabilidade no emprego
 Orquestras de músicos sem estabilidade no emprego

21. Qual dos aspectos abaixo seria capaz de motivar a sua orquestra a tocar ainda melhor? Assinale somente uma opção (a que você considera mais relevante)

- Aumentar o salário dos músicos
 Condicionar a estabilidade à qualidade da performance
 Tocar mais réцитas
 Ensaiar mais vezes
 Trazer melhores maestros
 Tocar repertório mais pesado

22. Qual das situações abaixo é a mais desejável hoje para o músico de orquestra sinfônica profissional no Brasil?

- Ganhar um bom salário, mas poder ser demitido a qualquer tempo
 Ganhar um salário baixo, mas ter as garantias da estabilidade e complementar a renda com outras atividades

Entrevista OSMG – Músico nº 3

1. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista artístico?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista administrativo?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista salarial?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

4. Numere, ordem de prioridade e importância, as características que deve ter um emprego em orquestra sinfônica profissional no Brasil. Numere de 1 (prioridade mais alta) a 4 (prioridade menor)

- (2) Estabilidade no emprego
- (1) Realização artístico-musical
- (3) Alta remuneração financeira
- (4) Internacionalização da Orquestra

5. Caso essas se mostrassem incompatíveis, você trocaria a sua estabilidade no emprego por realização artística?

- Sim
- Não

6. Quão seguro você se considera em seu emprego ?

- Totalmente seguro
- Razoavelmente seguro
- Inseguro
- Totalmente inseguro

7. É pertinente a participação do músico na gestão da orquestra ?

- Sim
- Não

8. Existem músicos que participam do conselho administrativo na orquestra em que você toca?

- Sim
 Não

9. As decisões de ordem artística (como escolha de programa, solistas, maestros convidados) são compartilhadas com os músicos?

- Sim
 Não

10. Como você considera o processo de audição para a sua orquestra?

- Eficiente
 Confiável
 Questionável
 Insatisfatório

11. Sobre quem recai a decisão final da escolha de novo integrante da orquestra selecionado através da audição?

- Somente sobre o Maestro
 Entre o Maestro e Músicos
 Banca convidada com Maestro
 Somente Banca convidada

12. Você possui outra atividade remunerada além dos compromissos da orquestra?

- Sim
 Não

13. No caso de resposta afirmativa na questão anterior, esse tempo empregado é prejudicial ao estudos do instrumento e às atividades da orquestra?

- Sim
 Não

14. No caso de resposta afirmativa na questão 12, que motivos o levam a buscar outros compromissos remunerados além das atividades da orquestra?

- É baixo o salário pago pela orquestra: tenho que ter mais entradas
 O salário já é bom: estou buscando crescer na classe social

15. No caso de resposta afirmativa na questão 12, essas atividades atrapalham seu desempenho no grupo?

- Sim
 Não

16. É pertinente o procedimento de audições “permanentes” para avaliar o nível artístico do músico efetivo e/ou já avaliado pelo período probatório?

- Sim
 Não

17. Você conhece a origem e como são utilizados os recursos financeiros da orquestra?

- Sim
 Não

18. A orquestra possui uma comissão de músicos?

- Sim
 Não

19. A comissão de músicos participa de reuniões permanentes com o corpo administrativo e/ou artístico da orquestra?

- Sim
 Não

20. Falando somente de orquestras sinfônicas profissionais no Brasil, quais delas têm desempenho artístico/ nível musical maior ou melhor?

- Orquestras de músicos com estabilidade no emprego
 Orquestras de músicos sem estabilidade no emprego

21. Qual dos aspectos abaixo seria capaz de motivar a sua orquestra a tocar ainda melhor? Assinale somente uma opção (a que você considera mais relevante)

- Aumentar o salário dos músicos
 Condicionar a estabilidade à qualidade da performance
 Tocar mais réцитas
 Ensaiar mais vezes
 Trazer melhores maestros
 Tocar repertório mais pesado

22. Qual das situações abaixo é a mais desejável hoje para o músico de orquestra sinfônica profissional no Brasil?

- Ganhar um bom salário, mas poder ser demitido a qualquer tempo
 Ganhar um salário baixo, mas ter as garantias da estabilidade e complementar a renda com outras atividades

Entrevista OFMG – Músico nº 1

1. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista artístico?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista administrativo?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista salarial?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

4. Numere, ordem de prioridade e importância, as características que deve ter um emprego em orquestra sinfônica profissional no Brasil. Numere de 1 (prioridade mais alta) a 4 (prioridade menor)

- (2) Estabilidade no emprego
- (1) Realização artístico-musical
- (2) Alta remuneração financeira
- (4) Internacionalização da Orquestra

5. Caso essas se mostrassem incompatíveis, você trocaria a sua estabilidade no emprego por realização artística?

- Sim
- Não

6. Quão seguro você se considera em seu emprego ?

- Totalmente seguro
- Razoavelmente seguro
- Inseguro
- Totalmente inseguro

7. É pertinente a participação do músico na gestão da orquestra ?

- Sim
- Não

8. Existem músicos que participam do conselho administrativo na orquestra em que você toca?

- Sim
 Não

9. As decisões de ordem artística (como escolha de programa, solistas, maestros convidados) são compartilhadas com os músicos?

- Sim
 Não

10. Como você considera o processo de audição para a sua orquestra?

- Eficiente
 Confiável
 Questionável
 Insatisfatório

11. Sobre quem recai a decisão final da escolha de novo integrante da orquestra selecionado através da audição?

- Somente sobre o Maestro
 Entre o Maestro e Músicos
 Banca convidada com Maestro
 Somente Banca convidada

12. Você possui outra atividade remunerada além dos compromissos da orquestra?

- Sim
 Não

13. No caso de resposta afirmativa na questão anterior, esse tempo empregado é prejudicial ao estudos do instrumento e às atividades da orquestra?

- Sim
 Não

14. No caso de resposta afirmativa na questão 12, que motivos o levam a buscar outros compromissos remunerados além das atividades da orquestra?

- É baixo o salário pago pela orquestra: tenho que ter mais entradas
 O salário já é bom: estou buscando crescer na classe social

15. No caso de resposta afirmativa na questão 12, essas atividades atrapalham seu desempenho no grupo?

- Sim
 Não

16. É pertinente o procedimento de audições “permanentes” para avaliar o nível artístico do músico efetivo e/ou já avaliado pelo período probatório?

- Sim
 Não

17. Você conhece a origem e como são utilizados os recursos financeiros da orquestra?

- Sim
 Não

18. A orquestra possui uma comissão de músicos?

- Sim
 Não

19. A comissão de músicos participa de reuniões permanentes com o corpo administrativo e/ou artístico da orquestra?

- Sim
 Não

20. Falando somente de orquestras sinfônicas profissionais no Brasil, quais delas têm desempenho artístico/ nível musical maior ou melhor?

- Orquestras de músicos com estabilidade no emprego
 Orquestras de músicos sem estabilidade no emprego

21. Qual dos aspectos abaixo seria capaz de motivar a sua orquestra a tocar ainda melhor? Assinale somente uma opção (a que você considera mais relevante)

- Aumentar o salário dos músicos
 Condicionar a estabilidade à qualidade da performance
 Tocar mais réцитas
 Ensaiar mais vezes
 Trazer melhores maestros
 Tocar repertório mais pesado

22. Qual das situações abaixo é a mais desejável hoje para o músico de orquestra sinfônica profissional no Brasil?

- Ganhar um bom salário, mas poder ser demitido a qualquer tempo
 Ganhar um salário baixo, mas ter as garantias da estabilidade e complementar a renda com outras atividades

Entrevista OFMG – Músico nº 2

1. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista artístico?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista administrativo?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista salarial?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

4. Numere, ordem de prioridade e importância, as características que deve ter um emprego em orquestra sinfônica profissional no Brasil. Numere de 1 (prioridade mais alta) a 4 (prioridade menor)

- Estabilidade no emprego
- Realização artístico-musical
- Alta remuneração financeira
- Internacionalização da Orquestra

5. Caso essas se mostrassem incompatíveis, você trocaria a sua estabilidade no emprego por realização artística?

- Sim
- Não

6. Quão seguro você se considera em seu emprego ?

- Totalmente seguro
- Razoavelmente seguro
- Inseguro
- Totalmente inseguro

7. É pertinente a participação do músico na gestão da orquestra ?

- Sim
- Não

8. Existem músicos que participam do conselho administrativo na orquestra em que você toca?

- Sim
 Não

9. As decisões de ordem artística (como escolha de programa, solistas, maestros convidados) são compartilhadas com os músicos?

- Sim
 Não

10. Como você considera o processo de audição para a sua orquestra?

- Eficiente
 Confiável
 Questionável
 Insatisfatório

11. Sobre quem recai a decisão final da escolha de novo integrante da orquestra selecionado através da audição?

- Somente sobre o Maestro
 Entre o Maestro e Músicos
 Banca convidada com Maestro
 Somente Banca convidada

12. Você possui outra atividade remunerada além dos compromissos da orquestra?

- Sim
 Não

13. No caso de resposta afirmativa na questão anterior, esse tempo empregado é prejudicial ao estudos do instrumento e às atividades da orquestra?

- Sim
 Não

14. No caso de resposta afirmativa na questão 12, que motivos o levam a buscar outros compromissos remunerados além das atividades da orquestra?

- É baixo o salário pago pela orquestra: tenho que ter mais entradas
 O salário já é bom: estou buscando crescer na classe social

15. No caso de resposta afirmativa na questão 12, essas atividades atrapalham seu desempenho no grupo?

- Sim
 Não

16. É pertinente o procedimento de audições “permanentes” para avaliar o nível artístico do músico efetivo e/ou já avaliado pelo período probatório?

- Sim
 Não

17. Você conhece a origem e como são utilizados os recursos financeiros da orquestra?

- Sim
- Não

18. A orquestra possui uma comissão de músicos?

- Sim
- Não

19. A comissão de músicos participa de reuniões permanentes com o corpo administrativo e/ou artístico da orquestra?

- Sim
- Não

20. Falando somente de orquestras sinfônicas profissionais no Brasil, quais delas têm desempenho artístico/ nível musical maior ou melhor?

- Orquestras de músicos com estabilidade no emprego
- Orquestras de músicos sem estabilidade no emprego

21. Qual dos aspectos abaixo seria capaz de motivar a sua orquestra a tocar ainda melhor? Assinale somente uma opção (a que você considera mais relevante)

- Aumentar o salário dos músicos
- Condicionar a estabilidade à qualidade da performance
- Tocar mais réцитas
- Ensaiar mais vezes
- Trazer melhores maestros
- Tocar repertório mais pesado

22. Qual das situações abaixo é a mais desejável hoje para o músico de orquestra sinfônica profissional no Brasil?

- Ganhar um bom salário, mas poder ser demitido a qualquer tempo
- Ganhar um salário baixo, mas ter as garantias da estabilidade e complementar a renda com outras atividades

Entrevista OFMG – Músico nº 3

1. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista artístico?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

2. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista administrativo?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

3. Qual é o grau de satisfação profissional que a OSMG/OFMG lhe proporciona do ponto de vista salarial?

- Totalmente realizado
- Parcialmente realizado
- Parcialmente insatisfeito
- Totalmente insatisfeito

4. Numere, ordem de prioridade e importância, as características que deve ter um emprego em orquestra sinfônica profissional no Brasil. Numere de 1 (prioridade mais alta) a 4 (prioridade menor)

- Estabilidade no emprego
- Realização artístico-musical
- Alta remuneração financeira
- Internacionalização da Orquestra

5. Caso essas se mostrassem incompatíveis, você trocaria a sua estabilidade no emprego por realização artística?

- Sim
- Não

6. Quão seguro você se considera em seu emprego ?

- Totalmente seguro
- Razoavelmente seguro
- Inseguro
- Totalmente inseguro

7. É pertinente a participação do músico na gestão da orquestra ?

- Sim
- Não

8. Existem músicos que participam do conselho administrativo na orquestra em que você toca?

- Sim
- Não

9. As decisões de ordem artística (como escolha de programa, solistas, maestros convidados) são compartilhadas com os músicos?

- Sim
- Não

10. Como você considera o processo de audição para a sua orquestra?

- Eficiente
- Confiável
- Questionável
- Insatisfatório

11. Sobre quem recai a decisão final da escolha de novo integrante da orquestra selecionado através da audição?

- Somente sobre o Maestro
- Entre o Maestro e Músicos
- Banca convidada com Maestro
- Somente Banca convidada

12. Você possui outra atividade remunerada além dos compromissos da orquestra?

- Sim
- Não

13. No caso de resposta afirmativa na questão anterior, esse tempo empregado é prejudicial ao estudos do instrumento e às atividades da orquestra?

- Sim
- Não

14. No caso de resposta afirmativa na questão 12, que motivos o levam a buscar outros compromissos remunerados além das atividades da orquestra?

- É baixo o salário pago pela orquestra: tenho que ter mais entradas
- O salário já é bom: estou buscando crescer na classe social

15. No caso de resposta afirmativa na questão 12, essas atividades atrapalham seu desempenho no grupo?

- Sim
- Não

16. É pertinente o procedimento de audições “permanentes” para avaliar o nível artístico do músico efetivo e/ou já avaliado pelo período probatório?

- Sim
- Não

17. Você conhece a origem e como são utilizados os recursos financeiros da orquestra?

- Sim
 Não

18. A orquestra possui uma comissão de músicos?

- Sim
 Não

19. A comissão de músicos participa de reuniões permanentes com o corpo administrativo e/ou artístico da orquestra?

- Sim
 Não

20. Falando somente de orquestras sinfônicas profissionais no Brasil, quais delas têm desempenho artístico/ nível musical maior ou melhor?

- Orquestras de músicos com estabilidade no emprego
 Orquestras de músicos sem estabilidade no emprego

21. Qual dos aspectos abaixo seria capaz de motivar a sua orquestra a tocar ainda melhor? Assinale somente uma opção (a que você considera mais relevante)

- Aumentar o salário dos músicos
 Condicionar a estabilidade à qualidade da performance
 Tocar mais réцитas
 Ensaiar mais vezes
 Trazer melhores maestros
 Tocar repertório mais pesado

22. Qual das situações abaixo é a mais desejável hoje para o músico de orquestra sinfônica profissional no Brasil?

- Ganhar um bom salário, mas poder ser demitido a qualquer tempo
 Ganhar um salário baixo, mas ter as garantias da estabilidade e complementar a renda com outras atividades