

# Organização do trabalho e gestão de competências: uma análise do papel do regente coral

João Amato Neto (EPUSP) – amato@usp.br  
Rita de Cássia Fucci Amato (UNESP) – fucciamato@terra.com.br

## Resumo

*O principal objetivo deste artigo, é analisar a prática da regência coral, a partir dos conceitos de organização do trabalho e gestão de competências. Desta forma, são apresentados e discutidos tais aspectos, a partir de uma revisão bibliográfica dos temas estudados, relacionando a literatura à prática da regência coral. Assim, visa-se fornecer subsídios para a atuação dos regentes e para a melhora na compreensão e no desenvolvimento das atividades de direção e organização, junto aos grupos vocais. Pode-se concluir, a partir da presente investigação, que a compreensão e aplicação de todos estes conceitos são capazes de provocar uma proeminente melhoria na qualidade das atividades desenvolvidas pelos corais.*

**Palavras-chave:** Organização do trabalho; Gestão de competências; Liderança; Direção de corais.

## Abstract

*The main purpose of this paper is to analyze the choir conduction practice, from the concepts of work organization and competence management. This way, such aspects are presented and discussed from a bibliographical review of the studied themes, relating the literature to the choir conduction practice. This paper, therefore, aims at providing subsidies to the performance of conductors and to the improvement in the understanding and development of the direction and organization activities regarding vocal groups. It is concluded, from this current investigation, that the understanding and the application of all these concepts can cause a pronounced improvement in the quality of the activities developed by the choir groups.*

**Keywords:** Work organization; Competence management; Leadership; Choir conduction.

## 1. INTRODUÇÃO

O coro é uma organização com fins diversos, desde a busca por motivação pessoal, educação musical e oportunidades de lazer até a divulgação de uma mensagem, de um repertório ou de uma instituição. Na sua mais abrangente concepção, a formação e a atuação de regentes corais devem abarcar os princípios musicais, organizacionais e administrativos, para o entendimento do coro em suas diversas facetas, contendo conhecimentos de diversas áreas. Deste modo, o estudo de técnicas de organização do trabalho e gestão de competências/ recursos humanos de um grupo vocal, permite, a partir de sua aplicação, o desenvolvimento de relações interpessoais mais agradáveis dentro do grupo e, conseqüentemente, de uma maior eficácia nas atividades do conjunto.

Corroborando com a afirmação de Lüdke e André (1986), de que a investigação de uma problemática surge em uma ocasião singular, onde o pensamento e a ação do pesquisador se conjugam no esforço de compor o conhecimento de aspectos reais, que poderão ser futuramente utilizados na solução de questões cotidianas, esta pesquisa constitui-se em uma busca por oferecer aos regentes corais uma melhor percepção das relações presentes em seu grupo, gerando subsídios e propostas para a solução de problemas, cotidianamente, presentes no trabalho com um coro.

Desta forma, busca-se fornecer uma visão exploratória do tema investigado, relacionando os conceitos de motivação, liderança, organização do trabalho e gestão de competências à regência coral. A utilização desses conceitos justifica-se pelo fato do coro constituir-se essencialmente de seus recursos humanos (coralistas) e desenvolver suas atividades, tendo em vista a concretização de seus projetos (apresentação de determinado repertório e organização de concertos). Quanto à natureza dos dados e às fontes de informação utilizadas nesta investigação, procura-se manter o caráter qualitativo, a partir de uma revisão de literatura, que permita o desenvolvimento dos temas abordados, inter-relacionando-os.

## 2. ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM CORAIS

O coro constitui-se em significativa ferramenta para o estabelecimento de uma densa rede de configurações sócio-culturais, a partir da valorização da participação individual, no processo de construção de ideais e objetivos comuns, culminando com a concretização das atividades grupais. Neste sentido, como um grupo em busca de objetivos comuns, os participantes de um coral dedicam-se ao estudo, com afinco e se submetem a uma disciplina rigorosa, tendo em vista o resultado almejado, configurando um carisma grupal:

[...] os grupos dominantes com uma elevada superioridade de forças atribuem a si mesmos, como coletividades, e também àqueles que os integram, como famílias e os indivíduos, um carisma grupal característico. Todos os que “estão inseridos” neles participam desse carisma. Porém têm que pagar um preço. A participação na superioridade de um grupo e em seu carisma grupal singular é, por assim dizer, a recompensa pela submissão às normas específicas do grupo. Esse preço tem que ser individualmente pago por cada um de seus membros, através da sujeição de sua conduta a padrões específicos de controle de afetos. (ELIAS e SCOTSON, 2000, p. 26-7).

Segundo Maximiano (2004, p. 27), as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Neste sentido, as pessoas são o principal recurso das organizações, agregadas a outros recursos, quer materiais (instalações, espaço, móveis, equipamentos, etc.), quer imateriais (tempo e conhecimentos). Vale ressaltar que todas as organizações podem ser desmembradas em processos. No caso particular da constituição de um coro, os processos são: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

No cerne de qualquer organização social encontra-se a necessidade de adquirir competências, que, no caso específico, são as habilidades gerenciais (adquiridas ou buriladas por meio de experiências e de estudo). Convém ressaltar que a essência do trabalho do líder de uma organização, é tomar decisões. Os papéis gerenciais que envolvem as decisões, são os de: empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador (MAXIMIANO, 2004, p. 40).

No tocante às atividades de regente, essas perspectivas são pertinentes e reais: 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.

### 3. CRIATIVIDADE, DIMENSÕES E NÍVEIS DE ATUAÇÃO DE UM CORAL

A criatividade também consiste em um aspecto de fundamental importância nas organizações e, mais ainda, nos corais, onde a motivação do grupo também, está ligada à realização pessoal dos coralistas, por meio do fomento de sua criatividade e da criação de um ambiente propício a esse desenvolvimento, fatores considerados essenciais para o desenvolvimento do processo criativo (WECHSLER, 1993). Para 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”. A criatividade, portanto, constitui-se como uma habilidade a ser trabalhada em toda e qualquer organização social, sendo um fator de grande relevância para a gestão de recursos humanos.

Assim, um coral pode ser entendido em várias dimensões (MATHIAS, 1986):

- Dimensão psicológica: determinada pelo trinômio emoção (resultado da sensibilização), vontade (motivação interior que leva à superação de obstáculos individuais e grupais) e razão (constituída pela análise e seleção de elementos harmônicos que compõem a força interior).
- Dimensão política: determinada pela necessidade de organização do grupo, com a definição das funções de cada elemento, de meios para seu desenvolvimento e de objetivos que visem o bem comum.
- Dimensão mística: determinada pela vivência “da unidade, harmonia, beleza, imanentes ao mais profundo de cada um de nós conduzirá naturalmente à vivência da Unidade, Harmonia, Beleza que transcendem o nosso espaço interior”. (MATHIAS, 1986)

Vale ressaltar que essas dimensões encontram-se compartilhadas entre os diversos níveis de ação do coral. Assim, tais dimensões podem agir em nível político, social, comunitário, grupal e pessoal, gerando desde oportunidades de inclusão social e integração em dadas comunidades até a realização dos objetivos musicais do grupo e a motivação e aumento da qualidade de vida de cada indivíduo.

Tais níveis de ação de um coro podem ser visualizados por meio da figura a seguir, que propõe a representação da ação gradativa produzida pelo coral, desde o nível micro (pessoal) até o macro (político).

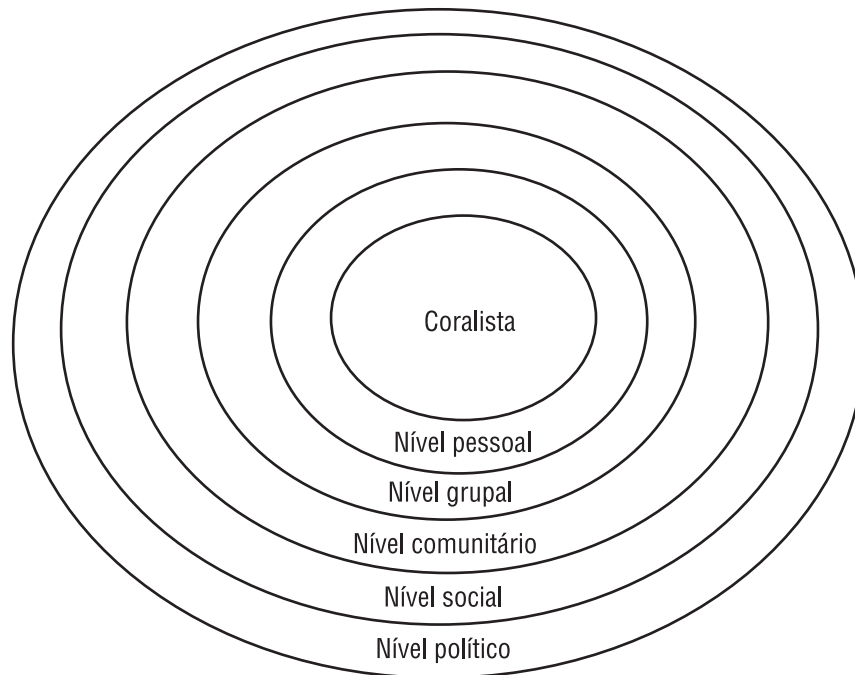


FIGURA 1 – Dimensões de um coral.

Fonte: Mathias (1986).

## 4. COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E A FORMAÇÃO DO REGENTE

O termo competência pode ser entendido como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, para que um indivíduo desempenhe diversas atividades que podem ser estimuladas por meio da educação formal e informal (familiar), da experiência profissional e da rede de configurações sócio-culturais, a qual pertence. Maximiano (2004) classifica quatro categorias principais, referentes às competências: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais.

As competências intelectuais estão presentes na elaboração de conceitos, análises, planejamentos e também na definição de estratégias e na tomada de decisões. Duas competências intelectuais específicas são a habilidade de pensar racionalmente (análise da realidade) e a habilidade conceitual (pensamento abstrato: intuição, imaginação e criatividade). As competências ligadas à liderança de um grupo e suas interfaces, no contato com outras pessoas fazem parte das competências interpessoais (compreensão da singularidade e diversidade dos indivíduos, do processo de motivação, dos princípios de liderança e de comunicação).

A educação formal e a prática profissional são as duas grandes vertentes pertencentes às competências técnicas. No tocante às competências intrapessoais, encontram-se diversas habilidades, tais como: autoconhecimento, automotivação, auto-análise, autocontrole:

Entendimento do próprio cargo, de seus requisitos e seu impacto sobre a organização; capacidade de compreender, analisar e controlar o próprio comportamento, em particular as emoções; capacidade de compreender e analisar o comportamento alheio, em particular as emoções alheias; capacidade de aprender com a própria experiência e com a experiência alheia; capacidade de analisar, compreender e desenvolver as próprias potencialidades e superar as próprias vulnerabilidades (MAXIMIANO, 2004, p. 42).

Todas estas elaborações podem ser discutidas em relação à formação do regente, que consiste na apropriada conjugação entre as habilidades naturais e conquistadas. Enquanto as habilidades naturais relacio-

nam-se com a formação do indivíduo no seu ambiente familiar e com sua posição socioeconômica, as qualificações adquiridas “são resultado de aprendizado por estudo. Exigem esforço, são racionais, geralmente lógicas e justificáveis através da prática” (OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2005).

Segundo Rocha (2004), os principais patrimônios próprios essenciais à regência são a liderança, o talento musical e a aptidão física. Por outro lado, os patrimônios adquiridos, indispensáveis ao regente, constituem-se na formação musical, na formação intelectual (que incluem conceitos administrativos, psicológicos, políticos, pedagógicos, filosóficos e outros) e na formação física, fruto de hábitos saudáveis e práticas esportivas periódicas.

Na concepção de Zander (2003, p. 29): “Além de conhecer a tradição da prática coral, a autenticidade na interpretação de seus diferentes estilos, é preciso, sem juízo destes, fazer com que eles sejam não só válidos historicamente, mas também vivos em nossa atualidade”.

Os conhecimentos musicais indispensáveis à direção de corais, conjugados a uma série de habilidades e competências, referentes não somente ao preparo técnico musical mas também à gestão e condução de um conjunto de pessoas, que buscam motivação, aprendizagem e convivência em um grupo social, permitem uma abordagem dos diversos aspectos do grupo, concretizando a aprendizagem musical, o desenvolvimento vocal, a integração e a inclusão social (FUCCI AMATO, 2005). O papel que um regente tem na condução de seu grupo musical, envolve capacidade de liderar o grupo e motivar cada um de seus componentes, levando-os a uma vivência musical realmente proveitosa, do ponto de vista pessoal e comunitário.

## 5. MOTIVAÇÃO

A motivação é um processo contínuo, em que fatores de diversas naturezas atuam no indivíduo, a partir da concretização de seus desejos. Para Maslow (apud MAXIMIANO, 2004), a motivação ocorre a partir do cumprimento das necessidades (básicas, de segurança, de participação, de estima e de auto-realização) do indivíduo, como mostra a figura a seguir.



FIGURA 2 – A escala da “hierarquia das necessidades” de A. Maslow.

Fonte: Maximiano (2004).

A partir da análise do esquema acima, podemos incluir o canto coral em um cenário de qualidade de vida e equilíbrio social. Assim, após o cumprimento das necessidades básicas e de segurança de dada popu-

lação, a participação em atividades que promovam o aumento da auto-estima e do senso de auto-realização, 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.

Cabe lembrar que a motivação é uma consequência da liderança que o regente deve exercer sobre seu grupo. Essa liderança pode ser traduzida em bases de autoridade, que podem ser aplicadas ao regente coral, em três níveis (MAXIMIANO, 2004): carisma, autoridade técnica (competência musical e educacional do regente) e autoridade política (condução do grupo com o estabelecimento de metas 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 (2004). 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 contundente 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 e ROZENFELD, 1998, p. 2)

Outra concepção que cabe destacar, é a de Herzberg (apud MAXIMIANO, 2004). Segundo este autor, há basicamente duas categorias de fatores determinantes da motivação humana, em uma organização de trabalho: a primeira, chamada de “fatores extrínsecos ou higiênicos”, refere-se aos aspectos: salário condizente com a tarefa e a função do profissional, políticas de recursos humanos da organização, estilo de supervisão do trabalho, relações interpessoais (entre os colegas de trabalho) e as condições ambientais de higiene e segurança do trabalho. A presença de tais fatores na prática gerencial constituiria apenas nas condições básicas para se minimizar o estado de insatisfação dos colaboradores. Para que houvesse um clima organizacional favorável à consecução dos objetivos da organização, seria necessário incorporar-se àqueles fatores, os chamados “fatores intrínsecos ou motivacionais”. 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 auto-realização do indivíduo.

## 6. LIDERANÇA, SOLUÇÃO DE PROBLEMAS E GESTÃO DE PESSOAS

Em uma concepção abrangente, a liderança pode ser entendida como um importante componente para o desenvolvimento de qualquer trabalho envolvido com recursos humanos, sendo essencial para o desenvolvimento das atividades de um grupo e para a obtenção dos resultados almejados. O papel do líder tem uma função cada vez mais relevante na sociedade e na busca por seu desenvolvimento sustentável, já que os grandes líderes influenciam decisivamente as esferas política, econômica, esportiva e cultural, nos mais diversos níveis, desde o local até o mundial (RATTNER, 1999).

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, 2004). Esta 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 pertencer a classes sociais distintas. Com relação à regência coral, evidencia-se sua importância pelo fato de diversos autores (McELHERAN, 1966; ZANDER, 2003; ROCHA, 2004; OLIVEIRA e OLIVEIRA, 2005) a tratarem como um ponto crucial para a condução do grupo.

A gestão de recursos humanos é de fundamental importância para a compreensão da atuação do líder. Douglas Mc.Gregor (apud CHIAVENATO, 2003), 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. A figura, a seguir, adapta a teoria de Mc.Gregor à regência coral.

Teoria X	Teoria Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• as pessoas são preguiçosas</li> <li>• as pessoas evitam o trabalho exigente no coral</li> <li>• as pessoas precisam ser controladas e dirigidas</li> <li>• a disciplina extrema é exigida</li> <li>• as pessoas evitam a responsabilidade</li> <li>• as pessoas são ingênuas e sem iniciativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• as pessoas são esforçadas</li> <li>• o trabalho no coral, mesmo exigente, é tão natural quanto brincar ou descansar</li> <li>• as pessoas são automotivadas</li> <li>• as pessoas são autodisciplinadas</li> <li>• as pessoas procuram e aceitam responsabilidade</li> <li>• as pessoas são criativas e competentes</li> </ul>

FIGURA 3 – A teoria de Mc.Gregor aplicada ao coral.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

As concepções apresentadas são comumente idealizadas pelos regentes corais, que formam seus estilos de liderança, a partir das idéias que têm a respeito do coro e de seus componentes. A opção por uma gestão participativa, fundamentada na chamada “Teoria Y” de Mc.Gregor, 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, desta forma, viabilizar a obtenção de elevados níveis de performance do coral.

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, como sintetiza a figura a seguir.

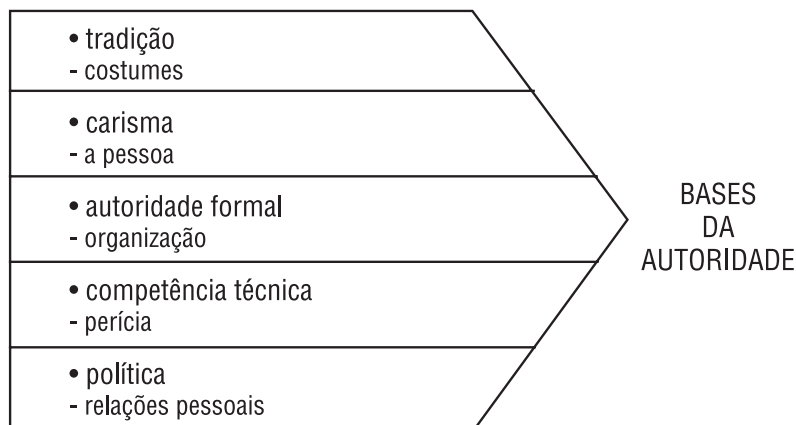


FIGURA 4 – As bases da autoridade.

Fonte: Maximiano (2004, p. 276).

A escolha do líder é uma etapa de grande relevância para o grupo, podendo ser autocrática, democrática ou liberal. Esse líder também poderá atuar de acordo com esses princípios e, assim, gerar resultados diversos no trabalho desenvolvido pelo grupo. Dessa forma, quando o líder é imposto ao grupo, costuma também impor suas idéias (liderança autocrática); quando há a liderança democrática, o grupo escolhe seu

líder e toma decisões de comum acordo; já quando o grupo não possui líder e toma decisões por “consenso”, há a liderança liberal ou ausência de liderança (MAXIMIANO, 2004, p. 276).

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

Regente autoritário	Regente inovador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• centralizador</li> <li>• distante do grupo</li> <li>• controla o comportamento das pessoas</li> <li>• sonega informações</li> <li>• procura sempre o culpado pelos erros</li> <li>• não valoriza a educação geral do grupo</li> <li>• impõe suas idéias</li> <li>• dita os padrões para o grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• facilitador</li> <li>• parte integrante da equipe</li> <li>• cobra resultados dentro da meta da equipe</li> <li>• compartilha informações</li> <li>• estimula a equipe a atingir suas metas</li> <li>• valoriza a educação geral do grupo</li> <li>• patrocina boas idéias</li> <li>• busca o consenso do grupo</li> </ul>

FIGURA 5 – Estilos de liderança na regência coral.

Fonte: os autores, com base em Amato Neto (2005).

A partir da análise do quadro acima, pode-se concluir que, 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 o grupo, sem fazer uso excessivo de sua autoridade. A liderança apresenta-se, assim, em uma visão bidimensional, apresentando ênfase nas pessoas (recursos humanos) ou nas tarefas (produtos), como expõe Maximiano (2004).

Bergamini (1994, p. 179), todavia, ressalta que:

Já é fora de dúvida que diferentes estilos de liderança acham-se enraizados e, portanto, nascem das diferenças individuais de personalidade. Sabe-se que essa maneira de ser faz parte integrante da personalidade de cada um, incluindo não somente as características intelectuais como também as emocionais, as experiências vividas, as expectativas e motivações. Embora não se tenha certeza de que sejam conhecidas todas as variáveis intrínsecas e extrínsecas capazes de determinar esta ou aquela orientação comportamental, pode-se, isto sim, observar o comportamento aparente dos diferentes líderes.

Um outro aspecto de grande relevância, na atuação de um líder, constitui-se na liderança situacional. Este conceito postula que diferentes situações exigem formas diversas de atuação, utilizando-se de vários tipos de conhecimento e de características distintas, por parte do líder (BERGAMINI, 1988). Para Rocha (2004), a resolução de problemas, em um coro, pode ser resumida em três etapas, segundo essa abordagem:

- Reconhecimento do conflito e de suas fontes: o regente deve avaliar se o conflito está sendo provocado pelo inchamento de egos, por diferenças na qualidade e na produtividade musical entre indivíduos ou por boatos e fofocas.
- Reflexão, definição e aplicação de soluções para os conflitos: o regente deve procurar nivelar os indivíduos e seus níveis de produção e, utilizando-se de sua habilidade de comunicação, esclarecer os boatos, fornecendo informações completas sobre o fato.
- Ação preventiva: 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.



A liderança situacional, ao lidar com aspectos sensíveis, como a resolução de problemas pessoais dentro do grupo, apresenta estilos de gerenciamento e solução de problemas apropriados aos diversos níveis de maturidade dos liderados (coralistas).

A partir das colocações realizadas, pode-se concluir que a efetivação do processo liderologista (formação de lideranças) pode efetivar-se no coral, por meio das seguintes ações: definição das responsabilidades de cada um; 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.

Para Rocha (2004), o regente também deve possuir outras habilidades para liderar o coro e seus integrantes, tais como: a autoridade pessoal, o autodomínio, a clareza de objetivos e de expressão do pensamento, a capacidade de planejamento, empatia e capacidade de mobilização e poder de argumentação. A inteligência emocional (GOLEMAN, 1996) também se insere nessa perspectiva, tendo papel fundamental na execução dos projetos do grupo. Cabe ressaltar que as habilidades têm diferentes níveis de relevância, em função das fases do projeto. No âmbito coral, a preparação de um concerto, por exemplo, apresenta diferentes etapas e, em cada uma destas, determinadas habilidades são requeridas em maior ou menor proporção.

O desenvolvimento dessas habilidades, pelo regente coral, proporcionará, decerto, uma grande melhoria nas atividades de seu grupo e desenvolverá novas relações interpessoais entre seus componentes, resultando em um aumento da qualidade da sua produção musical.

Concluindo-se que a partir da liderança do regente, os coralistas passam a se automotivar. Nas palavras de Bergamini (1994, p.195):

Passa-se, então, a supor que cada um tenha dentro de si recursos pessoais que lhe permitem manter o seu tônus motivacional bem como gerir-se a si mesmo de maneira a não permitir que nenhum desvio administrativo venha a drenar esse reduto importante de forças produtivas. 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.

## 7. CONCLUSÕES

O regente de um coral, no papel de liderança de um grupo social e de condução de um trabalho artístico, que envolve um grupo diversificado como um coral, deve ter a capacidade de estabelecer critérios, motivar cada um de seus liderados (coralistas) e levá-los a uma meta estabelecida. A partir desse processo, pode-se gerar e difundir conhecimentos musicais e vocais, estimulando o aumento da qualidade de vida dentro de uma organização ou comunidade e buscando um crescimento gradativo e constante do conjunto, tanto em nível musical e artístico, quanto em nível social.

A compreensão dos diversos níveis de ação de um coro e o estabelecimento de metas e papéis no processo de criação e (re)produção artística são também, imprescindíveis para a eficiência do grupo. 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 partir deste trabalho, visualizou-se que a capacidade de organização do trabalho e gestão de competências, dentro do canto coral, dentre outros aspectos abordados, consistem em habilidades a serem

desenvolvidas 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.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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. pp. 1-8.

AMATO NETO, J. **Organização e motivação para produtividade**. São Paulo: FCAV/ EPUSP, 2005. Apostila do Curso de Especialização em Administração Industrial.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.

\_\_\_\_\_. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**. Tradução de Lea Manzi e Yadyr Figueiredo. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

ELIAS, N; SCOTSON, J. L. **Os estabelecidos e os outsiders: sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

FUCCI AMATO, R. de C. Educação musical: o canto coral como processo de aprendizagem e desenvolvimento de múltiplas competências. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO MUSICAL (ABEM), 14., Belo Horizonte, 2005. **Anais**. Belo Horizonte: ABEM/ UEMG, 2005. pp.1-6.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

LÜDKE, M; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MATHIAS, N. **Coral: um canto apaixonante**. Brasília: Musimed, 1986.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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.

RATTNER, H. **Liderança para uma sociedade sustentável**. São Paulo: Nobel, 1999.

ROCHA, R. **Regência: uma arte complexa: técnicas e reflexões sobre a direção de orquestras e corais**. Rio de Janeiro: Ibis Libris, 2004.

WECHSLER, S. M. **Criatividade: descobrindo e encorajando: contribuições teóricas e práticas para as mais diversas áreas**. Campinas: Psy, 1993.

ZANDER, O. **Regência coral**. 5 ed. Porto Alegre: Movimento, 2003.