

PERCEPÇÕES DE MÚSICOS DA ORQUESTRA PETROBRAS SINFÔNICA SOBRE AUTOGESTÃO: UM ESTUDO DE CASO

Gabriela Almeida Kronemberger ¹

Resumo

Constituída juridicamente em associação de músicos, e com proposta administrativa de autogestão, a Orquestra Petrobras Sinfônica – objeto deste estudo – se singulariza no cenário das orquestras brasileiras. Este artigo tem como objetivo analisar as percepções de seus músicos sobre o sistema de autogestão da orquestra. Para isso, foram utilizados como instrumentos de pesquisa a observação direta e a realização de entrevistas semiestruturadas. Nas percepções dos músicos, o modelo de autogestão é considerado como uma possibilidade de gestão mais democrática e autônoma para a orquestra.

Palavras-chave: autogestão; orquestra sinfônica; percepções dos músicos.

PERCEPTIONS OF PETROBRAS SYMPHONIC ORCHESTRA MUSICIANS ABOUT SELF-MANAGEMENT: A CASE STUDY

Abstract

Legally constituted in association, and with a self-management administrative proposal, Petrobras Symphony Orchestra - object of this study - is unique in the Brazilian orchestra scenario. This article aims to analyze the perceptions of the orchestra musicians about its self-management system. For this purpose, direct observation and semi-structured interviews were used as research instruments. In the musician perceptions, the self-management model is considered as a more democratic and autonomous management possibility for the orchestra.

Keywords: self-management; symphony orchestra; musician perceptions.

¹Graduada e licenciada em Ciências Sociais, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro e mestre em Sociologia, com ênfase em Antropologia, pelo Programa de Pós-Graduação em Sociologia e Antropologia (PPGSA/IFCS/UFRJ), tendo realizado sua pesquisa de mestrado sobre o trabalho e a profissão de músico de orquestra, a partir de estudo de caso com a Orquestra Petrobras Sinfônica (OPES). Atualmente, integra o corpo docente do Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ).

Introdução

Na Grécia Antiga, a palavra *orkhestra* denotava o espaço semicircular em frente ao palco onde o coro cantava e dançava. No teatro romano, a palavra era empregada para designar os assentos destinados aos senadores. Revivido na França, no século XVII, o termo passa a ser definido como o espaço em frente ao palco destinado aos instrumentistas e ao maestro. No século XVIII, a palavra passa a ser aplicada ao conjunto dos próprios músicos, e se torna mais corrente (THE NEW GROVE DICTIONARY OF MUSIC AND MUSICIANS, 1980).

Os traços básicos que indicam as origens das orquestras remontam ao século XVI, na Europa, período em que se observa o papel decisivo que a edição desempenha na difusão de composições destinadas apenas a instrumentos. Antes do final do século XVII, um modelo de orquestra composto por quatro partes de instrumentos de cordas (primeiros violinos, segundos violinos, violas, violoncelos) já se encontrava estabelecido. A partir daí, a orquestra passa a se desenvolver pela junção gradual de instrumentos de sopro, sobretudo devido a melhorias técnicas dos mesmos².

Se os primórdios da orquestra remontam ao século XVI, processos de mudanças históricas, culturais e tecnológicas, configuram a orquestra sinfônica típica desde final do século XIX até os dias de hoje (SEGNINI, 2006). Trata-se, portanto, de um longo processo histórico de configuração da orquestra sinfônica como a conhecemos hoje, sendo composta por quatro naipes ou famílias de instrumentos: cordas; madeiras; metais; e percussão^{3 4}.

No Brasil, o surgimento e desenvolvimento das principais orquestras é

² Uma **orquestra** pode, então, ser considerada como um corpo organizado de instrumentos de cordas ao qual pode ser acrescentado uma quantidade variada de instrumentos de sopro e percussão. Se difere, assim, de um conjunto constituído totalmente de instrumentos de sopro, seja madeiras ou metais, ou metais apenas; normalmente definido como **banda** (THE NEW GROVE DICTIONARY OF MUSIC AND MUSICIANS, 1980).

³ O termo naipe indica as famílias de instrumentos que compõe a orquestra sinfônica. Ao todo, há quatro naipes principais: cordas (violinos, violas, violoncelos e contrabaixos); madeiras (flautas, oboés, clarinetas e fagotes); metais (trompas, trompetes, trombones e tubas); e percussão. O naipe da percussão se divide em dois grupos com múltiplos instrumentos. O primeiro grupo é composto por instrumentos que podem ser afinados: tímpanos, Glockenspiel, xilofone, celesta, vibrafone, carrilhão. O segundo grupo é composto por instrumentos restritos a funções rítmicas: bombo, caixa clara, caixa tenor, pratos, triângulo, pandeiro, castanholas, blocos de madeira, tantã (ou gongo), chicote, guizos, maracas. (BENNETT, 1985, p. 62)

⁴ Para uma análise detalhada da morfologia da orquestra sinfônica, consultar: Lehmann, Bernard (2005): *“L’orchestre dans tous ses éclats: ethnographie des formations symphoniques”*.

relativamente recente. O ponto de partida para tal data de 1808, com a vinda de D. João VI para o Brasil (RODRIGUES, 2003). Até então, as atividades eram descentralizadas e com produção, quase exclusivamente, da chamada música sacra. A transferência da sede do reinado português foi acompanhada do desenvolvimento de uma prática cultural muito significativa no país, tornando-se ponto de interesse cultural nas Américas⁵.

Contudo, durante o Império não se observa a existência de qualquer formação sinfônica permanente, uma vez que muitas das apresentações se davam a partir de companhias de ópera estrangeiras, que vinham com seus próprios instrumentistas (RODRIGUES, 2003). Um aspecto importante que influiria nas tentativas de criação de orquestras no país diz respeito ao surgimento de uma geração de compositores brasileiros e ao ganho de importância da chamada “música de concerto” propriamente dita.

Durante meados do século XIX e início do século XX, ocorrem tentativas de criação de orquestras no país⁶. Em 1924, foi criada a Orquestra do Instituto Nacional de Música, única instituição federal de ensino de música do país durante o Império. Considerada a mais antiga orquestra sinfônica do Rio de Janeiro em atividade, hoje é denominada de Orquestra Sinfônica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (OSUFRJ). Nos anos seguintes, outras duas importantes orquestras do cenário musical brasileiro seriam criadas: em 1931/1932, a Orquestra do Theatro Municipal do Rio de Janeiro, primeira orquestra brasileira subvencionada pelo governo⁷; e em 1940, a Orquestra Sinfônica Brasileira

⁵ Há poucos trabalhos que tratam da história musical brasileira, cujo enfoque seja o desenvolvimento e surgimento das orquestras no Brasil. Nesse contexto, ganha destaque o trabalho do Maestro Lutero Rodrigues: **“Música Sinfônica Brasileira”**. In: Cadernos do Colóquio, 2003.

⁶ As primeiras tentativas de criação de formações orquestrais no Brasil ocorreram, sobretudo, na cidade do Rio de Janeiro, na época, capital da República. Dentre elas, podemos citar alguns exemplos: a Sociedade dos Concertos Populares (1887-1889) criada pelo regente e compositor Carlos de Mesquita, e responsável pela primeira série de concertos sinfônicos regulares no Rio de Janeiro (CORRÊA, 2004); a Associação de Concertos Populares (1896-1898), iniciativa dos músicos Leopoldo Miguéz e Alberto Nepomuceno, e a Sociedade de Concertos Sinfônicos do Rio de Janeiro (1912-1933), criada, entre outros, por Francisco Braga e Francisco Nunes (RODRIGUES, 2003).

⁷ A ideia de criação de um teatro nacional, com uma companhia teatral estatal, já existia desde meados do século XIX, período em que a atividade teatral era muito intensa no Rio de Janeiro. Inaugurado em 1909, o Theatro Municipal do Rio de Janeiro não possuía, ainda, os corpos estáveis (coro, orquestra e balé). Durante sua primeira década (1909-1919), o teatro funcionou como casa de espetáculos, recebendo companhias completas vindas da Europa. As temporadas líricas e de balé eram organizadas por grandes empresários da época. Na década seguinte (1920-1929), esses empresários passaram a contratar artistas locais, especialmente para as orquestras. Com o objetivo de criar uma orquestra sinfônica permanente, é constituída a Orquestra Sinfônica do Theatro Municipal do Rio de Janeiro.

(OSB), ambas em atividade atualmente.

Na segunda metade do século XX, se somaram a estas, outras duas: em 1961, a Orquestra Sinfônica Nacional (OSN), criada pelo presidente Juscelino Kubitschek, ligada ao Serviço de Radiodifusão Educativa, do Ministério da Educação e Cultura, com a finalidade de divulgar a música sinfônica, dando destaque aos compositores brasileiros. Atualmente, a OSN integra a estrutura da Universidade Federal Fluminense. E em 1972, por iniciativa do maestro Armando Prazeres, é criada a Orquestra Pró Música, hoje denominada Orquestra Petrobras Sinfônica, e nosso objeto de estudo.

Assim, nas cidades do Rio de Janeiro e de Niterói, podemos identificar cinco⁸ orquestras principais, que apontam para diferentes perfis musicais, modelos de organização e estruturas financeiras⁹. Neste cenário, a Orquestra Petrobras Sinfônica (OPES) possui duas características que a singulariza: é constituída juridicamente em associação, e possui uma proposta administrativa de autogestão, sendo a única do país administrada e direcionada pelos próprios músicos.

Neste artigo buscamos compreender como se configura uma orquestra em regime de associação, com uma proposta administrativa de autogestão. Nossa questão central de pesquisa está em analisar as percepções dos músicos da OPES sobre a autogestão. Quais são as percepções dos músicos sobre a autogestão? O

⁸ Nesta proposta de indicarmos, de forma breve, um histórico do surgimento e desenvolvimento das orquestras no Rio de Janeiro encontramos limitações de pesquisa, como a falta de estudos, literatura e dados sobre o tema. Assim, não se trata de um percurso completo, que compreenda amplamente todo o histórico e as orquestras existentes, mas apenas, linhas gerais das principais orquestras que compõem o cenário orquestral em questão.

⁹ Em síntese: - a Orquestra Sinfônica da Escola de Música da UFRJ (OSUFRJ) possui como objetivo principal a formação profissional de regentes, músicos de orquestra e solistas, e pertence à estrutura da Universidade Federal do Rio de Janeiro; - a Orquestra Sinfônica do Theatro Municipal do Rio de Janeiro é especializada em acompanhamento de óperas e balés, e pertence à Fundação Theatro Municipal do Rio de Janeiro, do Governo do Estado do Rio de Janeiro; - Orquestra Sinfônica Brasileira (OSB), especializada em Concertos Sinfônicos, é classificada como “orquestra privada”, sendo suas atividades viabilizadas pelo apoio da Prefeitura do Rio de Janeiro, do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), da mineradora Vale e de um conjunto de investidores da iniciativa privada; - Orquestra Sinfônica Nacional (OSN), cuja finalidade central é a divulgação da música sinfônica, com destaque aos compositores brasileiros, e pertence à estrutura da Universidade Federal Fluminense, sendo mantida pelo Governo Federal; - Orquestra Petrobras Sinfônica (OPES), especializada em Concertos Sinfônicos, é constituída juridicamente como associação de músicos, com sistema de autogestão, sendo também classificada como “orquestra privada”, possuindo a Petrobras como mantenedora exclusiva, além de um conjunto de apoiadores.

que significa ser uma orquestra autogerida, a partir do ponto de vista do grupo pesquisado? São estas as questões centrais que procuramos investigar.

Buscando responder a esta questão, realizamos nossa pesquisa a partir de um estudo de caso com a Orquestra Petrobras Sinfônica (OPES), ao longo do ano de 2013, na cidade do Rio de Janeiro (RJ). Utilizamos como instrumentos de pesquisa a observação direta, com o intuito de conhecer, detalhadamente, aspectos centrais à rotina da orquestra e de trabalho dos músicos, e a realização de entrevistas semiestruturadas.

Em 2013, a OPES era composta por 72 instrumentistas, dos quais foram entrevistados 18 músicos, além de conversas informais¹⁰. Dentre os entrevistados, estão músicos que pertenciam às instâncias administrativas da orquestra (Conselho Diretor, Diretoria Artística, Conselho de Representantes), como também outros integrantes e de diferentes instrumentos, tentando, assim, obter uma visão mais completa deste coletivo chamado “orquestra” sobre o significado e funcionamento do seu sistema de autogestão.

Dentre os resultados encontrados com a pesquisa, ganha destaque a percepção pelos músicos do sistema de autogestão como uma proposta administrativa que possibilita uma gestão mais democrática e autônoma para a orquestra. Isso nos remete a uma discussão sociológica sobre o processo de racionalização e autonomização dos campos sociais, temática analisada por autores como Max Weber e Pierre Bourdieu.

A seguir, apresentaremos em que consiste e como se organiza o regime de associação e a proposta administrativa de autogestão da Orquestra Petrobras Sinfônica. E, em seguida, analisaremos as percepções dos próprios músicos da orquestra sobre a autogestão.

Orquestra Petrobras Sinfônica: “associação de músicos” e “autogestão”

A história da Orquestra Petrobras Sinfônica pode ser relatada a partir de duas datas principais: os anos de 1972 e 1986. Em 1972, é criada a Orquestra Pró Música do Rio de Janeiro (OPM), por iniciativa do maestro Armando Prazeres, e que contava com 45 instrumentistas. Inicialmente, tratava-se da formação

¹⁰ A todos os entrevistados, foi dada uma breve explicação do objetivo da pesquisa e requisitado a assinatura do termo de concessão de entrevista. Neste artigo, para as citações de trechos das entrevistas, os nomes dos entrevistados foram substituídos por “Entrevistado 1, 2, 3, etc.”, mantendo-se, apenas, o instrumento de referência e o mês de realização da entrevista.

de uma orquestra “freelance”, com “músicos de aluguel” (CACCIATORE, 2005); orquestra que trabalhava eventualmente para acompanhar os corais regidos por Prazeres em concertos comemorativos.

Todos os anos, entre 1976 e 1985, Armando Prazeres aproveitava o Concerto da Independência, realizado tradicionalmente pela Petrobras, para pedir publicamente ao presidente em exercício que a empresa patrocinasse a Orquestra Pró Música¹¹. Em 1986, o então presidente da Petrobras, Ozires Silva, decide patrocinar a OPM a pedido de Prazeres, se tornando, assim, um dos primeiros patrocínios culturais da Petrobras no país. Em 26 de maio de 1987, a orquestra passa a ser legalmente constituída como uma associação de músicos. Em 1988, a orquestra aumenta seu quadro artístico convocando, pela primeira vez, jovens instrumentistas para seleção. Já em 1994, a orquestra passa a ser chamada Orquestra Petrobras Pró Música (OPPM), incorporando o nome da patrocinadora ao seu; e a partir da temporada de 2006, passa a adotar o nome Orquestra Petrobras Sinfônica (OPES).

A Orquestra Petrobras Sinfônica (OPES), denominada oficialmente como “Associação Orquestra Pró Música do Rio de Janeiro”, é uma orquestra privada sem fins lucrativos, que possui como mantenedora exclusiva a empresa Petrobras. Constituída juridicamente como associação de músicos, passou a adotar, a partir de 2008, uma proposta administrativa de autogestão, sendo a única do país gerida e administrada pelos próprios músicos. Sua constituição jurídica como associação de músicos, associada à sua proposta administrativa de autogestão, são elementos que singularizam a OPES frente a outras orquestras brasileiras¹².

Ser uma orquestra em regime de associação implica em considerar os músicos integrantes como sócios efetivos da “associação orquestra”. O ingresso de novos músicos integrantes, que se tornarão associados efetivos da orquestra, ocorre mediante seleção em concurso para banca examinadora, formada por membros da Diretoria Artística da orquestra e os líderes de naipe das vagas em questão. Após aprovação no concurso, os candidatos aprovados são ainda submetidos a um período de experiência de três meses dentro da orquestra. Ao término do período probatório, se considerados aptos, os candidatos são convidados

¹¹ Encarte: “Orquestra Petrobras Sinfônica 20 anos” - O Globo, Rio de Janeiro, 26 de maio de 2007.

¹² Buscando compreender o regime de associação e o sistema de autogestão da orquestra, além das entrevistas realizadas, dois documentos fundamentais foram analisados: o Estatuto Jurídico da Associação Orquestra Pró Música do Rio de Janeiro e o Regimento Interno da Orquestra Pró Música do Rio de Janeiro, ambos de 2003.

a assinar o Livro dos Associados da Associação Orquestra Pró Música do Rio de Janeiro, tornando-se, assim, sócios efetivos da associação e membros da orquestra¹³. Por sua vez, o desligamento do quadro de associados pode ocorrer caso algum músico associado deseje desligar-se, devendo, para isso, encaminhar requerimento por escrito à Diretoria Artística; ou ainda, em casos de faltas consideradas graves e de condutas incompatíveis com o estipulado no regimento interno da orquestra.

De modo diferente ao que ocorre nas demais orquestras - onde geralmente são contratados via CLT, nas orquestras privadas; ou em que se tornam estatutários, nas orquestras públicas - após o ingresso na OPES, os músicos se tornam sócios efetivos da associação. No regime de associação, os músicos não são considerados funcionários da orquestra, mas sim seus sócios. Sendo assim, o mecanismo de remuneração também ocorre de forma diferente: não há recebimento de salário, e sim cachês variáveis em função da produtividade, que variam a partir de uma base que é fixa. A variação dos cachês recebidos pelos músicos pode decorrer de acréscimos pela divisão dos recursos captados pela associação a cada mês. O valor do cachê recebido por cada músico associado varia, ainda, de acordo com as gratificações por funções exercidas dentro da hierarquia da orquestra.

Além de sua constituição como associação de músicos, outra característica que particulariza a orquestra frente a outros modelos é sua proposta administrativa de autogestão¹⁴. A partir de 2008, a orquestra passa a ser administrada e direcionada pelos próprios músicos associados.

Segundo este modelo, a orquestra é organizada administrativamente a partir de quatro elementos constitutivos. São eles: Assembleia Geral; Conselho Diretor (diretoria administrativa e financeira); Diretoria Artística e Regente Titular; Conselho de Representantes dos associados efetivos. Explicaremos brevemente a natureza e funções de cada um a seguir.

A Assembleia Geral é o conjunto formado por todos os músicos sócios efetivos da “associação orquestra” e é o órgão máximo de decisão e resolução dos direcionamentos a serem tomados para a orquestra. Compete à Assembleia

¹³ Estatuto da Associação Orquestra Pró Música do Rio de Janeiro (2003).

¹⁴ Na área da administração, uma empresa autogerida é “aquela onde as decisões são tomadas de forma coletiva, pela obtenção de um consenso para a ação prática entre os membros envolvidos, através do conhecimento geral das questões; excluído, portanto, qualquer tipo de autoridade burocrática ou hierárquica formal, o que não quer dizer que não possam existir relações de autoridade consentida, em função da experiência e respeito que caracterizam, naquele momento, alguns dos membros do grupo.” (GUTIERREZ, 1988, p. 7)

Geral: realizar reuniões para deliberar sobre assuntos de interesse da associação; realizar eleições bienais para a escolha dos músicos associados que integrarão o Conselho Diretor, Diretoria Artística e o Conselho de Representantes da orquestra; julgar as contas apresentadas pelo Conselho Diretor; demitir membros das diretorias por falta de exatidão no cumprimento de suas funções; discutir e deliberar o regimento interno e possíveis reformas no estatuto da “associação orquestra”.

O sistema de autogestão da Orquestra Petrobras Sinfônica funciona, assim, a partir de eleições bienais (passíveis de reeleição) de músicos associados para os cargos do Conselho Diretor, Diretoria Artística e Conselho de Representantes da orquestra. Ou seja, a cada dois anos, os músicos da orquestra - sócios efetivos da associação -, reunidos em assembleia geral, elegem os músicos associados que desempenharão essas diferentes funções do sistema administrativo de autogestão.

O Conselho Diretor, ou seja, a diretoria administrativa e financeira da “associação orquestra”, é composto por três músicos membros – um presidente, um tesoureiro e um secretário –, e tem por função questões relacionadas ao patrocínio captado junto a mantenedora, à assinatura de contratos, ao pagamento de cachês, à autorização das despesas necessárias ao funcionamento da associação, e demais questões relativas à movimentação financeira da associação. O presidente do Conselho Diretor é o representante por excelência da associação, em juízo e fora dele.

Por sua vez, a Diretoria Artística tem como função principal elaborar, em conjunto com o Regente Titular, a programação artística da orquestra. Cabe a ela tomar as decisões artísticas, deliberando sobre a programação da orquestra, tipo de repertório, locais de concerto, escolha de solistas e regentes convidados. Para sua composição, a Diretoria Artística deve possuir membros representativos de diferentes naipes da orquestra, para que corresponda de forma equilibrada às necessidades dos diferentes setores da orquestra. Além disso, a Diretoria Artística trabalha através de uma divisão interna de funções, onde cada membro se responsabiliza pela execução de tarefas específicas, seja relacionada aos ensaios, à elaboração da programação ou ao trabalho com solistas convidados¹⁵.

¹⁵ Até o ano de 2013, a diretoria artística da OPES era composta por cinco membros, associados efetivos da orquestra, conforme chapa apresentada e votada em assembleia e com mandato de dois anos. A partir do biênio 2014-2015, o número de membros da Diretoria Artística passou a ser reduzido para três integrantes.

O Conselho de Representantes, composto por três membros também eleitos por assembleia geral, possui como principal função atuar como um canal permanente de comunicação entre as diretorias e os músicos associados. É ele o responsável por ouvir em primeira instância as reclamações e reivindicações dos músicos, funcionando como um canal de diálogo entre os músicos e os membros das diretorias. Compete a ele “mediar eventuais conflitos visando o convívio pacífico entre todos os setores e membros da associação”.¹⁶ Como colocado por um dos entrevistados, o conselho de representantes é um “harmonizador”, que visa intermediar e minimizar possíveis conflitos para que haja harmonia na orquestra. Além de ser um canal de comunicação entre músicos e diretorias, o conselho de representantes também tem por função fiscalizar a lisura das contas apresentadas pelo Conselho Diretor, como também a aplicação do regimento interno pelas diretorias.

Nas entrevistas realizadas com os músicos da orquestra, este sistema é percebido como uma possibilidade de participar mais diretamente das decisões referentes à orquestra, podendo esta participação acontecer nas assembleias gerais, onde os músicos se reúnem para deliberar sobre assuntos da orquestra e para realizar as eleições dos membros que integrarão as diretorias, e através do Conselho de Representantes, canal de diálogo entre os músicos e as diretorias. Nesse sentido, procuramos analisar as percepções dos músicos sobre o sistema de autogestão, buscando investigar os sentidos dessa noção para os integrantes da OPES.

Percepções dos músicos sobre a autogestão

Ao analisar as percepções dos músicos sobre a autogestão, alguns aspectos considerados positivos e relevantes foram mencionados com certa regularidade: a) a possibilidade de participação efetiva dos músicos associados nas questões relacionadas à orquestra, configurando, assim, um modelo de gestão mais democrática; b) a existência de um grau maior de autonomia na tomada de decisões e direcionamentos dados à orquestra. De outro lado, os músicos também identificam alguns pontos que apresentam dificuldade e podem ser aprimorados, como: a dificuldade dos músicos em lidar com questões administrativas, burocráticas e de patrocínio; a dificuldade em estabelecer uma

¹⁶ Capítulo IX - “Do Conselho de Representantes dos Associados Efetivos”, Art. 29º, alínea f. Estatuto da Associação Orquestra Pró Música do Rio de Janeiro (2003).

rede de relações para a captação de recursos para a orquestra; e a necessidade de uma maior conscientização dos músicos associados para a importância de seu envolvimento nos assuntos relacionados à orquestra.

Um dos principais benefícios apontados pelos músicos a respeito da autogestão é a possibilidade de participação efetiva nas decisões referentes ao rumo da orquestra. Além da participação nas reuniões de comunicação, nas assembleias, e através do Conselho de Representantes, ganha destaque o fato de, na autogestão, os cargos das diretorias serem desempenhados pelos próprios músicos associados, ou seja, por colegas de trabalho que participam da rotina diária da orquestra. Este convívio diário no local de trabalho com os membros integrantes das diretorias reforça a possibilidade de participação nas questões relativas à orquestra.

[...] Os músicos se sentem um pouco mais participativos. É diferente de uma orquestra onde você entra ali apenas como, entre aspas, um peão de obra, cumprindo todas as ordens que são tomadas fora da orquestra, seja pelo maestro, ou pelo diretor artístico, ou diretor executivo. Eu acho que sim, eu acho que o pessoal da OPES vem para o ensaio um pouco mais animado, porque é uma orquestra dos próprios músicos. Eu acho que isso influencia sim, no interesse do músico pelo trabalho. (Entrevistado A, flauta, outubro de 2013)

Segundo os relatos, o fato da orquestra ser constituída em associação e administrada pelos próprios músicos, faz com que seus integrantes se sintam mais participativos, podendo levar a um maior interesse pelo trabalho desenvolvido na orquestra. Já tendo trabalhado em outras orquestras no Brasil e no exterior, o flautista entrevistado destaca a possibilidade de participação como um fato que diferencia o trabalho desenvolvido nesta orquestra do trabalho realizado em outras, onde o músico apenas “cumpre” ordens que são tomadas de fora da orquestra, sem opinar ou participar delas.

No entanto, um dos aspectos mencionados pelos músicos que apresenta alguma dificuldade seria inerente ao próprio modelo de gestão mais democrática, e diz respeito à demora em chegar a consensos e tomada de decisões. Assim, se de um lado, um dos principais benefícios apontados é justamente o fato de que as decisões sejam tomadas de forma coletiva, com a participação e responsabilidade de todos; de outro, trata-se de um processo decisório que demanda tempo.

Além disso, uma parte dos entrevistados considera que o grau de participação dos músicos nesse sistema ainda é baixo, uma vez que nem todos participam das reuniões e assembleias. Ao serem perguntados sobre o grau de participação dos músicos nesse sistema de autogestão, alguns entrevistados destacaram tratar-se de um “processo de amadurecimento”, para que haja uma conscientização dos músicos sobre a importância de seu envolvimento para o desenvolvimento da orquestra.

Um dos entrevistados, músico trombonista, destaca ainda que “a participação de um músico como um ativo dentro da parte administrativa e artística faz com que seja muito mais trabalhoso para um músico porque, além de tocar, ele tem que participar dos problemas extra orquestra, extra tocar.” Além da dedicação a mais exigida, o trabalho administrativo da orquestra diferencia em muito do trabalho tipicamente realizado por um músico, caracterizado pela rotina de estudos diários, ensaios e apresentações. Este relato nos informa sobre a percepção do entrevistado acerca de sua profissão enquanto instrumentista, que tem por função a execução e performance musical, e não tarefas administrativas. O fato de serem músicos, detentores de uma formação musical e não gestora, traz como principal dificuldade lidar com os assuntos administrativos e burocráticos da orquestra.

Lidar com questões administrativas, burocráticas e de patrocínio, seria uma das principais dificuldades enfrentadas pelos músicos na autogestão, segundo seus relatos. A orquestra conta com a contratação de funcionários para a realização do trabalho financeiro e burocrático; contudo, o gerenciamento da orquestra é realizado pelos próprios músicos, membros das diretorias. Outro ponto, a este relacionado, diz respeito à dificuldade em estabelecer relações para a captação de recursos e patrocínios, ou, como mencionado por um dos membros do conselho diretor, no pouco “capital social” de que os músicos são portadores.

Pontos negativos eu diria esse pouco capital social que nós temos para fazer com que os recursos da orquestra aumentem. Capital social, relações com empresários, relações. Quando a gente liga para uma empresa, para um patrocínio, a gente liga ali para o setor do primeiro secretário ali. Outras fundações, outras orquestras, outras estruturas, ligam direto para o presidente; mas porque tem pessoas na sua gestão desse meio, desse meio social, e nós não. Isso é um ponto, é um problema que a gente precisa aperfeiçoar. O ponto positivo é também que a gente não precisa dessas

peessoas, que não tem nada a ver com música e que tem outra cabeça, e que não necessariamente enxergam uma instituição cultural sob essa ótica. Não tem como objetivo, o fim, a arte. O ponto positivo, também, que a gente está livre dessa camada da sociedade. (Entrevistado B, violino, agosto de 2013)

A existência de pouco capital social¹⁷ dos músicos, entendida aqui como a dificuldade em constituir uma rede de relações com pessoas influentes em diferentes meios sociais, pode ser vista como ponto negativo para a captação de recursos e patrocínios. Por outro lado, pode ser vista também como um ponto positivo na medida em que, na autogestão, a possibilidade de maior autonomia no direcionamento da orquestra pode estar relacionada justamente a não dependência dos músicos em relação a essas pessoas para a tomada de decisões.

Dessa forma, o fato de uma orquestra ser gerida pelos próprios músicos pode significar um maior grau de autonomia nas decisões e direcionamentos para a mesma, configurando num dos principais benefícios do sistema de autogestão, segundo a percepção dos músicos.

Diferencia muita coisa. Na participação dos músicos diferencia muita coisa, por que **são os músicos que definem o rumo dessa orquestra. Então a gente não está sujeito a ingerências antimusicais.** Não que a gente acerte sempre, não que seja perfeito. A dificuldade é grande, até porque a gente não está numa estrutura com grande capacidade de articulação dentro da sociedade, somos nós, os músicos. Somos músicos, não somos empresários, não somos banqueiros, nem políticos. Então, isso dificulta um pouco o trabalho. Mas, por outro lado, quem decide é quem toca, a gente evita muita... mal direcionamento de gestores do meio cultural que não se interessam realmente por música. (Entrevistado B, violino, agosto de 2013, grifo nosso)

Como destaca o relato anterior, o fato de serem músicos os administradores da orquestra, e não empresários ou políticos, pode trazer algumas dificuldades de articulação dentro da sociedade. Entretanto, este sistema teria como ponto

¹⁷ Segundo Pierre Bourdieu, capital social se refere aos recursos efetivos ou potenciais ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento ou reconhecimento mútuo (BOURDIEU, 1985). A noção de capital social nos permite pensar como o pertencimento a rede de relações sociais pode trazer benefícios e recursos (ex.: informações, influências, indicações) que se tornam vantajosos para trajetórias individuais e coletivas (PORTES, 2000).

positivo um maior grau de autonomia dos músicos nas decisões e orientações da orquestra. Assim, a orquestra não estaria sujeita a “ingerências antimusicais” ou a um “mal direcionamento” de gestores que “não se interessam realmente por música”.

O destaque dado à possibilidade de maior autonomia para as decisões relativas à orquestra no sistema de autogestão nos remete a uma discussão sociológica sobre a possibilidade de autonomia entre os diferentes campos da vida social, temática analisada por autores como Max Weber e Pierre Bourdieu.

Em seu livro “Os Fundamentos Racionais e Sociológicos da Música”, Max Weber (1995) analisa a música ocidental inserida em um amplo processo de racionalização presente no ocidente. No processo de racionalização, descrito por Weber, há a separação e autonomização das esferas de ação da vida social, onde cada uma passa a operar segundo uma lógica que lhe é específica, com significados nítidos, claros, distintos. Na música, assim como em outras esferas da vida social, a racionalização diz respeito à sua autonomização, passando a se desenvolver a partir da lógica específica da sua esfera particular, segundo um cosmos de valores próprios, abrangentes e autônomos.

Já Pierre Bourdieu, utiliza o conceito de “campo” para enfatizar a existência de regras e lógicas específicas a cada campo da vida social, ressaltando ser este um espaço de lutas e disputas em torno dos critérios e definições legítimas aí presentes. Segundo o autor, a constituição do campo enquanto tal é correlata ao processo de fechamento em si mesmo. No campo de produção erudita, o grau de sua autonomia poderia ser medido

com base no poder de que se dispõe para definir as normas de sua produção, os critérios de avaliação de seus produtos e, portanto, para retraduzir e reinterpretar todas as determinações externas de acordo com seus princípios próprios de funcionamento. Em outros termos, quanto mais o campo estiver em condições de funcionar como a arena fechada de uma concorrência pela legitimidade cultural (BOURDIEU, 1998, p. 106).

Desta forma, o grau de autonomia de um campo artístico pode ser verificado na medida em que princípios de hierarquização externos (por exemplo, critérios políticos ou econômicos) se encontram subordinados aos princípios de hierarquização internos. Nesse sentido, influências e comandos externos são retraduzidos segundo a lógica específica do campo artístico.

Segundo Bourdieu, é importante ressaltar que o processo de autonomização conduz à constituição de um campo artístico que é **relativamente** autônomo, com graus de dependência maior ou menor em relação a outros campos da vida social. Para o campo artístico, por exemplo, este deve ser analisado como um campo relativamente autônomo, “o que significa dizer também, é claro, relativamente dependente, em especial com relação ao campo econômico e ao campo político” (BOURDIEU, 1998, p. 162).

É justamente, com o intuito de pensar as relações e influências entre os campos econômico, político e cultural, e suas consequências para o fazer artístico, que destacamos a noção de “campo”. Esta escolha é significativa por ressaltar uma análise relacional dos diversos campos da vida social, evidenciando a existência de **graus de autonomia relativa** entre os diferentes campos. Nesse sentido, o campo artístico seria relativamente autônomo em relação aos campos econômico e político.

Ao retomarmos o caso específico da Orquestra Petrobras Sinfônica, a partir das percepções de seus integrantes, podemos analisar sua proposta de autogestão como um sistema que possibilitaria um maior grau de autonomia dos músicos na tomada de decisões e direcionamentos para a orquestra; ou seja, um maior grau de autonomia relativa do artístico em relação a outros campos sociais.

Assim, ao analisarmos os relatos dos músicos sobre a autogestão, buscando identificar os significados atribuídos a esta noção, alguns pontos considerados positivos e relevantes foram destacados. De modo geral, os músicos percebem na autogestão a possibilidade de maior participação nos assuntos e decisões referentes à orquestra, a possibilidade de um grau maior de autonomia no direcionamento dado a mesma, e também por uma transparência maior em relação às contas e utilização das verbas da orquestra. Estas seriam, portanto, algumas características que configurariam uma possibilidade de gestão mais democrática e autônoma para a orquestra.

E o maestro? Como fica?

Ao longo da história, podemos encontrar exemplos de maestros que levaram a questão da autoridade e liderança¹⁸ ao extremo, sendo considerados, em alguns casos, como “maestros ditatoriais”. Mais recentemente, no final do século XX e início do XXI, a função do maestro se mantém, como intérprete e condutor da orquestra, dotado de liderança e autoridade, porém, tendo reduzida consideravelmente a forma “ditatorial” de conduzir seu trabalho.

O modelo de autogestão da OPES é considerado pelos músicos como uma possibilidade mais democrática e transparente de administração da orquestra, o que se diferencia de modelos mais tradicionais, cujos direcionamentos e decisões podem ser tomados verticalmente ou autoritariamente. Nesse sentido, é interessante analisar a posição ocupada e o papel desempenhado pelo maestro neste sistema. Ou seja, como fica o maestro em uma orquestra autogerida, administrada pelos próprios músicos?

Há muitos anos atrás, a orquestra sinfônica funcionava de uma forma diferente. Quase sempre tinha um maestro 'ditador' na frente (risadas) e os músicos submissos a ele. O maestro tinha todos os poderes [...]. Tem altas histórias de tiranias desses maestros. Eram grandes maestros, eram grandes líderes, mas era um pouco ditatorial a maneira de trabalhar. Hoje, já mudou muito. Hoje em dia não tem tanto isso; tem também, mas menos. E a nossa orquestra é um pouco mais democrática nesse sentido, que todo mundo tem um papel, tem uma voz ativa na administração da orquestra. Então, o maestro é apenas diretor artístico, ele não toma decisões administrativas. Ele apenas ajuda nas decisões relativas à música. (Entrevistado C, trompa, agosto de 2013)

No caso específico da Orquestra Petrobras Sinfônica, seu estatuto prevê que o regente titular pode ser estranho ao quadro de associados efetivos, sendo contrato pela "associação orquestra". Compete ao regente titular: elaborar a programação anual em conjunto com as Diretorias Artística e Administrativa; elaborar o calendário de ensaios e concertos, selecionar regentes, solistas e músicos convidados; presidir as bancas de todos os concursos promovidos pela orquestra¹⁹.

¹⁸ Para ser o condutor de uma orquestra ou grupo musical, o "regente" ou "maestro" deve ser dotado da capacidade de liderança em relação ao grupo, comunicando-lhe a forma desejada de interpretação da obra musical. Na regência, a autoridade pode ser considerada um elemento fundamental para o desenvolvimento da arte, autoridade esta que deve estar pautada no conhecimento, experiência e competência do maestro. Outra condição essencial ao exercício da regência diz respeito ao *carisma*, "um atributo especial relacionado principalmente à força interior, magnetismo e habilidade do maestro nas relações com os músicos e o público" (LAGO, 2008, p. 176); ou, como analisa Max Weber, *carisma* se refere a uma "qualidade extraordinária de uma pessoa, quer seja tal qualidade real, pretensa ou presumida" (WEBER, 2010, p. 207), permitindo ao seu possuidor exercer ascendência na sociedade ou no grupo em que se encontra.

¹⁹ Capítulo VIII - "Do Regente Titular", Estatuto da Associação Orquestra Pró Música do Rio de Janeiro (2003).

No regime de associação da Orquestra Petrobras Sinfônica, o maestro não faz parte do quadro de associados, sendo contratado para o exercício da função de regente titular. Ele participa, sempre em conjunto com a Diretoria Artística, de decisões relativas à música, como a elaboração da programação anual de concertos, o calendário de ensaios e apresentações, a escolha de regentes, músicos e solistas convidados; não participando, porém, de decisões administrativas da orquestra.

O [maestro] é um cara que está acostumado a ter o poder das decisões, então no primeiro momento a gente achou que isso ia dar um problema sério, porque ele ia querer ter. Mas ele [o maestro] se enquadrou no esquema, ele conhece como a coisa funciona, e ele não interfere, ele sabe até onde ele pode ir. Ele tem o poder de sugerir o tempo todo, de propor, de participar de tudo, mas a decisão final das coisas, nunca vai ser dele, é da orquestra. Ele pode participar de discussões, de sugestões. Ele não é um cara que aceita isso mal não, ele lidou bem com isso. Ele tem lidado bem com isso. Mas a decisão não é dele. É claro que ele vai ter um papel determinante na escolha dos artistas, dos programas, da temporada, dos rumos artísticos da orquestra, ele vai ter um peso determinante. **Mas se em um determinado momento a visão se opõe a da orquestra, vai prevalecer a visão da orquestra. Não vai prevalecer a visão dele. Ele não tem o poder.** (Entrevistado D, clarineta, julho de 2013, grifo nosso)

No caso da Orquestra Petrobras Sinfônica, o maestro desempenha dupla função, sendo regente titular e participando das decisões musicais, em conjunto com a Diretoria Artística, composta por músicos associados. O maestro tem um papel determinante nas decisões dos rumos artísticos da orquestra, podendo participar de discussões e dar sugestões. Contudo, por se tratar de uma orquestra administrada e direcionada pelos próprios músicos, é importante destacar que as decisões finais dependem do aval dos músicos, ou como coloca o depoimento anterior “se em um determinado momento a visão se opõe a da orquestra, vai prevalecer a visão da orquestra.”

É, de certa forma, o poder do maestro é consideravelmente diminuído nesse caso. Porque quando é uma orquestra tradicional, ele é o todo poderoso, manda e desmanda, demite e admite quem ele quiser. Isso eu estou falando

de uma orquestra bem tradicional. E aqui não é assim. Aqui ele não pode demitir, nem admitir. Então, para você ter uma ideia, para algum associado ser desassociado tem que ter, eu acho, dois terços dos associados votando para aquele associado ser desassociado. É muito mais difícil, uma situação. Só isso exemplifica como que o poder do maestro é diminuído. Porém, não é diminuída sua importância. Eu acho que a Orquestra Petrobras Sinfônica sabe até valorizar isso muito bem através dos músicos, e até o próprio maestro, hoje em dia, ele percebe muito bem que ninguém luta contra ele. Pelo contrário, quando tem algum tipo de divergência é justamente para tentar achar uma saída boa para todo mundo. Isso eu acho até bem maduro na Petrobras Sinfônica. (Entrevistado E, violoncelo, novembro de 2013)

Se comparada a modelos de orquestras tradicionais, marcadas pela presença de maestros autoritários, pode-se dizer que “o poder do maestro é consideravelmente diminuído nesse caso”, uma vez que não participa de decisões administrativas, não podendo, inclusive, decidir sobre admissões e demissões de músicos. Ao contrário, é a própria orquestra, composta pelo quadro de músicos associados, que tem o poder de decidir sobre a contratação e permanência de um maestro como regente titular da orquestra.

Mas é preciso observar que, apesar de diminuído seu poder, “não é diminuída sua importância”. O maestro continua como o artista-intérprete por excelência, um líder, devendo comunicar à orquestra e ao público a interpretação da obra. O maestro participa, ainda, de decisões relativas ao rumo artístico da orquestra, porém decisões tomadas conjuntamente aos músicos membros da orquestra.

Desta forma, é possível assinalar que o sistema de autogestão – visto pelos músicos como possibilidade de gestão mais democrática – incide, até mesmo, numa ressignificação do lugar social ocupado pelo maestro no seio da orquestra; onde observamos uma redução ou limitação de seu poder, mas não uma redução da importância de seu papel e das funções desempenhadas por ele.

Conclusões

Constituída juridicamente em associação, e com proposta administrativa de autogestão, a Orquestra Petrobras Sinfônica – objeto deste estudo – se singulariza no cenário das orquestras brasileiras. Neste artigo, apresentamos tais especificidades, buscando analisar as percepções de seus integrantes sobre

a autogestão, procurando compreender os sentidos atribuídos a esta noção, a partir do ponto de vista dos próprios músicos.

Para eles, alguns pontos na autogestão ainda apresentam dificuldade e podem ser aprimorados, como a dificuldade em lidar com questões administrativas, burocráticas e de patrocínio; e em estabelecer uma rede de relações com pessoas influentes nesse meio social para a captação de recursos para a orquestra. Alguns entrevistados apontaram, ainda, a pouca participação e envolvimento dos músicos associados nos assuntos relacionados à orquestra.

Nas percepções dos músicos sobre a autogestão, ganhou destaque o fato de uma orquestra autogerida significar a possibilidade de maior participação dos músicos nos assuntos e decisões referentes à orquestra, levando a um grau maior de autonomia no seu direcionamento, e também a uma transparência maior em relação às contas e utilização das verbas da orquestra. Estas seriam algumas características que configurariam uma possibilidade de gestão mais democrática e autônoma para a orquestra, nos remetendo a uma discussão sociológica mais geral sobre a possibilidade de autonomia entre os diferentes campos da vida social, temática analisada por autores como Max Weber e Pierre Bourdieu.

Sendo apenas “um caso particular do possível”, a pesquisa com a Orquestra Petrobras Sinfônica permite, assim, a análise de um exemplo empírico onde uma proposta administrativa de autogestão, ao possibilitar um maior grau de autonomia dos músicos na tomada de decisões e direcionamentos para a orquestra, possibilitaria, também, um maior grau de autonomia relativa do artístico em relação a outros campos sociais.

Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO ORQUESTRA PRÓ MÚSICA DO RIO DE JANEIRO. **Estatuto jurídico**. Rio de Janeiro, 2003.

BENNET, Roy. **Instrumentos da Orquestra**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.

BOURDIEU, P. The forms of capital. In: RICHARDSON, J. G. (Org.). **Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education**. Nova Iorque: Greenwood, 1985, p. 241-258.

_____. **As Regras da Arte**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

Percepções de músicos da Orquestra Petrobras Sinfônica sobre autogestão, pp. 7 - 26

_____. O Mercado de Bens Simbólicos. In: **A Economia das Trocas Simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1998.

CACCIATORE, O. G. **Dicionário Biográfico de Música Erudita Brasileira: compositores, instrumentistas e regentes, membros da ABM (inclusive musicólogos e patronos)**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.

COHN, G. **Crítica e Resignação: Max Weber e a Teoria Social**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

CORRÊA, Sergio N. A. **Orquestra Sinfônica Brasileira: uma realidade a desafiar seu tempo (1940-2000)**. Rio de Janeiro: Fundação Nacional de Artes, 2004.

GUTIERREZ, G. L. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. In: **Rev. Adm. Empr.**, v. 28, n. 2, p. 7-19, 1988.

KRONEMBERGER, G. **OPES: uma sociologia dos músicos de orquestra**. Dissertação (Mestrado), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Filosofia e Ciências Sociais, Rio de Janeiro, 2014.

LAGO, S. **Arte da Regência: história, técnica e maestros**. São Paulo: Algor, 2008.

LEHMANN, Bernard. **L'orchestre dans tous ses éclats: ethnographie des formations symphoniques**. Paris: La Découverte, 2005.

O GLOBO. **Encarte: Orquestra Petrobras Sinfônica 20 anos - O Globo**. Rio de Janeiro, 26 mai. 2007.

ORQUESTRA PRÓ MÚSICA DO RIO DE JANEIRO. **Regimento Interno**. Rio de Janeiro, 2003.

PORTES, A. Capital Social: origem e aplicações na Sociologia contemporânea. In: **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 33, p. 133-158, 2000.

RODRIGUES, Lutero. Música Sinfônica Brasileira. In: **Cadernos do Colóquio**, Rio de Janeiro, vol. 6, n. 1, 2003, p. 08-16.

Percepções de músicos da Orquestra Petrobras
Sinfônica sobre autogestão, pp. 7 - 26

SEGNINI, Liliana. Acordes Dissonantes: assalariamento e relações de gênero em orquestras. In: Antunes, R.; Mészáros, I. (orgs). **Riqueza e Miséria do Trabalho no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2006.

THE NEW GROVE DICTIONARY OF MUSIC AND MUSICIANS. London: MacMillan, 1980, v. 13, p. 679-691.

WEBER, M. **Os Fundamentos Racionais e Sociológicos da Música**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.

_____. **Ensaio de Sociologia**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 2010.