

Habilidades e competências na prática da regência coral: um estudo exploratório

Abilities and competences in choral conducting practice: an exploratory study

Rita de Cássia Fucci Amato

Faculdade de Música Carlos Gomes (FMCG)
fucciamato@terra.com.br

Resumo. O objetivo deste artigo é investigar e discutir quais são as principais habilidades requeridas por parte do regente coral com relação à gestão de recursos humanos (coralistas) e à organização e condução do trabalho em coros. A abordagem da pesquisa é focada nos conceitos de habilidades e competências e na literatura específica referente às 11 (onze) habilidades estudadas. A revisão conceitual foi conjugada à aplicação de um questionário a 19 (dezenove) estudantes de graduação em Música que freqüentam as disciplinas Regência Coral e Prática Coral na Faculdade de Música Carlos Gomes. As conclusões apontaram que as habilidades organizacional-administrativas são valorizadas pelos coralistas e que esses conceitos deveriam compor a formação dos regentes.

Palavras-chave: habilidades e competências, regência coral, recursos humanos em grupos musicais

Abstract. The aim of this paper is to investigate and discuss what are the main abilities required of the choral conductor in the reference to the human resources (choristers) management and to the organization and conduction of work in chorals. The research approach is focused on the concepts of abilities and competences and on specific literature referring to the 11 (eleven) abilities studied. The conceptual revision was conjugated to the application of a questionnaire to 19 (nineteen) students of graduation degree in Music that frequent the subjects Choir conducting and Choir singing at Carlos Gomes Music College. The conclusions point that the organizational-administrative abilities are valued by choristers and these concepts should compound the formation of conductors.

Keywords: abilities and competences, choral conducting, human resources in musical groups

Introdução

Max Rudolf (1950, p. ix, tradução minha), em sua clássica obra *The Grammar of Conducting*, coloca: "Parte músico, parte ator, o regente exerce uma arte que não é facilmente definida." De fato, corais constituem-se, ao mesmo tempo, como grupos de aprendizagem musical, desenvolvimento vocal, integração e inclusão social, sendo ambientes permeados por complexas relações interpessoais e de ensino-aprendizagem. Nesse sentido, o ofício da regência coral requer de seu praticante um conjunto de habilidades inter-relacionadas referentes não somente ao preparo técnico-musical, mas também à

gestão e condução de um conjunto de pessoas que buscam motivação, educação musical e convivência em um grupo social. Adjacentes a tais habilidades estão os saberes interdisciplinares – educacionais, musicais, fonoaudiológicos, históricos etc. –, os quais, em sinergia, conduzem a uma prática de canto em conjunto concomitantemente gratificante aos seus participantes e aos ouvintes, com desempenho social e musicalmente ativo.

Neste artigo, pretendo, pois, refletir acerca da formação do regente de coros, focando o estudo no

recorte analítico das principais habilidades extramusicais demandadas para o trabalho de direção de coros. Entendo que tais *saberes-fazer* se conjugam à boa formação musical em disciplinas teóricas (teoria musical, solfejo, harmonia, contraponto etc.) e práticas (canto, piano, exercícios gestuais e outras matérias), que é urgida para o ofício da regência, a fim de se obterem resultados adequados, tanto do ponto de vista educacional ou sociocultural quanto sob o ângulo da qualidade performática. O trabalho se volta à condução de coros amadores em geral (de empresas, escolas, igrejas e outras instituições), pelo fato de que a administração de recursos humanos nesse tipo de conjunto musical é especificamente mais relevante considerando a heterogeneidade dos participantes – quanto a faixa etária, grau de instrução, conhecimento musical e outros fatores. Não obstante, algumas noções aqui debatidas são aplicáveis e podem fazer referência a coros profissionais e a outras categorias de prática e ensino musical em conjunto, como orquestras, bandas, aulas coletivas de iniciação musical ou instrumento, entre outros grupos que se fundam em coletividades para obter seus resultados musicais, sociais e/ou pedagógicos.

A metodologia de investigação adotada delineia-se na perspectiva de uma pesquisa de opinião exploratória, ao coletar os dados sob a ótica de sujeitos específicos. Segundo Lüdke e André (1986, p. 7), “para responder às questões propostas pelos atuais desafios da pesquisa educacional, começaram a surgir métodos de investigação e abordagens diferentes daqueles empregados tradicionalmente”. Nesse sentido, adotou-se neste trabalho a investigação de opinião exploratória, técnica de pesquisa social que visa fornecer uma visão de determinados agentes acerca do contexto organizacional no qual estão inseridos (Gil, 1995). No presente caso, o fenômeno estudado – referente à formação e atuação do regente de coro – foi desvelado por meio de uma pesquisa aplicada junto a 19 (dezenove) alunos de cursos de graduação (bacharelado e licenciatura) em Música da Faculdade de Música Carlos Gomes (FMCG), em São Paulo. Os dados foram coletados por meio da aplicação de um questionário que avaliou a opinião dos discentes acerca da relevância das habilidades organizacional-administrativas por parte do regente coral. Os índices correspondentes

às respectivas respostas foram obtidos segundo uma escala predefinida, tendo os respondentes atribuído seus conceitos segundo os indicadores:¹ não importante (0), pouco importante (1), importante (2), muito importante (3) e essencial (4).

Cabe destacar que os participantes são discentes das disciplinas Regência Coral II (sete alunos) e Prática Coral (12 alunos),² e que os questionários foram aplicados ao final do semestre letivo, visando permitir uma melhor avaliação por parte do alunado sobre tais aspectos da gestão de um coro após a experiência adquirida e as reflexões efetuadas durante a frequência a tais disciplinas específicas; nota-se, ainda, que alguns alunos também possuem prática de canto e/ou regência coral externa à faculdade. Considera-se, então, que esse grupo de respondentes à pesquisa é uma população que possui certo nível de conhecimento das atividades corais e da prática musical, podendo realizar uma boa avaliação acerca das habilidades necessárias ao condutor de grupos corais, inclusive no que se refere à gestão humana de tais coletividades.

Quanto à revisão bibliográfica, adotei um caráter interdisciplinar, conjugando estudos de diversas áreas do conhecimento, com destaque para a pedagogia, a educação musical, a *performance* musical (regência), a administração, a engenharia de produção e a psicologia. Os conceitos adotados no estudo foram, por um lado, as noções de *habilidade* e *competência*, objeto de análise tanto da pedagogia quanto da administração e da engenharia de produção. Por outro lado, efetuei um estudo na literatura musical acerca das principais habilidades requeridas para a atuação do regente coral, as quais foram investigadas por meio da aplicação dos questionários. Assim, também realizei uma revisão acerca de cada habilidade específica da regência coral, utilizando as idéias das citadas áreas do conhecimento.

Habilidades e competências: definindo conceitos

Diversos autores notam que os conceitos de habilidade e competência, apesar de bem enraizados no discurso de muitos setores sociais, como em escolas e empresas, não apresentam uma definição unânime, estando ainda em processo de construção teórica (Dutra, 2001; Fleury; Fleury, 2000,

¹ Tais indicadores foram construídos a partir da escala de opinião desenvolvida por Rensis Likert, amplamente utilizada em pesquisas organizacionais e pedagógicas.

² A disciplina Regência Coral II é oferecida no sexto semestre dos cursos de bacharelado em Composição e Regência e licenciatura em Música. A disciplina Prática Coral pertence às grades horárias dos segundo e terceiro semestres de todos os cursos de bacharelado e licenciatura.

2004; Garcia, 2008; Vieira; Garcia, 2004; Zacharias, 2008). Sant'anna, Moraes e Kilimnik (2005, p. 4) ainda acrescentam que “o conceito de competência não é recente. Na verdade, trata-se de uma idéia consideravelmente antiga, porém (re) conceituada e (re)valorizada no presente [...]”

No âmbito pedagógico, instituições nacionais e internacionais têm destacado os conceitos de habilidades e competências como norteadores da matriz curricular da educação básica e superior. Em 1990, a Unesco divulgou, durante a Conferência Mundial de Educação para Todos, quatro habilidades que deveriam constituir o cerne da *práxis* educacional: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver com os outros e aprender a ser (Garcia, 2008). Já o Ministério da Educação (MEC) explicita a necessidade de a escola desenvolver o domínio de linguagens, a compreensão de fenômenos, a construção de argumentações, a solução de problemas e a elaboração de propostas (Zacharias, 2008). Ademais, também os líderes de equipes, grupos e ambientes de educação são apontados como profissionais dos quais são requeridas habilidades específicas. No caso da atuação docente, por exemplo, Silveira (2003) releva a necessidade de este ser capaz de refletir sobre o saber, contextualizar o conhecimento que transmite, induzir uma visão ampla e crítica, trabalhar a construção do conhecimento pelo alunado, entre outras habilidades.

O termo “competência” tem sua origem no latim *competere*, a partir da junção de *com*, cujo significado é “conjunto”, e *petere*, cujo significado é “esforço” (Rabechini Jr.; Carvalho, 2003). Geralmente, considera-se competente a pessoa que é capaz de realizar eficientemente determinada função. Fleury e Fleury (2000, p. 19) destacam o caráter dinâmico que constitui uma competência, como “inteligência prática de situações que se apóiam nos conhecimentos adquiridos e os transformam com quanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações [...]”. Os autores ainda apresentam, com base em Le Boterf, a noção de que ter determinada competência implica “saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado” (Fleury; Fleury, 2000, p. 20).

Garcia (2008), com base em Perrenoud, interpreta que “uma competência permite mobilizar conhecimentos a fim de se enfrentar uma determinada situação”, ou seja, consiste em um saber dinâmico,

que permite a flexibilidade e adaptação do indivíduo diante de diferentes situações. Uma competência, portanto, abarcaria um sistema de conhecimentos que torna alguém capaz de “desenvolver respostas inéditas, criativas, eficazes para problemas novos” (Garcia, 2008). Delimitando o que seriam habilidades e competências, Moretto (apud Zacharias, 2008, grifo da autora) define que:

As habilidades estão associadas ao saber fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades.

Já as competências são um conjunto de habilidades harmonicamente desenvolvidas e que caracterizam por exemplo uma função/profissão específica: ser arquiteto, médico ou professor de química. As habilidades devem ser desenvolvidas na busca das competências.

Assim, a noção de habilidade se distancia do saber teórico específico de determinada área do conhecimento e é aproximada à capacidade de se adaptar e agir sobre determinada situação. Dentre as habilidades mais destacadas no contexto de organizações e grupos de trabalho, apontam-se as capacidades de trabalhar em equipes, lidar com incertezas e ambigüidades, tomar atitudes de ação e decisão, criar, comunicar-se e relacionar-se com os outros (Richardson apud Sant'anna; Moraes; Kilimnik, 2005).

As habilidades seriam constituintes autônomas de determinada competência; a habilidade verbal, por exemplo, constitui, ao mesmo tempo, as competências de advogar, efetuar um discurso religioso ou político e outras. Porém, quando estão inseridas em dada competência, as habilidades passam a se inter-relacionar. Por exemplo, a habilidade de liderança complementa a habilidade de comunicação no caso de um gerente de empresa, formando um todo integrado e sistêmico a que se denomina competência de gerenciamento, constituída por habilidades inter-relacionadas. O Congrès Force,³ segundo Vieira e Garcia (2004, p. 8), “define competência como um conjunto de saberes mobilizados em situação de trabalho. Seus componentes são os saberes ou conhecimentos específicos; os saberes colocados em prática, o saber-fazer, as aptidões; a inteligência pessoal e profissional”, entre outros.

Desse modo, uma competência é formada por habilidades correlacionadas, que mobilizam um co-

³ Congrès Force Ouvrière (congresso das forças de trabalho) é uma associação sindical francesa. A definição de “competência” desenvolvida pela instituição é adotada por muitos estudiosos do tema.

nhecimento teórico já previamente adquirido pelo indivíduo. O conhecimento teórico e as habilidades constituem, assim, determinada competência. Esta é delimitada como um grupo de requisitos – saberes e habilidades – urgidos pelo desempenho de determinada função, que requer a ação do indivíduo visando à solução de certos problemas e situações (Sant’anna; Moraes; Kilimnik, 2005). Cabe notar também a constituição dinâmica e flexível de uma competência, que é reorganizada em diferentes contextos, dependendo, por exemplo, dos diferentes níveis de exigência no desempenho de uma mesma função: “A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico” (Fleury; Fleury, 2004, p. 48).

Dessa forma, a competência da regência coral se funda no conhecimento musical, pedagógico e de outras áreas, e em diversas habilidades, tais como saber aprender com os coralistas, saber estabelecer metas e levar os coralistas a cumpri-las (habilidade de liderança) e saber motivá-los. Entendendo-se que a competência eleva o nível de *performance* de grupos e organizações (cf. Fleury; Fleury, 2000; Rabechini Jr.; Carvalho, 2003), pode-se inferir que a competência do regente de coro é responsável por uma grande parcela do resultado final apresentado por esses conjuntos musicais.

Habilidades do regente coral: uma proposta

As habilidades do regente coral abrangem uma ampla gama de atitudes inter-relacionadas que este deve tomar como administrador e gestor dos recursos humanos grupais – ou seja, diante dos coralistas – e de estratégias para a organização (planejamento, execução e avaliação) do trabalho em conjunto. “O regente de coros, como músico, é responsável pela vida coral e pelo ambiente humano” (Zander, 2003, p. 147). Nesse sentido, o trabalho do regente se assemelha ao de um gerente, para quem um alto nível de capacidade de comunicação é fundamental em suas tarefas de liderança, motivação, delegação, orientação dos músicos e avaliação do desempenho do grupo (Maximiano, 2006).

Vale destacar que, além dessas habilidades, a literatura específica de regência (Figueiredo, 1989; McElheran, 1966; Oliveira; Oliveira, 2005; Rocha, 2004; Rudolf, 1950; Zander, 2003) também enfatiza a importância de o regente ter conhecimento teórico e prático musical, dominar pedagogia musical e metodologias de ensino, conceitos filosóficos (esté-

ticos), psicológicos e sociológicos, ter profundo saber histórico-musicológico (para a escolha de repertório, por exemplo) e dos aspectos anatômico-fisiológicos do corpo e da voz (incluindo conhecimento fonoaudiológico e de outras áreas da saúde).

A seguir, elenco as habilidades selecionadas para compor o presente estudo (adaptadas e ampliadas a partir de Fleury e Fleury, 2000), que se voltam, assim, para a capacidade organizacional-administrativa do regente.⁴

H 1: Saber comunicar

O coral é um grupo que possui uma “força *única*, própria; uma força vinda de uma ação *comum*, capaz de *comunicar* o concreto mundo dos sons, o abstrato da beleza da harmonia, e a plenitude do transcendental – eis o poder da *Comunica Som*” (Mathias, 1986, p. 15, grifo do autor). Contudo, para efetivar-se a capacidade comunicativa do canto coral, o processo comunicativo deve ser iniciado com eficácia pelo condutor do grupo, ou seja, a habilidade de comunicação é essencial no desenvolvimento de estratégias interpretativas e educacionais por parte do regente de coro. Tal habilidade apresenta, no entanto, duas vertentes: a expressão dos conceitos musicais e a comunicação “organizacional”.

O processo comunicativo é de vital relevância para uma eficácia do trabalho do regente nos ensaios cotidianos com seu grupo e em apresentações, tanto no âmbito dos coralistas quanto na perspectiva do público. Assim, a direção de coros se encontra intimamente ligada aos processos comunicativos interpessoais.

Nesse sentido, a capacidade de se comunicar se encontra intimamente vinculada à gestão de recursos humanos, ou seja, à motivação dos coralistas, à liderança grupal e às atitudes relacionadas à resolução de conflitos interpessoais. O regente deve desenvolver forte atividade de comunicação com o grupo, empreendendo pesquisas sobre o grau de satisfação dos coralistas e buscando realizar uma gestão participativa dos processos na qual prevaleça o consenso (Rocha, 2004).

Por outro lado, a habilidade comunicativa se dimensiona quanto à interpretação musical. No entendimento de Fernandes, Kayama e Östergren (2006, p. 35), a interpretação em um coro apresenta alto grau de complexidade, uma vez que, antes “de comunicar a obra ao público, o regente-intérprete pre-

⁴ Vale citar que há habilidades mais complexas, que requerem mais atitudes por parte do condutor de coros e, conseqüentemente, são enfatizadas conceitualmente na presente revisão bibliográfica.

cisa comunicá-la aos seus cantores. Assim, na criação da música coral existem quatro agentes essenciais: compositor, regente (intérprete), cantores (executantes) e público". É sob tal ponto de vista que os caracteres expressivos gestuais, vocais, verbais e corporais atuam no sentido de comunicar adequadamente os conceitos musicais e informações diversas aos coristas, com clareza e precisão.

H 2: Saber agir

A habilidade de *saber agir* envolve a compreensão plena de sua função e das atribuições a esta relacionadas. Ou seja, um regente deve ter delimitadas quais as atividades que são de sua responsabilidade na condução do coro; isso, entretanto, depende da constituição do grupo: se há um líder dentre os coralistas responsável por transmitir suas opiniões ao regente, se há monitores de naípe no coral, professores de técnica vocal etc. Quanto menor o número de "funções" dentre os participantes do grupo, maior será o espectro de atuação do regente, desde a solução de conflitos interpessoais até a preparação vocal e musical. O *saber agir* também se constitui da capacidade de decisão do regente – na escolha de repertórios e locais de apresentação, na gestão dos problemas entre os coralistas – e de sua autoridade na liderança do processo de trabalho. Na capacidade de decisão, estão inseridos, segundo Maximiano (2006), os papéis gerenciais de empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador.

No tocante às atividades de regência, tais perspectivas são bastante pertinentes: o regente-empresendedor atua como ponto de partida da organização de seu grupo e também como planejador de todas as atividades, devendo incluir melhorias na organização e identificar as possibilidades e oportunidades para um consistente fortalecimento do grupo; o regente-controlador de distúrbios age de maneira pontual nos imprevistos, crises e conflitos; o regente-administrador de recursos administra o próprio tempo, programa o trabalho de monitores e assistentes (quando existem) e, por vezes, autoriza decisões reivindicadas por outras pessoas; e, finalmente, o regente-negociador atua nas situações para estabelecer contratos ou apresentações com empresas ou indivíduos que não fazem parte da rotina de ensaios e concertos (Fucci Amato; Amato Neto, 2007).

H 3: Saber liderar

Com relação à gestão de recursos humanos, a liderança exerce significativo papel na organização e condução de grupos de trabalho, conduzindo

suas ações e induzindo seu comportamento (Maximiano, 2006). Essa habilidade é, assim, fundamental para a condução de um coro, que na maioria das vezes apresenta-se como um grupo bastante heterogêneo, já que seus integrantes podem possuir diferentes níveis de conhecimento musical, de formação intelectual, de atuação profissional e pertencerem a classes sociais distintas. Assim, a liderança pode ser entendida como um processo de gerenciamento de recursos humanos, fundamentando-se em bases de autoridade, que se estruturam na tradição, no carisma, na autoridade formal, na competência técnica e nas relações políticas (interpessoais).

Em uma análise acerca da gestão de pessoas em coros, Fucci Amato e Amato Neto (2007) destacaram o perfil tipológico de dois regentes: o autoritário e o inovador. Enquanto o regente autoritário busca somente a sua realização, impondo objetivos ao coro e não permitindo sugestões no processo de produção artística, o regente inovador busca, mantendo a organização do grupo, ouvir as idéias de seus integrantes e integrar os coralistas sem fazer uso excessivo de sua autoridade. A liderança pode se apresentar, assim, em uma visão bidimensional, apresentando ênfase nas pessoas (recursos humanos) ou nas tarefas (produtos/concertos), como expõe Maximiano (2006).

Além da resolução de problemas em corais – como a solução e prevenção de conflitos interpessoais, comuns nesses grupos e destacados por Rocha (2004) – e da *liderança situacional* (Bergamini, 1988, 1994) – na qual o regente mobiliza suas capacidades de diálogo, julgamento e decisão –, podem ser realizadas as seguintes ações visando à efetivação da liderança em coros: definição das responsabilidades de cada um (regente, coralistas etc.); determinação dos níveis de autoridade de acordo com as responsabilidades; estabelecimento de padrões de excelência; educação musical e vocal que satisfaça aos objetivos delimitados; informação e avaliação contínua sobre o desempenho de cada coralista e do grupo; reconhecimento dos trabalhos desenvolvidos e das realizações; confiança entre os membros do grupo; permissão para o erro e motivação para o acerto; tratamento das pessoas com dignidade e respeito.

H 4: Saber motivar

Para ser motivado dentro de um grupo social, o indivíduo precisa ser atendido em três necessidades interpessoais (Schutz apud Bergamini, 1988): inclusão, controle e afeição. Ao ser incluída, a pessoa passa a estabelecer e manter um relacionamento

estável com outras pessoas, realizando trocas materiais e simbólicas, que influem em seu autoconceito e desenvolvem sua sociabilidade. A necessidade de controle, por sua vez, consiste em influenciar o comportamento das outras pessoas, o que faz o indivíduo sentir-se importante naquele grupo social. A afeição, finalmente, é um prolongamento da necessidade de inclusão, ou seja, além do senso de pertencimento ao grupo, a pessoa se sente amparada por outras em termos psicológicos.

Autores da área de administração de recursos humanos (Chiavenato, 2003; Kondo, 1994; Maximiano, 2006) destacam a importância da motivação para a melhoria na *performance* dos grupos, com o cumprimento das metas estabelecidas e a realização pessoal de cada participante.

Por outro lado, apesar de ser uma prática que notadamente gera a motivação pessoal (Fucci Amato, 2007; Gumm, 2004; Mathias, 1986), o trabalho técnico-musical em corais pode se tornar cansativo quando se visa um bom nível de *performance* e reclama que o coralista esteja motivado para que a atividade não perca seu caráter "lúdico" e para que o nível de qualidade musical/vocal do coro não seja prejudicado.

Para McElheran (1966, p. 4, tradução minha), "nos ensaios, o regente tem que demonstrar uma prudente mistura de persuasão amigável, severidade, humor, paciência, compreensão simpática, elogio, correção, fervor emocional e, ocasionalmente, um toque de rigidez". Já Stamer (1999) destacou que a especificidade de cada grupo torna necessária a aplicação de diferentes estratégias motivacionais, ou seja, estas devem ser condizentes com a faixa etária dos coralistas/estudantes, os objetivos pretendidos por estes ao participarem do coro e as metas grupais. Ainda para Stamer (1999, p. 26, tradução minha): "A técnica motivacional mais efetiva que os educadores musicais corais podem empregar é prestar atenção ao desenvolvimento pessoal e musical de seus estudantes ('atenção regente/estudante')".

Algumas ações que podem promover a motivação em coros são a escolha participativa de repertório musical (que influi no desempenho de grupos educativo-musicais, conforme notou Tourinho, 2002), a atenção às opiniões dos coralistas, sua valorização e a realização de jogos pedagógico-musicais.

H 5: Ter visão estratégica

Segundo Chiavenato (2003, p. 65), a estratégia representa o destino a ser seguido por um grupo ou organização a fim de que este "possa dirigir-se consciente e sistematicamente para seus objetivos,

baseando-se em análises realísticas e metódicas de suas próprias condições e possibilidades e do contexto ambiental [...]". Na visão de Fleury e Fleury (2000, p. 25), a estratégia urge do profissional o conhecimento de suas atribuições e do grupo onde este trabalha, a identificação das oportunidades e ameaças, dos pontos fortes e fracos, a identificação das necessidades de mudança de direcionamento e a condução do grupo aos objetivos delineados.

Nesse sentido, um regente deve, por um lado, conhecer as limitações técnico-musicais de seu coro, a carga horária destinada aos ensaios, as condições materiais de trabalho e, assim, desenvolver estratégias de ensino musical adequadas (por exemplo, oficinas de *som e movimento* ou de percepção e estruturação musical) e promover a seleção de um repertório adequado às características e às metas do grupo. Por outro lado, é importante o condutor de grupos vocais saber lidar com as pressões que vêm do ambiente externo ao grupo. Assim, hipoteticamente, uma queda na produtividade da empresa que leva à instabilidade e susceptibilidade ao desemprego dos funcionários se manifestará no meio humano do coro empresarial. Estando os coralistas mais inseguros e menos motivados, há que se desenvolver atividades que enfatizem a elevação da auto-estima destes.

H 6: Saber assumir responsabilidades

A habilidade de saber assumir responsabilidades se vincula estreitamente ao processo de liderança e delegação (*empowerment*), conforme nota Chiavenato (2003) e Maximiano (2006). Sob tal ângulo, é recomendável que o regente delinear claramente suas responsabilidades frente aos coralistas, aos possíveis músicos-assistentes e à instituição que possivelmente mantenha o projeto. Como ilustração, noto que um regente que trabalhe com um preparador vocal pode delimitar quais as atividades realizadas por cada um durante os ensaios, como também é capaz de, em situações de necessidade, delegar a estas outras tarefas, como a condução da aula inteira. Por outro lado, um regente deve assumir quais são as metas possíveis de serem atingidas pelo grupo, avaliá-las continuamente e flexibilizá-las quanto necessário, em diálogo com os envolvidos na atividade coral.

H 7: Saber aprender com os coralistas

Independentemente do nível de conhecimento musical, os cantores de coral possuem expectativas quanto à participação no grupo e têm a necessidade de manifestar seus pontos de vista no trabalho cotidiano (cf. Bergamini, 1988). Nessa perspectiva, todos são capazes de contribuir na condução das atividades pedagógico-musicais, e essa partici-

pação deve ser incentivada pelo regente. Além de possíveis debates acerca de temas intrínsecos ou extrínsecos ao coro (como seminários livres para a discussão de aspectos relativos a estilos musicais ou à presença da música na sociedade, por exemplo), podem ser efetuadas atividades como a escolha democrática de parte do repertório, a apresentação musical individual daqueles que tenham maior experiência artística, entre outras. As necessidades de inclusão e participação no grupo, que levam à motivação do cantor, são, dessa forma, satisfeitas.

H 8: Saber aperfeiçoar-se

Buscando o melhor desenvolvimento da prática coral, um regente deve ser capaz de identificar as deficiências de sua formação e buscar constantemente adquirir novos conhecimentos que implementem seu trabalho, refletindo em resultados positivos aos coralistas e aos ouvintes de apresentações do grupo musical. Nesse sentido, o profissional pode buscar qualificação específica em alguma esfera musical, seja por meio de aulas particulares, da participação em cursos de reciclagem ou *master classes* e do estudo e pesquisa de repertório, seja na busca por intensificação da pesquisa científica, em cursos de pós-graduação *lato* ou *stricto sensu*. Sendo a música uma prática artística eminentemente multidisciplinar, há que ser enfatizada a importância da aquisição de conhecimentos interdisciplinares (educacionais, musicais, fonoaudiológicos, históricos etc.) para a compreensão e devida transmissão do saber de estilos musicais, repertórios, fisiologia vocal e outros aspectos.

A realidade, entretanto, é diametralmente oposta a tal necessidade de capacitação e recapacitação. A título de exemplo, ressalto o desconhecimento com relação aos mecanismos anatômico-fisiológicos da voz por parte maioria dos regentes, sejam estes de coros amadores, sejam de importantes conjuntos profissionais. Tal constatação é reiterada veementemente por diversos estudos conduzidos nas últimas décadas, como Behlau et al. (1991), Herr (1998), Tepe et al. (2002) e Fucci Amato (2007).

H 9: Saber comprometer-se

O engajamento do regente açaubarca sua capacidade de estabelecer metas objetivas e levar os coralistas ao seu cumprimento, ou seja, este profissional deve ter consciência exata a respeito dos objetivos delineados pela organização à qual o coro pertence (no caso de corais de empresas, clubes, faculdades etc.), da constituição de seu grupo e dos resultados musicais a serem alcançados (cf. Mathias, 1986). Assim, se a instituição busca essencialmen-

te a motivação de seus trabalhadores, as atividades de convivência interpessoal, os jogos musicais e um repertório adequado (ao mesmo tempo às aspirações dos coralistas e ao desenvolvimento da aprendizagem musical) deverão ser enfatizados. Por outro lado, se o grupo é muito heterogêneo quanto ao grau de conhecimento musical dos participantes, podem-se trabalhar, além de repertórios para o conjunto, peças em pequenas formações, em nível de dificuldade adequado aos cantores (Fucci Amato, 2007). Outrossim, há que se delinear um planejamento relativo à qualidade performática que pode ser obtida no trabalho com dado grupo em um período de tempo determinado.

H 10: Saber estimular a criatividade do coral

Uma das atitudes que se correlaciona à motivação é o estímulo à atividade criativa, que tem sido cada vez mais um fenômeno relacionado a grupos (De Masi, 2003). Com relação ao estímulo da criatividade dos coralistas, podem-se desenvolver diversas atividades, como a montagem de espetáculos cênicos, o estímulo à pesquisa (de repertório, de teoria musical etc.), à improvisação, à composição de músicas (por exemplo: paródias, canções sobre temas determinados, como saúde vocal), à realização de jogos pedagógicos/musicais e outras estratégias criativas (dramatização de um texto de música, atividades para descontração). Pode-se incentivar, assim, "a espontaneidade e a impulsividade das pessoas [...] [fazendo-as] brincar com as idéias e com os elementos, justapondo-os e combinando-os de maneiras incomuns, inesperadas e engraçadas" (Wechsler, 1993, p. 73). Nesse sentido, destaca-se a experiência relatada por Bündchen (2005), que investigou o uso do movimento corporal na composição criativa de peças musicais, inserida em uma proposta de utilização do construtivismo no canto coral. Ao desenvolver a estratégia criativa de composição utilizando o corpo como instrumento musical – possibilitando a criação de sons, movimentos e sensações diferentes –, a autora notou que a exploração da utilização corpo-movimento-ritmo culminou em uma melhoria da *performance* coral, na afinação, descontração e expressividade do grupo.

Corroborando esse resultado, nota-se em diversos estudos que a criatividade pode induzir a um melhor desenvolvimento da cognição musical, possibilitando maior eficiência quanto à atividade educativa (em relação aos métodos tradicionais de ensino tecnicista) e performática musical, inseridas no âmbito do ensino criativo (Grassi, 2007). Fernandes (2007), ao discutir o processo criativo sob uma ótica construtivista piagetiana, coloca que, nessa

perspectiva, a criatividade é encarada como resultado de um conjunto de mecanismos cognitivos paralelamente ao desenvolvimento intelectual. A criatividade permitiria, assim, o exercício de diferentes “estruturas mentais, esquemas, sistemas, funções” (Fernandes, 2007, p. 502), colaborando, no âmbito coral, para o aperfeiçoamento das habilidades mentais dos discentes/coralistas. Coloco, finalmente, que os chamados “métodos ativos” de educação musical e as propostas que vêm tendo maior repercussão no ensino recentemente, como as de Schafer (1991) e Swanwick (2003), também inserem a dimensão criativa como elemento ativo no desenvolvimento musical.

H 11: Saber mobilizar recursos materiais

A capacidade de negociação, organização e obtenção de infra-estrutura material (cf. Fleury; Fleury, 2000) é eminentemente presente na esfera do trabalho coral e evidencia sobremaneira a função gerencial do regente. Além de saber se comunicar e defender os interesses e as metas do grupo, é requerido do regente, muitas vezes, um alto nível de capital social, ou seja, o estabelecimento de uma densa rede de contatos que permitam a mobilização de apoio material ao coro: boas instalações para ensaios, instrumentos necessários, xerox de partituras, transporte para apresentações e outras necessidades do grupo, como divulgação.

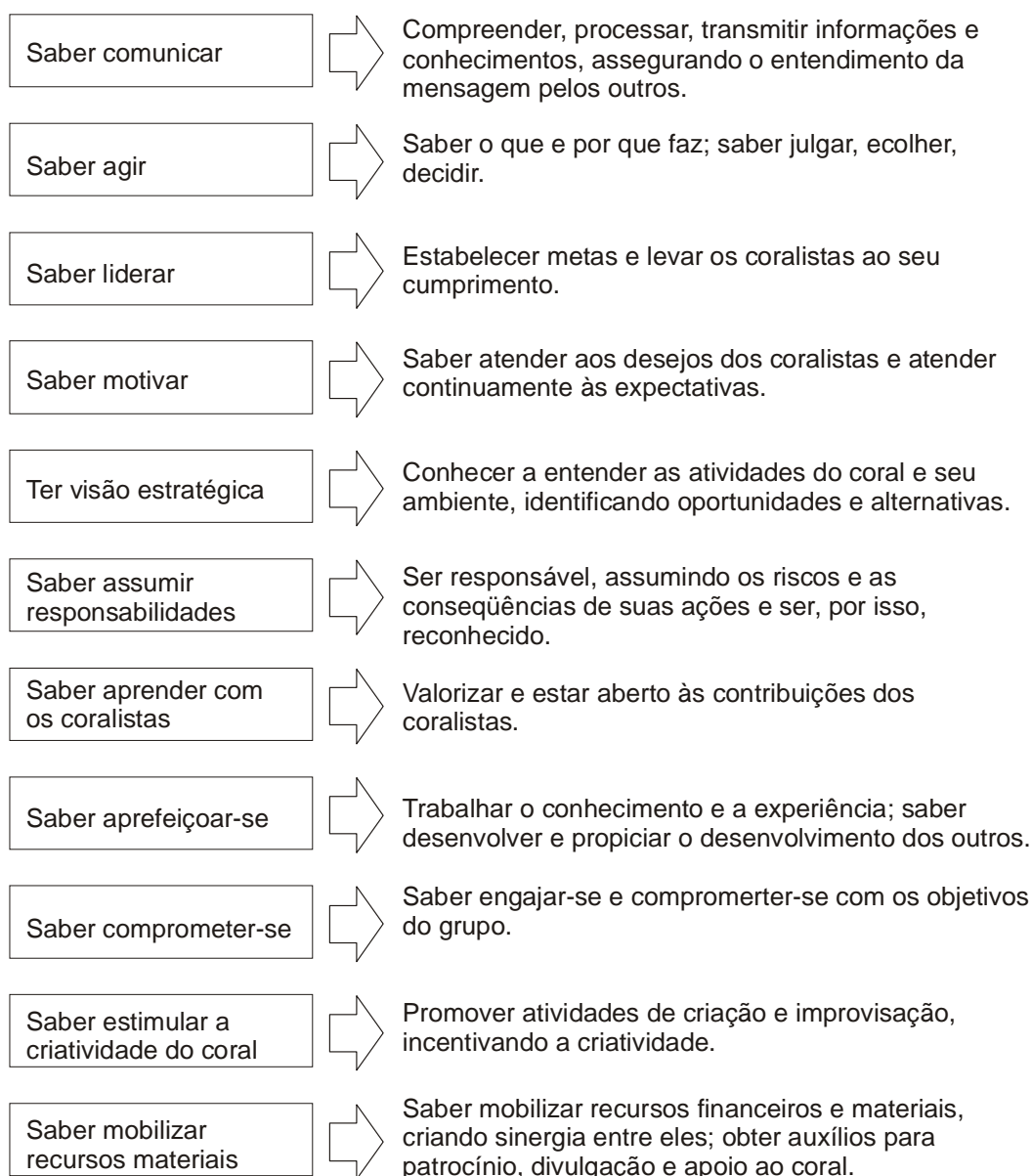


Figura 1 – Habilidades organizacional-administrativas do regente coral (adaptado de Fleury; Fleury, 2000, p. 23).

A fim de sintetizar os conceitos expostos referentes a cada habilidade, apresento a seguir um quadro conceitual adaptado das noções do trabalho administrativo-empresarial às características das funções do regente de coro.

A perspectiva dos discentes

Aplicando o questionário acerca das 11 habilidades selecionadas para este estudo aos discentes graduandos em Música, pude notar que estes as consideram como tendo alto grau de relevância na prática do regente coral, já que não foram obtidas médias em nenhuma das habilidades que se referissem aos conceitos *não importante* ou *pouco importante*. Ao contrário, dez dentre as 11 habilidades foram identificadas, em geral, como *muito importantes* ou *essenciais*, obtendo média igual ou superior a 3,00. Tais constatações podem ser visualizadas por meio da Tabela 1, que apresenta as habilidades já em ordem de importância atribuída pelos participantes da pesquisa.

A análise global dos resultados deste estudo aponta para uma boa aceitação e consideração dos discentes/coralistas com relação às habilidades organizacional-administrativas do regente coral. Observou-se também uma relativa semelhança e equilíbrio entre as habilidades investigadas na compo-

ção da competência da regência coral. Assim, a presente pesquisa indica que o trabalho com os recursos humanos no âmbito do coro tem destacada relevância para atingir-se um grau de satisfação que permita a boa *performance* musical e pedagógica do grupo.

As três habilidades que alcançaram as maiores médias neste estudo se identificam pelo mesmo princípio norteador, ou seja, por uma condução do grupo ao mesmo tempo segura e democrática, urgindo a capacidade de decisão do regente e empreendedorismo no estabelecimento de metas e na condução dos coralistas ao seu cumprimento. Como evidenciam as habilidades de *saber agir* e *saber liderar*, os cantores (no presente caso, também estudantes de música em nível superior) também clamam por uma gestão que os envolva, com um líder que ouça suas reivindicações e promova uma participação democrática e transparente, informando-os acerca do funcionamento do coro. Este último fator delineado principalmente pela habilidade *saber comunicar*.

Esta última habilidade citada ainda faz menção ao processo comunicativo relacionado à *performance*; os coralistas desejam, assim, um regente com competente tecnicamente, que no âmbito da interpretação musical os faça sentir-se segu-

Tabela 1 – As habilidades do regente coral na visão dos alunos graduandos

Código	Habilidade	Média	Desvio-padrão	Conceito
H1	<i>Saber comunicar</i>	3,79	0,54	Entre <i>muito importante</i> e <i>essencial</i>
H2	<i>Saber agir</i>	3,58	0,69	idem
H3	<i>Saber liderar</i>	3,32	0,81	idem
H4	<i>Saber motivar</i>	3,26	0,73	idem
H5	<i>Ter visão estratégica</i>	3,26	0,65	idem
H6	<i>Saber assumir responsabilidades</i>	3,26	0,73	idem
H7	<i>Saber aprender com os coralistas</i>	3,26	0,81	idem
H8	<i>Saber aperfeiçoar-se</i>	3,26	0,81	idem
H9	<i>Saber comprometer-se</i>	3,16	0,76	idem
H10	<i>Saber estimular a criatividade do coral</i>	3,00	0,75	<i>Muito importante</i>
H11	<i>Saber mobilizar recursos materiais</i>	2,21	1,13	Entre <i>importante</i> e <i>muito importante</i>

ros, transmitindo-os com clareza e precisão, por meio da comunicação visual ou sonora, as ações que estes devem efetuar durante a interpretação de uma peça musical.

As cinco habilidades seguintes (H4 a H8) atingiram a mesma média simples nos dados colhidos. Tal fato aponta para uma noção de equilíbrio de relevância destas na prática coral. Quanto à motivação, esta é uma evidente meta desenhada pelos coralistas ao tomarem parte de um grupo vocal. Apesar de ser uma atividade “naturalmente” geradora de motivação, a prática coral, para atingir bons resultados, pode tornar-se cansativa ao exigir uma grande dedicação por parte de cada componente do grupo vocal. Para contornar tal questão, que desestimularia as atividades do conjunto, os cantores também esperam uma abordagem do regente coral que alie ao trabalho estritamente técnico momentos de descontração e alívio das tensões durante os ensaios.

Ainda quanto às habilidades citadas, cabe notar a estreita correlação que há entre *ter visão estratégica* e *assumir responsabilidades*. Essas capacidades, também vinculadas à liderança, enfatizam a noção de condução segura do grupo pelo regente e a confiança depositada neste pelos coralistas. Apontam que a responsabilidade acerca do processo de ensino-aprendizagem musical e vocal no coro e de sua qualidade performática é compartilhada de um lado pelo grupo como um todo e, por outro, pelo regente coral, como profissional capacitado, responsável tecnicamente pela maior parcela do sucesso do trabalho.

Outrossim, os dados apontam na direção da habilidade de *saber aperfeiçoar-se*, uma vez que, sendo a figura organizacional principal dentro do âmbito grupal, o regente deve também gozar de uma competência institucionalizada, ou seja, de um conhecimento musical notável e de certificação correspondente. Assim como com outro profissional de qualquer organização, é exigida do regente a qualificação constante, que também induz à confiança nele depositada pelos coralistas como líder do grupo.

A necessidade de os coralistas se sentirem co-responsáveis e participantes ativos é reiterada pela média atingida com relação ao *saber aprender com os coralistas*. Além de motivá-los ao considerar a bagagem de conhecimentos e vivências musicais e extramusicais com que os cantores chegam ao coro, o condutor ainda exerce sua capacidade de delegação de tarefas, aumentando a coesão grupal e permitindo uma quebra na hierarquia de poder e autoridade do regente, cuja posição de superioridade ab-

soluta é relativizada com a valorização do conhecimento do coralista.

A seguir, a habilidade de comprometimento do regente ainda atingiu um elevado nível de relevância na visão do alunado pesquisado. Tal dado, em interface com a habilidade de aperfeiçoamento, direciona-se no vértice da confiança na figura do regente e no crédito à sua competência. Tal habilidade ainda aponta a necessidade de os participantes do coro aumentarem sua auto-estima ao sentirem que são foco da preocupação do regente, como pessoa, artista e profissional, ao sentirem seu real engajamento nos projetos do coro.

Pode-se também considerar que a atividade criativa é bem valorizada pelos coralistas, ao influir no seu desenvolvimento musical e na motivação. Porém, o resultado em uma posição matematicamente inferior a outras nove habilidades investigadas pode ser devido ao fato de os cantores/ discentes considerarem o canto coral – apesar de também como uma atividade de valor quanto à socialização e motivação – uma prática essencialmente cultural, ou seja, de aperfeiçoamento artístico pela aprendizagem mais “formal” dos conceitos musicais através da prática vocal.

Finalmente, a habilidade de mobilização de recursos infra-estruturais foi relativamente pouco relevada e teve considerável desvio padrão, por os coralistas considerarem, provavelmente, o apoio material como uma obrigação da organização que abriga o coro, não demandando um grande esforço individual do regente, e/ou por considerarem que esses recursos podem ser garantidos pela reivindicação do grupo como um todo, e não só do regente – não demandando, portanto, uma habilidade específica por parte deste.

Considerações finais

As habilidades do regente coral relacionadas à organização do trabalho e à administração dos recursos humanos são relevantemente valorizadas pelos participantes de grupos vocais, conforme refletiu a população envolvida nesta pesquisa, composta por discentes de Regência e Canto Coral. Os dados obtidos sinalizam que tal grupo de indivíduos pôde desenvolver uma adequada percepção, avaliação e reflexão acerca de habilidades do regente que muitas vezes não são valorizadas sequer no estudo específico da regência, ou seja, os saberes extramusicais, como a liderança e a motivação.

Assim, o estabelecimento de metas e papéis no processo de criação e (re)produção artística é

imprescindível para a eficiência de coros quanto aos aspectos educacionais, técnico-musicais e sociais. Cabe ressaltar que tal processo somente pode ser concretizado a partir da união do conjunto em torno de objetivos comuns, exigindo, assim, a atuação do regente como um líder que, ao conjugar sua autoridade a um processo de gestão participativa, obtém os resultados almejados junto aos seus liderados, para os quais a motivação constitui o elemento-chave para a geração de interesse e compromisso com a atividade praticada.

A atividade coral, como prática complexa, composta por fatores humanos, e como manifestação artística de valor social, cultural e educativo, não

deve ser superficialmente abordada pelo regente em suas concepções e no cotidiano dos coros. Assim, a educação do regente coral urge ser delineada sob uma ótica multidimensional, permitindo que sejam formados profissionais capacitados musical e pedagogicamente, também capazes de atender às habilidades requeridas no que se refere à gestão de recursos humanos (coralistas) e à organização e condução do trabalho em coros. Quanto às outras habilidades inerentes ao papel do regente de coros – musicais e pedagógicas, por exemplo –, há que se desenvolver outros estudos que as foquem, a fim de que se amplie o debate em busca da melhoria da qualificação dos regentes corais contemporâneos.

Referências

- BEHLAU, Mara et al. *Investigação de fatores predisponentes de disodias e/ou disfonias em cantores do Coral Paulistano do Teatro Municipal*. São Paulo: EPM-Unifesp, 1991.
- BERGAMINI, Cecília. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- _____. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BÜNDCHEN, Denise. *A relação ritmo-movimento no fazer musical criativo: uma abordagem construtivista na prática de canto coral*. 2005. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DE MASI, Domenico. *Criatividade e grupos criativos*. Tradução de Lea Manzi e Yadyr Figueiredo. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- DUTRA, Joel (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- FERNANDES, Angelo; KAYAMA, Adriana; ÖSTERGREN, Eduardo. O regente moderno e a construção da sonoridade coral: interpretação e técnica vocal. *Per Musi – Revista Acadêmica de Música*, Belo Horizonte, n. 13, p. 33-51, 2006.
- FERNANDES, José Nunes. Criatividade musical: aproximações com as idéias de Jean Piaget. In: SIMPÓSIO DE COGNIÇÃO E ARTES MÚSICAIS INTERNACIONAL (SIMCAM), 3., 2007, Salvador. *Anais...* Salvador: EDUFBA, 2007. p. 495-503.
- FIGUEIREDO, Sérgio. A função do ensaio coral: treinamento ou aprendizagem. *Opus: revista da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Música (ANPPOM)*, João Pessoa, v. 1, p. 72-78, 1989.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas FGV – RAE*, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.
- FUCCI AMATO, Rita de Cássia. O canto coral como prática sócio-cultural e educativo-musical. *Opus*, Goiânia, v. 13, n. 1, p. 75-96, 2007.
- FUCCI AMATO, Rita de Cássia; AMATO NETO, João. Choir conducting: human resources management and organization of the work. In: ANNUAL PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY (POMS) CONFERENCE, 18., 2007, Dallas. *Proceedings*. Miami/ Dallas: Florida International University/ POMS, 2007. p. 1-21.
- GARCIA, Lenise. *Competências e habilidades: você sabe lidar com isso?* Disponível em: <http://www.escola2000.org.br/pesquisa/texto/textos_art.aspx?id=36>. Acesso em 12 jan. 2008.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1995.
- GRASSI, Bernardo. Expertise, criatividade e resolução de problemas em música. In: SIMPÓSIO DE COGNIÇÃO E ARTES MÚSICAIS INTERNACIONAL (SIMCAM), 3., 2007, Salvador. *Anais...* Salvador: EDUFBA, 2007. p. 292-300.
- GUMM, Alan. The effect of choral student learning style and motivation for music on perception of music teaching style. *Bulletin of the Council for Research in Music Education*, Rioja, n. 159, p. 11-22, 2004.
- HERR, Martha. Considerações para a classificação da voz do coralista. In: FERREIRA, Léslie; OLIVEIRA, Iára; QUINTERO, Eudósia; MORATO, Edwiges. (Org.). *Voz profissional: o profissional da voz*. Carapicuíba: Pró-fono, 1998. p. 51-56.
- KONDO, Yoshio. (Ed.). *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*. São Paulo: Gente, 1994.
- LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: EPU, 1986.
- MATHIAS, Nelson. *Coral: um canto apaixonante*. Brasília: Musimed, 1986.
- MAXIMIANO, Antonio. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- McELHERAN, Brock. *Conducting technique for beginners and professionals*. New York: Oxford University Press, 1966.
- OLIVEIRA, Marilena; OLIVEIRA, José Zula. *O regente regendo o quê?* São Paulo: Lábaron, 2005.

- RABECHINI JR., Roque; CARVALHO, Marly. Perfil das competências em equipes de projetos. *Revista de Administração de Empresas FGV – RAE Eletrônica*, São Paulo, v.2, n.1, p.1-17, 2003.
- ROCHA, Ricardo. *Regência: uma arte complexa: técnicas e reflexões sobre a direção de orquestras e corais*. Rio de Janeiro: Ibis Libris, 2004.
- RUDOLF, Max. *The grammar of conducting*. New York: G. Schirmer, 1950.
- SANT'ANNA, Anderson; MORAES, Lúcio; KILIMNIK, Zélia. Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. *Revista de Administração de Empresas FGV – RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 1-23, 2005.
- SCHAFER, R. Murray. *O ouvido pensante*. Tradução de Marisa Fonterrada, Magda Silva e Maria Lúcia Pascoal. São Paulo: Ed. Unesp, 1991.
- SILVEIRA, Regina. Competências e habilidades pedagógicas. *Revista Iberoamericana de Educación*, Madrid, v.1, n.31, p. 01-05, 2003.
- STAMER, Rick. Motivation in the choral rehearsal. *Music Educators Journal*, Michigan, v. 85, n. 5, p. 26-29, 1999.
- SWANWICK, Keith. *Ensinando música musicalmente*. Tradução de Alda Oliveira e Cristina Tourinho. São Paulo: Moderna, 2003.
- TEPE, Emily; DEUTSCH, Ellen; SAMPSON, Quiana; LAWLESS, Stephen; REILLY, James; SATALOFF, Robert. A pilot survey of vocal health in young singers. *Journal of Voice: Official Journal of the Voice Foundation*, Philadelphia, v.16, n.2, p. 244-50, 2002.
- TOURINHO, Ana Cristina. A motivação e o desempenho escolar na aula de violão em grupo: influência do repertório de interesse do aluno. *Ictus*, Salvador, n. 4, p. 157-271, 2002.
- VIEIRA, Adriane; GARCIA, Fernando. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. *Revista de Administração de Empresas FGV – RAE Eletrônica*, São Paulo, v.3, n.1, p. 1-18, 2004.
- WECHSLER, Solange. *Criatividade: descobrindo e encorajando*. Campinas: Psy, 1993.
- ZACHARIAS, Vera. *Competências e habilidades*. Disponível em: <<http://www.centrorefeducacional.com.br/compehab.htm>>. Acesso em: 12 jan. 2008.
- ZANDER, Oscar. *Regência coral*. 5 ed. Porto Alegre: Movimento, 2003.

Recebido em 29/01/2008

Aprovado em 05/03/2008