



**FACULDADE INTERNACIONAL SIGNORELLI
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

GESTÃO PARTICIPATIVA EM ORQUESTRAS SINFÔNICAS: UMA PROPOSTA

**Nome do aluno: Gisely Nascimento
Orientadora: Thereza Christina Imbuzeiro Horta Galhardo**

São José dos Campos
Junho - 2015



**FACULDADE INTERNACIONAL SIGNORELLI
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

GISELY NASCIMENTO SILVA

Monografia apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gerenciamento de Projetos da Faculdade Internacional Signorelli, como Trabalho de Conclusão de Curso.

São José dos Campos
Junho - 2015

Resumo

Esta monografia é o resultado de um estudo sobre a “Gestão participativa em Orquestras Sinfônicas”. A pesquisa demonstra as similaridades entre grupos sinfônicos e modelos empresariais convencionais, onde se tem departamento de pessoal, operacional, logístico, entre outros. O objetivo do trabalho é analisar a relação entre músicos e gestores de orquestras sinfônicas e o uso de ferramentas de gestão participativa nestas organizações. São apresentados os benefícios e desafios deste tipo de gerenciamento.

Quatro orquestras participaram da pesquisa. Foi elaborado um projeto que consiste na implementação da ferramenta citada por meio de um banco de ideias, visando aprimorar a relação entre músicos e a gestão a que são submetidos.

Fortalecer a administração deste setor é uma das formas de torná-lo cada vez mais sustentável e para assegurar sua existência é de suma importância estudar mecanismos que potencializem a gestão de grupos complexos como estes.

Palavras – chave: gestão participativa, orquestras e empresas, ferramentas de gestão.

Abstract

This monography is the outcome of a study on Participative Management of Symphony Orchestras. The research demonstrates the similarities between symphonic groups and conventional companies including their personnel, logistic and operational departments. The objective of this paper is to analyze the relation between musicians and the managers of symphony orchestras and the use of tools in participative management in such organizations. Here we present the benefits and challenges regarding such management.

Four orchestras have participated in the research. A project was elaborated, which consists in the implementation of the referred tool through a databank of ideas, aiming to improve the relation between musicians and the management to which they are under.

To strengthen the administration of this sector is one of the ways to turn it each day more sustainable and to assure its existence is of vital importance to study the mechanisms that potentize the management of such complex groups.

Key words: Participative management, orchestras and companies, management tools.

DEDICATÓRIA

Dedico às inúmeras pessoas que doaram parte de seu tempo para me auxiliar no desenvolvimento deste estudo tão desafiador.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me conceder vitalidade para o desenvolvimento deste estudo, um tanto desafiador.

Aos meus pais (meus avós), Jovelina do Carmo e Argenteil do Nascimento, que me transmitiram valores imensuráveis e me orientaram para que em todo o tempo e em toda circunstância, eu fosse uma pessoa de bem.

Aos amigos Argos Braga e Ed Trawtman, sou eternamente grata pelo apoio, vocês tiveram uma importância especial neste trabalho.

As orquestras que participaram da pesquisa e as que não puderam participar, mas que de alguma forma colaboraram para o desenvolvimento deste estudo. Sendo elas: Orquestra Petrobrás Sinfônica, Orquestra Filarmônica de Goiás, Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, Orquestra Filarmônica de Minas Gerais, Orquestra do Estado do Mato Grosso, Orquestra Experimental de Repertório, Orquestra Sinfônica do Recife, Orquestra Jovem de Guarulhos, Orquestra do Teatro São Pedro e Orquestra Jovem do Estado de São Paulo.

Aos inspetores das orquestras que participaram da pesquisa, a qual a atuação foi fundamental para que eu obtivesse os questionários em mãos e respondidos, aos respectivos administradores que colaboraram com um depoimento sobre suas atribuições, aos músicos pela participação e demais profissionais do setor que possam ter colaborado.

A senhora Sônia Muniz de Carvalho, viúva do Maestro Eleazar de Carvalho, pela cooperação.

Ao professor e amigo Carlos Arcanjo sou grata pelo apoio e instruções.

Ao professor Carlos Pimentel pelo auxílio.

E as demais pessoas, como amigos, familiares, colegas de trabalho, profissionais da música que colaboram para que eu concluísse este estudo, tendo em vista que não seria possível concluí-lo sozinha, foi necessária uma grande equipe e eu seria injusta em não mencioná-los.

Meus sinceros agradecimentos!

“Sei que o meu trabalho é uma gota no oceano, mas sem ele, o oceano seria menor.”

Madre Teresa de Calcutá

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 JUSTIFICATIVA	3
3 OBJETIVOS	5
4 METODOLOGIA	6
5 CAPÍTULO I	7
6 CAPÍTULO II	9
7 CAPÍTULO III	11
8 CAPÍTULO IV	17
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
10 REFERÊNCIAS	34

1 - INTRODUÇÃO

No decorrer dos anos, a globalização tornou o cenário de competitividade cada vez mais implacável entre as empresas, sejam elas nacionais ou transnacionais. As organizações vêm se fortalecendo através de tecnologias modernas e eficientes para manterem-se no mercado. A evolução destas tecnologias e das estruturas empresariais, tendo as mudanças e o conhecimento de diferentes paradigmas, tem requerido uma nova atitude nos estilos pessoais e gerenciais direcionados para uma realidade diversa e em desenvolvimento.

Todas essas mudanças nas organizações, praticamente em todo o mundo, afetam as pessoas diretamente. Seja através da re-engenharia, como a descentralização, pelo empowerment ou pela terceirização, pelas transformações nas circunstâncias externas, com o enfraquecimento das empresas multinacionais e o surgimento de novos concorrentes, o administrador de empresas se depara com novos desafios o tempo todo. Um dos fatores dessas mudanças tem o objetivo de manter seus colaboradores motivados e cada vez mais envolvidos no processo de produção, uma das maneiras é por meio da Gestão Participativa. Segundo Cordeiro e Ribeiro (2002), a administração participativa é o modelo de gestão que mais se adapta ao homem da era da informação, sociedade esta onde os indivíduos procuram opinar sobre decisões que afetam sua vida, questionam as organizações para modificar suas estruturas tradicionais que por muitas vezes silenciam os colaboradores.

As novas visões gerenciais pressupõem atividades descentralizadas, interdependentes, participativas e integradas. O desenvolvimento de uma organização depende do aprimoramento contínuo dos processos de gestão, já a eficiência destes resulta dos referenciais e recursos neles utilizados. Os recursos humanos são decisivos, pois sua capacitação e estímulo é o que torna possível o crescimento da eficiência dos processos. O empenho e a capacidade dos agentes organizacionais caracterizam uma cultura organizacional emergente, estagnada ou de retrocesso.

Orquestras sinfônicas, segundo Altman (2007), são instituições com estruturas similares a modelos empresariais convencionais, possuem diretores executivos,

gestores, gerentes, serviços terceirizados, colaboradores diversos, e obviamente, músicos. E como toda organização, tem desafios em sua gestão, incluindo a implementação da gestão participativa, que ainda é uma ferramenta que encontra certa resistência como aliada na gestão e que no caso de grupos sinfônicos, fica mais aparente na relação entre músicos e administração.

Segundo Bertero (2001) orquestras sinfônicas representavam retratos de monarquias absolutas a partir do pódio, constituindo-se com modelos de gestão que intensificavam o autoritarismo de regentes e administradores. Nos Estados Unidos, o modelo que hoje está em crise e que foi utilizado até pouco tempo, era o de um grupo sinfônico administrado por um conselho que captava os recursos utilizados no financiamento da orquestra proporcionando generosas temporadas e a contratação de um maestro para exercer as funções de regente titular e diretor artístico. Dos músicos, o que se esperava era a submissão e nas grandes orquestras ao menos, era possível obter bons salários e boas gratificações em direitos autorais de gravações.

Neste caso, as ferramentas de gestão participativa podem facilitar o processo de modernização da orquestra, ampliando o sentimento de pertencimento dos músicos e seu comprometimento com o projeto da “empresa”- orquestra através da participação no processo de tomada de decisão do grupo – como na escolha do próximo repertório, por exemplo – permitindo que estes se comportem como aliados da administração da orquestra nesse processo de aprimoramento.

2 - JUSTIFICATIVA

As orquestras brasileiras vivenciam um momento de intensa atividade, na busca e implementação de melhorias em seus diversos setores, segundo informações da Revista Viva Música, publicação especializada em música erudita, que fez um levantamento inédito sobre “Dados da Atividade Orquestral Brasileira” na edição do Anuário Viva Música 2013, com participação de 12 orquestras das cinco regiões do país. A pesquisa retrata um resumo do perfil de cada orquestra, relatando seu histórico, suas atividades vigentes e seus planos futuros. São divulgados dados relativos à temporada 2012, como “Orçamento”, “Postos de trabalho”, “Ingressos vendidos”, “Público atendido”, “Ação educativa”, “Aportes públicos diretos”, “Concertos realizados”, “Patrocínios por meio de leis de incentivo”, entre outros.

Outro fator relevante são as poucas referências (constatação efetuada na busca por estudos, cases, artigos) e pouca produção acadêmica sobre a gestão de grupos sinfônicos e sobre o uso da administração participativa no setor.

A relação entre músicos e a gestão do grupo a qual fazem parte foi mencionada nas duas edições da Conferência Internacional Multiorquestra, a primeira realizada em abril de 2014 em Belo Horizonte, MG e a segunda em abril deste ano na cidade do Rio de Janeiro, por meio do British Council, através do seu programa de Artes Transform, em parceria com a Associação de Orquestras Britânicas (ABO) e com o apoio do Arts Council England. Em alguns painéis do evento citou-se a relação do instrumentista com a administração a qual é submetido e o interesse deste em participar da gestão, que ainda é desafiador para ambos os lados.

Fortalecer a administração das orquestras é uma das maneiras de fazê-las cada vez mais sustentáveis e garantir sua existência, é de suma importância estudar mecanismos que deixem mais robustas as técnicas de administração de grupos complexos como estes.

A pesquisa de campo teve como meta verificar o uso da gestão participativa e sua proporcionalidade no gerenciamento destes grupos. Esta tecnologia pode resultar em melhor ambiente de trabalho, aprimorando o relacionamento entre músicos e a administração, amenizando uma cadeia de conflitos que pode comprometer a

continuidade do grupo ou redução de apresentações, como no case da Orquestra Sinfônica Brasileira, que sofreu uma crise em 2011 devido a conflitos entre músicos e a gestão, fato noticiado no site da BBC em abril do mesmo ano ¹.

Após o diagnóstico, foi elaborado uma proposta de implementação de ferramenta de gestão participativa para os grupos pesquisados, adaptado a cada realidade.

¹http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2011/05/110516_musica_osb_testes_jdc.shtml (Acesso em 04/05/15)

3 - OBJETIVOS

Objetivo Geral

Analisar a relação entre músicos e gestores de orquestras sinfônicas e o uso de ferramentas de gestão participativa nestas organizações.

Objetivos Específicos

- Identificar o nível de envolvimento dos colaboradores com a gestão.
- Identificar o uso de ferramentas de gestão participativa nos grupos pesquisados.
- Elaborar um projeto para implementação da gestão participativa por meio de um banco de ideias para os grupos estudados.

4 - METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido através de estudo empírico. As instituições pesquisadas foram quatro orquestras brasileiras que por motivos de confidencialidade foram denominadas por A, B, C e D.

Os grupos serão comunicados quanto a sua respectiva identificação no estudo.

A metodologia para o desenvolvimento do trabalho foi composta de:

- 1) Levantamento de referências bibliográficas e
- 2) Elaboração de um projeto (correlato ao tema de estudo) para os grupos pesquisados;

Para obter dados e informações necessárias para o estudo foi utilizada a técnica de questionário. O setor pesquisado foi o grupo de músicos que responderam de forma anônima a um formulário com 12 questões sobre a gestão a que são subordinados. Os dados foram compilados e a discussão dos resultados foi baseada primeiramente na análise das respostas obtidas por meio do questionário aplicado.

Mediante o diagnóstico das orquestras estudadas sobre o uso da gestão participativa, desenvolveu-se um projeto para a implementação desta tecnologia.

5 - Capítulo I - Orquestras e organizações: algo em comum?

O termo *orkhéstra* se referia à parte da frente semicircular de um palco em teatros gregos antigos onde o coro cantava e dançava. O termo evoluiu para *orquestra* e atualmente define-se por um grande grupo de músicos que tocam juntos em vários instrumentos, é dividida em naipes (famílias) de cordas, sopros, metais e percussão, sob a direção de um maestro. Segundo Bertero (2001), a orquestra sinfônica de hoje é um produto do romantismo e do romantismo tardio. O início foi através de grupos compactos advindos do período barroco e durante os séculos XVIII e XIX que foram ampliados pela inclusão de instrumentos, refletindo no aumento da complexidade orquestral. Ao longo da história ganhou as denominações de “sinfônica” e “filarmônica”, modelos de patrocínio, sendo o primeiro mantido pelo setor público e o segundo pela iniciativa privada, ao longo do tempo as formas de captar recursos se tornaram mistas.

Segundo Bertero (2001) é necessário rever o conceito de que os ambientes orquestrais são harmônicos ou estão isentos de conflitos, são grupos tão complexos como outras organizações. Desse modo, grupos sinfônicos são instituições que possuem estruturas similares a organizações com modelos convencionais. As duas possuem equipes semelhantes, como diretores, gerentes e gestores, setor operacional, departamentos de recursos humanos e de marketing. O maestro João Carlos Martins da Orquestra Bachiana Filarmônica diz que:

"A orquestra, assim como a empresa, tem setores definidos com suas próprias funções e responsabilidades. Todos funcionam independentemente, mas sob um único comando ou direção."

(MARTINS, João Carlos. 2011)

Assim como existe o diretor executivo de uma orquestra, existe o diretor executivo de uma empresa, o maestro é líder de um determinado grupo (pois uma orquestra evidentemente tem vários setores), assim como um gerente ou um coordenador de uma organização.

Outra semelhança é a forma de contratar funcionários, a Orquestra Filarmônica de Minas Gerais, gerida por meio de uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, administrada por uma Organização Social (OS), os dois modelos citados são parcerias entre estado e sociedade e são capacitados a gerenciar verba pública destinada aos respectivos projetos, contratam músicos e demais colaboradores via CLT, conforme pode ser visto no site das instituições.

Projetos como o “Programa Sinfonia Empresarial”, criado pelo maestro Walter Lourenção, desempenhado pela Orquestra Filarmônica Nacional, a atividade oferece noções de gestão a empresas com base na estrutura das orquestras. A convite da empresa Citrovita, do grupo Votorantim o programa organizou uma série de concertos no interior do estado de São Paulo. Nas apresentações costuma-se convidar algum colaborador para reger a orquestra, para o maestro Lourenção:

"É uma experiência de liderança e compartilhamento. Mais do que isso, mostra que, a rigor, quando músicos e maestro estão em profunda sintonia, quando a execução flui, a presença desse último pode até ser afastada. Não é o que ocorre, na prática, mas é algo que podemos imaginar como hipótese." (LOURENÇÃO, Walter. 2008)

Para o gerente geral da empresa "A orquestra ajuda a entender que apenas a excelência individual não basta, é preciso a articulação do conjunto".

As empresas e as orquestras correm riscos de forma similar quando se prendem a tecnologias, a mercados, a modos organizacionais e de gestão quase que obsoletos. No caso das orquestras, um dos exemplos é restringir-se a repertórios que, por mais renomados que sejam, acabam transpassando a ideia de monotonia e repetição.

Os grupos sinfônicos brasileiros estão em desenvolvimento. Desse modo, é interessante, dada a similaridade enquanto organização, que estes observem as soluções adotadas na gestão de empresas a fim de promoverem a modernização e fortalecimento de seus grupos.

6 - Capítulo II - Ferramentas e Participação na Gestão: um diagnóstico

A pesquisa teve como objetivo inicial estudar a gestão das orquestras brasileiras, um tema amplo e complexo. Optou-se por delimitar o estudo à relação entre músicos e administração, com foco na gestão participativa.

Dez orquestras foram contatadas e quatro aceitaram participar da pesquisa. Sendo três administradas por organizações sociais de cultura, modelo de parceria entre o poder público e a sociedade. Neste modelo de parceria, uma vez que firmado o convênio a organização passa a receber aportes públicos para gerenciar o projeto. O convênio não exclui a interação com patrocínios do setor privado. Um dos grupos é gerido por meio de uma superintendência, uma repartição administrativa acima das divisões e das coordenações e que responde diretamente ao órgão chefe. Desse modo, todos os grupos pesquisados possuem uma estrutura com diretores, gestores, gerentes, entre outros, todos com mais de cinquenta músicos.

O perfil artístico dos grupos pesquisados pode ser dividido em acadêmico, que visa a preparação de jovens músicos para grupos profissionais, lírico e filarmônico.

O contato inicial foi por e-mail, por telefone ou por intermédio de algum instrumentista componente do grupo, sendo posteriormente pessoal. Os músicos responderam a um questionário de 12 perguntas, sendo aplicado pelos respectivos colaboradores, como gerentes e inspetores.

Os músicos foram questionados quanto à sua participação na gestão do grupo. Somente a Orquestra “D” apresentou a tecnologia utilizada (descrita na tabela abaixo). Não houve resposta por parte dos demais grupos estudados sobre o uso de ferramentas de gestão.

As questões de número 2,3 e 10 (anexo II) abordaram sobre a relação entre músicos e a administração a que são submetidos. Nas quatro orquestras pesquisadas, através da tabulação dos dados, verificou-se que seria propício aplicar a tecnologia de gestão participativa como possível aliada no aprimoramento dessa relação, por meio de um banco de ideias.

Os grupos pesquisados foram colaborativos em todas as etapas da pesquisa.

TABELA 1

Orquestras Pesquisadas				
	A	B	C	D
Músicos	50	107	50	90
Maestro	1	1	1	1
Regente Assistente	-	1	1	-
Equipe de Produção	2	9*	14	10*
Equipe Administrativa	6	6	3	8*
Equipe de Comunicação	1	4*	4*	6*
Equipe Operacional	2	2	10	9
Equipe Artística	2	2	3	4
Comissão de Músicos	Sem informação	Sem informação	Dispõe	Dispõe
Gestão	Superintendência (Estado)	Fundação (Município)	Organização Social (Estado)	Organização Social (Estado)
Ferramentas de Gestão (utilizadas)	Não apresentada	Não apresentada	Não apresentada	Swot, Value Net e o modelo do Hambrick/Fredrickson (diamante)

Os dados se referem aos membros vinculados diretamente aos grupos

* Equipe da Organização que administra o grupo

7 - Capítulo III - Administração Participativa - um modelo de gestão possível

Evolução Histórica

A gestão participativa é uma das ideias mais antigas da administração, segundo Ribeiro (2008) surgiu na Grécia a mais de 2000 anos com a invenção da democracia.

A cultura da participação, no entanto, não surgiu junto com o nascimento das organizações. Esta lacuna reflete em fatores como a alienação dos colaboradores em relação ao controle de seu próprio trabalho e à gestão da organização, causando um desperdício de potencial. Segundo Araújo e Covelo (2000) a participação é própria da natureza social do homem, tendo acompanhado sua evolução dos tempos primórdios, até associações, empresas e em outros setores da comunidade. Dessa maneira o conceito de gestão participativa é administrar pessoas valorizando sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas, aperfeiçoando a satisfação e a motivação no trabalho, cooperando para o melhor desempenho e para a competitividade das organizações.

O modelo de administração participativa inicia seu destaque no cenário Pós-Segunda Guerra Mundial. Com o fim da Guerra a economia do Japão estava dizimada, com o desastre o país decide investir solidamente em tecnologias e mão de obra capacitada. Nesse cenário, a Gestão Participativa começa a ser implementada de forma mais ampla nas indústrias locais e os japoneses optam por deixar o método da Administração Clássica (proposta por Taylor, Ford e Fayol) e por em prática um modelo de gestão ainda pouco disseminado onde os funcionários participam, diretamente ou indiretamente, nas decisões da empresa onde estão inseridos.

O método apresentou grande aceitação por parte da gerência e dos funcionários e que, de certa forma, teve um reflexo significativo no aumento da produtividade industrial e acabou sendo aderido pelas empresas japonesas. A implantação da gestão participativa no Japão foi fundamental para a completa aderência a esse modelo no mundo ocidental.

Esta forma de administrar evidencia o estilo moderno de administração identificado por Chiavenato (1997) com as seguintes características relacionadas à natureza do homem: trabalhar pode originar grandes satisfações, novos desafios e

responsabilidades. Esta maneira de administrar visa contemplar todas as opiniões dos colaboradores, estimula os mesmos a argumentarem, criticarem, fazerem sugestões, sendo então em consenso a tomada de decisões e que considera o capital intelectual da organização, afirmado por Chiavenato:

“Na era da informação, o recurso mais importante deixou de ser o capital financeiro para ser o capital intelectual baseado no conhecimento. Trocando em miúdos, isso significa que o recurso mais importante na atualidade não é o mais o dinheiro, mais o conhecimento.” (CHIAVENATO, 2006, p. 221)

A administração participativa requer mudanças na cultura organizacional, propiciando a motivação, que conduz ao empenho, dedicação, persistência e comprometimento. É através da participação que os profissionais se envolvem com os propósitos das organizações e se sentem parte integrante dela, aumentando o grau de interação com a organização. Para a maestrina Rita Fucci a ferramenta pode:

“Gerar ótimos resultados em tempo curto, motivar profundamente a todos os participantes e ainda gerir toda a estrutura organizacional com descentralização, empoderamento e participação ativa dos colaboradores unidos naquela atividade.” (FUCCI-AMATO, 2013, p.208)

A cooperação dos funcionários nos diversos níveis da empresa colabora para o aumento da qualidade das decisões e da administração, assim como a satisfação de seus colaboradores. Esse fator motivacional tende a influenciar o comportamento do funcionário nas organizações, possibilitando que este contribua no planejamento e na implantação das ações de gestão de qualidade.

Formas de participação

Dentre as várias formas de participação utilizadas pelas organizações, os colaboradores podem contribuir através de:

- Banco de ideias (caixa de sugestão): mecanismo pelo qual os colaboradores podem sugerir ideias e manifestar seus pontos de vista, o desempenho do programa requer a prática do feedback por parte da liderança;
- Co-gestão: participação institucionalizada dos funcionários por meio de comissões na gestão da organização;
- Grupo de Produtividade: formado por pessoas com certa capacitação para intervir na redução de custos e aumento da produtividade;
- Conselhos de Fábrica: delegações criadas nas organizações formadas por empregados eleitos e presididos pelos líderes do local;

Desafios na implementação da ferramenta

- A liderança deve estar preparada para ouvir o que os colaboradores têm a dizer sobre a organização, sem retaliações ou desprezar as ideias apresentadas, mesmo que não sejam pertinentes. A falta de feedback ou implementação das sugestões pode gerar desconfiança e desinteresse no processo por parte dos colaboradores. Sempre que o colaborador contribuir com uma ideia, se ela for relevante use-a e reconheça o autor da ideia, caso não seja, instrua o colaborador e mais pessoas para aperfeiçoá-la, se não for pertinente exponha ao autor porque ela não pode ser utilizada, sem desconsiderar a importância desta participação e estimule-o a tentar novamente.

- Ter uma equipe comprometida e competente, pois uma administração participativa só terá êxito se as pessoas fizerem a diferença, somente ouvir sugestões ruins não coopera muito, a competência de seus colaboradores é essencial para a organização.

- A comunicação deve ser clara para que os objetivos sejam assimilados por toda a equipe e serem evitadas possíveis distorções sobre o pensamento coletivo, gerando desgastes desnecessários. É preciso se atentar se todos os colaboradores têm

ciência dos objetivos da organização, mesmo parecendo óbvio, muitos membros da organização estão isentos disso.

Fatores como medo inicial da mudança; falta de conhecimento sobre a administração participativa; a forma de gestão do fundador, entre outras circunstâncias podem apresentar desafios para organização ao implementar a ferramenta.

Benefícios:

Segundo Maximiano (2006) a Gestão Participativa pode beneficiar às empresas através da:

- Descentralização: divisão do poder absoluto em grupos ou pessoas.
- Comprometimento com o resultado coletivo: ao participar da gestão, o colaborador passa a ter uma visão amplificada se comprometendo com um resultado global.
- Aprendizado Contínuo: possibilita o desenvolvimento humano e a capacitação contínua para mudança.
- Inovação: o processo requer certa criatividade, que surge naturalmente quando há um clima de confiança, liberdade para manifestações individuais e grupais.

Dentre outros fatores como a participação eficaz dos colaboradores, a distribuição equitativa de responsabilidades e dos resultados e a integração do funcionário com a cultura da organização.

Caso Opes

A Orquestra Petrobras Sinfônica foi fundada em 1972 pelo Maestro Armando Prazeres tem cerca de 70 músicos e tem como Diretor Artístico o maestro Isaac Karabtchevsky, suas atividades se concentram na cidade do Rio de Janeiro. Pelo que se tem ciência, é o único grupo profissional brasileiro gerido pelos próprios músicos através do modelo de autogestão, onde há participação direta da direção artística e de outros departamentos pertinentes em todas as tomadas de decisão referentes ao grupo. É administrada pela Associação Orquestra Pró Música do Rio de Janeiro.

Pode-se entender a autogestão utilizada na OPES como um exemplo extremo de gestão participativa.

Modelo de orquestra autogerida na Grã-Bretanha: A London Symphony Orchestra

A London Symphony Orchestra é uma das quatro orquestras sob o modelo de autogestão em Londres, Inglaterra, onde os músicos são acionistas da empresa que administra o grupo. A maioria das orquestras têm um corpo de gestão que envolve os músicos, como empregados ou como freelancer, tendo em vista que essa estrutura de autogoverno é incomum entre orquestras e organizações artísticas em geral.

O modelo teve origem no início do século XX, quando cerca de cinquenta membros do Queen's Hall Orchestra se rebelaram contra o decreto de seu condutor, Sir Henry Wood, que não permitia substitutos nos ensaios e concertos. Esses músicos estavam insatisfeitos por que não tiveram a oportunidade de indicar substitutos para que pudessem comparecer a eventos mais lucrativos, em vista disso preferiram criar a sua própria orquestra que seria administrada de acordo com as regras criadas pelos músicos.

O modelo de autogestão tem obtido êxito na London Symphony, considerada uma das principais orquestras do mundo, com uma intensa agenda de concertos em Londres e no exterior, dispõe de um eficiente programa de educação para a comunidade, de um centro de educação musical inovador e de uma gravadora própria. O sucesso do grupo em todas essas atividades é devido em grande parte à sua

infraestrutura de governança. Há uma exigência para que cada músico seja um acionista da empresa e este por sua vez, dá aos membros coletivamente o direito de determinar as questões fundamentais que afetam a empresa.

Os membros podem participar de tudo o que diz respeito a orquestra, a escala das atividades da LSO requer que o funcionamento diário seja realizado por um diretor-geral, por uma equipe de funcionários e supervisionada por um Conselho de Administração. Os músicos elegem cada integrante da diretoria incluindo um número de músicos da orquestra, da maneira que diretores externos contribuam com a auditoria financeira e comercial. Os músicos diretores devem manter uma maioria na diretoria , assim como o Presidente e Vice-Presidentes devem ser músicos. Essa estrutura de governança demonstra que a LS é administrada por seus membros tanto constitucionalmente quanto na prática. Os membros têm a decisão final.

Outro resultado assertivo do sistema coletivo é que ele predispõe um envolvimento maior em decisões nas quais os membros contribuem diretamente ou indiretamente através de seus representantes eleitos na diretoria. As tomadas de decisões são, portanto, mais democráticas e inclusivas do que na maioria das organizações.

Capítulo IV

PROJETO

IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO PARTICIPATIVA POR MEIO DE UM

BANCO DE IDEIAS

Proponente: Gisely Nascimento – Pós Graduada em Gerenciamento de Projetos

São José dos Campos – Junho de 2015

Sumário Executivo

O projeto consiste na implementação da ferramenta de gestão “Banco de Ideias” para a administração participativa em orquestras sinfônicas. O objetivo é aprimorar a relação entre músicos e gestores, cooperando para o processo de modernização de grupos sinfônicos. Visa a participação de todos os colaboradores da equipe (músicos, assistentes de produção, diretores, etc.), ampliando o comprometimento destes colaboradores com a orquestra através da participação no processo de tomada de decisão do grupo. A participação é individual e anônima, no que se espera significativa participação.

Um dos cuidados do projeto é o seu ajustamento com a agenda dinâmica da orquestra, durante a elaboração pensou-se em uma maneira mais acessível possível deste plano ser incluso nas demais atividades do grupo, visto que ele pode ser citado e estudado, caso haja interesse, em uma reunião recorrente da orquestra, por exemplo.

O detalhamento na projeção do estudo não pode obter maior profundidade por requerer um intenso acompanhamento do cotidiano do grupo.

TERMO DE ABERTURA		
NOME DO PROJETO: Implementação da Gestão Participativa por meio de um banco de ideias		OBJETIVO: Contribuir com o fortalecimento da orquestra através da ampliação da integração dos seus membros à gestão do grupo.
GERENTE: Gerente Administrativo (Orquestra A) Coordenadora Artística (Orquestra B) Gerente de Produção (Orquestra C) Coordenador Pedagógico (Orquestra D)		META: Permitir que os colaboradores participem da gestão; Fortalecer a conscientização da importância da participação coletiva na gestão; Reflexos positivos na relação de músicos e administração.
PREMISSAS: - Disposição da gerência em analisar e implementar as sugestões, visto que o não cumprimento desta etapa pode comprometer o desenvolvimento do projeto. - Manutenção do anonimato para incentivar a sugestão livre.		
RESTRIÇÕES: A caixa de sugestão não deve ser usada como ferramenta de maledicência, pedidos de contratações, substituição ou demissão de pessoas. Tem como objetivo proporcionar abertura para solicitações para a área administrativa, de logística, de infraestrutura, entre outras.		
PRAZO: O desenvolvimento é de 2 meses, mas a execução é permanente, visto que a intenção é que a participação dos colaboradores seja contínua.		
CUSTOS: Custos Ínfimos. Material de escritório, confecção da caixinha, material publicitário (cartazes, releases, e-mails)		
PRINCIPAIS FASES:		DATAS:
Reunião Geral (equipe do projeto e um membro de cada setor da Organização)		1ª semana
Apresentação do Projeto para músicos e demais colaboradores		2ª semana
Divulgação (panfletos, avisos orais e por e-mail)		2ª, 3ª, 4ª, 5ª e 6ª semana
Implementação e Desenvolvimento do Processo		2ª, 3ª e 4ª semana
Avaliação das ideias sugeridas (equipe do projeto e representantes da Organização)		4ª, 6ª e 8ª semana
Divulgação do Feedback (cartazes, e-mails)		8ª semana
Início da aplicação das ideias (viáveis)		4ª, 6ª e 8ª semana
*Grupo representativo. A orquestra B, por exemplo, ao invés de comissão de músicos, reúne a equipe de monitores.		
DATA:	ELABORADO POR: Gisely Nascimento	APROVADOR POR:

Declaração de Escopo

Justificativa do Projeto

Orquestras sinfônicas são instituições com estruturas similares a modelos empresariais convencionais, possuem diretores executivos, gestores, departamento de recursos humanos, serviços terceirizados, colaboradores diversos, e obviamente, músicos.

Sendo assim apresentam a mesma complexidade e desafios em suas gestões. Deste modo é de suma importância estudar mecanismos que fortaleçam a gestão, dentre eles, a utilização da ferramenta de gestão participativa, que visa aprimorar a relação entre colaboradores e a administração.

Definição do Escopo

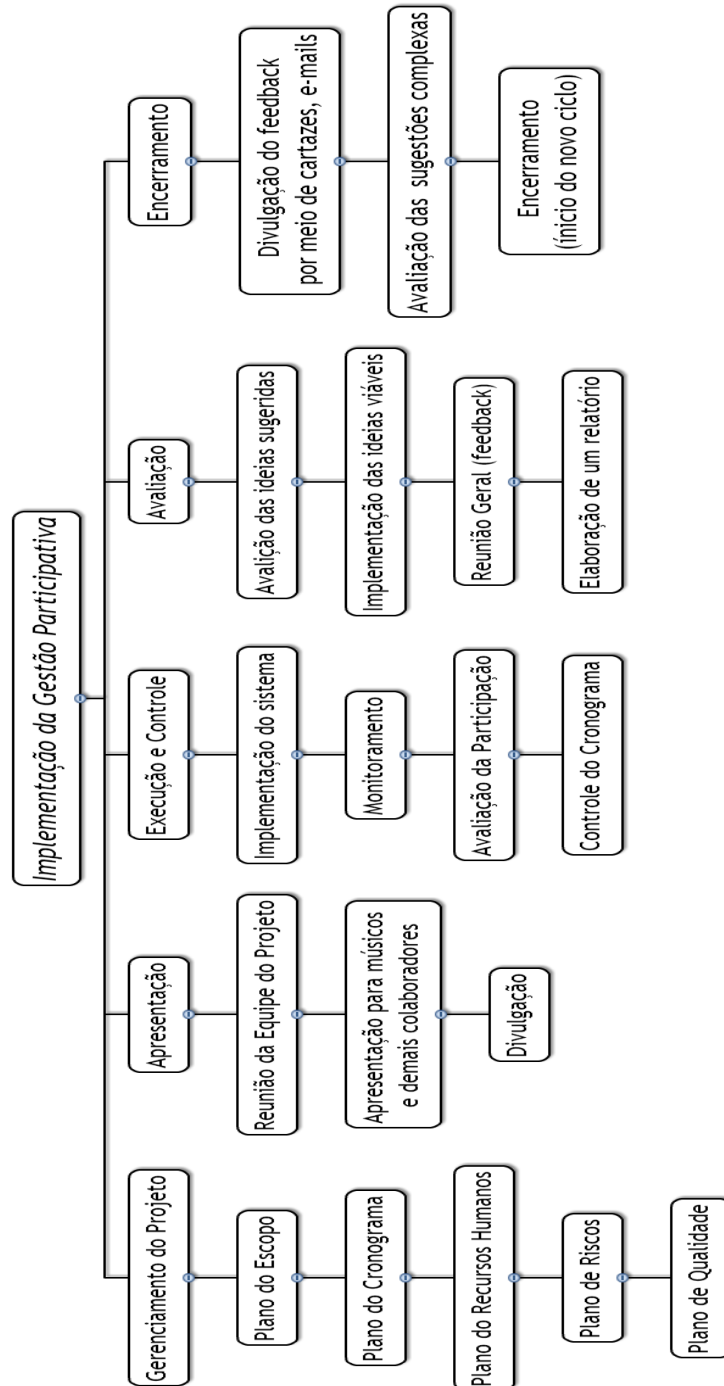
O projeto visa instalar um banco de ideias (caixa de sugestões) em um local acessível e de fluxo de boa parte dos colaboradores da orquestra (músicos, gerentes, assistentes de produção, etc.) que tenham interesse em manifestar suas opiniões e solicitações, evidentemente, de forma anônima. Pesquisas¹ comprovam que quando há retorno das solicitações, mesmo que não haja condições de executá-las, pode ser uma importante ferramenta de aprimoramento da relação entre funcionários e a gestão.

O projeto conta com a participação de todos os envolvidos no trabalho cotidiano da orquestra e será executado por uma equipe escalada especialmente para isso. O grupo escalado fica encarregado de monitorar e reforçar junto aos colaboradores da orquestra, a importância da participação, recolher as sugestões, avaliá-las, demonstrar os resultados para orquestra (todos os setores) e iniciar a aplicação das solicitações e ideias viáveis, visto que a implementação destas pode ser a longo prazo.

¹<http://investidor.pt/melhorar-um-negocio-caixa-de-sugestoes-e-ideias>

Estrutura Analítica do Projeto

Processo de subdivisão das etapas do projeto que visa facilitar o gerenciamento.



Estrutura Analítica Detalhada

- 1 Implementação da Gestão Participativa
 - 1.1 Gerenciamento do Projeto
 - 1.1.1 Plano do Escopo
 - 1.1.1.1 Plano do Cronograma
 - 1.1.1.1.1 Plano do Recursos Humanos
 - 1.1.1.1.1.1 Plano de Riscos
 - 1.1.1.1.1.1.1 Plano de Qualidade
 - 1.2 Apresentação
 - 1.2.1 Reunião da Equipe do Projeto
 - 1.2.1.1 Apresentação para músicos e demais colaboradores
 - 1.2.1.1.1 Divulgação
 - 1.3 Execução e Controle
 - 1.3.1 Implementação do sistema
 - 1.3.1.1 Monitoramento
 - 1.3.1.1.1 Avaliação da Participação
 - 1.3.1.1.1.1 Controle do Cronograma
 - 1.4 Avaliação
 - 1.4.1 Avaliação das ideias sugeridas
 - 1.4.1.1 Implementação das ideias viáveis
 - 1.4.1.1.1 Reunião Geral (feedback)
 - 1.4.1.1.1.1 Elaboração de um relatório
 - 1.5 Encerramento
 - 1.5.1 Divulgação do feedback por meio de cartazes, e-mails
 - 1.5.1.1 Avaliação das sugestões complexas
 - 1.5.1.1.1 Encerramento (início do novo ciclo)

1 Implementação da Gestão Participativa	Descrição: Início do projeto
	Duração: Uma semana
	Recursos: Humanos
1.1 Gerenciamento do Projeto	Descrição: Administração do processo
	Duração: 8 semanas
	Recursos: Humanos e físicos
1.1.1 Plano do Escopo	Descrição: Resumo do projeto
	Duração: 8 semanas
	Recursos: Humanos e físicos
1.1.1.1 Plano do Cronograma	Descrição: Gestão do tempo
	Duração: 8 semanas
	Recursos: Humanos , Material de Escritório
1.1.1.1.1 Plano do Recursos Humanos	Descrição: Gestão de pessoas
	Duração: 8 semanas
	Recursos: Humanos
1.1.1.1.1.1 Plano de Riscos	Descrição: Gestão do Riscos
	Duração: 3 semanas
	Recursos: Humanos
1.1.1.1.1.1.1 Plano de Qualidade	Descrição: Gestão de melhorias
	Duração: 3 semanas
	Recursos: Tecnológicos e humanos
1.2 Apresentação	Descrição: Apresentação do projeto
	Duração: 1 dia
	Recursos: Tecnológicos e humanos
1.2.1 Reunião da Equipe do Projeto	Descrição: Ajustes sobre implementação
	Duração: 1 dia

	Recursos: Tecnológicos, humanos e físicos
1.2.1.1 Apresentação para músicos e demais colaboradores	Descrição: Reunião, e-mails e cartazes para divulgação do projeto
	Duração: 1 dia
	Recursos: Tecnológicos, humanos
1.2.1.1.1 Divulgação	Descrição: Divulgação da caixinha de ideias
	Duração: 1 semana
	Recursos: Tecnológicos, humanos e material de escritório
1.3 Execução e Controle	Descrição: Administração
	Duração: 4 semanas(intercaladas)
	Recursos: Humanos
1.3.1 Implementação do sistema	Descrição: Prática
	Duração: 1 semana
	Recursos: Humanos e material de escritório
1.3.1.1 Monitoramento	Descrição: Acompanhamento
	Duração: 4 semanas (intercaladas)
	Recursos: Tecnológicos e humanos
1.3.1.1.1 Avaliação da Participação	Descrição: Controle do banco de ideias
	Duração: 4 semanas (intercaladas)
	Recursos: Humanos
1.3.1.1.1.1 Controle do Cronograma	Descrição: Administração do tempo
	Duração: 8 semanas
	Recursos: Humanos e tecnológicos
1.4 Avaliação	Descrição: Exame das ideias
	Duração: 3 semanas (intercaladas)
	Recursos: Humanos
1.4.1 Avaliação das ideias sugeridas	Descrição: Classificação das sugestões
	Duração: 3 semanas (intercaladas)
	Recursos: Humanos
1.4.1.1 Implementação das ideias viáveis	Descrição: Execução de sugestões
	Duração: 4 semanas (alternadas)
	Recursos: Humanos
1.4.1.1.1 Reunião Geral (feedback)	Descrição: Debate sobre o projeto e ideias sugeridas
	Duração: 1 dia
	Recursos: Humanos e tecnológicos
1.4.1.1.1.1 Elaboração de um relatório	Descrição: Descrição do processo
	Duração: 1 semana
	Recursos: Humanos
1.5 Encerramento	Descrição: Finalização
	Duração: 1 dia
	Recursos: Humanos e tecnológicos
1.5.1 Divulgação do feedback por meio de cartazes, e-mails	Descrição: Apresentação dos resultados, ideias implantadas
	Duração: 1 dia
	Recursos: Humanos e material de escritório
1.5.1.1 Avaliação das sugestões complexas	Descrição: Estudo de ideias complexas
	Duração: 1 semana
	Recursos: Humanos
1.5.1.1.1 Encerramento (início do novo ciclo)	Descrição: Finalização e início de um novo ciclo
	Duração:
	Recursos: Humanos

Plano de Gerenciamento do Escopo

Justificativa

Orquestras sinfônicas e empresas convencionais apresentam mesma complexidade e desafio em suas gestões. Nestes dois sistemas o desafio do fortalecimento do espírito colaborativo e da conscientização da corresponsabilidade pelo sucesso do grupo pode ser encarado como uma tarefa a ser vencida por suas equipes gestoras.

A administração participativa é umas das tecnologias utilizadas na aproximação entre colaboradores e administração. Entre as ferramentas da gestão participativa, apresenta-se o banco de ideias (caixa de sugestões) como elemento capaz de cumprir a tarefa de diminuir as distâncias entre os desafios cotidianos enfrentados pela administração do grupo e seus colaboradores, construindo um espaço de participação e opinião ativa a todos os membros da organização nos seus processos de administração.

Limites

- Desconhecimento dos desafios enfrentados na gestão do grupo por seus colaboradores pode gerar uma reduzida participação, implicando o não oferecimento de sugestões;
- A falta de feedback da administração quanto às sugestões oferecidas pode comprometer o interesse em participar de programas ou demais atividades que possam auxiliar a gestão do grupo.

Plano de Gerenciamento do Cronograma

O planejamento do gerenciamento do cronograma tem como objetivo descrever os processos para o desenvolvimento do projeto, garantindo o cumprimento dos prazos estipulados em um calendário de atividades e de uma administração do tempo para o projeto.

Formulários on-line podem ser um local para recolhimento das sugestões, embora o maior índice de participações possa ser no local de instalação do banco de ideias (uma urna por exemplo) devido a praticidade.

	1ª Semana	2ª Semana	3ª Semana	4ª Semana	5ª Semana	6ª Semana	7ª Semana	8ª Semana
Reunião da Equipe do Projeto	X							
Apresentação do Projeto (para músicos, colaboradores da O.S.*)		X						X
Divulgação (panfletos, avisos orais e por e-mail)		X	X	X	X	X	X	
Implementação e Desenvolvimento do Processo (conscientização da importância de colaborar com sugestões na caixinha)		X	X		X		X	
Recolhimento das sugestões**			X		X		X	
Avaliação das ideias sugeridas				X		X		X
Reunião Geral (membros da O.S. e músicos) feedback								X
Divulgação do Feedback (cartazes, e-mails)								X
Início da aplicação das ideias (viáveis) ¹				X		X		X
Início do novo ciclo ²								

*Membros da Organização que administra o grupo

** Sugere-se que o recolhimento das sugestões seja efetuado quinzenalmente.

¹ As ideias viáveis e de fácil execução que forem aprovadas podem ser aplicadas de imediato, no caso, quinzenalmente. As solicitações mais complexas podem ser avaliadas no final do ciclo.

² O início do novo ciclo fica a cargo da instituição , sugere-se que seja reiniciada duas semanas após o término.

Um dos anexos do estudo é o modelo de um formulário de ideias.

Plano de Gerenciamento de Recursos Humanos

O gerenciamento dos recursos humanos se encarrega da equipe que irá administrar e executar o projeto, coordena os cargos, as competências de cada membro da equipe. Os integrantes podem ter várias habilidades, atuar em tempo integral ou parcial e podem ser acrescentados ou removidos do grupo conforme desenvolvimento do projeto, desde que seja autorizado pelo gerente. Embora haja tarefas específicas para os respectivos integrantes, o envolvimento de todos no planejamento do projeto e na tomada de decisões pode ser conveniente.

A equipe foi escalada conforme as informações disponibilizadas no site da instituição que tem autonomia para alterar a escala e adequar as suas necessidades recorrentes.

Descrição de Cargos / Competências

Competência	Cargos			Membros da Org. ²
	Gerente ¹ da Orquestra	Inspetor	*Assistente	
Reunião da Equipe do Projeto (pauta desenvolvimento do projeto)	Planeja, Executa, Participa	Executa, Participa	Executa, Participa	Executa, Participa
Apresentação do Projeto (para músicos, colaboradores da O.S.)	Planeja, Executa	Executa	Executa	Executa
Divulgação (panfletos, cartazes, avisos orais e por e-mail)	Planeja, Valida	Planeja, Executa	Planeja, Executa	Executa, Auxilia
Implementação e Desenvolvimento do Processo **	Valida, Executa e Monitora	Executa e Monitora	Executa e Monitora	Auxilia
Recolhimento das sugestões	Executa	Executa	Executa	Executa
Avaliação das ideias sugeridas	Avalia	Avalia	Avalia	Avalia
Reunião Geral (membros da O.S. e músicos) feedback	Executa, Participa	Executa, Participa	Executa, Participa	Executa, Participa
Divulgação do feedback por meio de cartazes, e-mails.	Executa, Participa	Executa, Participa	Executa, Participa	Executa, Participa
Início da implementação das ideias viáveis	Executa	Executa	Executa	Executa
Elaboração de um relatório	Executa	Executa, Auxilia	Executa, Auxilia	Executa, Auxilia
Início do próximo ciclo				

* Determinado colaborador que tenha a disponibilidade de prestar assistência.

** Se refere a instalação da caixinha de sugestões e a monitoração da frequência e da quantidade de sugestões.

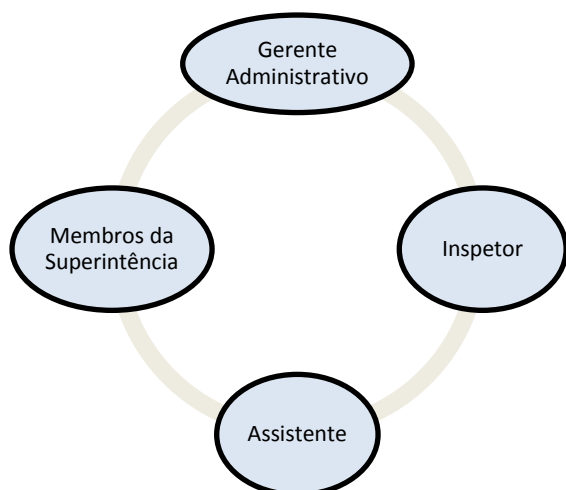
¹ Refere-se ao gerente vinculado diretamente a orquestra ou um segundo colaborador que tenha atribuições e responsabilidades similares

² Membros da Organização que gerencia a orquestra: Um representante de cada setor da instituição, um membro da comissão de músicos, do setor de comunicação, de produção, operacional, entre outros.

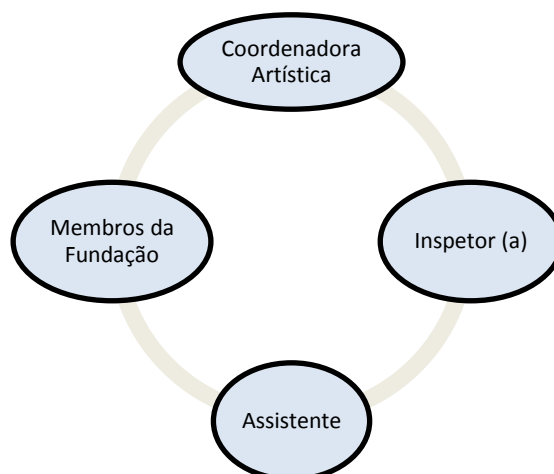
É importante a participação dos demais membros da organização, como está elencado na coluna 5. Caso haja dificuldade para a inserção, todavia o projeto pode ser desenvolvido e posteriormente demonstrar os resultados aos demais colaboradores ou setores que se isentaram em participar, isto pode contribuir para despertar o interesse destes em participar do próximo ciclo.

Organogramas do Projeto

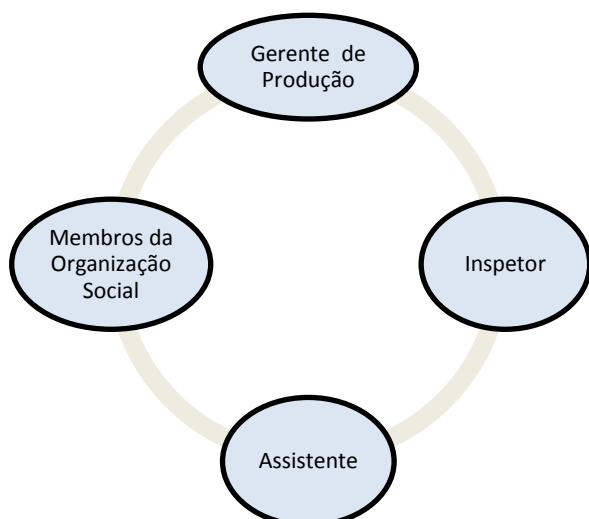
Orquestra A



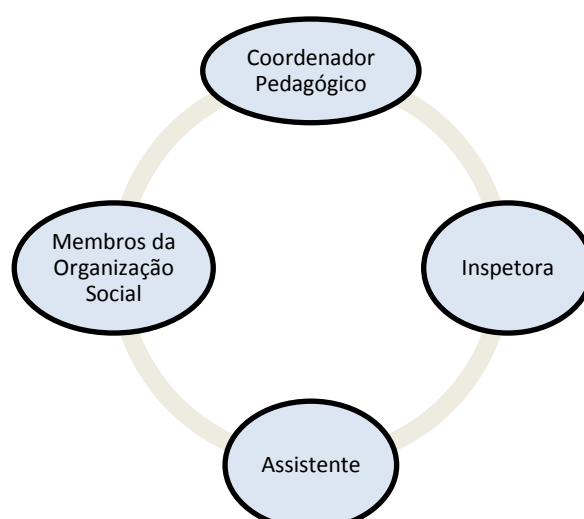
Orquestra B



Orquestra C



Orquestra D



Plano de Gerenciamento de Riscos

Este planejamento se encarrega da prevenção e tratamentos dos riscos.

Para orientação, segue a tabela abaixo:

Risco	Proba (P)	Impacto (I)	Risco Total (PxI)	Tratamento
Os colaboradores podem questionar a credibilidade do método de participação.	3	3	9	Eficiência na aplicação do método.
Os colaboradores podem contestar a possível falta de retorno de sua solicitação.	2	3	6	Evitar a falta de retorno, mesmo em atraso deve ser efetuado.
Esquecer de retirar as sugestões	3	5	15	Verificar diariamente o cronograma.
Falta de feedback	3	3	9	Responsabilizar alguém pela função.
Não reconhecimento do feedback	3	5	15	Relatórios, reuniões, local de exposição (quadros).
Não implementação de nenhuma sugestão	4	5	20	Conscientização do tipo de sugestão e restrições pertinentes (campanha).

Probabilidade e Impacto:

0- Praticamente não há

1- Muito baixa

2- Baixa

3- Média

4- Alta

5- Muito Alta

A orquestra pode elencar outros riscos que verificar ser pertinente a sua realidade.

Plano de Gerenciamento da Qualidade

O gerenciamento da qualidade tem como objetivo identificar os requisitos de qualidade e fornecer instruções sobre como esta será aplicada ao longo do projeto.

São indicadas algumas ferramentas como Diagrama de Ishikawa, utilizado para a verificação de entraves no processo, a Análise Swot termo oriundo do idioma inglês é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats), através de um sistema simples verifica a posição estratégica da empresa no ambiente em questão, o 5W e 2H que pode ser visto como um checklist de determinadas atividades a serem desenvolvidas, entre outras, mas devida a complexidade de implementação das mesmas, para este projeto orienta-se a análise quantitativa:

- Análise da quantidade de sugestões, análise do número de participação referente a semana vigente;
- Número de participantes
- Número de sugestões implantáveis
- Número de sugestões implantadas

O Gráfico abaixo foi elaborado para ilustrar o material de acompanhamento e foi baseado em dados hipotéticos.



9 - Considerações Finais

Este estudo se propôs, como objetivo geral, a analisar a gestão de quatro orquestras brasileiras, limitando-se a verificar a relação entre músicos e gestores destes grupos por meio da gestão participativa e o uso de ferramentas de gestão nestas organizações. O estudo enfrentou vários desafios, dentre eles, a própria amplitude do tema e o baixo índice de referências e produções acadêmicas.

No âmbito geral a pesquisa aponta que a relação entre músicos e gestores está entre regular a satisfatória mas requer melhorias, seja por intermédio de reuniões periódicas que incluam a administração e os instrumentistas, ou através de uma comissão ativa que represente os interesses dos músicos, por exemplo.

O modelo da pesquisa foi empírico, o que acarretou alguns entraves para se conseguir informações diante da intensa agenda dos grupos participantes. As orquestras que participaram da pesquisa foram muito receptivas e colaborativas, mas a cultura em participar de análises do tipo ainda é embrionária. Os demais grupos convidados justificaram a não aderência por temerem a divulgação dos resultados – mesmo sendo acordado o anonimato - ou com receio de possíveis contratempos na aplicação e recolhimento dos questionários. A falta de interesse em participar do estudo também foi um dos fatores perceptíveis, mas pode-se entender e creditar a questões culturais.

Os próprios músicos tem um déficit no quesito participação, isso é nítido na compilação dos dados e a própria comunidade admite o fato. Uma das informações obtidas durante o trabalho é que esta lacuna nasce na academia, seja em conservatórios ou em universidades onde o instrumentista não é orientado sobre a importância de sua participação na gestão. Outros fatores que não estimulam o envolvimento destes é o medo de retaliações, a possibilidade de desligamento do grupo, reflexos de um sistema monopolizado, em algumas vezes, por maestros imperativos.

A pesquisa também evidenciou a necessidade de investimentos na capacitação de profissionais que gerenciam orquestras. Segundo gestores da área, no país não há escolas específicas, sendo assim, os mesmos tem de buscar nos cursos de gestão cultural e de gestão pública, os subsídios para os exercícios dos cargos.

Pode-se concluir, contudo, que o momento é de desenvolvimento, com o surgimento de diversas iniciativas, como a criação da Associação Brasileira de Orquestras e a realização periódica de Conferências de Orquestras, por exemplo. Entretanto, é necessário um maior interesse por parte dos pesquisadores acadêmicos e estudantes da área de cultura em realizar estudos e conseqüentemente a elaboração de produções acadêmicas. Trabalhos que discorram com mais profundidade e detalhamento explorando a imensidão da gestão orquestral.

10 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANUÁRIO VIVA MÚSICA: Viva Música Edições 2013.

ALTMAN, Fabio. **Sua empresa é uma orquestra?** Disponível em <<http://www.umtoquedemotivacao.com.br/sua-empresa-e-uma-orquestra/>> Acesso em 06/05/15.

ARAÚJO, Danilo. **Gestão Participativa.** Disponível em <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAgGb4AC/gestao-participativa>> Acesso em 01/05/15.

ARAÚJO, Daniela Pereira de e RODRIGUES, Sônia Sousa Almeida. **Administração participativa nas organizações.** Disponível em <<http://200.131.5.230/semad/wp-content/uploads/2014/09/APO.pdf>> Acesso em 15/04/15.

BERTERO, Carlos Osmar. **Orquestras Sinfônicas: uma metáfora revisada.** Revista de Administração de Empresas Jul./Set. 2001 São Paulo, v. 41 • n. 3 • p. 84-88

CONFERÊNCIA INTERNACIONAL MULTIORQUESTRA. Disponível em <<http://transform.britishcouncil.org.br/pt-br/content/conferencia-internacional-multiorquestra-talento-gestao-e-impacto>> Acesso em 20/03/15.

CONFERÊNCIA INTERNACIONAL MULTIORQUESTRA: A ORQUESTRA E A CIDADE. Disponível em <http://transform.britishcouncil.org.br/pt-br/tol2015>> Acesso em 15/04/15.

CORDEIRO, J.V.B.M.; RIBEIRO, R.V. Gestão da Empresa. **Coleção Gestão Empresarial FAE-Gazeta do Povo. Vol. 2.** Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Makron Books, 1997. 257 p.

DOS SANTOS, Andréa Cardoso. et al. **Gestão participativa: uma alternativa viável para o século XXI**. Disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr15_0343.pdf> Acesso em 15/04/15.

EDITAL 010/2015 – Contratação de pessoal reabilitado pelo Inss ou pessoa com deficiência. Disponível em <<http://www.filarmonica.art.br/wp-content/uploads/2014/10/2015-10-auxiliar-servicos-gerais.pdf>> Acesso em 06/05/15.

FUCCI-AMATO, Rita e LUTERO, Martinho. **Do gesto a gestão: um diálogo sobre maestros e liderança**. São Paulo, 2013.

INSTITUTE, Project Management .**Guia Pmbok**. Quarta edição, 2008.

INSTITUTO CULTURAL FILARMÔNICA. Disponível em <<http://www.filarmonica.art.br/instituto/instituto-cultural-filarmonica/>> Acesso em 06/05/15.

LEITE, Francisco Tarciso & outros – **Por uma Teoria da Gestão Participativa: Novo Paradigma de Administração Para o Século XXI**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.

LOFEGO, Bruna. **Análise SWOT – Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças**. Disponível em < <http://www.cwk.com.br/analise-swot-forcas-fraquezas-oportunidades-e-ameacas-cwkcworking/> > Acesso em 13/04/15.

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS. Disponível em <<http://www.fundacao-osesp.art.br/PaginaDinamica.aspx?Pagina=manualderecursoshumanos>> Acesso em 06/05/14.

MASIERO, Gilmar. **Introdução à Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996. 149 p.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo. Editora Atl 2006 Atlas,2006.

NOMURA, Maria Carolina. **O que a orquestra tem em comum com a empresa?** Disponível em < <http://economia.ig.com.br/carreiras/o-que-a-orquestra-tem-em-comum-com-a-empresa/n1597078299096.html>> Acesso em 05/02/14.

ORGANIZAÇÃO SOCIAL DE CULTURA – FUNDAÇÃO OSESP. Disponível em <<http://www.fundacao-osesp.art.br/PaginaDinamica.aspx?Pagina=equipe>>Acesso em 06/05/15.

ORQUESTRA PETROBRÁS SINFÔNICA ANUNCIA SIMULTANEAMENTE TODOS OS CONCERTOS DA TEMPORADA 2014. Disponível em <http://www.concertino.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=5288:orquestra-petrobras-sinfonica-anuncia-simultaneamente-todos-os-concertos-da-temporada-2014> Acesso em 13/04/15.

MCDOWELL, Kathryn. **Primeira orquestra autogovernada da Grã-Bretanha: a London Symphony Orchestra**. Disponível em < <http://www.thenews.coop/39451/news/co-operatives/london-symphony-orchestra-britain%E2%80%99s-first-self-governing-orchestra/>>Acesso em 08/05/15.

PROGRAMA SINFONIA EMPRESARIAL. Disponível em < <http://www.sinfonia.com.br/>>Acesso em 06/05/15.

RIBEIRO, José Carlos. **Administração Participativa: Caminho Para O Sucesso.** Disponível em <<http://www.artigonal.com/administracao-artigos/administracao-participativa-caminho-para-o-sucesso-639668.html>> Acesso em 13/04/15.

ROCHA, Carla. **O escultor de sons que levou a música clássica brasileira a palcos do mundo.** Disponível em <<http://oglobo.globo.com/rio/o-escultor-de-sons-que-levou-musica-classica-brasileira-palcos-do-mundo-8433544>> Acesso em 13/04/15.

SANTOS, Kássia Tamires de Lima, SILVA Ernestino Amaro da, SILVA, Lucicleide Alves de Luna. **Análise e discurso da Administração Participativa.** Disponível em <<http://www.facol.com/talentosadministrativos/artigos/Administracao-Participativa.pdf>> Acesso em 07/05/15.

SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. **Diagrama de causa e efeito – Ishikawa ou Espinha de peixe.** Disponível em <<http://www.citisystems.com.br/diagrama-de-causa-e-efeito-ishikawa-espinha-peixe/>> Acesso em 13/04/15.

SOBRE A OPES. Disponível em <<http://petrobrasinfonica.com.br/sobre-a-opes/a-opes/>> Acesso em 20/03/15.

VANTI, Nadia. **Ambiente de qualidade em uma biblioteca universitária: aplicação do 5S e de um estilo participativo de administração.** Disponível em Ci. Inf., Brasília, v. 28, n. 3, p. 333-339, set./dez. 1999.

QUAL É A DIFERENÇA ENTRE UMA FILARMÔNICA E UMA SINFÔNICA? Disponível em <<http://dictionary.reference.com/help/faq/language/d61.html>> Acesso em 15/04/15.

ANEXOS

Anexo 1 – Questionário aplicado aos músicos

Anexo 2 – Gráficos da pesquisa

Anexo 3 – Formulário de ideias

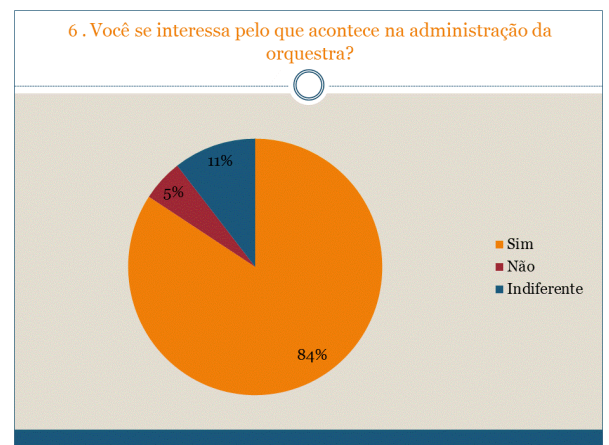
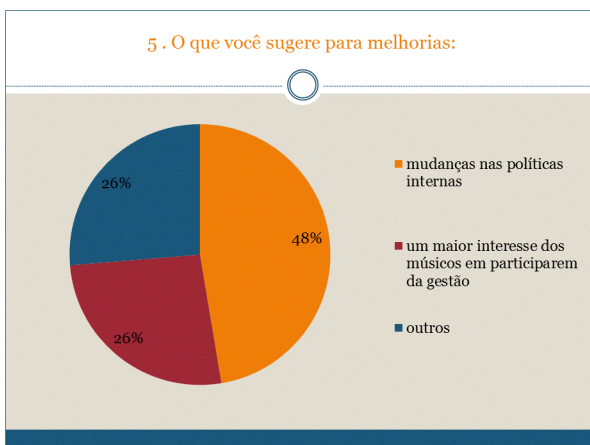
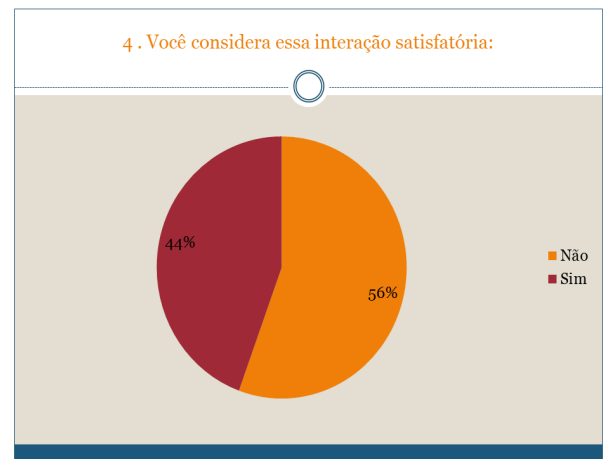
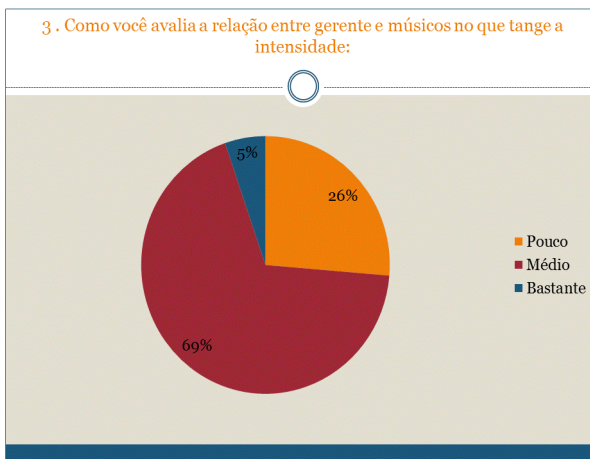
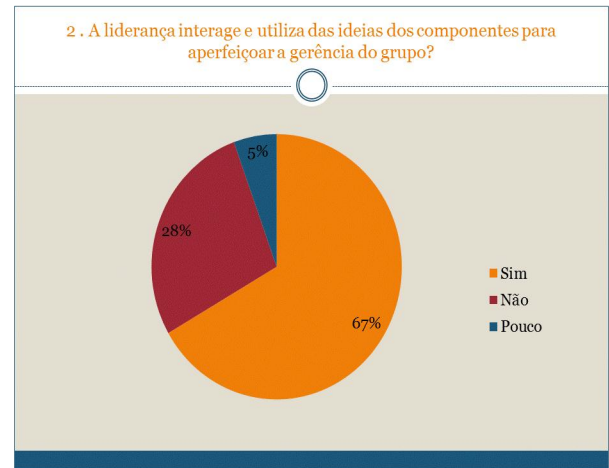
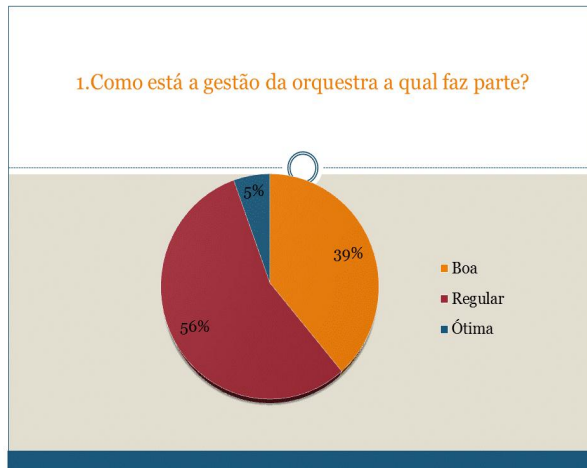
ANEXO 1 - Este formulário destina-se a coleta de informações que serão usadas em um estudo de pós-graduação sobre “A Gestão de Orquestra no Brasil Contemporâneo”

1. Como está a gestão da orquestra a qual faz parte?
 boa *regular* *ótima*
2. A liderança interage e utiliza das ideias dos componentes para aperfeiçoar a coordenação do grupo?
 sim *não*
3. Como você avalia a relação entre gestores e músicos no que tange a intensidade:
 pouco *médio* *muito*
4. Você considera essa interação satisfatória?
 sim *não* *pode melhorar*
5. O que você sugere para melhorias?
 mudanças nas políticas internas
 um maior interesse dos músicos em participarem da gestão
 outros _____
6. Você se interessa pelo que acontece na respectiva administração?
 sim *não* *indiferente*
7. Acredita que estando informado sobre os acontecimentos na gestão, isto poderia beneficiá-lo?
 sim *não*
8. Você acompanha as frequentes mudanças administrativas dos grupos sinfônicos brasileiros?
 sim *não* *indiferente*
9. Você faria parte da gestão através de um comitê?
 sim *não* *talvez*
10. O que você propõe para interferências na administração?
 caixa de sugestões
 reuniões periódicas entre músicos e gerência
 Outros _____
11. Para ocupar o cargo, um gerente precisa ter:
 formação musical e administrativa, contendo em seu perfil experiência na área , liderança e pró atividade
 formação administrativa, conhecimento musical e experiência na área
 habilidade com trabalho em equipe, liderança, qualificação profissional (sem especificação de curso)
12. Em determinadas orquestras, alguns músicos se candidatam aos cargos administrativos. A nova oportunidade somada a experiência como músico pode auxiliar na administração. Você se candidataria ao cargo de diretor executivo, por exemplo?
 sim *não*

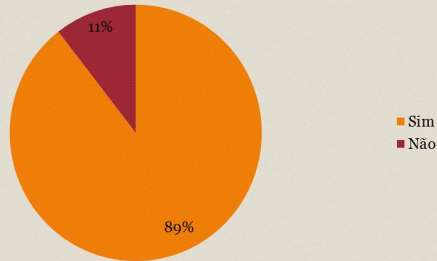
OBS: Sua participação é anônima.

ANEXO 2

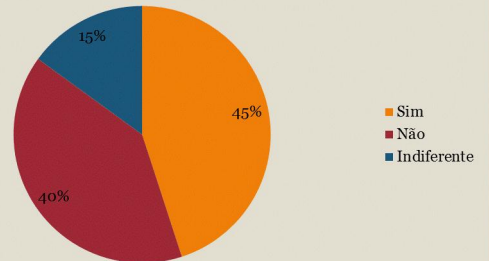
Orquestra A



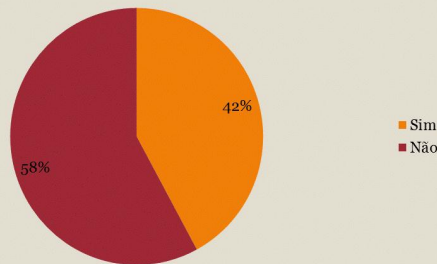
7. Acredita que estando informado sobre os acontecimentos na gestão, isto poderia beneficiá-lo?



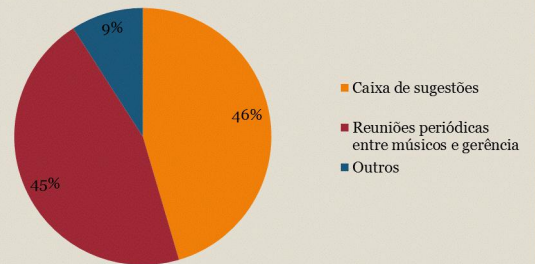
8. Você acompanha as frequentes mudanças nas gerências das orquestras brasileiras?



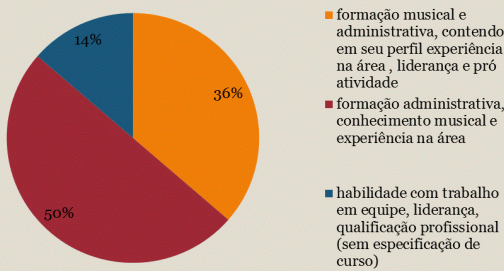
9. Você faria parte da gestão através de um comitê?



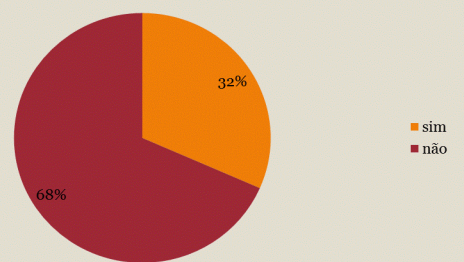
10. O que você propõe para interferências na gestão?



11. Para ocupar o cargo, um gerente precisa ter:

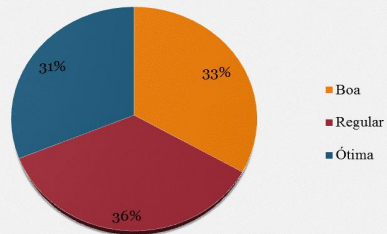


12. Em algumas orquestras, alguns músicos se candidatam aos cargos administrativos. A nova oportunidade somada a experiência como músico pode auxiliar na administração. Você se candidataria ao cargo de diretor executivo, por exemplo?

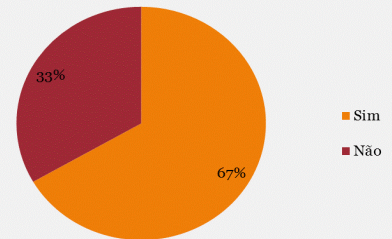


Orquestra B

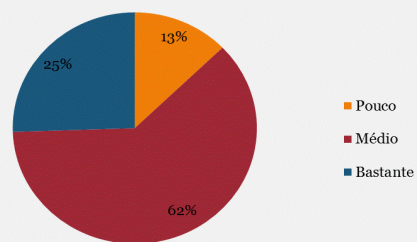
1. Como está a gestão da orquestra a qual faz parte?



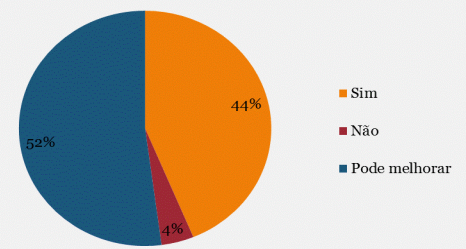
2. A liderança interage e utiliza das ideias dos componentes para aperfeiçoar a gerência do grupo?



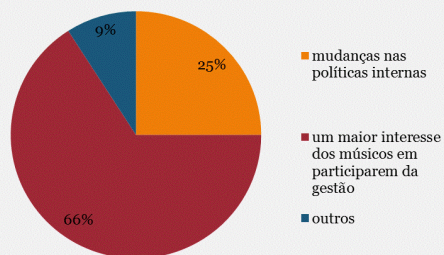
3. Como você avalia a relação entre gerente e músicos no que tange a intensidade:



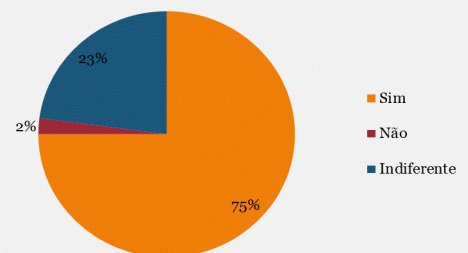
4. Você considera essa interação satisfatória?



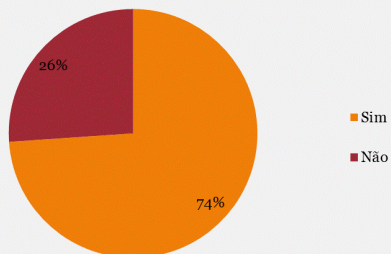
5. O que você sugere para melhorias:



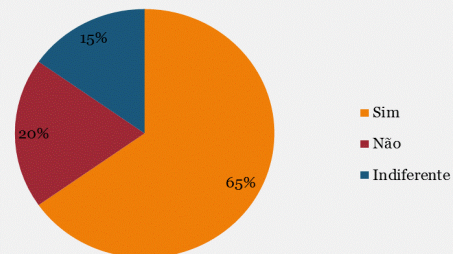
6. Você se interessa pelo que acontece na administração da orquestra?



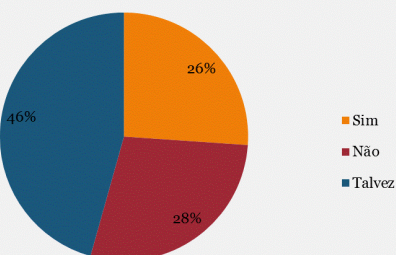
7 . Acredita que estando informado sobre os acontecimentos na gestão, isto poderia beneficiá-lo?



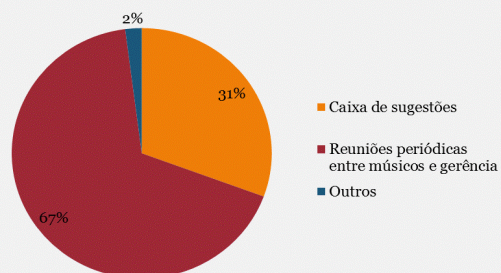
8 . Você acompanha as frequentes mudanças nas gerências das orquestras brasileiras?



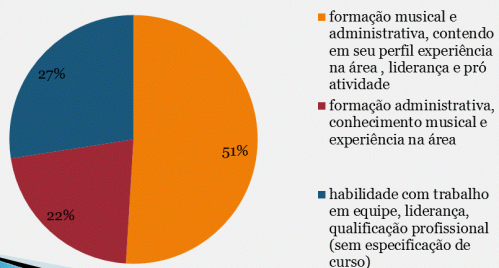
9 . Você faria parte da gestão através de um comitê?



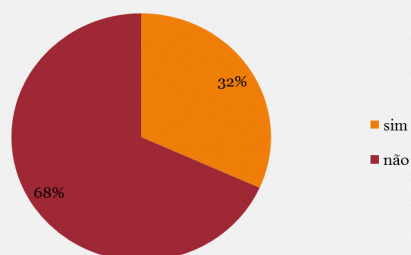
10 . O que você propõe para interferências na gestão?



11 . Para ocupar o cargo, um gerente precisa ter:

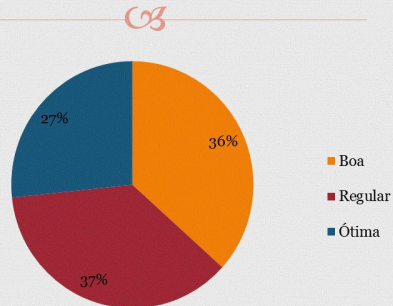


12 . Em algumas orquestras, alguns músicos se candidatam aos cargos administrativos. A nova oportunidade somada a experiência como músico pode auxiliar na administração. Você se candidataria ao cargo de diretor executivo, por exemplo?

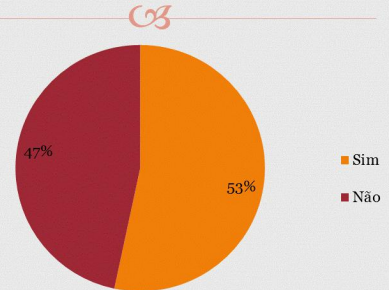


Orquestra C

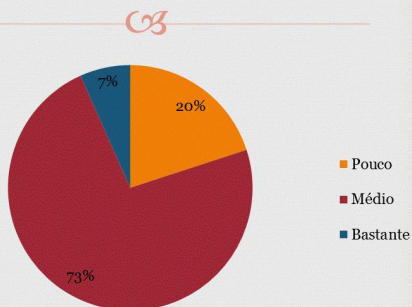
1. Como está a gestão da orquestra a qual faz parte?



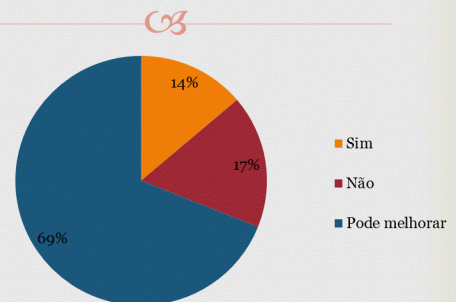
2. A liderança interage e utiliza das ideias dos componentes para aperfeiçoar a gerência do grupo?



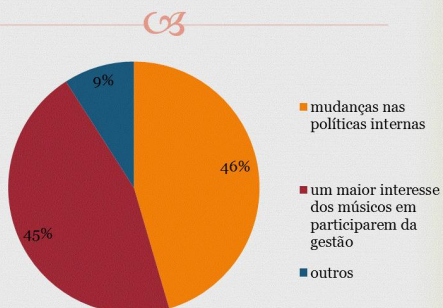
3. Como você avalia a relação entre gerente e músicos no que tange a intensidade:



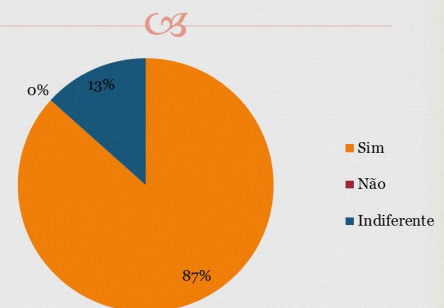
4. Você considera essa interação satisfatória?



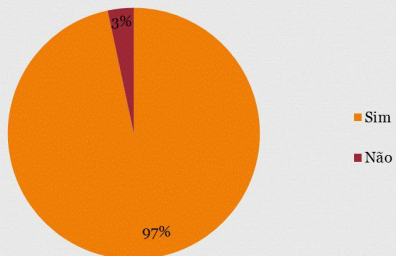
5. O que você sugere para melhorias:



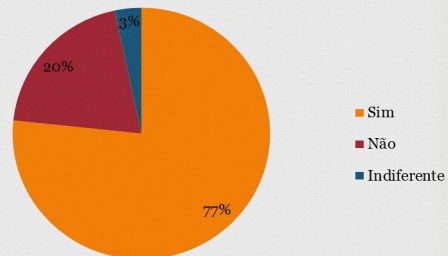
6. Você se interessa pelo que acontece na administração da orquestra?



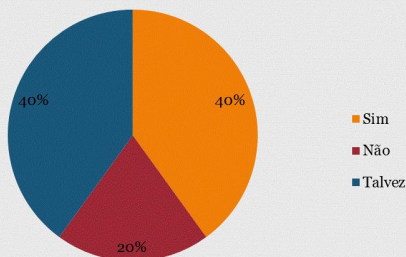
7. Acredita que estando informado sobre os acontecimentos na gestão, isto poderia beneficiá-lo?



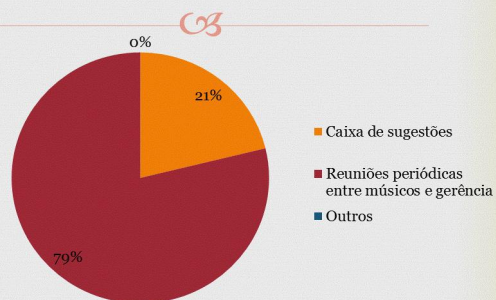
8. Você acompanha as frequentes mudanças nas gerências das orquestras brasileiras?



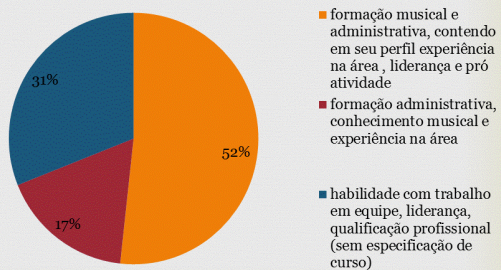
9. Você faria parte da gestão através de um comitê?



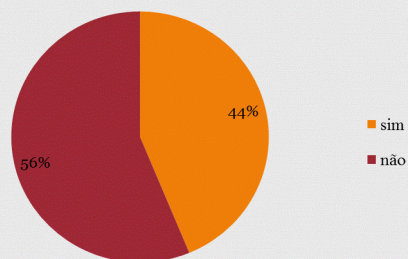
10. O que você propõe para interferências na gestão?



11. Para ocupar o cargo, um gerente precisa ter:

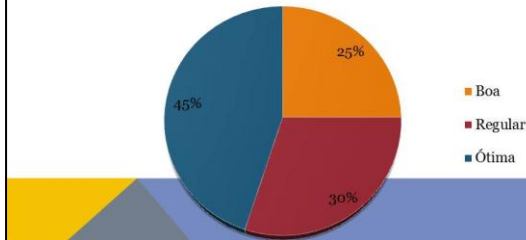


12. Em algumas orquestras, alguns músicos se candidatam aos cargos administrativos. A nova oportunidade somada a experiência como músico pode auxiliar na administração. Você se candidataria ao cargo de diretor executivo, por exemplo?

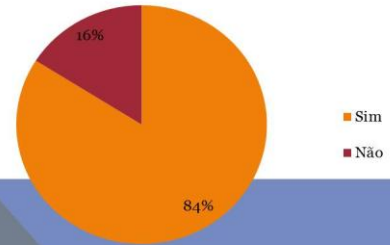


Orquestra D

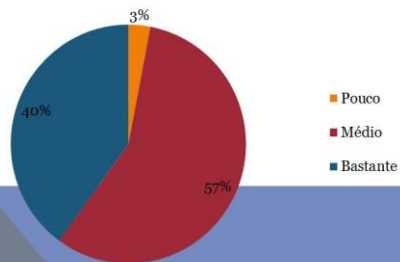
1. Como está a gestão da orquestra a qual faz parte?



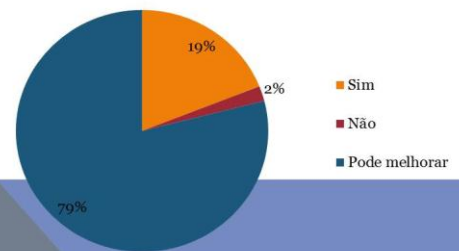
2. A liderança interage e utiliza das ideias dos componentes para aperfeiçoar a gerência do grupo?



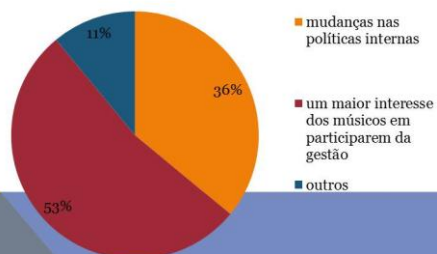
3. Como você avalia a relação entre gerente e músicos no que tange a intensidade:



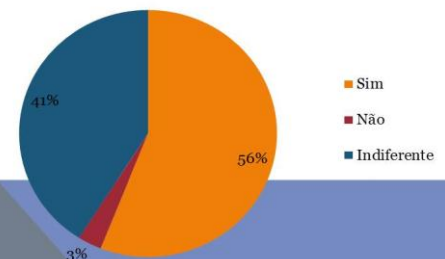
4. Você considera essa interação satisfatória?



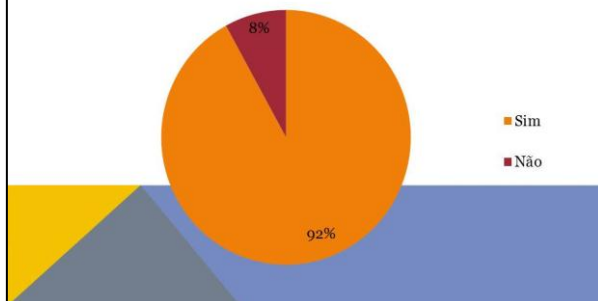
5. O que você sugere para melhorias:



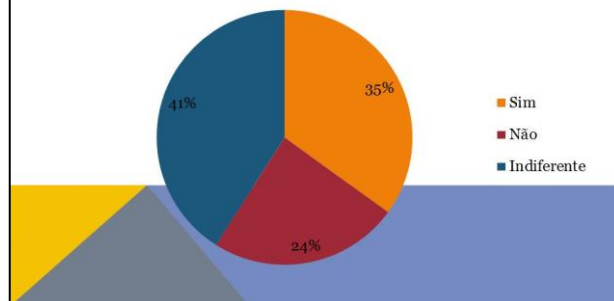
6. Você se interessa pelo que acontece na administração da orquestra?



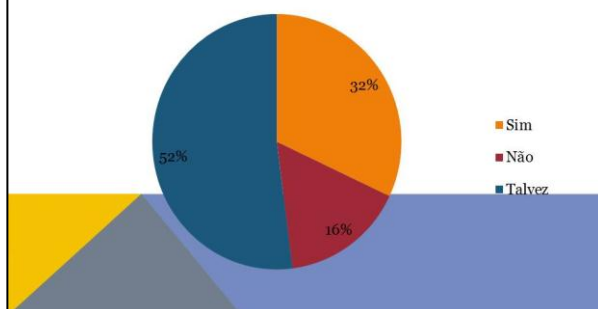
7. Acredita que estando informado sobre os acontecimentos na gestão, isto poderia beneficiá-lo?



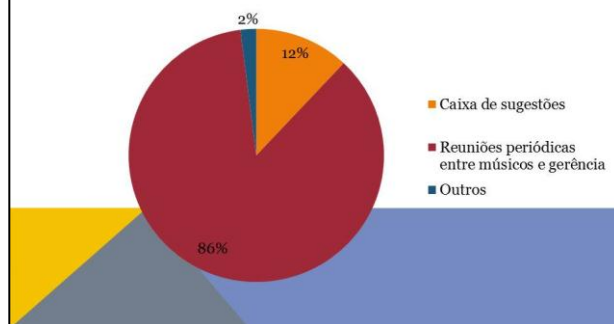
8. Você acompanha as frequentes mudanças nas gerências das orquestras brasileiras?



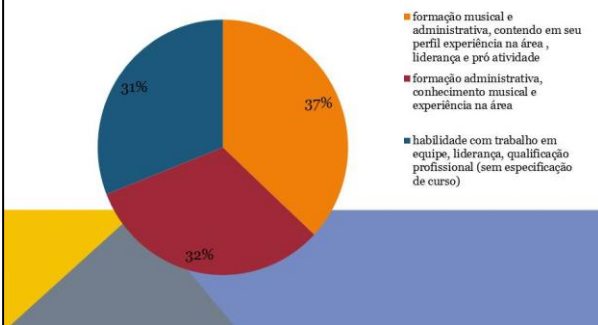
9. Você faria parte da gestão através de um comitê?



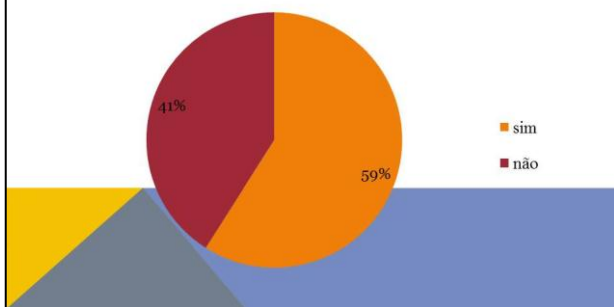
10. O que você propõe para interferências na gestão?



11. Para ocupar o cargo, um gerente precisa ter:



12. Em algumas orquestras, alguns músicos se candidatam aos cargos administrativos. A nova oportunidade somada a experiência como músico pode auxiliar na administração. Você se candidataria ao cargo de diretor executivo, por exemplo?



Anexo 3

Formulário de Ideias		
Objetivo	<input type="checkbox"/> Sugestão	<input type="checkbox"/> Comentário
	<input type="checkbox"/> Elogio	
Descrição		

