

A motivação no canto coral: perspectivas para a gestão de recursos humanos em música

*Motivation in choral singing: perspectives for human resources
management in music*

Rita de Cássia Fucci Amato

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

João Amato Neto

Universidade de São Paulo (USP)
amato@usp.br

Resumo. Este artigo analisa o papel do regente coral em motivar seu grupo, a partir de uma revisão de literatura multidisciplinar, envolvendo as áreas de gestão de recursos humanos, música, educação musical e psicologia. A pesquisa bibliográfica foi conjugada a dados coletados empiricamente, por meio de um questionário aplicado a 19 estudantes graduandos em Música (bacharelado e licenciatura) da Faculdade de Música Carlos Gomes (São Paulo), que frequentaram as disciplinas Regência Coral II e Prática Coral. Por meio da pesquisa, foi possível delinear a relevância da motivação na prática coral e fatores motivacionais que influem nesse contexto.

Palavras-chave: canto coral, motivação, gestão de recursos humanos

Abstract. This paper analyses the role of the choir conductor in motivating her/his group, starting from a multidisciplinary literature review, involving the areas of human resources management, music, music education and psychology. Data collection has been added to this literature review, by means of a questionnaire applied to 19 undergraduate Music students from Carlos Gomes College of Music (São Paulo), who attended to the subjects of Choir Conducting II and Choir Singing. Through this research, it has been possible to delineate the importance of motivation in choral practice and the motivational factors that influence this context.

Keywords: choral singing, motivation, human resources management

Introdução

A regência coral é considerada uma prática musical complexa, que requer, além do conhecimento técnico-musical, uma série de habilidades referentes à gestão de pessoas e a uma formação psicológica e pedagógica básica. Nesse sentido, a capacidade de motivar os coralistas é destacada como uma das mais importantes. Para Zander (2003, p. 147), “o regente de coros, como músico, é responsável pela vida coral e pelo ambiente humano”. Em sua obra *The grammar of conducting*, Max Rudolf (1950, p. I, tradução nossa) afirma que “o regente [...] deve conhecer como trabalhar com pessoas em grupos [...]”.

O objetivo deste trabalho é, pois, refletir e apresentar propostas para a melhor gestão dos recursos humanos de coros no que se refere ao fator motivacional dos coralistas. Para tanto, apresenta uma revisão conceitual e a opinião de uma população que contém conhecimento específico da prática coral.

A pesquisa foi realizada em duas etapas: revisão bibliográfica e coleta empírica de dados. A literatura compulsada teve como eixo central o conceito de motivação, essencial no campo da

gestão de recursos humanos. A bibliografia buscou ter um caráter multidisciplinar, envolvendo as seguintes áreas do conhecimento: administração, engenharia de produção, psicologia, música (regência coral), educação musical e pedagogia. Tal revisão conceitual foi conjugada a uma pesquisa de opinião, aplicada junto a 19 alunos de cursos de graduação (bacharelado e licenciatura) em Música da Faculdade de Música Carlos Gomes (FMCG), em São Paulo.

Os dados foram coletados, durante o segundo semestre de 2007, por meio da aplicação de um questionário que avaliou a opinião dos discentes acerca da relevância da habilidade de motivar por parte do regente coral e das principais ações de motivação que poderiam ser implementadas nesse tipo de grupo musical. Os índices correspondentes às respectivas respostas foram obtidos segundo uma escala predefinida, tendo os respondentes atribuído seus conceitos segundo a escala: não importante (0), pouco importante (1), importante (2), muito importante (3) e essencial (4).

Cabe destacar que os respondentes são discentes das disciplinas Regência Coral II (7 alunos) e Prática Coral (12 alunos) e que os questionários foram aplicados ao final do semestre letivo, visando a permitir uma melhor avaliação por parte do aluno sobre 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 do fator *motivação* em grupos corais.

Motivação: teorias, conceitos e práticas

Há diversos tipos de coros, com objetivos diferentes, como a inclusão social, o lazer e a difusão de repertórios musicais específicos. Nota-se a existência de grupos profissionais e amadores e, nesse sentido, que os coralistas desses dois tipos de coro são motivados por diferentes fatores. Enquanto para alguns o canto coral é uma atividade que demanda maiores exigências e profissionalismo, para outros consiste em um lazer. Assim, há fatores de motivação, como a remuneração, que somente se aplicam a um dos tipos de coro. O objetivo deste estudo é oferecer contribuições para prática coral amadora, embora haja aspectos discutidos que também podem contribuir no âmbito de coros profissionais e de outros tipos de conjuntos musicais.

O que pode ser definido como comum a todas as vertentes do canto coral é que o coro constitui uma organização – formal ou informal – ou grupo social que se funda em recursos materiais (como instrumentos musicais, partituras etc.) e, principalmente, em recursos humanos (regente e coralistas, principalmente). Portanto, o trabalho de gestão de pessoas se aplica a todos os grupos vocais e, sob esse ângulo, o processo de motivação é intrínseco e necessário a esses conjuntos artísticos. Em tais grupos, é requerido do regente “assegurar um clima entusiasmado [e] condições de máximo prazer estético e afetivo [...]” (De Masi, 2003, p. 681).

Motivação é um estado psicológico no qual o indivíduo tem disposição para realizar uma ação, seja no trabalho, seja em qualquer esfera de sua vida. Na raiz latina da palavra, *movere*, encontra-se uma de suas características-chave, o movimento, a dinâmica, ou seja, motivação não é algo implantado no indivíduo de forma permanente, mas sim um processo contínuo em que fatores de diversas naturezas atuam, a partir da concretização dos desejos das pessoas, do cumprimento de suas metas e do atendimento de suas expectativas (Amato Neto, 2005). Para motivar, é preciso cultivar a autoestima individual, integrar a pessoa ao seu grupo de trabalho e fazê-la se sentir importante para o sucesso coletivo. No âmbito da gestão de recursos humanos, a temática da motivação foi desenvolvida pela administração.

A partir do final do século XIX e início do século XX, com o crescimento da atividade produtiva e sua deflagração por diversas partes do mundo, começou a surgir uma preocupação em fundamentar teoricamente o gerenciamento de recursos materiais e humanos no interior das fábricas, surgindo daí a “administração científica”, representada por Frederick Taylor, em sua obra *Princípios de administração científica*, de 1911, e Henri Fayol.

Na década de 1920 desencadeou-se dentre as teorias administrativas, a partir de pesquisas da Universidade de Harvard conduzidas por Elton Mayo, o chamado *movimento das relações humanas*, que abriu caminho para o estudo mais aprofundado acerca do papel dos seres humanos nas organizações, suas necessidades e as maneiras de conduzi-los.

Segundo Maximiano (2006), a motivação é constituída por fatores (ou motivos) internos, como as constituintes psicológicas de comportamento específicas de cada pessoa, e por fatores externos, caso das recompensas e punições oferecidas pela organização ou grupo. Para ser motivado dentro de um grupo social, o indivíduo precisa ser atendido em

três necessidades interpessoais (Schutz, 1966 apud Bergamini, 1988, p. 84-89): 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. Segundo Bergamini (1988, p. 87), a teoria de Schutz “aponta um fator de grande importância que reside na busca do equilíbrio, que é constantemente almejado, entre o comportamento da própria pessoa e das demais com os quais lhe é dado interagir”. Há que ser destacada também a necessidade de participação, adjacente à de inclusão; ou seja, a responsabilidade pelo trabalho musical em coros deve ser compartilhada entre coralistas e regente, cuja autoridade provém do binômio “capacidade e conhecimento”, nas palavras de Zander (2003, p. 147). Nos grupos musicais, Rocha (2004, p. 25, grifo do autor) entende que a “ascendência moral e o respeito, tanto profissional como pessoal, que um maestro dispõe frente ao conjunto que lidera devem nascer e se manifestar de forma espontânea e natural, independentemente da autoridade *institucional* outorgada pelo cargo que ocupa”. Acrescenta que “seu modo de ser, tratar e falar precisa espelhar boa formação e *informação*, passando explícita ou sub-repticiamente aos liderados sua capacidade de compreender os fatos e as pessoas, relacionar causas e efeitos e antecipar as consequências de possíveis problemas e futuras soluções” (Rocha, 2004, p. 25, grifo do autor).

Para melhor se definir as especificidades organizacionais do canto coral (amador), pode-se adotar a classificação desse organismo como um “grupo criativo e sem fins lucrativos”, conforme a abordagem efetuada pelo sociólogo italiano Domenico De Masi (2003, p. 674). Algumas das características desse tipo de agrupamento, do ponto de vista de seus recursos humanos e das relações interpessoais que nestes se configuram, são apontadas pelo autor, que descreve, inicialmente, um cenário ideal, apontando a seguir alguns desvios dessa “harmonia” coletiva:

As relações interpessoais são predominantemente horizontais, calorosas, informais, solidárias e centradas na emotividade. Para o indivíduo ou para o grupo no conjunto contam, principalmente o reconhecimento e a gratificação moral. Prevalece uma liderança carismática. Cada um está atento àquilo que deve dar aos outros;

atribui muita importância ao empenho; tende a aprender o mais possível, para melhorar a qualidade de suas próprias contribuições; sente-se responsável; sabe para que ele serve; sabe para que serve a sua contribuição pessoal; não tende a descarregar sobre os outros as suas próprias responsabilidades. A disciplina provém do empenho pessoal, da atração exercida pelo líder, da adesão à missão, da dedicação ao trabalho, da fé, da generosidade, da participação na “brincadeira” [...].

Obviamente enfatizei os aspectos positivos, ainda que, na realidade, o embate não seja raro em grupos criativos e em organizações sem fins lucrativos que atravessem fases de desmotivação, desorientação, diáspora e crises de identidade. (De Masi, 2003, p. 675-676).

A pertinência dos apontamentos realizados pelo pensador quanto à realidade cotidiana da prática coral aponta para a responsabilidade do regente na gestão de recursos humanos, em especial. Muito mais que um “responsável técnico” pela produção musical do coro e um indivíduo que organiza a produção vocal gestualmente, o regente também desempenha uma função de administração do grupo humano que se organiza sob sua liderança. Nesse sentido, a manutenção de um “cenário positivo” de relações grupais se manifesta por meio de sua capacidade de promoção da coesão grupal e de uma condução tecnicamente segura. É sob esse foco que a motivação dos coralistas se delinea.

Dentre as teorias motivacionais mais relevantes, destacam-se as abordagens efetuadas por Maslow, Herzberg e McGregor.

Para Maslow,¹ a motivação ocorre a partir do cumprimento das necessidades do indivíduo, agrupadas em uma hierarquia, convencionalmente representada por uma pirâmide, ilustrada na figura a seguir.



Figura 1. A escala da hierarquia das necessidades de Maslow (Maximiano, 2006, p. 271).

¹ Ver análises da teoria de Maslow em Mathias (1986), Kondo (1994), Chiavenato (2003), De Masi (2003) e Maximiano (2006).

Nota-se que o grupo de necessidades *básicas* ou *fisiológicas* ocupa a base e o conjunto de necessidades de *autorrealização* se localiza no topo. Assim, as necessidades motivacionais a serem atendidas seriam as: *básicas* ou *fisiológicas* (ar, alimentação, repouso, abrigo, vestimenta, amor, sede, conforto físico), *de segurança* (proteção contra o perigo ou privação, ordem, consciência dos perigos e riscos, senso de responsabilidades), *sociais* ou *de participação* (amizade, inter-relacionamento humano, amor, inclusão social e grupal), *de estima* ou *ego* (reputação, egocentrismo, ambição, exceção, reconhecimento, autorrespeito) e *de autorrealização* (realização do potencial, utilização plena das habilidades, crescimento pessoal, aceitação de desafios, sucesso, autonomia). A partir das necessidades *fisiológicas*, quando uma necessidade é satisfeita, aquela que fica no nível imediatamente superior passa a se manifestar (De Masi, 2003; Kondo, 1994; Mathias, 1986). Assim, a necessidade da pessoa em dado nível da hierarquia precisa ser atendida para que a pessoa tenha seu nível de motivação aumentado (Maximiano, 2006). Ademais, as necessidades que já foram satisfeitas não influem mais no comportamento humano; somente aquelas ainda não cumpridas exercem potencial de motivação sobre o indivíduo (Chiavenato, 2003); porém, deve-se sempre buscar um processo dinâmico, com o cumprimento gradual das necessidades, para que o ciclo motivacional seja prolongado. A interpretação rígida da hierarquia de Maslow, entretanto, incorre em erro, já que as necessidades podem variar de acordo com a personalidade do indivíduo, sua faixa etária e condição socioeconômica: “todas as cinco necessidades estão sempre presentes, mas suas importâncias relativas variam de um nível baixo para um alto, conforme nosso padrão de vida se eleva [...]” (Kondo, 1994, p. 17).

A partir da teoria de Maslow, pode-se incluir o canto coral em um cenário de qualidade de vida e equilíbrio social, já que a participação em atividades que promovam o aumento da autoestima e do senso de autorrealização constitui significativo aspecto da formação do indivíduo. Nessa perspectiva, o canto coral auxilia a pessoa no seu crescimento pessoal e, a partir de então, em sua motivação (Fucci Amato, 2007; Fucci Amato; Amato Neto, 2007).

Aplicando-se a visão de Herzberg² ao trabalho coral, pode-se delinear que há basicamente duas categorias de fatores determinantes da motivação humana em um grupo: a primeira, constituída por *fatores extrínsecos* ou *higiênicos*, refere-se aos aspectos: salário condizente com a tarefa e a função do profissional (aplicável somente a coros

profissionais), políticas de recursos humanos da organização, estilo de supervisão do trabalho, relações interpessoais (entre os coristas e entre os coristas e o regente) e as condições ambientais de higiene e segurança do trabalho (local adequado de ensaio, por exemplo). A presença de tais fatores na prática gerencial – da instituição que mantém o coro e do regente – constituiria apenas as condições básicas para se minimizar o estado de insatisfação dos colaboradores/coralistas. Para que houvesse um clima grupal favorável à consecução dos objetivos do coro, seria necessário que fossem incorporados àqueles fatores os chamados *fatores intrínsecos* ou *motivacionais*: “[...] correspondência entre vocação pessoal e trabalho devidamente executado; ver reconhecida e apreciada sua capacidade [...]; ser suficientemente responsabilizado; poder crescer por intermédio do trabalho, tanto profissional como humanamente” (De Masi, 2003, p. 671). Tais fatores estão intimamente relacionados à natureza do trabalho em si e podem despertar o sentimento de responsabilidade e a percepção de crescimento e de autorrealização do indivíduo.

Assim, ao participar de um coro, pode-se efetivar a integração interpessoal – por meio do tratamento do regente visando à igualdade na transmissão de conhecimentos novos para todas as pessoas, independentemente da origem social, faixa etária ou grau de instrução – e promover-se a motivação, pela própria natureza dessa atividade – artística e criadora –, que permite envolver os coristas em um processo de “fazer o novo” (cantar diferentes repertórios, apresentar-se em diversos locais etc.). Além disso, há uma motivação intrínseca à construção de conhecimento de si (da sua voz, do seu aparelho fonador, de suas habilidades artísticas) e da realização da produção vocal em conjunto, culminando no prazer estético e na alegria de cada execução com qualidade e reconhecimento mútuos – entre os coralistas, por parte de expectadores diante do grupo vocal (Fucci Amato, 2007).

Por outro lado, apesar de ser uma prática que notadamente gera a motivação pessoal (Fucci Amato, 2007; Gumm, 2004; Mathias, 1986) – no caso de coros amadores, em que as pessoas cantam por lazer –, o trabalho técnico-musical em corais pode se tornar cansativo quando se visa a um bom nível de *performance* e se 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 Rocha (2004, p. 30), há que se realizar o “investimento nas virtudes, ao invés da luta contra as fraquezas”, ou seja, sempre buscar o equilíbrio

² Ver análises da teoria de Herzberg em Kondo (1994), Chiavenato (2003) e Maximiano (2006).

entre obrigação e satisfação. Oliveira e Oliveira (2005, p. 85) elaboram:

Levando em consideração que se trata de um coral de amadores e não de uma profissão, de um dever ou de um ganha-pão, mas sim de uma oportunidade de lazer, o regente deve ter em mente que seus cantores têm outras obrigações, às vezes bem absorventes e fatigantes, obrigações que limitam seu tempo para o lazer. Os ensaios têm que ser prazerosos, motivantes e relaxantes. Nada de estresses. Devem ser oportunidade de recreação, de relaxamento, de repouso, uma oportunidade de fazer a vida mais feliz. Aos momentos de estresse (que não devem ser a normalidade [mas que são comuns quando o coro tem de preparar uma peça com a qualidade musical necessária a uma apresentação pública]), aonde tudo parece andar para trás, devem seguir momentos de alegria, de amizade, dos quais os cantores saíam com vontade de voltar para o próximo ensaio.

McElheran (1966) também denota a relevância de o regente buscar, ao mesmo tempo, a autoridade para conduzir o processo educativo e interpretativo e a compreensibilidade dos problemas e expectativas individuais. Em suas palavras:

O requisito mais importante em um regente é a habilidade para inspirar os intérpretes. A isso podem ser dados outros nomes: liderança, poder hipnótico, entusiasmo contagiante, ou apenas boa habilidade de ensino (um ensaio é simplesmente uma aula na qual o regente ensina os intérpretes como fazer música). Talvez isso seja melhor descrito pela simples frase: fazer os intérpretes quererem fazer seu melhor. [...] 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. (McElheran, 1966, p. 3-4, tradução nossa).

Assim, a atuação do regente também pode classificar-se de acordo com as atitudes de liderança por ele tomadas, como sintetiza a tabela abaixo.

A partir da análise da Tabela 1, pode-se apontar que, enquanto o regente autoritário aparentemente busca 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 ideias de seus integrantes e integrar o grupo sem fazer uso excessivo de sua autoridade (Fucci Amato; Amato Neto, 2007). A liderança apresenta-se assim em uma visão bidimensional, apresentando ênfase nas pessoas (recursos humanos/coralistas) ou nas tarefas (produtos/concertos), como expõe Maximiano (2006).

Stamer (1999) estudou quais os comportamentos que um regente coral deve adotar para criar uma atmosfera no ensaio coral que motive os coralistas a aprender, utilizando-se de seis variáveis desenvolvidas por Hunter acerca da motivação do estudante: nível de preocupação/engajamento, expressão de sentimentos relacionados à atividade, interesse na atividade, sucesso, conhecimento dos resultados e grau de recompensa proporcionada pela atividade (sentimento de realização). Ainda 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 nossa): “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’).”

Na mesma perspectiva, já citada, dos autores Oliveira e Oliveira (2005), Mathias (1986, p. 22) nota:

As pessoas, normalmente, chegam para participar dos ensaios do seu coral, vindas dos mais variados lugares, executando atividades diversificadas, com a mente cheia dos mais complexos problemas, com diferentes níveis de disposições físicas e mentais, e conseqüentemente, com maior ou menor motivação para se envolver em um ensaio dinâmico e produtivo.

As pessoas que se reúnem em um grupo têm as mais variadas motivações. Portanto, é importante refletir sobre os comportamentos, motivos e necessidades do ser humano.

Tabela 1. Estilos de liderança na regência coral (com base em Amato Neto, 2005).

Regente autoritário	x	Regente inovador
centralizador		facilitador
distante do grupo		parte integrante da equipe
controla o comportamento das pessoas		cobra resultados dentro das metas da equipe
sonega informações		compartilha informações
procura sempre o culpado pelos erros		estimula a equipe a atingir suas metas
não valoriza a educação geral do grupo		valoriza a educação geral do grupo
impõe suas ideias		patrocina boas ideias
dita os padrões para o grupo		busca o consenso do grupo

Cabe citar, então, a sugestão de organização do ensaio coral efetuada por esse autor, que prevê as etapas: introdução, preparação técnica, desenvolvimento, conclusão, avaliação e avisos finais. Dentre estas, nota-se quanto à motivação relevantes propostas (Mathias, 1986, p. 28-29), como:

- a preparação psicológica para o ensaio: o regente deve informar sobre os objetivos e atividades previstas para cada ensaio; pode-se ainda realizar “uma pequena reflexão sobre qualquer tema relacionado com a música coral, com o relacionamento grupal etc., para que todos fiquem no mesmo espírito do ensaio”;
- a preparação técnica, na qual se destacam atividades voltadas ao relacionamento humano, como o relaxamento físico e mental e as dinâmicas de grupo que propiciem um bom relacionamento entre os coralistas;
- conclusão do ensaio: “refletir sobre a comunicação de cada um consigo mesmo, e com o repertório; com o grupo e público. A vida de cada um no coral etc.”;
- avaliação: balanço das atividades realizadas, resultados positivos e negativos, pontos a melhorar e planejamento do próximo ensaio.

As citadas atividades permitem que se constitua um melhor ambiente humano no coro e que o indivíduo foque-se na atividade, aliviando suas tensões, o que gera um melhor resultado no processo de ensino-aprendizagem. Ademais, criam no próprio grupo um espaço para o compartilhamento de problemas de ordem pessoal e possibilitam, por meio das reflexões, o delineamento de *motivos* para se praticar aquela prática musical em conjunto. Por fim, permitem uma gestão participativa do trabalho, com o compartilhamento do planejamento, da execução e da avaliação dos ensaios, na qual todos

podem contribuir democraticamente.

Voltando novamente às principais teorias motivacionais, cabe considerar finalmente a abordagem efetuada por Douglas McGregor,³ um dos mais famosos teóricos da chamada “Escola das Relações Humanas”, elaborou uma teoria sobre o *movimento das relações humanas*, que pode ser adaptada à concepção que o regente tem a respeito de seus coralistas e que influencia decisivamente o seu estilo de liderança e, por conseguinte, o processo motivacional. A figura a seguir adapta a teoria de McGregor à regência coral.

As concepções apresentadas são comumente idealizadas pelos regentes corais, que formam seus estilos de liderança a partir das ideias que têm a respeito do coro e de seus componentes. A opção por uma gestão participativa, fundamentada na chamada teoria Y de McGregor, pode ser entendida com o modelo de gestão dos recursos humanos (coralistas) mais apropriado no sentido de manter em elevados níveis a motivação dos mesmos e, dessa forma, viabilizar a obtenção de elevados níveis de *performance* do coral. Deve-se ter em mente, assim, que o coro, como uma organização, envolve uma densa rede de relações interpessoais, que deve ser construída por uma política dinâmica e participativa (Fucci Amato; Amato Neto, 2007).

Assim, a motivação é uma consequência da liderança que o regente deve exercer sobre seu grupo. Nas palavras de De Masi (2003, p. 677-678): “Um grupo criativo baseia a sua fecundidade na competência e na motivação dos seus membros, na liderança carismática capaz de indicar e fazer compartilhar uma missão inovadora num clima solidário e entusiasta.” Essa liderança pode ser traduzida em bases de autoridade, que podem ser aplicadas ao regente coral em três níveis (Maximiano, 2006): carisma, autoridade técnica (competência musical e educacional do regente) e autoridade política (condução do grupo com o estabelecimento de metas

Tabela 2. A teoria de McGregor aplicada ao coral (Chiavenato, 2003, p. 151).

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são preguiçosas	As pessoas são esforçadas
As pessoas evitam o trabalho exigente no coral	O trabalho no coral, mesmo exigente, é tão natural quanto brincar ou descansar
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas são automotivadas
A disciplina externa é exigida	As pessoas são autodisciplinadas
As pessoas evitam a responsabilidade	As pessoas procuram e aceitam responsabilidade
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

³ Ver análises da teoria de McGregor em Chiavenato (2003) e Maximiano (2006).

e bom nível de relacionamento do regente com o coro). Na concepção original, as bases da autoridade são: tradição (costumes), carisma (a pessoa), autoridade formal (organização), competência técnica (perícia) e política (relações interpessoais), conforme Maximiano (2006). Porém, acredita-se que a tradição e a autoridade formal são características mais específicas das organizações, sendo pouco aplicáveis ao coro. Assim, há a necessidade de que os regentes

assumam o papel de facilitadores do trabalho da equipe que coordenam, incentivando o aparecimento de novos talentos, administrando de forma contudente os conflitos que possam aparecer durante a execução do trabalho e acima de tudo, preocupando-se em motivar realmente cada um dos integrantes desta equipe. (Aguiar; Escrivão Filho; Rozenfeld, 1998, p. 2).

Sob tal ângulo, sugere-se que o regente se foque no desempenho competente de sua função de educador (referida, por exemplo, por Zander, 2003, p. 28-30), transmitindo aos coralistas os conhecimentos teóricos e os saberes práticos relevantes para o canto – e, mais especificamente, para o canto em conjunto – e incentivando individual e grupalmente os cantores em suas eventuais dificuldades no processo de ensino-aprendizagem coral. Assim, o canto coral desvelar-se-á como ferramenta para o desenvolvimento da competência do coralista, composta por múltiplas habilidades, sejam essas habilidades musicais, sejam extramusicais – relacionamento interpessoal, (auto)motivação etc.

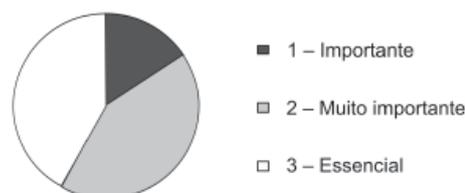
Cabe notar que a motivação também é entendida, no presente estudo, como uma habilidade que compõe a competência da regência coral. Nesse sentido, compreende-se que habilidades seriam constituintes de determinada competência, sendo esta constituída por habilidades correlacionadas e pelo conhecimento teórico já previamente adquirido pelo indivíduo (Dutra, 2001; Fleury; Fleury, 2000; Garcia, [s.d.]; Zacharias, [s.d.]). Dessa forma, a competência da regência coral se funda no conhecimento musical, pedagógico e de outras áreas e em diversas habilidades, dentre as quais se destaca o *saber motivar* (Fucci Amato, 2008, p. 18-23).

Resultados, discussão e propostas

A coleta das opiniões dos discentes graduandos em Música revelou que a habilidade do regente coral de *saber motivar os coralistas* obteve a média 3,26, o que revela que essa habilidade é considerada entre *muito importante* e *essencial*. Esse resultado foi obtido pela média aritmética simples das opiniões dos discentes, tendo três destes a considerado *importante*, oito discentes a apontado como *muito importante* e oito alunos a

julgado como *essencial*. Não foram colhidas respostas considerando a habilidade como sendo *não importante* ou *pouco importante*. O gráfico a seguir ilustra tal resultado.

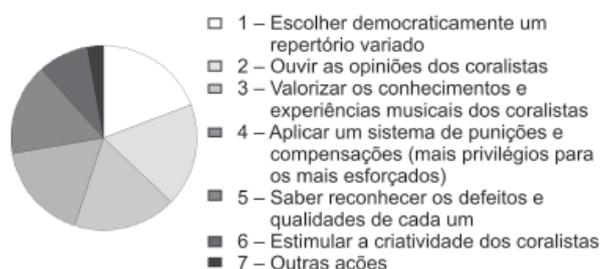
Gráfico 1. A importância da habilidade do regente de saber motivar os coralistas.



Como é possível notar, os discentes, representando nessa pesquisa coralistas, atribuem relevância ao processo motivacional no contexto da prática coral e consideram a habilidade de motivar um fator importante dentro da competência da regência coral.

Com relação à postura e às atividades que um regente de coro, em geral, poderia promover para motivar os coralistas, foram destacadas as seguintes ações, em ordem decrescente de pontuação: 1) *valorizar os conhecimentos e experiências musicais dos coralistas* (média = 3,10 – entre *muito importante* e *essencial*); 2) *ouvir as opiniões dos coralistas* (2,95 – entre *importante* e *muito importante*); 3) *saber reconhecer os defeitos e qualidades de cada um* (2,89 – entre *importante* e *muito importante*); 4) *escolher democraticamente um repertório variado* (2,79 – entre *importante* e *muito importante*); 5) *estimular a criatividade dos coralistas* (2,63 – entre *importante* e *muito importante*); 6) *aplicar um sistema de punições e compensações (mais privilégios para os mais esforçados)* (1,42 – entre *pouco importante* e *importante*); 7) *outras ações* (0,47 – entre *não importante* e *pouco importante*). O gráfico que se segue ilustra visualmente a participação relativa de cada uma das citadas ações no conjunto total de fatores motivacionais no coro.

Gráfico 2. Ações para a motivação no canto coral.



Cabe notar que dentre as outras ações propostas para a motivação no canto coral, quatro discentes destacaram a importância de o regente ser aberto a diferentes tipos de música, três alunos colocaram o fator de interação e respeito entre regente e coralistas e dois estudantes citaram a promoção de encontros de lazer com o coro.

Os resultados obtidos nos três primeiros índices apontam que os discentes/coralistas atribuem uma grande parcela de sua disposição para a participação na atividade coral ao fator de reconhecimento e valorização individual, ou seja, sentem-se motivados ao serem valorizados em seus conhecimentos e opiniões com relação à prática coral. Nesse sentido, desvela-se o desejo de participação dos coralistas, que pode ser efetivado por uma gestão mais participativa e democrática, com discussões lideradas e organizadas pelo regente. Cabe aqui notar o conceito de *liderança participativa* desenvolvido por Likert (1970 apud De Masi, 2003, p. 679-680):

[esse tipo de liderança desenvolveria um] alto grau de lealdade entre os membros, atitudes favoráveis e confiança entre superiores e subordinados [no caso, regente e coralistas]. Estão também presentes uma sensibilidade em relação aos outros e uma capacidade relativamente elevada de interagir em âmbito pessoal e de grupo. Essas características permitem uma efetiva participação nas decisões relativas a problemas comuns, por exemplo, fixar à organização [ou seja, ao coro] objetivos que constituam uma integração satisfatória das exigências e necessidades de todos os seus membros e de todas as pessoas a ela funcionalmente ligadas. Evidencia-se um alto grau de influência recíproca [regente-coralistas e vice-versa], enquanto no todo da organização atingem-se altos níveis de influência total coordenada. Cada membro sente a responsabilidade de contribuir para o sucesso da organização, e cada um, se necessário, toma iniciativas tendentes à obtenção dos seus objetivos. A comunicação é eficiente e eficaz. Todas as informações relevantes que tenham importância para os efeitos de cada decisão ou iniciativa afluem de um lado a outro da organização. A liderança estabeleceu o que se poderia com razão definir como um sistema operacional altamente eficiente para a interação e a influência recíproca.

Por outro lado, a escolha do repertório também é um fator de destaque na motivação dos coralistas, conforme revelaram os dados coletados. Esse resultado corrobora a pesquisa de Tourinho (2002), que avaliou a influência do trabalho educativo-musical com o repertório de interesse do discente na motivação deste em um curso de violão. A autora concluiu que a flexibilização do repertório, de acordo com os interesses e conhecimento musical prévio dos discentes, ao promover uma adaptação às especificidades do grupo de aprendizagem musical – que não seria possível com um repertório predeterminado – permite que se utilize

a bagagem musical do indivíduo para motivá-lo a avançar e ampliar seu conhecimento musical de repertório. Dessa forma, acredita-se que o regente possa promover uma escolha democrática de uma parte do repertório, adaptando as sugestões dos coralistas às necessidades técnico-pedagógicas do processo de educação musical. Porém, também há que se manter uma parcela do repertório escolhida pelo regente visando ao desenvolvimento musical e estético pretendido por aquele coro.

Com relação ao estímulo da criatividade dos coralistas, podem-se desenvolver diversas atividades, como montagem de espetáculos cênicos, o estímulo a atividades de pesquisa (de repertório, de teoria musical etc.), a composição de músicas (paródias, canções sobre temas determinados, como saúde vocal), a 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. Cabe notar ainda os jogos elaborados por Mathias (1986), em uma proposta que o autor chama de *integra-som*, a qual visa aumentar a coesão grupal tanto em nível interpessoal quanto sonoro. O autor propõe, assim, atividades como a montagens de quebra-cabeças e dinâmicas para descontração do grupo e confiança, entre muitas outras.

Quanto ao estabelecimento de um sistema de punições e compensações aos coralistas, a pesquisa evidenciou que isso pouco os motivaria, incutindo um sentimento de obrigatoriedade e coerção que cercearia suas liberdades de participação e ação colaborativa na construção dos objetivos coletivos do coral.

Finalmente, dentre as outras ações propostas pelos respondentes à presente pesquisa, vale notar a preocupação com a relação do respeito

interpessoal (regente-corista e corista-corista), evidenciando o importante papel do regente como solucionador de eventuais problemas de caráter pessoal que surjam no coro, e a sugestão da promoção de eventos extraensaios, que permitam aos coralistas desenvolverem sua sociabilidade e um relacionamento mais próximos entre eles.

Conclusão

A motivação no canto coral se configura como um processo que somente pode atingir sua eficácia a partir de um processo de liderança do regente, que, fazendo uso de habilidades de gestão de pessoas, há que desenvolver um ambiente humano propício à (re)criação artística coletiva. Ao atingirem um grau elevado de motivação, a partir de uma gestão de recursos humanos eficiente por parte do regente e de sua liderança, os próprios coralistas passariam a se automotivar: "A pessoa intrinsecamente motivada se autolidera sem necessidade que algo fora dela a dirija. Seria possível, então, afirmar que estando intrinsecamente motivada, a pessoa seja o líder de si mesma." (Bergamini, 1994, p. 195).

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 partir deste trabalho, visualizou-se que a capacidade de motivação dentro do canto coral consiste em uma habilidade a ser desenvolvida

pelos regentes, tendo em vista que o coro, como uma organização, envolve uma densa rede de relações interpessoais, que deve ser construída por uma política dinâmica e participativa, possibilitando bons resultados socioeducativos e musicais.

Cabe notar que as respostas às questões elaboradas com base na literatura multidisciplinar compulsada revelaram a maior preferência por algumas atitudes, como a atenção à opinião dos coralistas (gestão participativa), e o menor acolhimento de outras, como o sistema de punições-compensações. Nesse sentido, a título de exemplo, cabe notar que ambas as atitudes são discutidas pela literatura tradicional da administração de empresas, mas, na área da educação e da educação musical, apenas a primeira é incentivada. A justaposição dos resultados obtidos com essas constatações sobre as diferentes áreas envolvidas na discussão da motivação revela que, para o estudo da gestão de recursos humanos em grupos musicais, são necessários saberes de muitas áreas do conhecimento, não aplicados mecanicamente, como se um coro fosse exatamente uma empresa, uma escola ou qualquer outro tipo de organização, mas de forma crítica e cuidadosa, verificando-se a adequação dos diversos conceitos para o contexto que se estuda.

Para concluir, é necessário frisar que o presente artigo encaminhou-se no sentido de abrir a discussão, nos campos da educação musical e da música (regência coral), a novos conceitos e questões, com enfoque na temática da motivação, a qual ainda deve perseguir, nessas áreas, um caminho que leve ao aumento quantitativo e, principalmente, qualitativo das investigações que a elejam como tema.

Referências

- AGUIAR, A. F. S.; ESCRIVÃO FILHO, E.; ROZENFELD, H. Desenvolvimento de habilidades de liderança: mito ou realidade? In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 18., 1998, Niterói. *Anais...* Rio de Janeiro: UFF: Abepro, 1998. p. 1-8.
- AMATO NETO, J. *Organização e motivação para produtividade*. São Paulo: FCAV: Edusp, 2005. Apostila do Curso de Especialização em Administração Industrial.
- BERGAMINI, C. W. *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, D. *A relação ritmo-movimento no fazer musical criativo: uma abordagem construtivista na prática de canto coral*. Dissertação (Mestrado em Educação)–Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- CHIAVENATO, I. *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- DE MASI, D. *Criatividade e grupos criativos*. Tradução de Lea Manzi e Yadyr Figueiredo. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.
- FUCCI AMATO, R. C. O canto coral como prática sócio-cultural e educativo-musical. *Opus: Revista da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Música (Anppom)*, Goiânia, v. 13, n. 1, p. 75-96, 2007.

- _____. Habilidades e competências na prática da regência coral: um estudo exploratório. *Revista da Abem*, Porto Alegre, n. 19, p. 15-26, 2008.
- FUCCI AMATO, R. C.; AMATO NETO, J. Choir conducting: human resources management and organization of the work. In: PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT SOCIETY (POMS) ANNUAL CONFERENCE, 18., 2007, Dallas. *Proceedings...* Dallas: POMS, 2007. 1 CD-ROM.
- GARCIA, L. *Competências e habilidades: você sabe lidar com isso?* [s.d.]. Disponível em: <http://www.escola2000.org.br/pesquisa/texto/textos_art.aspx?id=36>. Acesso em: 12 jan. 2008.
- GUMM, A. 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.
- KONDO, Y. (Ed.). *Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento*. São Paulo: Gente, 1994.
- MATHIAS, N. *Coral: um canto apaixonante*. Brasília: Musimed, 1986.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- McELHERAN, B. *Conducting technique for beginners and professionals*. New York: Oxford University Press, 1966.
- OLIVEIRA, M.; OLIVEIRA, J. Z. *O regente regendo o quê?* São Paulo: Lábaron, 2005.
- ROCHA, R. *Regência: uma arte complexa: técnicas e reflexões sobre a direção de orquestras e corais*. Rio de Janeiro: Ibis Libris, 2004.
- RUDOLF, M. *The grammar of conducting*. New York: G. Schirmer, 1950.
- STAMER, R. Motivation in the choral rehearsal. *Music Educators Journal*, Michigan, v. 85, n. 5, p. 26-29, 1999.
- TOURINHO, A. C. 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.
- WECHSLER, S. M. *Criatividade: descobrindo e encorajando*. Campinas: Psy, 1993.
- ZACHARIAS, V. L. *Competências e habilidades*. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.centrorefeducacional.com.br/compehab.htm>>. Acesso em: 12 jan. 2008.
- ZANDER, O. *Regência coral*. 5. ed. Porto Alegre: Movimento, 2003.

Recebido em 10/06/2009

Aprovado em 02/08/2009