



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

ENEIDA MONACO

**ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NA GESTÃO ORQUESTRAL:
UMA AUTOETNOGRAFIA NA ORQUESTRA SINFÔNICA DO
ESTADO DE SÃO PAULO**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Pós-Graduação Profissional da Escola de Música da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre na área Criação Musical - Interpretação.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Robatto

Coorientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel

Salvador

2019

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca da Escola de Música - UFBA

M734 Monaco, Eneida
Estratégia como prática na gestão orquestral: uma
autoetnografia na Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo. /
Eneida Monaco. – Salvador, 2019.
58 f.

Orientador: Lucas Robatto.

Coorientador: Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel
– Universidade Federal da Bahia. Escola de Música, 2019.

1. Orquestra Sinfônica. 2. Gestão orquestral. 3. Planejamento
artístico. I. Robatto, Lucas. II. Davel, Eduardo Paes Barreto. III.
Universidade Federal da Bahia

CDD: 784.2



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

Avenida Araújo Pinho, Nº 58; Bairro: Canela – Salvador / Bahia
Telefone: (071) 3283-7888. E-mail: ppgprom@ufba.br

O memorial de **ENEIDA MONACO** intitulado “ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NA GESTÃO ORQUESTRAL” **foi aprovado.**

Dr. Lucas Robatto (orientador)

Dr. Eduardo Paes Barreto Davel (co-orientador)

Dr. José Maurício Valle Brandão

Dr. Pedro Amorim de Oliveira Filho

Me. Fabiana Pimentel Santos

Salvador, 11 de novembro de 2019

RESUMO

MONACO, Eneida. **Estratégia como prática na gestão orquestral: uma autoetnografia na Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo**. 2019. 58 f. Trabalho de conclusão (Mestrado Profissional) - Escola de Música, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2019.

O presente trabalho consiste de um memorial, um artigo e um produto. O memorial é a narrativa dos estudos musicais da autora e de sua experiência no mestrado profissional. O artigo foca seus 22 anos de gestão orquestral na Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo - Osesp, em uma autoetnografia sob a perspectiva da estratégia como prática. O produto é um guia dos processos de planejamento artístico para um programa coral-sinfônico da Osesp e do Coro da Osesp. A pesquisa empírica documenta a formatação e os procedimentos dos setores responsáveis pelo planejamento artístico na Fundação Osesp, com o objetivo de colaborar com instituições semelhantes e sugerir opções de trabalho na área da administração orquestral, inclusive para músicos.

Palavras-chave: Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo. Osesp. Gestão orquestral. Planejamento artístico. Estratégia como prática.

ABSTRACT

MONACO, Eneida. **Strategy as practice in orchestral management: an autoethnography in the São Paulo State Symphony Orchestra**. 2019. 58 p. Completion Work (Professional Master's Degree) - School of Music, Federal University of Bahia. Salvador, 2019.

This paper is composed by an academic memorial, an article and a product. The memorial describes the author's musical learning and her experience in the professional master's degree. The article focuses on 22 years of orchestral management at São Paulo State Symphony Orchestra – Osesp, in an autoethnography from the perspective of strategy as practice. The product is a guide to the artistic planning processes for a choral-symphonic programme of Osesp and Osesp's Choir. The empirical research documents the formation and procedures of the departments responsible for the artistic planning at Fundação Osesp, and it aims to collaborate with similar institutions and propose work choices, including to musicians, in the orchestral management area.

Keywords: São Paulo State Symphony Orchestra. Orchestral management. Artistic planning. Strategy as practice.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	6
1 MEMORIAL	7
2 ARTIGO	13
2.1 INTRODUÇÃO	16
2.2 GESTÃO ORQUESTRAL E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: LIMITES, DESAFIOS E POTENCIALIDADES	16
2.2.1 Limites e desafios das pesquisas sobre gestão orquestral.....	16
2.2.2 Potencialidades da concepção da estratégia como prática na gestão orquestral	17
2.3 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NA ORQUESTRA SINFÔNICA DO ESTADO DE SÃO PAULO	19
2.3.1 Método.....	19
2.3.2 Histórico	20
2.3.3 A prática da estratégia no cotidiano da Osesp	23
2.3.4 O fluxo interacional do planejamento artístico na Osesp.....	25
2.3.5 O planejamento como prática orquestral da Osesp.....	27
2.3.6 A prática de um festival.....	28
2.4 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA ORQUESTRAL.....	30
2.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....	32
3 PRODUTO.....	35
ANEXO 1 - Exemplo de planilha anual da temporada da Osesp.....	45
ANEXO 2 - Exemplo de plano de ensaios da Osesp.....	46
APÊNDICE A - Registro de práticas profissionais orientadas MUSD49 2018.1	47
APÊNDICE B - Registro de práticas profissionais orientadas MUSD48 2018.1	49
APÊNDICE C - Registro de práticas profissionais orientadas MUSE93 2018.2.....	52
APÊNDICE D - Registro de práticas profissionais orientadas MUSE95 2018.2	54
APÊNDICE E - Registro de práticas profissionais orientadas MUSE95 2019.2.....	57

INTRODUÇÃO

Está tudo pronto para o concerto começar. Os músicos tomam seus lugares, ajeitam-se, checam o material na estante. Entra o spalla, o primeiro violino que dá o comando para que os instrumentos sejam afinados. Entra então o maestro, que agradece os aplausos e se vira para os músicos. Um sinal preciso e a música passa a fluir.

Parte importante do que foi feito para isso acontecer está relatado nas páginas que seguem. Não é segredo, mas, até então, não foi encontrado em outros escritos. Quem planeja as atividades de uma orquestra, muito aprende com as solicitações que lhe são feitas e os prazos que lhe são impostos. A partir disso, resta encontrar uma forma eficaz de executar suas tarefas.

Este trabalho pretende preencher uma lacuna na área da administração orquestral. Apesar dos cursos específicos, aliás, existentes apenas na Europa e nos Estados Unidos, não foram encontrados textos que tratem do planejamento orquestral, embora o setor seja pródigo como exemplo de estratégia e administração. Essa também foi a oportunidade de registrar os processos de planejamento orquestral da Fundação Osesp, uma organização que não se furta a colaborar com instituições semelhantes, nem com os pesquisadores e estudantes que recebe frequentemente. Por fim, esse estudo quer mostrar que há outras formas de colaborar com a realização de um concerto.

1 MEMORIAL

ANTES

A primeira mensagem sobre a abertura do Programa de Pós-Graduação Profissional em Música a outras áreas, além da orquestra, circulou por e-mail na Fundação Osesp no início de 2017. Interessei-me bastante, pois essa seria a chance de me atualizar e aprender a disponibilizar com metodologia minha experiência no planejamento orquestral, pretensão originada em uma das três edições da Conferência Internacional MultiOrquestra –parte do programa de intercâmbio cultural Transform Orchestra Leadership, promovido pelo British Council no Brasil–, quando estudantes de música mencionaram sentir falta de noções sobre administração e produção das atividades orquestrais.

A Fundação Osesp, que administra a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo – Osesp– e o Coro da Osesp desde novembro de 2005, alcançou um padrão de gestão que tem servido de modelo para instituições semelhantes. Assim, não é raro a Fundação ser visitada pelo pessoal administrativo de outras orquestras em busca de práticas que possam ser adaptadas em suas próprias organizações. Compartilhar essa experiência é uma obrigação nossa. Uma gratificante obrigação, que concretiza o reconhecimento ao nosso trabalho.

Minha trajetória trabalhando para a Osesp, porém, soma um pouco mais a essa conta, pois estou lá desde a reestruturação que teve início em 1997, tendo tomado parte da formação, da implantação e do desenvolvimento dos departamentos da cadeia de planejamento artístico e outros, como o serviço de assinaturas, por exemplo.

A ideia de registrar essa experiência através de um mestrado profissional pareceu-me tentadora. Eu só não sabia se conseguiria passar nos exames de admissão, pois havia muitos anos estava afastada dos estudos musicais.

Depois de longo período com professoras particulares, os dois anos em que estudei piano no Colégio Técnico Musical Ernesto Nazareth, em São Paulo, ensinaram-me a ouvir outros instrumentos. Também foi lá que pude cantar e tocar em grupo. Formei-me em 1975, o mesmo ano em que terminei o ensino médio. No ano seguinte, por incentivo da Profa. Neide Rodrigues Gomes, diretora do conservatório, comecei o curso de licenciatura musical no Instituto Musical de São Paulo. Mas logo mudei de ideia e preferi voltar-me para o lado técnico, área onde sempre senti mais segurança e facilidade. Naquela época, era possível cursar a Faculdade de Tecnologia

da Universidade Estadual Paulista –Unesp– em dois anos e, em 1978, aos 20, eu estava formada e podia fazer o que mais queria: começar a trabalhar.

No entanto, eu não queria largar a música e fui atrás do sonho de tocar outro instrumento e talvez me profissionalizar, tocando numa orquestra. Entrei então na Escola Municipal de Música, em São Paulo, e comecei a estudar fagote –que me atraía por seu som grave e jocoso– praticamente ao mesmo tempo em que fui contratada na empresa de construção civil onde trabalharia por 17 anos ao todo. Nesse meio tempo, toquei em orquestras jovens e fui bolsista do Festival de Inverno de Campos do Jordão, toquei em casamentos e na primeira temporada do *Villa-Lobos das Crianças*, espetáculo musical infantil que volta e meia é reeditado. Cheguei a me desligar da empresa para passar um ano na Alemanha, pensando em me aperfeiçoar no instrumento. Porém, para ser fagotista e tentar uma vaga numa orquestra, eu precisaria me dedicar muito mais do que fazia e, mais uma vez, voltei às planilhas.

A oportunidade na Osesp surgiu com a reestruturação do grupo. Quando John Neschling descreveu o perfil que imaginava para a gerência de orquestra, meu amigo Arcádio Minczuk, oboísta da Osesp, sugeriu meu nome. Entretanto, eu não me sentia segura para experimentar nova troca. Até conversar com outro amigo, Roney Facchini. Ele, que havia deixado a engenharia pelo teatro, foi quem mais me incentivou a dar esse passo. Eu passaria a usar juntas minhas duas áreas de formação: minha aptidão técnica e minha experiência musical serviriam para que eu colaborasse com a realização musical, sem exatamente fazer música. Hoje, penso que a decisão foi acertada.

O planejamento artístico na Fundação Osesp responde para a direção artística e para a direção executiva, respectivamente a cargo de Arthur Netrovski e Marcelo Lopes. No final de 2017, separadamente, ambos conversariam comigo para avaliação do meu trabalho. Nova mensagem sobre o PPGPROM havia acabado de circular e Marcelo aproveitou para insistir em que eu pensasse melhor sobre o mestrado profissional. Pensei. Bastante. Tomei coragem, escrevi um projeto sucinto, preparei a documentação e me inscrevi.

Cabe aqui uma explanação do projeto. Meu objetivo inicial era fazer um paralelo entre a interpretação musical e a administração orquestral, com vistas a descrever e otimizar os processos e os resultados da gestão. A justificativa foi baseada no fato de que a analogia com uma orquestra é bastante utilizada em palestras e seminários sobre gestão, mas o foco costuma ser a liderança. Uma orquestra, porém, não se resume à figura do maestro. Para interpretação de uma partitura, são necessários vários músicos, cada um apto a tocar sua parte. A partir daí, não é difícil imaginarmos a relação entre músicos, seus instrumentos, sua música e funcionários,

seus equipamentos, suas tarefas. Uma das diferenças é que para os últimos não está escrita uma partitura. Aprende-se com a prática e a troca de informações, inclusive entre instituições semelhantes.

Minha pergunta foi uma provocação –O importante é a orquestra?– e minha hipótese era de que nem só de música e intérpretes são feitos os concertos, bastando pensar em tudo o que está envolvido na produção de um concerto para se chegar à conclusão de que o resultado seria aquém do esperado sem o devido suporte técnico e administrativo.

Restava-me senão estudar e não me importar de ser uma das últimas a entregar as provas. Pois não é que minha nota até que foi boa?

DURANTE

Primeiro dia de aula: o professor Dr. Pedro Amorim chega para ministrar a disciplina *Estudos Bibliográficos e Metodológicos*. Ele vai nos guiar no aprendizado da pesquisa e na formatação dos trabalhos. Os alunos são convidados a falar sobre seus projetos; mais tarde, vamos fazer vários exercícios para desenvolvê-los. Ele diz que vamos pirar mesmo é com a outra matéria: *Estudos Especiais em Interpretação*. Uma adequação de agenda adia a aula da outra matéria, mas o professor Dr. Lucas Robatto, que vai ministrá-la, vem para passar a ementa da matéria e disponibilizar os textos que devemos ler e discutir. Eu, aquela pessoa de perfil eminentemente técnico, quando vejo os textos, tenho uma certeza: vou pirar. Mas o subtítulo da matéria –*Música, Profissão e Sociedade*– sugere que o assunto é de grande importância, pois vamos discutir e situar nossa formação e nosso trabalho no contexto ecológico social, a partir de densa bibliografia.

Ampliar o escopo do mestrado profissional em música, inserindo a gestão em música, não possibilita apenas a qualificação do músico que trabalha em áreas-meio das organizações musicais. A iniciativa se justifica por apresentar aos músicos outras perspectivas no mercado de trabalho, em que a formação musical é requisito favorável. Em tempos de valorização de indivíduos multitarefas, o fiel da balança pode pender para quem tem conhecimento musical.

No segundo semestre, a matéria obrigatória –*Métodos de Pesquisa em Execução Musical*– trouxe-nos um professor em cada módulo. No primeiro, o professor Dr. Lucas Robatto continuava a nos fazer encarar a vivência musical de outros ângulos. Para se ter uma ideia do que digo, o tema do ensaio escrito naquela semana foi: *Performer: intérprete, intermediário ou atravessador?*

No módulo seguinte, a professora Dra. Luciane Cardassi falou-nos sobre o trabalho colaborativo entre intérprete e compositor, atividade que exerce como pianista. Sobre o medo de palco que se apodera de tantos músicos e sobre a diferença de gênero. Quando perceberam que não se tratava de gênero musical, houve, entre os colegas, quem não escondesse a má-vontade em discutir o assunto. Mas ninguém deixaria de ser gentil com tão amável professora, e esta é conversa que, mesmo hoje em dia, ainda precisa acontecer.

No último módulo, a professora Dra. Diana Santiago da Fonseca veio para nos lembrar que os trabalhos devem seguir normas e, como se já estivéssemos formatando os nossos, achamos que devíamos saber disso antes. Também nos apresentou as diferentes metodologias de pesquisa e fizemos vários exercícios em aula.

Quanto à matéria optativa do segundo semestre, eu teria feito duas. Assisti a primeira aula do professor Dr. Joel Barbosa, sobre métodos de ensino para bandas, mas preferi permanecer na área da criação, escolhendo a matéria que levava o mesmo nome da optativa do semestre anterior. Os *Estudos Especiais em Interpretação* tratariam agora da *Teoria e Prática da Edição Musical*. Tema amplo, também ministrado pelo professor Dr. Lucas Robatto, com a presença de outros professores da Escola de Música. Dos achados históricos à editoração digital. Dos fundamentos teóricos à prática. Uma oficina de editoração eletrônica seguida da tarefa de editar quatro compassos de um quarteto de Villa-Lobos. Eu fiz! Sozinha! Fizemos também a edição e o aparato crítico de uma obra à escolha, mas esse trabalho foi dividido com o colega César Petená, experiente editor.

Os seis módulos, de uma semana cada, passam muito rápido. Os professores dispõem de grande bagagem e proporcional generosidade. Eles nos fazem querer mais aulas. Foi igualmente enriquecedor conhecer a experiência de músicos que exercem sua profissão de formas tão diferentes. Intérpretes e compositores; editores e professores. Colegas como Cláudio Mendes Santos, que ensina no presídio e Vinícius Santos Freitas, profundo conhecedor das filarmônicas, das quais eu jamais ouvira falar.

Dezembro de 2018, hora da qualificação do projeto. Após minha incipiente apresentação, o professor Dr. Celso Benedito pergunta-me o que meu trabalho poderia fazer por essas bandas filarmônicas e eu me comprometo a estudar o assunto. Em fevereiro seguinte, visito a centenária Sociedade Filarmônica União Sanfelixta, no Recôncavo Baiano. A conversa com o presidente Hadson Oliveira aponta que a carência financeira desses grupos –que dificulta, mas de forma alguma impede o desenvolvimento do belo trabalho– é maior que toda e qualquer necessidade

de planejamento artístico e que minha melhor contribuição será indicar-lhe os caminhos para a elaboração de projetos de captação de recursos.

Meses antes, também tive oportunidade de interagir com a Orquestra Sinfônica da Bahia, na pessoa de sua diretora executiva, Fabiana Pimentel, e de seu assessor de desenvolvimento institucional, Rodrigo Figueiredo, para colaborar com sua decisão de implantar um sistema de administração orquestral. Espero ter cumprido a missão a contento.

Nesse pequeno texto, o professor Lucas Robatto foi citado várias vezes. Ainda assim, foi pouco. Basta uma conversa para perceber que ele tem muito a ensinar. De formação sólida, experiência vasta, visão ampla, trato fácil e interesse sem fim. É um verdadeiro privilégio tê-lo como orientador. Quando senti que precisava de um embasamento teórico na área administrativa, ele me levou para falar com o professor Dr. Eduardo Davel, atuante na Escola de Administração da UFBA, e, generosamente, convidou-o para coorientar meu trabalho. Fera (no melhor dos sentidos!), rápido, certo, o professor Davel não precisou mais que um instante para saber o que eu precisava acrescentar ao meu trabalho. Mais umas poucas horas e eu já havia recebido os artigos e livros que deveria ler, as perguntas que deveria responder.

Sou grata aos dois e a todos que me fizeram chegar a esse momento. Quero poder lembrar de tudo isso minha vida toda.

DEPOIS

São dois ‘depois’.

Um é quando você tem que começar o trabalho. A maioria dos mestrandos deve passar pelo que passei: primeiro, você pensa que tem tempo, para, em seguida, achar que não vai conseguir; então lembra que será importante concluir essa etapa, mas fica doente (os sintomas são reais, mas médico algum descobre o que é); já adiantou a bibliografia, mas não sabe como aproveitar o que leu; sabe que o tempo está correndo (é avisada sobre isso), mas o trabalho na empresa aperta (é hora de organizar um festival, por exemplo); aí, tem que correr atrás do tempo que nunca passou tão rápido. Alguém já deve ter escrito tudo isso...

O outro depois é agora, a hora em que espero que meu trabalho possa contribuir com o planejamento artístico em organizações semelhantes à Fundação Osesp e despertar nos músicos a compreensão do trabalho daqueles que, nos escritórios e bastidores, usam de outras artes para estar em harmonia com o que eles apresentam no palco.

FRASES QUE ME AUXILIAM

Algumas frases mostram-se perfeitas em diferentes situações e três delas basearam meu projeto de pesquisa.

“Uma orquestra é o melhor exemplo de trabalho em grupo.” – parece-me tão verdadeira que nem lembro se a li ou ouvi. “Trabalho doméstico só aparece quando a gente não faz.” – essa, lembro bem, foi a Sra. Norma Hafez que disse, enquanto me oferecia seus deliciosos pratos da cozinha árabe. “O importante é a orquestra!” – foi-me dita quando, em 2017, voltei a ocupar, no Conselho de Administração da Fundação Osesp, a vaga definida pelos funcionários.

Guardo as frases que resumem o que entendo como verdade e das que expressam o meu próprio pensamento. Gosto também das que me provocam. Elas me fazem querer melhorar.

Por fim, sei que há um lugar determinado para isso, mas prefiro aproveitar esse espaço para dedicar esse trabalho à minha família, à sempre amiga Maria Amélia de Castro Meirelles e ao Luiz Carlos Tutu.

2 ARTIGO

ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NA GESTÃO ORQUESTRAL: UMA AUTOETNOGRAFIA NA ORQUESTRA SINFÔNICA DO ESTADO DE SÃO PAULO

RESUMO

O objetivo deste artigo é propor e discutir a concepção da estratégia como prática para melhor pensar o planejamento artístico nas organizações orquestrais. Os resultados da pesquisa podem contribuir para ampliar e aprofundar a análise da gestão de organizações orquestrais como prática de estratégia que não se localiza na cúpula da organização nem em seu futuro. A estratégia permeia o cotidiano das organizações, perpassando suas práticas de planejamento, decisão, interação e comunicação. O conceito de prática orquestral é elaborado e discutido como forma de se entender a estratégia como prática nas organizações. A pesquisa empírica é baseada em uma autoetnografia de experiências de planejamento e gestão na Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo.

Palavras-chave: Estratégia como prática. Organizações orquestrais. Planejamento orquestral. Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo. Autoetnografia.

ABSTRACT

This paper aims to propose and discuss the conception of strategy as practice (SAP) to better think the artistic planning in orchestral organizations. The research results may contribute to broaden and deepen the analysis of the management of orchestral organizations as a strategy practice that is not limited to the top of the organization or its future. The strategy permeates the daily life of organizations, pervading their practices of planning, decision, interaction and communication. The concept of orchestral practice is elaborated and discussed as way of understanding strategy as practice in artistic organizations. The empirical research is based on an autoethnography of planning and management experiences at the São Paulo State Symphony Orchestra.

Keywords: Strategy as practice. Orchestral organizations. Orchestral planning. São Paulo State Symphony Orchestra. Autoethnography.

2.1 INTRODUÇÃO

As conquistas científicas e as manifestações artísticas espelham o desenvolvimento humano. Contudo, os estudos sobre atividades artístico-culturais não recebem a mesma atenção que aqueles sobre ciência e tecnologia e, por consequência, o conhecimento sobre organizações artísticas é limitado. Qualificar o entendimento e a prática da gestão das organizações artísticas favorece o avanço da sociedade e, se as condições parecem adversas, o setor pode ser observado sob a perspectiva da estratégia como prática, já que praticar estratégia é traçar planos conforme condições.

O objetivo deste artigo é propor e discutir a concepção da estratégia como prática para melhor pensar a gestão de organizações orquestrais, a partir do entendimento de que a estratégia como prática é o pensamento que valoriza a atuação das pessoas como criadoras e estimuladoras de procedimentos diversos (BULGACOV, 2010) e que, como abordagem que se baseia em teorias sociais, mostra-se adequado para as discussões sobre a gestão de organizações sem fins lucrativos (VAARA; WHITTINGTON, 2012).

O presente trabalho é fruto de uma pesquisa empírica, baseada em uma autoetnografia de experiências de planejamento e gestão na Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, desde a reestruturação da instituição em 1997 até 2019. Os resultados desta pesquisa podem contribuir para ampliar e aprofundar a análise da gestão de organizações orquestrais como prática de estratégia que não se localiza na cúpula da organização nem em seu futuro, pois a estratégia não foca somente em questões de médio e longo prazo e não se limita às questões estruturais.

O conceito de prática orquestral é elaborado e discutido como forma de se entender a estratégia como prática em organizações orquestrais. O foco na gestão orquestral pode despertar nos músicos o respeito pelas tantas tarefas não-musicais necessárias para que um concerto seja apresentado.

2.2 GESTÃO ORQUESTRAL E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA: LIMITES, DESAFIOS E POTENCIALIDADES

2.2.1 Limites e desafios das pesquisas sobre gestão orquestral

Orquestras sinfônicas são terreno fértil para reflexões e uma variada produção acadêmica discute o tema, mas as questões administrativas mais frequentemente abordadas são as que tratam das origens de verbas de manutenção e dos processos de admissão dos músicos, seus vínculos empregatícios e salários. Parte do título ou palavras-chave mais específicas já sinalizam os assuntos: configurações organizacionais (SILVA, 2001); economia, política (MINCZUK, 2014); estudo antropológico (TEPERMAN, 2016); políticas públicas para a cultura (VILLALBA, 2016). O ambiente laboral de uma orquestra também desperta interesse de quem estuda aspectos socioculturais da vida dos profissionais (ALLMENDIGER; HACKMAN; LEHMAN, 1996; SEGNINI, 2014).

Outros textos tratam de assuntos sensíveis como a sobrevivência do setor (RAVANAS, 2009), necessidade de reestruturação (MAITLIS; LAWRENCE, 2003), modelos de relacionamento entre orquestra e público (KAMERMAN; MARTORELLA, 1983), entre orquestra e iniciativa privada (ROPO; SAUER, 2003) e inclusive entre direção executiva e conselho de administração (MAITLIS, 2004), mas pouco foi encontrado sobre as atividades que organizam as que ocorrem no palco: uma menção às atribuições do gerente de orquestra da Orquestra Sinfônica de Minas Gerais (SILVA, 2001) e uma análise da administração das orquestras checas (SILEROVÁ, 2012).

Até mesmo John Neschling, que poderia discorrer com propriedade a respeito da gestão orquestral, economiza palavras, mencionando apenas que a administração da Osesp, antes da reestruturação de 1997, andava “devagar, quase parando” (NESCHLING, 2009, p. 125). Afirma ainda que “seria preciso educar, mesmo que informalmente, todos os elementos que ocupariam papéis-chave na estrutura da Osesp”, referindo-se a diretor, gerente, inspetor, bibliotecários e técnicos especializados (NESCHLING, 2009, p. 127).

2.2.2 Potencialidades da concepção da estratégia como prática na gestão orquestral

Estratégia é uma palavra que, mesmo quando sem adjetivos, remete a feitos bem-sucedidos, haja vista, por exemplo, sua definição mais genérica no dicionário Houaiss: “arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos” (HOUAISS; VILLAR, 2001, p. 1261) ou, na tradução de definição mais realista, “planejamento abrangente para a realização de ideias básicas” (WAHRIG, 1975, p. 3562).

Barney e Hesterly (2008, p. 5) admitem que há quase tantas definições de estratégia quanto livros escritos sobre o tema. Para eles, a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas. Outras definições de caráter tradicional chegam a mencionar ‘padrão’, no sentido de que não se faz estratégia a não ser aquela definida pela empresa, e sugerir ‘longo prazo’ como regra temporal da estratégia. De um ponto de vista contemporâneo, entretanto, o da estratégia como prática, a proposta é o estudo do processo constante de elaborar estratégias, referindo-se ao entendimento de que as práticas desenvolvidas rotineiramente pelos profissionais são estratégias criadas por meios formais e informais (WHITTINGTON, 1996 apud MAITLIS; LAWRENCE, 2003, p.111).

Embora tenha sido encontrado um único estudo sobre estratégia em organizações artísticas, (MAITLIS; LAWRENCE, 2003), coincidentemente uma orquestra, o enfoque na estratégia como prática tem potencial de melhorar nosso entendimento da gestão artística em geral, por pelo menos três razões. A primeira refere-se ao caráter criativo tanto da prática da estratégia como da prática artística. A segunda razão diz respeito às tantas possibilidades de um grupo artístico e à consequente necessidade de adaptação para sua atuação (questões de ordem prática como a verba disponível ou o local escolhido para a apresentação). A terceira razão é pela semelhança de objetivos: estrategistas e artistas querem ter sucesso, o que significa ter reconhecimento pelos seus esforços.

De modo geral, a ausência de manuais para o setor de planejamento das organizações talvez se explique menos por uma questão de ‘segredo industrial’ e mais pelo fato de que muito se perde na tentativa de passar do senso prático ao modelo teórico, pois “a prática está ligada ao tempo, não apenas porque se realiza no tempo, mas também porque joga estrategicamente com o tempo e particularmente com o andamento” (BOURDIEU, 2009, p. 135). Pois, se a produção de espetáculos se mostra uma atividade muito particular, porque varia –e é desejável que varie– segundo sua forma, as necessidades, as pessoas envolvidas, o público-alvo e o número de apresentações, não parece haver uma receita que sirva para todas as produções o tempo todo, restando observar como se enfrenta o dia-a-dia e seus reveses, as decisões tomadas e a estratégia aplicada.

Em outras palavras, a estratégia como prática revela-se abordagem adequada para o estudo de organizações orquestrais, um ambiente estruturado, mas variado e permanentemente exposto a imprevistos.

2.3 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NA ORQUESTRA SINFÔNICA DO ESTADO DE SÃO PAULO

2.3.1 Método

O método da pesquisa é autoetnográfico porque a autora deste artigo dispõe de considerável experiência de trabalho na instituição pesquisada, tendo participado da implantação de alguns de seus departamentos.

A autoetnografia é uma metodologia “que se utiliza do pesquisador, suas experiências e vivências como ferramentas essenciais para a construção do conhecimento coletivo” (ARAÚJO; DAVEL, 2018, p.196), sem, no entanto, prescindir do questionamento e da análise de observadores menos envolvidos com aquele ambiente. “Se na etnografia o pesquisador produz suas interpretações e análises a partir de certa distância da situação que investiga, na autoetnografia ele é demasiado familiar ao contexto, devendo, portanto, forjar mecanismos para que o estranhamento efetivamente aconteça” (DAVEL; VIANNA, 2011, p.1086). O texto sobre autoetnografia no trabalho de Liberato (2017, p.19-24) versa sobre os conceitos e suscita os cuidados que se deve ter ao usar os recursos do método, sempre ressaltando o principal objetivo de uma pesquisa: produzir conhecimento.

Assim, a presente pesquisa foi desenvolvida em três etapas, resultando a primeira em uma breve apresentação da instituição, seguida de uma narrativa sobre o desenvolvimento do planejamento artístico da Osesp a partir da reestruturação de 1997; a segunda etapa vem a ser a descrição dos processos atuais do planejamento artístico na Osesp; a terceira é a utilização da prática orquestral como referência qualitativa para os serviços administrativos.

A autoetnografia foi baseada em observações, documentos, interações rápidas e entrevistas semiestruturadas. As observações referem-se a 22 anos de atuação profissional da primeira autora deste artigo junto aos diversos setores de suporte às funções da orquestra (detalhes à frente). Os documentos foram os do próprio Planejamento Artístico na Fundação Osesp, além de gráficos e registros históricos, os que estão na internet e os acessíveis a partir de sua estação de trabalho. As entrevistas, realizadas com quatro pessoas, duas a duas, tiveram caráter informal e duração de cerca de 90 minutos cada. Os entrevistados foram, da Osesp, a gerente de produção e a assistente da gerência de orquestra, escolhidas por seu envolvimento com as estratégias de planejamento na organização; de uma instituição semelhante, um produtor

cultural de larga experiência na área teatral e, nos últimos anos, também na musical; por notória relevância, uma especialista em políticas públicas para a área cultural, diretora administrativa da Osesp entre 1998 e 2002, período em que foi desenhada grande parte do que hoje é administrado pela Fundação Osesp. O roteiro de entrevista compreendia a explanação do escopo deste artigo e do conceito da estratégia como prática e perguntas sobre a efetividade das estratégias de forma geral e aplicadas conforme o campo de atuação dos entrevistados e sobre as possibilidades e dificuldades de ampliar essa prática.

2.3.2 Histórico

2.3.2.1 Da instituição

A Orquestra Sinfônica Estadual funcionava há pouco mais de um ano sob regência do maestro, pianista e compositor paulista João de Souza Lima (1898-1982), quando foi oficializada em 1954, ano do quarto centenário da cidade de São Paulo, período de grande prosperidade do estado paulista. O sucinto decreto previa a difusão da música brasileira e estrangeira e a promoção de festivais e dava instruções para a contratação de músicos para o corpo estável (nem tanto, já que os contratos vigoriam por entre um e três anos), de eventuais substitutos e dos convidados (artistas que atuariam em determinado número de concertos). Os importantes nomes da cena musical em seu quadro, entretanto, não garantiram sua manutenção e suas atividades foram suspensas após umas poucas apresentações.

Dez anos mais tarde, a orquestra pôde retomar os ensaios e concertos, sob direção de Bruno Roccella (maestro naturalizado brasileiro, nascido em Nápoles em 1936). Foram então quatro anos de atividade –com um total de 84 concertos– e, em seguida, outros seis de recesso até 1974, quando Eleazar de Carvalho (1912-96), reconhecido por sólida carreira internacional também no campo da educação musical, traz sua experiência para reestruturar e conduzir o grupo. Em seus 23 anos à frente da rebatizada Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo, o maestro cearense fez ciclos da obra dos compositores mais icônicos da música clássica, os Concertos para a Juventude e outros que somam cerca de 2.520 apresentações, aí incluídas 220 fora da cidade de São Paulo. Nos anos finais desse período, o país já experimentava os efeitos da redemocratização: o Plano Real –programa de estabilização econômica datado de 1994– e uma sequência de reformas estruturais (como o equilíbrio fiscal, a abertura econômica e as privatizações) sinalizavam um contexto que permitiria outros investimentos. A orquestra, entretanto, ainda enfrentava dificuldades e apenas por ocasião do falecimento do maestro, o

Governo Estadual –por iniciativa do secretário Marcos Mendonça, com o apoio do governador Mário Covas– decidiu investir em uma nova reestruturação, prometendo inclusive uma sede para o grupo.

Desde seu início, a Osesp foi sustentada pelo Governo do Estado de São Paulo, o que sempre limitou a perspectiva da prática estratégica. A estrutura visível era mínima, apenas aquela diretamente ligada aos concertos: maestro, músicos, arquivista, inspetor, montadores. O próprio Estado, através da Secretaria de Cultura ou de instituições parceiras encarregava-se de eventuais compras, elaboração de contratos, contas a pagar e contabilidade.

Mas, em 1997, John Neschling (Rio de Janeiro, 1947) assumiria a direção artística da Osesp para transformá-la em uma orquestra de ponta e uma condição fundamental era reorganizar os processos e as relações profissionais, o que foi vislumbrado quando se estendeu à área cultural a possibilidade da administração através de organizações sociais (OS, que é a pessoa jurídica de direito privado sem finalidade lucrativa, qualificada pelo Poder Executivo do Estado de São Paulo para administrar equipamentos públicos). A Osesp já havia organizado seu centro de documentação musical e lançado sua editora de partituras; já havia também agregado o Coro Sinfônico do Estado, criado os coros infantil e juvenil e implantado o serviço de assinaturas quando, em novembro de 2005, a Fundação Osesp, na qualidade de Organização Social de Cultura, assinou o primeiro contrato de gestão com a Secretaria de Cultura do Governo do Estado de São Paulo para gerir inclusive a Sala São Paulo, sua sede desde 1999. Antes apresentados apenas às quintas-feiras e aos sábados, os programas sinfônicos foram aos poucos sendo repetidos todos também às sextas-feiras, na média de 102 concertos anuais – alguns fora das séries de assinatura–, aos quais se somam concertos corais e de câmara.

Assim, a Fundação Osesp investiu na qualificação dos quadros técnicos e administrativos e ampliou os serviços oferecidos à população e a estudantes de música, criando a Academia da Osesp e passando a realizar o tradicional Festival de Campos do Jordão. Seu efetivo conta hoje com um total de 313 pessoas: 161 músicos (106 instrumentistas, 48 cantores, 7 arquivistas), 26 técnicos, 91 funcionários administrativos e 35 estagiários para produzir as temporadas anuais, séries fora da sede, turnês e as atividades artístico-pedagógicas que atendem 74 alunos nos coros infantil e juvenil e, na Academia da Osesp, 22 instrumentistas, 20 cantores e 4 estudantes de regência.

Nos últimos 22 anos, a Osesp tornou-se referência no País, tanto no campo musical como no administrativo, contribuindo para que o Estado de São Paulo mantenha sua relevância

cultural e econômica, na medida que atrai profissionais, estudantes, congressos e público para a cidade.

2.3.2.2 Da autora

Formada em piano e tendo tocado fagote em orquestras jovens da cidade de São Paulo, trabalhei 17 anos em uma empresa de construção civil na área de orçamento e planejamento de obras, antes de assumir a gerência da orquestra na Osesp em agosto de 1997. Um gerente de orquestra trabalha basicamente garantindo que o efetivo de músicos esteja à disposição para os ensaios e concertos de cada programa, conforme as regras estabelecidas no regimento do conjunto. Um documento importante de sua responsabilidade é o plano de ensaios, um por programa, em que constem as obras, a instrumentação que será utilizada para cada uma e quando elas serão ensaiadas –informações fundamentais para músicos, arquivistas, produtores e técnicos. Baseei o nosso no da orquestra suíça Tonhalle de Zurique e fazia a contagem de serviços numa planilha. O mais estimulante era pensar em como tornar os relatórios cada vez mais eficientes e fáceis de atualizar; o mais trabalhoso era conseguir músicos extras, já que, à época nem todos os naipes estavam completos. Como também não havia ainda quem providenciasse as partituras e partes (partitura é o material do maestro, que reúne as partes de cada naipe ou instrumento numa obra), fui incumbida de comprar ou alugar o material, conforme disponibilidade, a tempo de ser preparado e estudado.

Um ano e meio depois, outras pessoas encarregaram-se desses setores para que eu passasse colaborar com a busca e organização do conteúdo dos folhetos explicativos dos programas: detalhes das obras (títulos, movimentos, duração), comentários, biografias e fotos de regentes e solistas, fichas técnicas (listas de músicos, arquivistas, técnicos, produtores e equipe administrativa); com o orçamento das temporadas de concertos; com a elaboração de um primeiro projeto para captação de recursos nos moldes da lei Rouanet (a lei de incentivo fiscal que permite que pessoas físicas e jurídicas revertam parte do imposto de renda devido como patrocínio de projetos aprovados pelo Ministério da Cultura); com a implantação do serviço de assinaturas (venda antecipada de pacotes de ingressos para os concertos da temporada).

Foram sete anos de muito desenvolvimento na instituição, durante os quais pude participar da discussão de assuntos de toda natureza. Esse aprendizado ajudou-me muito na elaboração do orçamento que fez parte do primeiro contrato de gestão da Fundação Osesp com a então Secretaria de Cultura do Estado de São Paulo, datado de 2005.

Algumas dessas áreas continuaram sob minha coordenação, enquanto os serviços prestados pela instituição diversificavam, as equipes cresciam e a forma de atender os públicos externo e interno se adequavam às novas demandas. Aos poucos, a estrutura da Fundação Osesp foi sendo redesenhada e outros departamentos absorveram a Comunicação e o Serviço de Assinaturas, permanecendo comigo a coordenação do Planejamento Artístico ou, em síntese, a organização e distribuição de informações para a realização das atividades artísticas da Osesp e do Coro da Osesp, auxiliada por dois sistemas usados em instituições semelhantes mundo afora: o OPAS (Orchestral Planning & Administration System) e o Artifax Event.

O OPAS é um de vários sistemas específicos para o setor orquestral que, a partir do cadastro de artistas, compositores e obras, possibilitam a organização dos ensaios e concertos, facilitando a emissão de relatórios diversos como planos e agendas de trabalho, condições contratuais e controles de presença, além de fornecer informação em formatos diversos para os diferentes suportes de divulgação, como folhetos, cartazes e sites. Na Fundação Osesp, o Artifax Event auxilia na reserva de salas e outros recursos como instrumentos, equipamentos e mobiliário, podendo ainda ser utilizado para gerenciar contratos de locação e, em conexão com sistemas de emissão de bilhetes, controlar o fluxo de visitantes.

Em agosto de 2019 completei 22 anos de trabalho na Osesp. Foram, até então, cerca de 40.000 horas entre aprendizado e aplicação, observação e troca de experiências, tentativa e erro, revisão, tentativa e acerto, busca e inserção de dados, emissão e avaliação de relatórios, estudo, elaboração e implantação de rotinas. Estimo de 10 a 20% empregados em estratégia como prática diária ou sazonal, individual ou em grupo, de efeito pontual ou mais duradouro.

2.3.3 A prática da estratégia no cotidiano da Osesp

Uma orquestra mantém seu nível apresentando programas diversos regularmente. Alguns grupos podem especializar-se num estilo, mas diferentemente das peças teatrais, por exemplo, uma orquestra não apresenta o mesmo repertório por várias semanas. Não importa se é porque o público costuma ser o mesmo ou se preparar apenas um concerto é mais rápido e menos dispendioso do que produzir uma peça: administrar uma temporada de concertos não é uma rotina e a variedade exige muita atenção dos produtores. Quanto maior a estabilidade do conjunto, mais chance de planejar com antecedência; quanto mais antecedência, menos tolerância em relação a erros. Para que definir o número de violinos agora, se o programa será

tocado no final da temporada do ano que vem? Por que a pressa para reservar salas para um prazo de dois anos se ainda nem foram decididos os ensaios do mês seguinte? Essas perguntas não são uma questão de prioridade, mas de estabelecer uma estratégia a longo prazo, uma forma de trabalhar que evite problemas.

Uma orquestra também mantém seu nível apresentando-se com regentes que atuam em outras orquestras de ponta. Um regente principal é importante para estabelecer a identidade do conjunto, mas a participação de outros enriquece a programação e estimula os músicos. A presença de um determinado solista é imprescindível de tempos em tempos. Como lidar com personalidades difíceis? O pessoal da Produção atende mais diretamente os convidados. Os que já sabem quando podem acontecer problemas devem alertar os que não sabem (por meios informais, os produtores trocam informações); em casos não previstos, a estratégia pode ser a do produtor (não é difícil trocar o convidado de camarim), mas às vezes chega a envolver a Direção (a solista pediu um teclado para estudar no hotel e publicou na internet que detestou o instrumento).

Uma série de formalidades são comuns nesse meio, além de detalhes que nem sempre os mais experientes lembram de destacar. Um exemplo: solistas convidados para um oratório cantam na tonalidade da obra. Uma cantora convidada para fazer *Les Nuits d'Été* de Berlioz pode escolher a tonalidade mais adequada para sua voz. O que fazer na semana do programa, quando o material à disposição não serve para acompanhar a solista? Fato ocorrido nos idos de 1997, quando não tínhamos experiência; a solução foi fazer a transposição das partes.

Outro fato que deve ser considerado: os músicos de uma orquestra são expostos a cada ensaio, a cada concerto. Se eles têm que ser excelentes em seu trabalho, por que não exigir o mesmo dos demais? Se tudo deve funcionar como uma orquestra, como incutir esses valores nos funcionários que não sobem ao palco? Esse seria um trabalho estratégico constante, para ser feito por quem quer que possa transmitir esses conceitos (formal ou informalmente).

Por fim, o perfil do público de concertos sinfônicos: boa parte costuma assistir a vários programas diferentes de uma mesma orquestra e prefere garantir o mesmo lugar para todos eles, num mesmo dia da semana. O que espera o público que tanto prestigia o conjunto? Como manter seu interesse? Nos últimos 20 anos, o celular virou smartphone e poucas pessoas se mantiveram longe da tecnologia; a orquestra mais prestigiada do mundo passou a exibir seus concertos na internet. Reuniões do conselho de administração têm que se dedicar ao tema na mesma intensidade em que as mudanças afetam o número de espectadores.

Ou seja, à parte a forma de conseguir recursos –subsídios públicos, doações ou patrocínios– e as diversas instâncias às quais são prestadas contas, a administração de uma orquestra espelha-se em padrões formais e internacionais, e as pessoas que os experimentam – músicos e público– têm, hoje em dia, oportunidade de compará-los tão constantemente quanto a necessidade de praticar estratégia para responder satisfatoriamente a essas perguntas.

Para cumprir sua missão, seja ela qual for, uma organização precisa estar preparada para se adaptar às mudanças. A estratégia é prática cotidiana, na resolução de problemas urgentes e na elaboração de planos mais abrangentes.

2.3.4 O fluxo internacional do planejamento artístico na Osesp

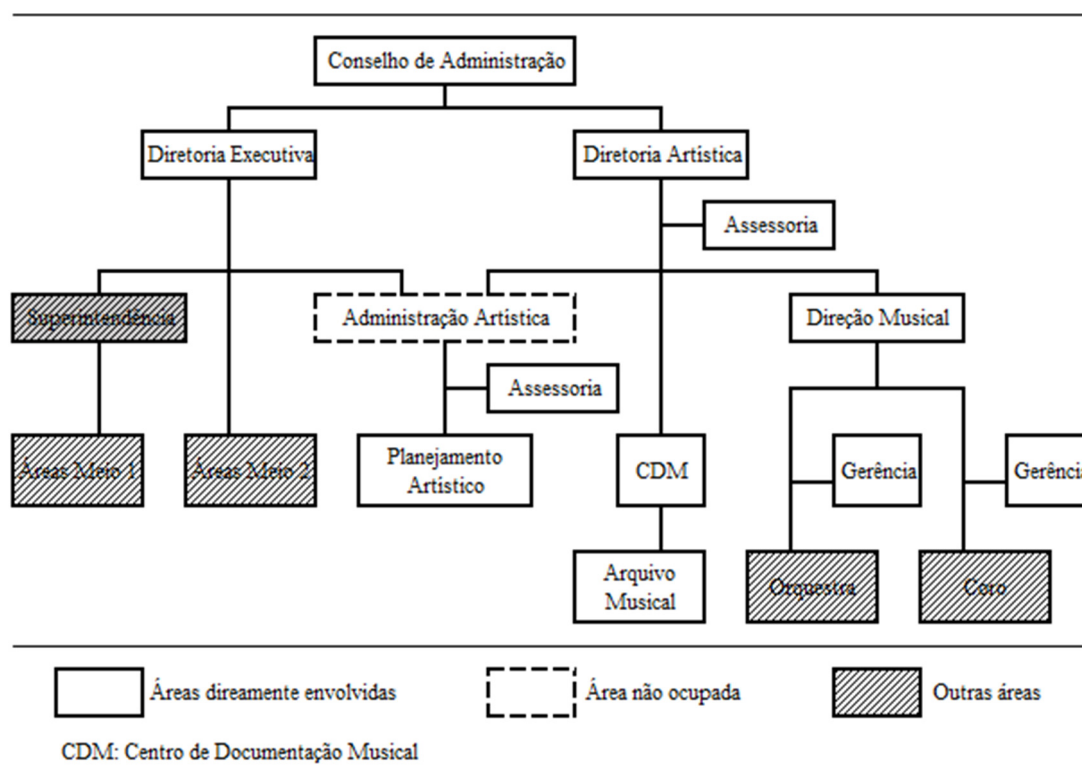
As temporadas da Osesp são anuais, com abertura em março e encerramento em dezembro. Cerca de trinta e dois programas sinfônicos são divididos em quatro pacotes básicos com a média de oito programas cada um. Como cada programa é normalmente apresentado três vezes (com estreia na quinta-feira e reapresentações na sexta-feira e no sábado), temos doze séries de assinatura (os ‘pacotes’ de concertos que o público adquire para o ano todo, garantindo o mesmo lugar em todos):

$$32 \text{ programas} \times 3 \text{ apresentações} = 12 \text{ séries} \times 8 \text{ concertos}$$

Ingressos para essas séries e outras –de concertos do Coro, do Quarteto Osesp e de recitais que otimizam a vinda dos solistas– são vendidos antes do término da temporada anterior. Para outra parte há distribuição de ingressos gratuitos ou no valor máximo do Vale-Cultura (benefício trabalhista opcional oferecido aos funcionários de uma empresa), condições que, ampliando o acesso da população aos produtos culturais, permitem que as instituições captem recursos segundo a lei Rouanet.

Na Fundação Osesp, as áreas envolvidas na elaboração e no planejamento de uma temporada são a Direção Artística, a Direção Musical, o Planejamento Artístico, a Gerência da Orquestra, a Gerência do Coro e o Arquivo Musical, segundo orçamento elaborado pela Direção Executiva e aprovado pelo Conselho de Administração. A programação segue, ainda, diretrizes e plano de trabalho acordado entre a Fundação Osesp e a Secretaria de Cultura e Economia Criativa do Governo do Estado de São Paulo, em estrutura como a representada na Figura 1.

Figura 1 – Estrutura Funcional da Fundação Osesp com ênfase nos departamentos envolvidos com o Planejamento Artístico



Fonte: Fundação Osesp

A programação de uma temporada começa a ser esboçada pelo diretor artístico ao menos dois anos antes de seu início. O regente titular, que acumula o cargo de diretor musical, tem preferência para agendamento de suas datas e as demais são oferecidas a outros maestros, convidados conforme seu histórico, projeção, possibilidade, oportunidade, disponibilidade e/ou afinidade com os conjuntos (orquestra e coro). Tendo o histórico das últimas temporadas e ideias para as seguintes em mente, o diretor artístico sugere e escolhe as peças em comum acordo com os regentes e solistas individuais de cada programa. Ao longo do período de elaboração da temporada, o diretor artístico discute os programas com o regente titular (regularmente), com a Comissão Artística (formada por músicos da orquestra e do coro, escolhidos por seus pares) e com o diretor executivo. Seguem-se as negociações com os artistas ou seus agentes, pelo próprio diretor artístico ou por sua assessoria.

As providências mais básicas começam em seguida: o Planejamento Artístico é responsável pelo registro dos programas em uma planilha anual (ANEXO 1) que mais tarde servirá de referência para toda a instituição; pela elaboração do orçamento das despesas que

administra (cachês, passagens, hospedagens, taxas de visto e serviços de gravação) e pela reserva das salas para ensaios e concertos no sistema de agendamento de eventos. Obras, regentes e solistas deverão ser/estar registrados no sistema de administração orquestral e agrupados nas datas de ensaios e concertos sob uma identificação de programa, para facilitar aos demais setores da instituição as consultas e a emissão de relatórios como o plano de ensaios (ANEXO 2), o conteúdo das peças de divulgação –virtuais ou impressas–, as informações para os contratos dos artistas e seus itinerários, a escalação dos músicos e respectivos registros de presença.

Já mais próximo da realização dos concertos, a assessora da administração artística recolhe/confirma e registra os dados dos regentes e solistas convidados para a elaboração dos contratos; providencia passagens e a hospedagem. Também é de sua responsabilidade intermediar a comunicação entre os convidados e os diversos setores da instituição, encaminhando perguntas, respostas e requisições específicas (as de praxe já levantadas e registradas pelo Planejamento Artístico): sobre o material para o Arquivo, sobre instrumentos e outras necessidades técnicas para a Produção, sobre músicos para a gerência da orquestra ou do coro; sobre ensaios para o Planejamento Artístico; sobre *masterclasses* para o departamento educacional; sobre direitos para o departamento jurídico; sobre divergências quanto à negociação para a direção artística; sobre pagamento e descontos para o departamento financeiro.

2.3.5 O planejamento como prática orquestral na Osesp

Algumas tarefas só são possíveis em conjunto e o trabalho de uma orquestra é, sem dúvida, um bom exemplo de colaboração. Em uma organização, ainda que uma atividade possa ser feita isoladamente, ela alimenta, explica, permite, assiste ou mesmo provoca outras. As diversas etapas de um processo são justificáveis na medida em que contribuem efetivamente para o resultado.

Planejar as atividades de uma orquestra é preparar o trabalho de pessoas muito exigentes. Espera-se que os músicos tenham desempenho impecável e é natural que eles esperem o mesmo dos outros. Na mesma medida em que os músicos de uma orquestra devem cumprir suas obrigações, convém o planejamento artístico prevê-las corretamente e no prazo. Assim, por exemplo, se os músicos não podem ser convocados para um programa com menos de 30 dias

de antecedência, tudo deve estar preparado para a realização dos serviços, da instrumentação das obras às partes de estudo, das datas e horários à ordem dos ensaios. Negociações são possíveis, mas é preciso entender que o mesmo não vale para os músicos em relação ao compositor e dificilmente em relação ao maestro.

Tocar em conjunto é uma atividade que pressupõe ritmo, andamento e afinação –por mais instáveis e dissonantes que sejam–, para um resultado, no mínimo, satisfatório. As pausas também são importantes. É conveniente saber o que os outros fazem, pois muitas vezes há uma ligação direta com o que vem a seguir e, mesmo que a próxima tarefa seja bem outra, é preciso estar preparado para ela. Essas são algumas noções que ajudam a entender o ponto de vista dos músicos de uma orquestra e, conseqüentemente, o que eles esperam dos demais. Alguns músicos chegam a verbalizar essa expectativa: “O importante é a orquestra!” e “Vocês só estão aqui por causa da orquestra!” são frases ditas no calor dos ânimos.

Organizar, registrar e distribuir as informações são as principais atividades do planejamento artístico e o que se tem buscado, na Fundação Osesp, é desenvolvê-las de forma a facilitar o trabalho dos demais setores, minimizando possíveis erros. Anos de experiência não garantem que se esteja preparado para tudo, mas alguns imprevistos podem ter solução praticamente imediata, desde que se possa arcar com os custos.

A entrevista feita com duas colaboradoras da Fundação Osesp –Alessandra Cimino, gerente de produção e Laura Padovan Passos, assistente da gerência da orquestra– deixou claro que tudo flui melhor quando a informação chega para todos. Afinal, como em uma orquestra, cada um no seu naipe, não devemos executar o que está numa mesma partitura? No caso específico dos dois departamentos, a estratégia foi fazer uma reunião uma semana antes de cada programa para revisar todos os pontos.

2.3.6 A prática de um festival

Um bom exemplo do planejamento como prática de gestão orquestral na Fundação Osesp, bem recente, não ocorreu com a orquestra nem com um programa orquestral, mas com o 50º Festival de Inverno de Campos do Jordão. A Fundação Osesp produz e administra o Festival desde sua 43ª edição, a de 2012. O Festival acontece durante o mês de julho e oferece aulas e prática para estudantes de música, além de concertos variados. No que diz respeito aos alunos, além de aulas diárias, a maioria deles ensaia em uma das duas orquestras do Festival –a

sinfônica ou a de câmara–, apresentando-se em Campos do Jordão e em São Paulo, com um programa por semana. Alguns deles apresentam-se também em concertos de câmara. Grupos das mais diversas formações são convidados para completar a programação, com repertórios de diferentes estilos.

Para aquela primeira experiência, foram contratados um coordenador pedagógico, um assistente, reforço temporário para a equipe de produção e para o departamento educacional – sem contar os professores–, já que o viés pedagógico do Festival é tão importante quanto as apresentações. Algumas pessoas da própria instituição foram deslocadas temporariamente para assumir outra função e o serviço de comunicação foi terceirizado. Não é difícil concluir que outros setores receberam uma sobrecarga de trabalho no período de produção e realização do Festival: técnico, jurídico, de compras, financeiro, contabilidade, serviços administrativos em geral.

Em termos numéricos (estes são de 2018), o esforço de administrar 70 grupos, 40 convidados, 80 repertórios e 90 concertos no período de um mês é certamente bem diferente do de administrar uma orquestra, 80 convidados, 32 repertórios e 96 concertos em 10 meses, mas a experiência de planejamento em uma situação pode ser útil quando outra surgir. Mesmo assim, o Planejamento Artístico foi poupado e as pessoas gerenciaram o 43º Festival de Campos do Jordão com uma planilha de professores e uma agenda de concertos, documentos constantemente atualizados e sempre disponíveis no Google Docs.

Para a edição de 2013, entretanto, foi atendida a solicitação da então assistente pedagógica do Festival e da gerente de comunicação da Fundação Osesp (o serviço passou a ser feito internamente) para que o Planejamento Artístico participasse dos trabalhos. Foi-me então permitido registrar as atividades no sistema e instruir o pessoal do departamento educacional na emissão das agendas dos professores, para que, integradas com as informações da Produção, fossem enviadas tão completas quanto possível para os convidados que atuassem nas duas áreas –artística e pedagógica. Além disso, eu também podia acumular ao meu trabalho a busca ou conferência dos detalhes de cada obra e dos participantes de cada concerto, dados que chegam muitas vezes incompletos e em cima da hora, principalmente em relação à quase totalidade dos concertos de câmara com a participação de bolsistas. Com a padronização de registro dos programas, o trabalho da equipe de comunicação foi facilitado. Na minha equipe éramos (e seguimos sendo) eu, os sistemas e mais ninguém –nem emprestado, nem temporário, nem voluntário.

Assim, de 2014 a 2018, pouco se progrediu quanto ao planejamento do Festival, já que o *modus operandi* estabelecido em 2012 só deixava tempo para todos fazerem seu melhor para levar a bom termo cada edição, de acordo com as expectativas de seus chefes e as suas próprias. Mas, no final de 2018, uma funcionária do departamento educacional, que trabalhou em todas essas edições do Festival, passou a ocupar o cargo de assessora da administração artística e, com isso, estaria muito próxima de mim. Eu sabia que, ao conhecer meu trabalho de perto, ela entenderia e faria com que outros entendessem que minha colaboração poderia ser muito mais efetiva no planejamento do Festival.

Antes de saber que o 50º Festival de Inverno de Campos do Jordão seria muito mais que uma efeméride (foram 133 apresentações, por volta de 50% mais que nos anos anteriores), solicitei uma reunião com o departamento educacional, a Produção e o Arquivo. Há um consenso sobre algo que está acima de nossas atribuições: as informações chegam sempre muito tarde. Tivemos que aceitar que isso não mudaria e, pior, já era tarde. Levantamos alguns problemas recorrentes, mas sobre os quais os departamentos não conversavam e estabelecemos novos processos e prazos: o pessoal do departamento educacional passou a criar sozinho os registros que facilitam a emissão das agendas dos professores e dos planos de ensaios, com a vantagem de poder evitar sobreposições de atividades em uma sala ou para um participante e registrar os recursos necessários (instrumentos, equipamentos e mobiliário) com antecedência suficiente para que a equipe técnica possa, por sua vez, otimizar seu trabalho.

Ainda não nos reunimos para conversar sobre a experiência (todos voltam em seguida para suas tarefas principais), mas foi possível perguntar a um e outro se esse ano foi mais fácil. Recebi respostas afirmativas e novas ideias. No próximo ano, quem sabe outros setores não afinam conosco?

2.4 A ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA ORQUESTRAL

Para ensaiar e apresentar uma obra orquestral, o maestro dá diretrizes e equilibra o resultado de forma geral, mas, cada músico, seguindo instruções específicas, usa seu instrumento e sua habilidade para se harmonizar com o conjunto. O músico avalia as dificuldades da obra durante o estudo e adapta sua atuação ao todo durante os ensaios.

De forma análoga, em uma organização, para atingir um objetivo, o diretor impõe prioridades, prazo e orçamento, mas cada colaborador usa as ferramentas disponíveis e suas

aptidões para colaborar com a realização. O colaborador planeja como vai executar suas tarefas e deve considerar que algumas adaptações podem ser necessárias durante o processo de produção. Como um músico de orquestra, o estrategista usa sua habilidade para atingir seu objetivo.

O esquema que segue propõe comparar as necessidades e etapas para a apresentação de um concerto ao trabalho em uma organização que realiza um objetivo.

Figura 2 – Proposta de correlação entre o trabalho de uma orquestra e o de uma organização

Orquestra	<=>	Organização
Música	<=>	Objetivo
Partitura	<=>	Sistema
Instrumentos	<=>	Equipamentos
Músicos	<=>	Colaboradores
Maestro	<=>	Diretor
Programação	<=>	Roteiro
Estudo	<=>	Planejamento
Ensaios	<=>	Produção
Concerto	<=>	Realização

Fonte: Autora

Mas onde estão as diferenças entre eles? Onde estão as diferenças entre a prática orquestral e a administração de uma organização?

Enxergar as semelhanças de atividades tão diversas parece mais fácil que o oposto, porque as diferenças podem ser mais profundas. Músicos juntam-se com habilidades parecidas; podem estar em estágios diferentes de suas carreiras, mas têm formação semelhante; numa orquestra, têm salários equivalentes. O pessoal administrativo e técnico tem origens as mais diversas. Estão, às vezes, por uma ou outra circunstância, sob o comando de pessoas que têm valores muito diferentes dos seus. Pior, seus erros chamam mais atenção que seus acertos.

Na entrevista com Claudia Toni, especialista em políticas públicas para a área cultural, e Walter Gentil, produtor cultural, falamos da realidade de muitos músicos trabalharem nas instituições musicais como administradores, técnicos e na posição de arquivistas e editores musicais. Falamos sobretudo da paixão por esse trabalho. Não se concebe um músico que não ame fazer música. Da mesma forma, é preciso paixão para alguém ter o prazer de ver um objetivo alcançado por seu empenho.

2.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Em muitos países, a arte depende prioritariamente do erário. À primeira vista, pode parecer razoável que, em tempos de crise econômica, o setor seja um dos primeiros alvos das listas de corte dos governos, notadamente no Brasil, onde áreas básicas como saúde e educação ainda são muito carentes. Mas é preciso considerar que, além de constituir o patrimônio cultural dos povos, a arte movimenta a economia e, na esteira da geração de emprego e renda, a gestão orquestral mostra-se um campo de trabalho potencialmente promissor e inquestionavelmente criativo, onde praticar estratégia é atividade cotidiana.

A prática orquestral é exemplo patente do trabalho em conjunto. Extrapolando a analogia, observar as particularidades do segmento –dos componentes materiais aos humanos, do preparo à realização– pode trazer novas formas de pensar. Trabalhar nas atividades-meio da gestão orquestral enriquece a formação de profissionais de diversas áreas, que lidam, em seu cotidiano, com diversos públicos –frequentadores assíduos ou eventuais de concertos pagos ou gratuitos, estudantes, contribuintes, músicos convidados e os dos corpos estáveis–, todos unidos na busca pela excelência, por meio da música clássica.

“A perfeição é o início da decadência” –dizia o maestro Eleazar de Carvalho. Estratégia e planejamento também não são garantia de sucesso. O desafio é chegar quase lá.

A Arte da Guerra, livro que teria sido escrito por volta de 500 a.C. pelo chinês Sun Tzu, é um dos primeiros que vêm à cabeça de quem deseja estudar os princípios da estratégia. De fato, é na iminência de desafios, crises e adversidades que mais se pratica estratégia, porém o recurso pode ser aplicado também em questões aparentemente menores. Um exemplo: à parte a tristeza provocada por um grande corte de pessoal em 2015 na Fundação Osesp, além do documento atualizado, passei a distribuir um resumo das alterações ocorridas em nossas temporadas de concertos. Isso passou a gerar uma pequena economia de tempo para os demais departamentos, quase todos afetados pelas demissões. Uma pequena estratégia, um benefício mínimo, mas mesmo os passos mais curtos nos movem. Mais produtivo que pensar o ambiente corporativo como um campo de batalha, será enxergá-lo como uma orquestra, onde respeito e colaboração são conceitos fundamentais.

REFERÊNCIAS

ALLMENDIGER, Jutta; HACKMAN, J. Richard; LEHMAN, Erin V. Life and work in Symphony orchestras. **The musical quarterly**, Oxford, v. 80, n. 2, 1996.

ARAÚJO, Bianca Cruz de; DAVEL, Eduardo. Autoetnografia na pesquisa em administração: desafios e potencialidades. In: **Atas do 7º congresso ibero-americano em investigação qualitativa**. Fortaleza: Unifor, 2018.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

BOURDIEU, Pierre. A lógica da prática. **Le sens pratique**. Tradução de M. Ferreira e Revisão de O. L. Coradini. Petrópolis: Vozes, 2009. cap. 5, p. 133-153. Obra original publicada em 1980.

BULGACOV, Sérgio. Estratégia como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: M. Marchiori (ed.) **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

DAVEL, Eduardo; VIANNA, Luiz Gustavo Libório. Gestão-criação: processos indissociáveis nas práticas de um teatro baiano. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro. v. 46, n. 4, p. 1081-1099, 2011.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

KAMERMAN, Jack B.; MARTORELLA, Rosanne. **Performers & performances: the social organization of artistic work**. Amherst: J. F. Bergin, 1983.

LIBERATO, João. **Aspectos identitários da produção sonora na flauta: uma autoinvestigação**. 2017. Tese (Doutorado em Música) - Escola de Música, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017.

MAITLIS, Susan. Taking it from the top: how CEOs influence (and fail to influence) their boards. **Organization studies**, v. 25, n. 8, p. 1275-1311, 2004.

MAITLIS, Susan; LAWRENCE, Thomas B. Orchestral manoeuvres in the dark: understanding failure in organizational strategizing. **Journal of management studies**, v. 40, n. 1, p. 109-139, 2003.

METZGER, Jonathan. Strange spaces: A rationale for bringing art and artists into the planning process. **Planning theory**, v. 10, n. 3, p. 213-238, 2010.

MINCZUK, Arcádio. **O contexto histórico, político e econômico de orquestras sinfônicas do Brasil**. 2014. Tese (Doutorado em História da Ciência) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, 2014.

NESCHLING, John. **Música mundana**. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

RAVANAS, Philippe. Hitting a high note: the Chicago Symphony Orchestra reverses a decade of decline with new programs, new services and new prices. **International journal of arts management**, v. 10, n. 2, p. 68-78, 2008.

ROPO, Arja; SAUER, Erika. Partnerships of orchestras: towards shared leadership. **International journal of arts management**, v. 5, n. 2, p. 44-55, 2003.

SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. Os músicos e seu trabalho: diferenças de gênero e raça. **Tempo social - Revista de sociologia da USP**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 75-86, 2013.

SILEROVÁ, Lucie. Management models of symphonic orchestras in the Czech Republic and their development in the 21st century. **ENCATC Journal of cultural management and policy**, v. 2, n. 1, p. 26-39, 2012.

SILVA, Alexandre Maciel da. **A estrutura e o funcionamento das orquestras sinfônicas estaduais, sediadas em Belo Horizonte / Minas Gerais**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

TEPERMAN, Ricardo Indig. **Concerto e desconcerto: um estudo antropológico sobre a Oesp na inauguração da Sala São Paulo**. 2016. Tese (Doutorado em Antropologia Social) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy as practice: taking social practices seriously. **Academy of management annals**, v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.

VILLALBA, Gustavo Aníbal Nápoli. **A atividade sinfônica em Belo Horizonte: entre esperanças e lutas**. 2016. Tese (Doutorado em História) - Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

WAHRIG, Gerhard. **Deutsches Wörterbuch**. Gütersloh: Bertelsmann, 1975.

WITTINGTON, Richard. Strategy-as-practice. **Long range planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

3 PRODUTO

As próximas nove páginas constituem um guia dos procedimentos para o planejamento artístico de um programa coral-sinfônico da Osesp. Tem formato e organização própria de itens e subitens, para fazer parte do conjunto de Normas e Procedimentos da Fundação Osesp que, seguindo a política de troca de experiências entre instituições, permite sua divulgação através deste trabalho de mestrado.

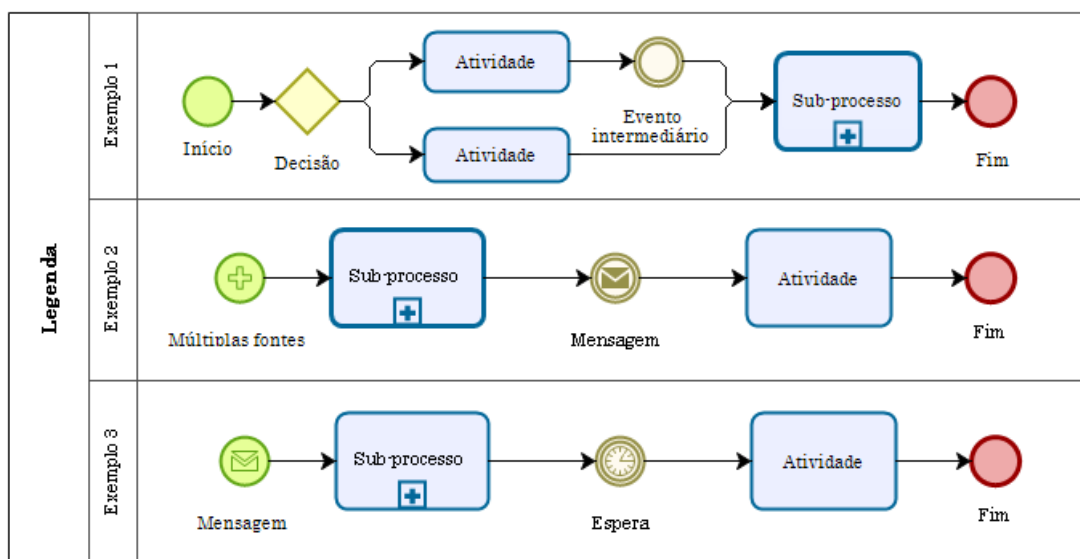
PROCESSOS DE PLANEJAMENTO ARTÍSTICO DAS TEMPORADAS DA OSESP

I. INTRODUÇÃO

Este guia descreve os processos de planejamento artístico para os ensaios e concertos da Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo e do Coro da Osesp em temporadas na Sala São Paulo, tal como acontece nesta data¹, sob administração da Fundação Osesp, por contrato de gestão com a Secretaria da Cultura (e Economia Criativa)² do Estado de São Paulo.

Sem pretender ser ideal, permanente ou definitivo, tem como finalidade indicar a sequência e a interdependência das tarefas necessárias para que seja atingido o objetivo final. Justamente por estar registrado, pode ser avaliado e adaptado conforme as estruturas ou práticas se alterem.

Para auxiliar na leitura desse guia, seguem legenda das notações dos diagramas e uma lista de termos utilizados neste documento:



Legenda dos Diagramas de Processos

¹ Outubro de 2019

² Quando da assinatura do contrato, o nome da secretaria não incluía esta expressão.

- Artifax Event: sistema auxiliar de controle e reserva de salas, recursos e visitantes.
- Assinante: frequentador assíduo que compra, com antecedência, uma determinada série de ingressos.
- Assinatura (série de assinatura): grupo de concertos vendidos conjuntamente.
- Bis: peça não anunciada, solicitada ao solista pelo público após sua apresentação ou ao grupo, ao final do concerto.
- Concerto: apresentação pública com duração de 60 a 120 minutos, em que são apresentadas, geralmente, uma obra curta (abertura), uma obra com solista (concerto) e uma sinfonia; o termo também designa obra para ao menos um solista acompanhado de orquestra.
- Concerto coral-sinfônico: concerto em que atuam coro e orquestra.
- Ensaio: cada sessão de preparação do programa.
- Maestro: título do músico que dirige um concerto.
- Material: a partitura e as partes de uma obra.
- Naípe: grupo de mesmo instrumento (ex.: naípe de violinos).
- Obra: obra musical, composição musical.
- OPAS (Orchestral Planning & Administration System): sistema específico para gerenciamento orquestral que, a partir do cadastro de artistas, compositores e obras, possibilita a organização dos ensaios e concertos, facilitando a emissão de relatórios diversos como planos e agendas de trabalho, condições contratuais e controles de presença, além de fornecer informação em formatos diversos para os diferentes suportes de divulgação, como folhetos, cartazes e sites
- Parte: material gráfico com as notações de uma obra para cada instrumento ou naípe.
- Partitura: material gráfico que reúne todas as partes de uma obra.
- Peça: ver Obra.
- Programa: espetáculo musical; também se refere ao folheto que descreve o concerto (programa de concerto).
- Recital: concerto apresentado por apenas um ou dois músicos.
- Regente: músico que dirige um concerto.
- Sinfônico (derivado de sinfonia, que é uma obra para orquestra): orquestral.
- Solista: cantor ou instrumentista que tem parte especial numa obra.
- Temporada: conjunto de apresentações.

II. CONTEXTO

As temporadas da Osesp são anuais e ocorrem de março e dezembro em sua sede, a Sala São Paulo. Cerca de trinta e dois programas sinfônicos ou coral-sinfônicos são divididos em quatro séries básicas com a média de oito programas cada um. Cada programa é normalmente apresentado três vezes (com estreia na quinta-feira e reapresentações na sexta-feira e no sábado), fazendo doze séries de assinatura:

$$32 \text{ programas} \times 3 \text{ apresentações} = 12 \text{ séries} \times 8 \text{ concertos}$$

Além dessas séries, há uma de concertos do Coro, outra do Quarteto Osesp e mais uma de recitais que otimizam a vinda dos solistas.

Considerações:

- Um programa pode ser feito por um ou pelos dois conjuntos (orquestra e coro; e, eventualmente, por conjuntos convidados);
- Um programa pode estar inserido ou não em uma série de concertos, independentemente do público a que se destina;
- O número exato de programas de uma temporada varia conforme a previsão de outros projetos (turnês, por exemplo).

As atividades de planejamento artístico envolvem diretamente os seguintes setores:

- Direção Artística: 1 diretor, 1 assessor, 1 assistente;
- Administração Artística: 1 assessor;
- Planejamento Artístico: 1 coordenador;
- Gerência da Orquestra: 1 gerente, 1 assistente;
- Gerência do Coro: 1 gerente;
- Arquivo Musical: 1 coordenador, 5 arquivistas, 1 assistente.

Para tal fim, além de planilhas e mensagens trocadas interna e externamente, são utilizados dois sistemas em rede:

- Artifax Event – para o agendamento de salas;
- Opas³ – para a administração dos programas e temporadas.

³ Orchestra Planning and Administration System

III. ETAPAS E PROCESSOS

As etapas, processos e sub-processos representados a seguir são apenas as atividades de planejamento artístico dos setores envolvidos:

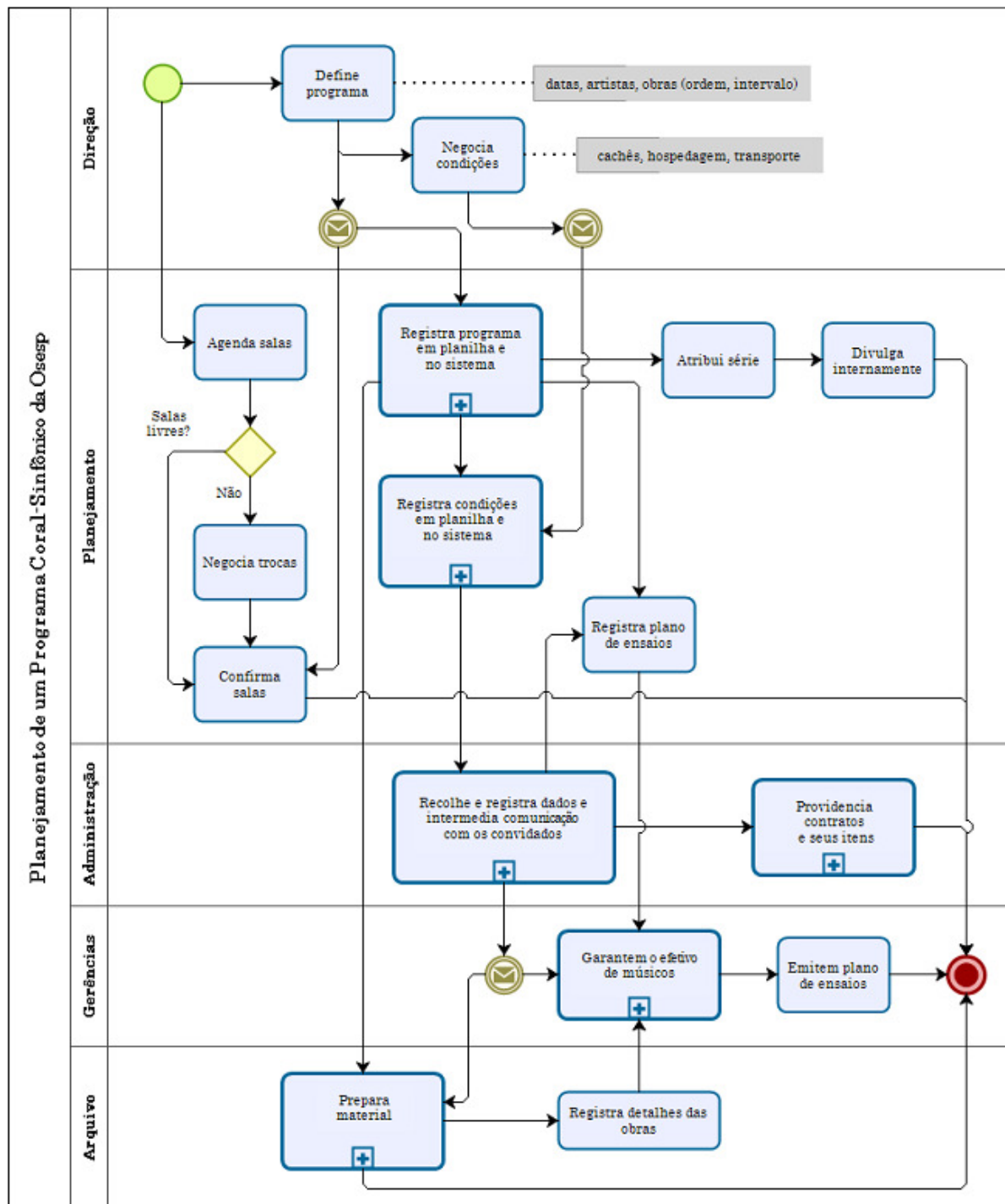


Diagrama geral dos processos de planejamento de um programa coral-sinfônico da Oseps

a. DIREÇÃO ARTÍSTICA

A programação de uma temporada começa a ser esboçada pelo diretor artístico ao menos dois anos antes de seu início. O regente titular, que acumula o cargo de diretor musical, tem preferência para agendamento de suas datas e as demais são oferecidas a outros maestros, convidados conforme seu histórico, projeção, possibilidade, oportunidade, disponibilidade e/ou afinidade com os conjuntos (Orquestra e Coro). Tendo o histórico das últimas temporadas e ideias para as seguintes em mente, o diretor artístico sugere e escolhe as peças em comum acordo com os regentes e solistas individuais de cada programa. Ao longo do período de elaboração da temporada, o diretor artístico discute os programas com o regente titular (regularmente), com a comissão artística (formada por músicos da orquestra e do coro, escolhidos por seus pares) e com o diretor executivo⁴. Seguem-se as negociações com os artistas ou seus agentes, pelo próprio diretor artístico ou por sua assessoria.

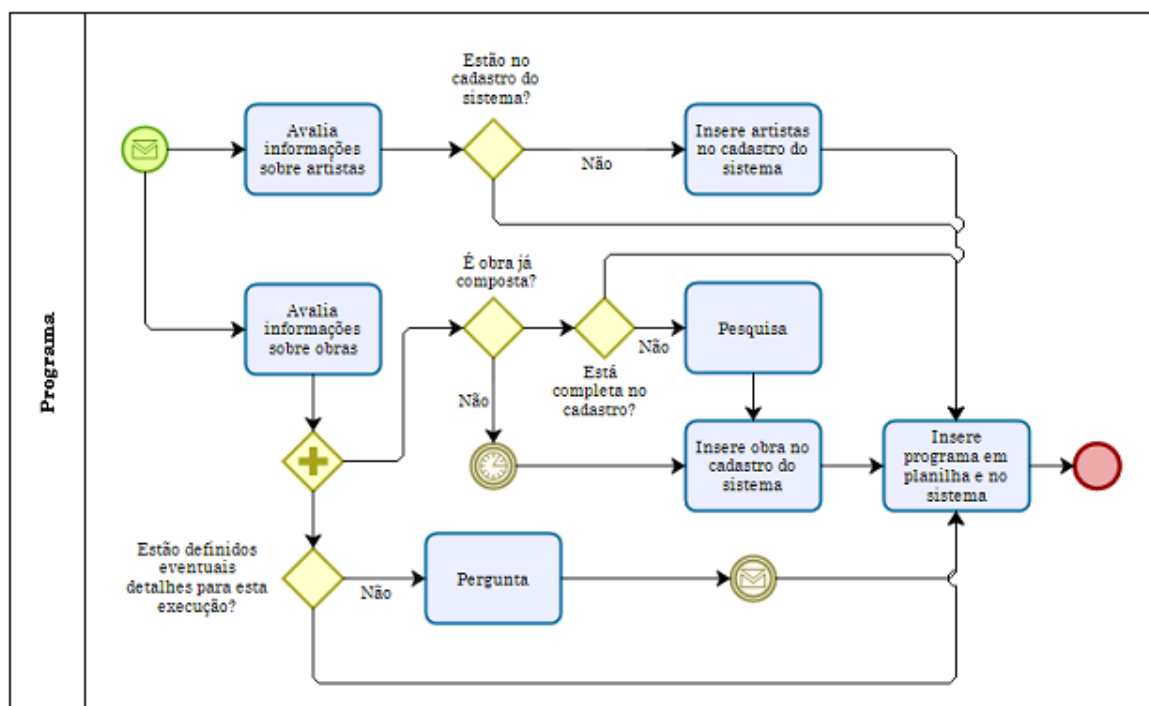
b. PLANEJAMENTO ARTÍSTICO

As atividades de planejamento artístico têm início com o registro dos programas em planilha (ANEXO 1), apresentando toda a temporada. Nesse momento já são observados os limites de número de serviços por dia, semana e quadrissemana, impostos pelos regimentos da Orquestra e do Coro. Por volta de agosto do ano anterior, uma versão quase completa desse documento é enviada para os responsáveis de cada setor para elaboração de orçamento e planejamento de suas tarefas. Quando a temporada é publicada, todos na instituição, músicos inclusive, passam a receber as atualizações.

O agendamento do palco para os ensaios e concertos da temporada é feito no Artifax Event conforme as datas e os convites são confirmados. Em seguida, são efetuadas as reservas específicas: para prática e escolha do piano (quando é o caso), vocalise (quando há participação de coro), encontros de regente e solistas, e em casos de exceção, como em dias e horários fora de padrão.

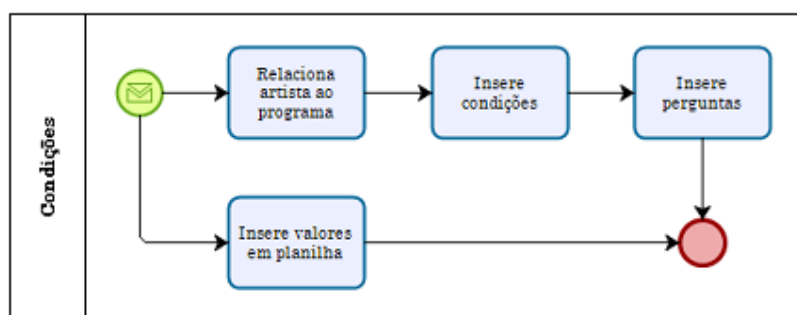
Para registro dos programas no Opas, a pesquisa parte da busca pelos artistas e obras no próprio sistema. Dos artistas ainda não cadastrados, são inseridos inicialmente nome artístico, função (regente ou solista), instrumento ou voz e agente (quando for o caso). Das obras, o máximo de detalhes encontrados: além do título, ao menos movimentos, duração, instrumentação e ano de composição.

⁴ Documento interno detalha os procedimentos descritos.



Registro de um programa

Datas, horários, salas, regentes, solistas, obras, atividades são agrupados sob uma identificação de programa. Esses registros alimentam relatórios como o plano de ensaios (ANEXO 2), o conteúdo de peças de divulgação –virtuais ou impressas–, as solicitações de contratos dos artistas e suas agendas, a escalação dos músicos e respectivos registros de presença.

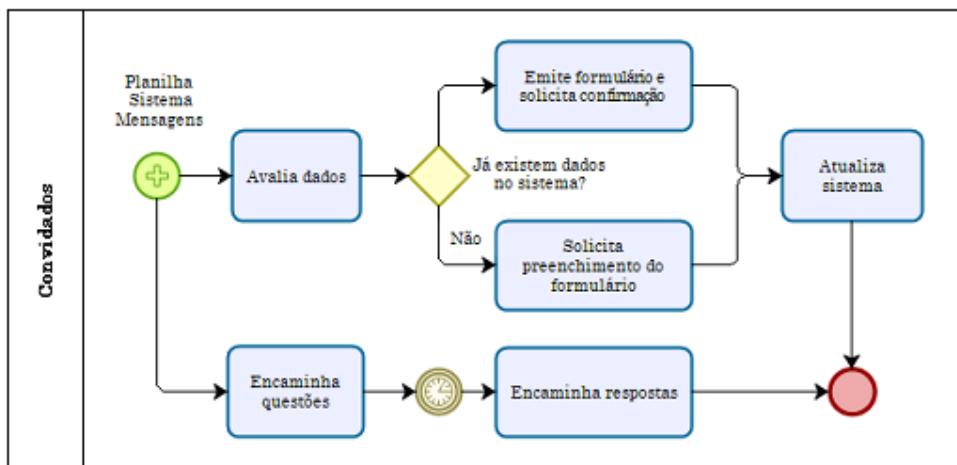


Registro das condições de contratação de artistas convidados

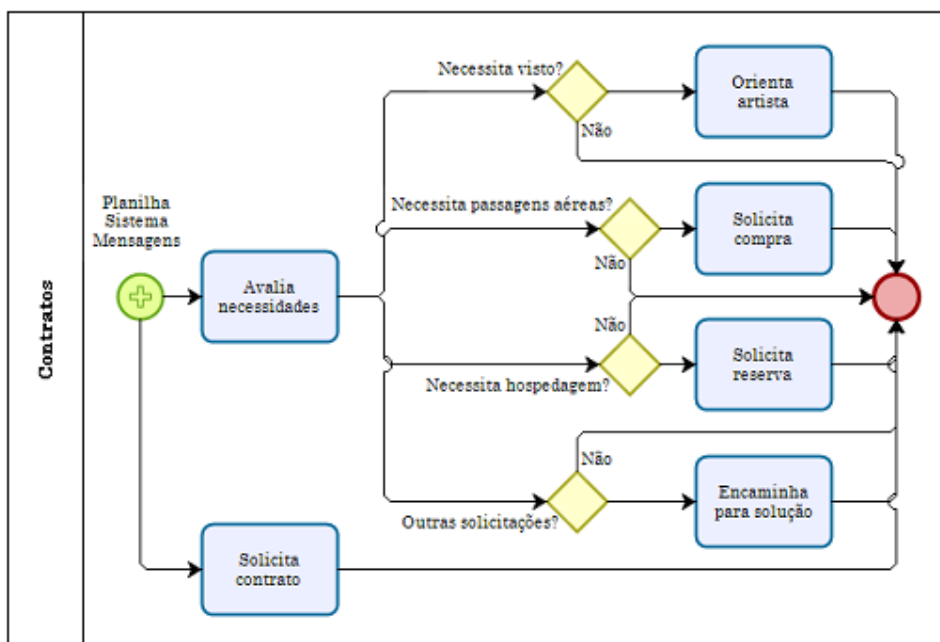
Mais tarde, após estudo para distribuição dos programas em pacotes para venda de assinaturas, são atribuídos os nomes de séries para a maioria dos programas.

c. ADMINISTRAÇÃO ARTÍSTICA

Já mais próximo da realização dos concertos, a assessora da administração artística recolhe/confirma e registra os dados dos regentes e solistas convidados para a elaboração dos contratos; providencia passagens e a hospedagem.



Registro / confirmação / atualização de dados dos artistas convidados



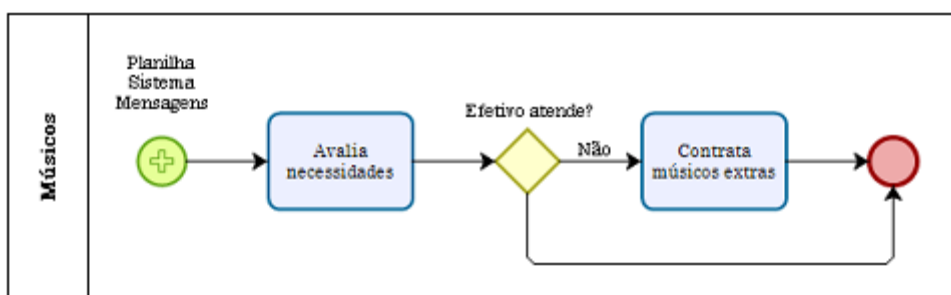
Solicitação de contratos e serviços previstos para artistas convidados

Também é de sua responsabilidade intermediar a comunicação entre os convidados e os diversos setores da instituição, encaminhando perguntas, respostas e requisições específicas (as de praxe já levantadas e registradas pelo planejamento artístico): sobre o material para o arquivo, sobre instrumentos e outras necessidades técnicas para a produção, sobre músicos para a gerência da orquestra ou do coro; sobre ensaios para o planejamento artístico; sobre *masterclasses* para o departamento educacional; sobre direitos para o departamento jurídico;

sobre divergências quanto à negociação para a direção artística; sobre pagamento e descontos para o departamento financeiro.

d. GERÊNCIAS DA ORQUESTRA E DO CORO

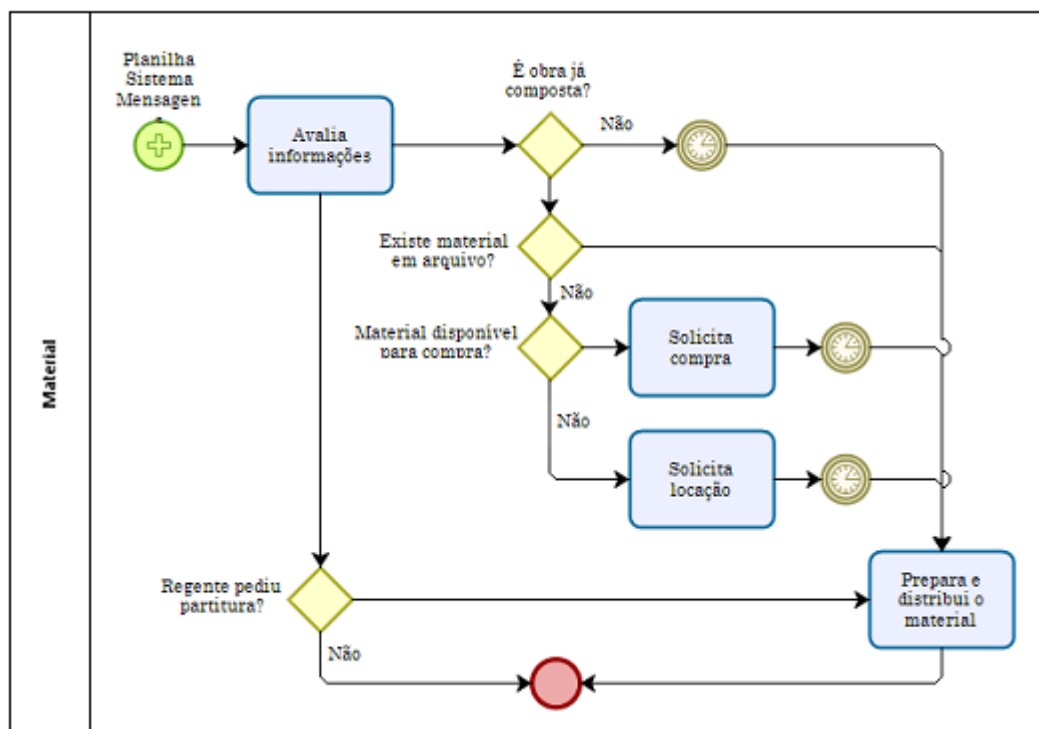
O gerente da Orquestra escala os músicos conforme a instrumentação de cada obra e os limites dos respectivos regimentos. O efetivo do Coro costuma participar completo. Se necessário, são contratados músicos extras.



Escalação e contratação de músicos extras

e. ARQUIVO MUSICAL

Os arquivistas providenciam, preparam e distribuem o material das obras, respeitando a antecedência prevista no regimento de cada grupo.



Obtenção, preparo e distribuição de partituras e partes

IV. OBSERVAÇÕES

O registro correto no sistema em rede coloca a informação à disposição para consultas ou emissão de relatórios no formato adequado à necessidade das áreas como:

- Direção Artística: histórico de cachês dos artistas convidados;
- Administração Artística: conteúdo para comunicação com o artista ou seu agente, formulário de dados para contratação, solicitação de contrato;
- Músicos e Arquivo Musical: interface para solicitação de material via aplicativo;
- Gerências da Orquestra e do Coro: planos de ensaios;
- Produção: agenda dos artistas convidados;
- Comunicação: divulgação dos programas.

As informações estarão mais completas e um histórico mais fiel e centralizado estará disponível se as áreas utilizarem o sistema para outros registros como:

- Gerências da Orquestra e do Coro: escalação, licença e presença dos músicos, contratos de músicos extras;
- Arquivo Musical: alterações na execução das obras (ordem, cortes, assim como faz em relação às durações), gravações (inclusive arquivos); peças apresentadas como bis (do solista ou da orquestra), despesas com material;
- Produção: gravações, eventos agregados (previstos ou espontâneos);
- Marketing: lotação, público específico.

ANEXO 2 - Exemplo de plano de ensaios da Osesp

ORQUESTRA SINFÔNICA DO ESTADO DE SÃO PAULO

SSP 23 / 2019

Neil Thomson

Cristian Budu, piano

Programa SSP 23	*3 *3 *3 *3 - 4431 – tmp+4perc - hp - 2tcl - 14.12.10.8.7 Percussão: bombo; caixa; caixas; pratos; tambor militar; tamborim; triângulo; vibrafone; xilofone Teclados: celesta; piano	1:14
------------------------	---	-------------

Weill Kurt Sinfonia nº 2: 3º Movimento	2[1.2.=pic] 222 - 2220 – tmp+2perc - 14.12.10.8.7	0:07
--	---	------

Santoro Claudio Sinfonia nº 7	3[2fl 1pic] 3[2ob 1cng] 3[2cl 1clb] 3[2fg 1cfg] - 4431 – tmp+4perc - hp - 2tcl [celesta; piano] - 14.12.10.8.7	0:35
---	---	------

intervalo

Schumann Robert Concerto em lá menor, Op.54	2222 - 2200 – tmp - 14.12.10.8.7	pn	0:32
---	----------------------------------	----	------

Programa SSP 23a	*2 222 - 2220 – tmp+2perc - 14.12.10.8.7 Percussão: bombo; caixas; pratos; triângulo Teclados: piano	0:45
-------------------------	--	-------------

Schumann Robert Arabesque em Dó maior, Op.18	[piano-solo]	0:06
--	--------------	------

Weill Kurt Sinfonia nº 2: 3º Movimento	2[1.2.=pic] 222 - 2220 – tmp+2perc - 14.12.10.8.7	0:07
--	---	------

Schumann Robert Concerto em lá menor, Op.54	2222 - 2200 – tmp - 14.12.10.8.7	pn	0:32
---	----------------------------------	----	------

ensaios	das	às	obras	observações	
ter	22/out/19	10:00	12:30	SANTORO	
		14:00	16:30	SANTORO; WEILL	
qua	23/out/19	10:00	12:30	SANTORO; WEILL	
		12:45	13:15	SCHUMANN	Encontro regente + solista
		14:00	16:30	SCHUMANN	
qui	24/out/19	10:00	13:00	Ordem do programa	Ensaio Geral Aberto
dom	27/out/19	10:00	10:30	Passagem de som	Faculdade de Direito da USP
concertos					
qui	24/out/19	20:30		Sala São Paulo	SSP 23
sex	25/out/19	20:30		Sala São Paulo	SSP 23
sáb	26/out/19	18:30		Sala São Paulo	SSP 23
dom	27/out/19	11:00		Faculdade de Direito da USP	SSP 23a

observações gerais

Quarta-feira às 12h45 – Encontro Maestro e Solista

APÊNDICE A - Registro de práticas profissionais orientadas

Aluno: ENEIDA MONACO

Matrícula: 218122508

Área: CRIAÇÃO MUSICAL – INTERPRETAÇÃO

Ingresso: 2018.1

Código	Nome da Prática
MUSD49	Prática Orquestral 2018.1

Orientador da Prática: Prof. Dr. LUCAS ROBATTO

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

1) Título da Prática: PLANEJAMENTO ARTÍSTICO DA TEMPORADA DA OSESP

2) Carga Horária Total:

_____ Mínima: 153 horas

_____ Realizada: 165 horas

3) Local de Realização: Fundação Osesp (FO) ou por acesso remoto (AR)

4) Período de Realização: abril a julho de 2018

5) Descrição e Cronograma das Atividades:

_____ No Sistema de Planejamento e Administração Orquestral (OPAS):

- Inserção de dados (atividades, obras, participantes) para os programas da Temporada 2019 da Osesp e grupos;

- Inserção dos planos de ensaios dos programas sinfônicos da Temporada 2018 da Osesp;

* no período de 21.05 a 13.07, a duração está dividida com a prática MUSD48.

período		duração*	
de	a	em horas	local
23/abr	28/abr	3	AR
02/mai	04/mai	10	FO
07/mai	11/mai	24	FO
14/mai	18/mai	18	FO
21/mai	25/mai	15	FO
28/mai	03/jun	14	FO / AR
04/jun	09/jun	7	AR
11/jun	15/jun	17	FO
18/jun	21/jun	10	FO
25/jun	30/jun	14	FO
02/jul	07/jul	19	FO
10/jul	13/jul	12	FO
subtotal		163	

- ___ No Sistema de Agendamento e Administração de Locais (Artifax Event):
- Agendamento dos programas sinfônicos da Temporada 2020 da Osesp.

período		duração	
de	a	em horas	local
03/mai	03/mai	2	FO
subtotal		2	

- ___ Em outros aplicativos (tempo não computado):
- Organização das temporadas futuras da Osesp e grupos;
 - Orçamento das atividades artísticas da Temporada 2019 da Osesp e grupos;
 - Acompanhamento orçamentário das atividades da Temporada 2018 da Osesp e grupos.

6) Objetivos a serem alcançados com a Prática:

- ___ Planejamento das atividades;
- ___ Evitar conflitos de utilização das salas;
- ___ Divulgação das atividades;
- ___ Padronização e confiabilidade da informação.

7) Produtos resultantes da Prática:

- ___ Relatórios das atividades artísticas tais como:
- Plano geral de trabalho (anual) e suas atualizações;
 - Planos detalhados de ensaios e concertos (por programa);
 - Conteúdo da programação e suas atualizações para publicação;
 - Agendas periódicas das atividades;
 - Solicitações de contratos;
 - Agendas dos convidados.

8) Orientação:

1) Carga Horária: 8 horas

2) Formato e Cronograma de Orientação:

___ Encontros presenciais em Salvador – BA (locais diversos)

29.04.2018 2h00

07.06.2018 1h00

19.07.2018 1h00

___ Troca de mensagens por diversos meios (virtual)

Datas diversas entre 23.04 e 21.07.2018 4h00

APÊNDICE B - Registro de práticas profissionais orientadas

Aluno: ENEIDA MONACO **Matrícula: 218122508**
Área: CRIAÇÃO MUSICAL – INTERPRETAÇÃO **Ingresso: 2018.1**

Código	Nome da Prática
MUSD48	Oficina de Prática Técnico-Interpretativa 2018.1

Orientador da Prática: Prof. Dr. LUCAS ROBATTO

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS

PRÁTICA 1

1) Título da Prática: CURSO BÁSICO DE ARTIFAX E OPAS

2) Carga Horária: 8 horas

3) Locais de Realização: Fundação Osesp

4) Período de Realização: abril e maio de 2018

5) Descrição e Cronograma das Atividades:

___ Planejamento 5h00

___ Aulas

07.05.2018 1h00 Introdução aos Sistemas

14.05.2018 0h45 Em que nos auxiliam especificamente Artifax e Opas

21.05.2018 1h15 Como posso usar Artifax ou Opas?

6) Objetivos a serem alcançados com a Prática:

___ Explicar o fluxo do setor de planejamento artístico das atividades da Fundação Osesp;

___ Expor como os sistemas auxiliam o setor de planejamento artístico da Fundação Osesp;

___ Incentivar o uso dos sistemas por outros setores da Fundação Osesp.

7) Possíveis produtos resultantes da Prática

___ Centralização e manutenção de registros das atividades da Fundação Osesp;

___ Maior agilidade no trabalho de administração da Fundação Osesp;

___ Maior interação entre os setores da Fundação Osesp.

PRÁTICA 2

1) Título da Prática: PLANEJAMENTO ARTÍSTICO DO FESTIVAL DE CAMPOS DO JORDÃO

2) Carga Horária: 112 horas

3) Locais de Realização: Fundação Osesp (FO) ou por acesso remoto (AR)

4) Período de Realização: maio a julho de 2018

5) Descrição e Cronograma das Atividades:

____ No Sistema de Planejamento e Administração Orquestral (OPAS):

- Inserção de dados (atividades, obras, participantes) para os ensaios e concertos dos programas do Festival de Inverno de Campos do Jordão de 2018;

* a duração está dividida com a prática MUSD49.

período		duração*	
de	a	em horas	local
21/mai	25/mai	15	FO
28/mai	03/jun	14	FO / AR
04/jun	09/jun	6	AR
11/jun	15/jun	17	FO
18/jun	21/jun	11	FO
25/jun	30/jun	13	FO
02/jul	07/jul	20	FO
10/jul	13/jul	12	FO
subtotal		108	

____ No Sistema de Agendamento e Administração de Locais (Artifax Event):

- Agendamento dos ensaios e concertos dos programas do Festival de Inverno de Campos do Jordão de 2018.

período		duração	
de	a	em horas	local
18/jun	07/jul	4	FO
subtotal		4	

6) Objetivos a serem alcançados com a Prática:

- ____ Planejamento das atividades;
- ____ Evitar conflitos de utilização das salas;
- ____ Divulgação das atividades;
- ____ Padronização e confiabilidade da informação.

7) Produtos resultantes da Prática:

- ____ Relatórios das atividades artísticas tais como:
 - Conteúdo da programação para publicação;
 - Solicitações de contratos;
 - Agendas dos professores e demais convidados.

PRÁTICA 3

1) Título da Prática: CONSULTORIA DE PLANEJAMENTO ARTÍSTICO À ORQUESTRA SINFÔNICA DA BAHIA - OSBA

2) Carga Horária: 2 horas

3) Locais de Realização: Salvador – BA

4) Período de Realização: junho e julho de 2018

5) Descrição e Cronograma das Atividades:

_____ Encontros presenciais em Salvador – BA:

07.06.2018	1h00	Apresentação OPAS (para Equipe OSBA)
19.07.2018	1h00	Reunião (com Equipe OSBA)

6) Objetivo a ser alcançado com a Prática:

_____ Auxiliar na escolha de um sistema de planejamento e administração orquestral pela OSBA.

7) Possíveis produtos resultantes da Prática

_____ Centralização e manutenção de registros das atividades artísticas da OSBA;

_____ Maior agilidade no trabalho de administração artística da OSBA;

_____ Maior interação entre os setores administrativos da OSBA.

Carga Horária Total das Práticas 1, 2 e 3

_____ Mínima: 51 horas

_____ Realizada: 122 horas (8 + 112 + 2)

8) Orientação:

1) Carga Horária: 4 horas

2) Formato e Cronograma de Orientação:

_____ Troca de mensagens por diversos meios (virtual)

Datas diversas entre 23.04 e 21.07.2018 4h00

APÊNDICE C - Registro de práticas profissionais orientadas

Aluno: ENEIDA MONACO **Matrícula: 218122508**
Área: CRIAÇÃO MUSICAL – INTERPRETAÇÃO **Ingresso: 2018.1**

Código	Nome da Prática
MUSE93	Prática de Gestão em Música 2018.2

Orientador da Prática: Prof. Dr. LUCAS ROBATTO

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

1) Título da Prática: PLANEJAMENTO ARTÍSTICO DA TEMPORADA DA OSESP

2) Carga Horária Total:

_____ Mínima: 102 horas

_____ Realizada: 294 horas

3) Local de Realização: Fundação Osesp (FO) ou por acesso remoto (AR)

4) Período de Realização: julho a dezembro de 2018

5) Descrição e Cronograma das Atividades:

_____ No Sistema de Planejamento e Administração Orquestral (OPAS):

- Inserção de dados para contratação dos regentes e solistas convidados para os programas da Temporada 2019 da Osesp e grupos;

- Inserção dos planos de ensaios dos programas sinfônicos da Temporada 2018 da Osesp.

período		duração	
de	a	em horas	local
23/jul	27/jul	25	FO
04/ago	04/ago	1	FO
06/ago	10/ago	20	FO
13/ago	17/ago	21	FO
20/ago	24/ago	27	FO
27/ago	31/ago	16	FO
03/set	06/set	15	FO
10/set	14/set	16	FO
17/set	21/set	17	FO
25/set	27/set	3	AR
05/out	06/out	1	FO
15/out	19/out	15	FO / AR
22/out	26/out	26	FO
30/out	02/nov	3	AR
05/nov	09/nov	25	FO
12/nov	14/nov	12	FO
21/nov	23/nov	16	FO
26/nov	28/nov	5	FO
03/dez	07/dez	17	FO
10/dez	13/dez	13	FO
subtotal		294	

_____ Em outros aplicativos (tempo não computado):

- Organização das temporadas futuras da Osesp e grupos;
- Acompanhamento orçamentário das atividades da Temporada 2018 da Osesp e grupos.

6) Objetivos a serem alcançados com a Prática:

_____ Divulgação das atividades;

_____ Padronização e confiabilidade da informação.

7) Produtos resultantes da Prática:

_____ Relatórios das atividades artísticas tais como:

- Plano geral de trabalho (anual) e suas atualizações;
- Planos detalhados de ensaios e concertos (por programa);
- Conteúdo da programação e suas atualizações para publicação;
- Solicitações de contratos;
- Agendas dos convidados.

8) Orientação:

1) Carga Horária: 8 horas

2) Formato e Cronograma de Orientação:

_____ Encontro presencial na Sala São Paulo – SP

23.10.2018 4h00

_____ Troca de mensagens por diversos meios (virtual)

Datas diversas entre 23.07 e 21.12.2018 4h00

APÊNDICE D - Registro de práticas profissionais orientadas

Aluno: ENEIDA MONACO **Matrícula: 218122508**
Área: CRIAÇÃO MUSICAL – INTERPRETAÇÃO **Ingresso: 2018.1**

Código	Nome da Prática
MUSE95	Oficina de Prática Técnico-Interpretativa 2018.2

Orientador da Prática: Prof. Dr. LUCAS ROBATTO

DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS

PRÁTICA 1

1) **Título da Prática:** CONSULTORIA DE PLANEJAMENTO ARTÍSTICO À ORQUESTRA SINFÔNICA DA BAHIA - OSBA

2) **Carga Horária:** 4 horas

3) **Locais de Realização:** Comunicação por voip ou e-mail

4) **Período de Realização:** julho e agosto de 2018

5) **Descrição e Cronograma das Atividades:**

_____ 23.07.2018	0h30	Demonstração WK (para OSBA e Eneida[parte])
_____ 24.07.2018	2h40	Relatório de necessidades e considerações
_____ 28.08.2018	0h50	Demonstração OptimaStage (para Eneida)

6) **Objetivo a ser alcançado com a Prática:**

_____ Auxiliar na escolha de um sistema de planejamento e administração orquestral pela OSBA.

7) **Possíveis produtos resultantes da Prática**

_____ Centralização e manutenção de registros das atividades artísticas da OSBA;

_____ Maior agilidade no trabalho de administração artística da OSBA;

_____ Maior interação entre os setores administrativos da OSBA.

PRÁTICA 2

1) Título da Prática: AGENDAMENTO DE SALAS PARA A REALIZAÇÃO DE ATIVIDADES DAS TEMPORADAS DA OSESP E OUTRAS DA FUNDAÇÃO OSESP

2) Carga Horária: 8 horas

3) Local de Realização: Fundação Osesp

4) Período de Realização: agosto a dezembro de 2018

5) Descrição e Cronograma das Atividades:

___ No Sistema de Agendamento e Administração de Locais (Artifax Event):

período		duraco		
de	a	em horas	local	atividades
28/ago	30/ago	3	FO	Visitas monitoradas em 2019
23/out	23/out	2	FO	Ensaios corais em 2019
12/dez	13/dez	3	FO	Recitais e concertos do Quarteto Osesp em 2020
subtotal		8		

6) Objetivos a serem alcanados com a Prtica:

___ Planejamento das atividades;

___ Evitar conflitos de utilizao das salas.

7) Produtos resultantes da Prtica:

___ Agendas peridicas das atividades.

PRÁTICA 3

1) Título da Prática: ATUALIZAO DE RELATRIOS DIVERSOS GERADOS PELO SISTEMA DE PLANEJAMENTO E ADMINISTRAO ORQUESTRAL - OPAS

2) Carga Horária: 32 horas

3) Locais de Realizao: Comunicao por e-mail e TeamViewer

4) Período de Realizao: agosto a dezembro de 2018

5) Descrio das Atividades:

___ Estudo dos relatrios existentes conforme necessidade;

___ Preparo de modelos;

___ Solicitao de alterao ao suporte;

___ Testes;

___ Implantao.

6) Objetivo a ser alcanado com a Prtica:

___ Otimizar a utilizao dos recursos do sistema.

7) Possveis produtos resultantes da Prtica

___ Relatrios mais eficientes.

PRÁTICA 4

1) Título da Prática: PREPARAÇÃO DE MATERIAL PARA SINCRONIZAÇÃO DE LEGENDAS

2) Carga Horária: 18 horas

3) Local de Realização: Fundação Osesp

4) Período de Realização: novembro e dezembro de 2018

5) Descrição e Cronograma das Atividades:

____ Leitura da tradução do texto em comparação com a partitura

____ Transferência da tradução para a partitura

____ Preparo do arquivo de sincronização (Power Point)

período		duração		
de	a	em horas	local	obras
06/nov	07/nov	4	FO	PUCCINI Manon Lescaut Ato IV
05/dez	12/dez	14	FO	Too Hot to Handel
subtotal		18		

6) Objetivo a ser alcançado com a Prática:

____ Possibilitar o acompanhamento e entendimento da obra cantada.

7) Produtos resultantes da Prática

____ Partitura e arquivo preparados para a sincronização conforme edição e tradução.

Carga Horária Total das Práticas 1 a 4

____ Mínima: 51 horas

____ Realizada: 62 horas (4 + 8 + 32 + 18)

8) Orientação:

1) Carga Horária: 4 horas

2) Formato e Cronograma de Orientação:

____ Troca de mensagens por diversos meios (virtual)

Datas diversas entre 23.07 e 21.12.2018 4h00

APÊNDICE E - Registro de práticas profissionais orientadas

Aluno: ENEIDA MONACO **Matrícula: 218122508**
Área: CRIAÇÃO MUSICAL – INTERPRETAÇÃO **Ingresso: 2018.1**

Código	Nome da Prática
MUSE95	Oficina de Prática Técnico-Interpretativa 2019.2

Orientador da Prática: Prof. Dr. LUCAS ROBATTO

DESCRIÇÃO DA PRÁTICA

1) Título da Prática: PLANEJAMENTO ARTÍSTICO DA TEMPORADA DA OSESP

2) Carga Horária Total:

_____ Mínima: 102 horas

_____ Realizada: 152 horas

3) Local de Realização: Fundação Osesp (FO)

4) Período de Realização: agosto a outubro de 2019

5) Descrição e Cronograma das Atividades:

_____ No Sistema de Planejamento e Administração Orquestral (OPAS):

- Inserção de dados para contratação dos regentes e solistas convidados para os programas da Temporada 2020 da Osesp e grupos;
- Inserção dos planos de ensaios dos programas sinfônicos da Temporada 2019 da Osesp.

período		duração	
de	a	em horas	local
05/ago	09/ago	18	FO
12/ago	16/ago	21	FO
19/ago	23/ago	26	FO
26/ago	30/ago	18	FO
02/set	06/set	11	FO
09/set	13/set	8	FO
16/set	20/set	19	FO
23/set	27/set	9	FO
30/set	04/out	16	FO
07/out	08/out	6	FO
subtotal		152	

_____ Em outros aplicativos (tempo não computado):

- Organização das temporadas futuras da Osesp e grupos;
- Elaboração de orçamento das atividades artísticas da Temporada 2020 da Osesp e grupos;
- Acompanhamento orçamentário das atividades artísticas da Temporada 2019 da Osesp e grupos.

6) Objetivos a serem alcançados com a Prática:

- _____ Divulgação das atividades;
- _____ Padronização e confiabilidade da informação.

7) Produtos resultantes da Prática:

- _____ Relatórios das atividades artísticas tais como:
 - Plano geral de trabalho (anual) e suas atualizações;
 - Planos detalhados de ensaios e concertos (por programa);
 - Conteúdo da programação e suas atualizações para publicação;
 - Solicitações de contratos;
 - Agendas dos convidados.

8) Orientação:

1) Carga Horária: 8 horas

2) Formato e Cronograma de Orientação:

- _____ Telefonemas e troca de mensagens por diversos meios (virtual)
Datas diversas entre 05.08 e 08.10.2019 8h00