

A Gestão Administrativa em Educação Musical e a Formação de Educadores Musicais

Susana Ester Kruger (ArtHaus, São Paulo, SP, Brasil)
sekruger@arthausconsultoria.com.br

Fernando Stanzione Galizia (UFSCAR, São Carlos, SP, Brasil)
fernandogalizia@gmail.com

Resumo: Neste texto apresentamos alguns aspectos das demandas de gestão administrativa e as demandas para a área de educação musical. Abordamos o processo de formação dos gestores, bem como duas ferramentas comumente adotadas na área administrativa e que podem ser aplicadas na gestão de instituições educativo-musicais: o planejamento estratégico (e seus desdobramentos nos planejamentos tático e operacional) e o sistema de gestão à vista. Por fim, apresentamos algumas reflexões sobre as necessidades deste perfil de profissional e suas implicações para a formação dos educadores musicais.

Palavras-chave: Educação musical e administração; Formação de educadores musicais.

The Administrative Management in Music Education and the Education of Music Educators

Abstract: This text presents some aspects of the administrative management demands and of the demands in the music education area. We address the managers' instruction process, as well as two tools usually adopted in the management area and which may be applied in the management of music education institutions: strategic planning (and its ramifications with respect to tactical and operational planning) and the view management system. Finally, we present some considerations on the needs of these professionals' profile and their implications for the educational development of music educators.

Keywords: Music education and administration; Educational development of music educators.

1. Introdução: porque falar de gestão em educação musical?

Falar de gestão em educação musical é um grande desafio. Atualmente, por conta da Lei 11.769/08, as políticas públicas em educação musical dividem o foco das discussões da área com outros tópicos relacionados à presença do ensino de música nas escolas de educação básica. Pouco se tem falado sobre os processos amplos de gestão que permeiam as decisões pedagógicas que vão para além da educação musical. Pouco se tem refletido sobre os recursos e práticas comuns à área de administração que, com as devidas adaptações, possibilitariam melhor adereçamento da gestão, otimizando a solução de vários desafios que encontramos no dia-a-dia de nossas instituições educativo-musicais.

Visando colaborar com as reflexões sobre estes temas, há algum tempo buscamos alguns conhecimentos na literatura da área de administração e tentamos relacioná-los com a educação musical. O resultado desse movimento pode ser conferido em alguns textos, dos quais destacamos Galizia (2010), onde está presente o conceito de Gestão da Qualidade Total¹, utilizado no mundo corporativo, traçando paralelos entre esse conceito e o trabalho realizado por educadores musicais, e Côrtes et al (2010), onde se buscou refletir sobre as mudanças no perfil do profissional da música decorrentes das inovações tecnológicas que estão reconfigurando a Cadeia Produtiva da Música. Estes autores perceberam que:

As instituições formadoras de músicos profissionais, em sua maioria, não têm em suas grades curriculares e ementas disciplinas que abordem aspectos referentes à gestão e planejamento de carreira. Desta forma, ainda hoje o perfil do músico que se prepara para atuar profissionalmente está distante das tendências dos novos modelos de negócio que se fazem cada vez mais presentes em nossa sociedade. *Uma dessas*

lacunas está na orientação em gestão e empreendedorismo. Fica evidente que a preocupação dos artistas da música está direcionada para o aperfeiçoamento de temáticas voltadas para a eficiência da prática musical em si (tocar bem um instrumento, escrever um arranjo, etc.) (id., p. 2 – grifos nossos).

A partir desses e outros estudos e de nossa experiência como gestores na área de educação musical, abordaremos, nesse texto, o processo de formação dos gestores atuantes nesta área e, discutiremos duas ferramentas adotadas na área administrativa que podem ser aplicadas na gestão de instituições educativo-musicais: o planejamento estratégico (e seus desdobramentos nos planejamentos tático e operacional) e o sistema de *gestão à vista*. Finalizaremos apontando alguns desafios que continuamente se apresentam na gestão da educação musical e podem ser adereçados a partir destas ferramentas.

2. A formação dos gestores em educação musical

Ao assumirmos cargos administrativos em nossas instituições deparamo-nos com diversos desafios de gestão e liderança relacionados a recursos, projetos e gestão de pessoas. Para alcançar a efetividade desenvolvemo-nos intuitivamente, ao mesmo tempo em que também buscamos o conhecimento estruturado, por exemplo, na área de administração. Este desenvolvimento, segundo Crainer (2009), é composto por três níveis, com diferentes desafios na gestão de pessoas e desenvolvimento de competências, passando gradualmente de um foco “técnico” para um foco “administrativo”:

1) *Competência técnica*: normalmente ingressamos em uma instituição como professores de música, ou em outra área-fim, colocando a disposição desta nossa formação, experiência e “competência técnica”. Na maioria das vezes, somos promovidos ou nomeados para coordenadores de cursos ou de áreas porque nossos conhecimentos especialistas apresentam excelentes resultados: “em geral os executivos são promovidos porque são tecnicamente bons, e não porque sejam bons com outras pessoas. Competência técnica (...) é mensurável e exposta à vista de todos” (CRAINER, 2009, p. 63). Porém, este novo cargo requer competências não específicas à área de música/educação musical: liderar pessoas, planejar estratégias, organizar rotinas, programar eventos especiais, comunicação adequada com a equipe, avaliar resultados e assim por diante.

2) *Competência na gestão de pessoas*: passado certo tempo, a competência técnica já não é suficiente, pois se apresentam novos desafios de gestão. Assim, para termos sucesso, precisamos agregar pessoas competentes, com conhecimento técnico/específico, fomentando seu desenvolvimento e autonomia na busca dos resultados, enquanto nos voltamos às questões administrativas. Por isso, para Crainer (2009), o desafio reside na competência na gestão de pessoas:

[...] o domínio técnico de determinada área deixa de ser suficiente porque as pessoas que trabalham sob seu comando passarão a saber mais que você sobre aquela área [...]. Elas também devem se transformar em solucionadores criativos de problemas, capazes de separar o estratégico do tático e o urgente do não urgente (ibid. p. 64).

3) *Competências estratégicas e habilidades superiores de gestão*: O último estágio é o da transformação em um “gerente geral”, como, por exemplo, o diretor de uma escola ou

departamento de música de uma universidade, o diretor de um grande projeto, etc. E neste nível não bastam apenas as “habilidades e perspectivas de liderança” anteriormente adquiridas, é importante:

[...] ser estratégico e capaz de lidar com a ambigüidade. Não existem respostas certas ou erradas, apenas respostas, boas, melhores e formidáveis. (...) É preciso habilidades superiores para lidar com pessoas, competência estratégica e competências necessárias para lidar com a incerteza (ibid. p. 64).

Crainer (2009) ressalta que, na área de administração, para formar gestores deste nível, normalmente são necessários aproximadamente 20 anos. Porém, nossas instituições educativo-musicais e socioculturais estão evoluindo rapidamente, e a cada dia crescem as demandas por um perfil gestor mais próximo da área de administração, por exemplo, em razão das demandas de integração entre a academia, empresas e instituições socioculturais. Então quais são as possibilidades a curto ou médio prazo? Certamente podemos aprender com outras áreas e com nossas práticas. Além disso, “hoje, as organizações estão começando a perceber que *potencial* inclui a capacidade de aprender, crescer e mudar, e que *desempenho* é outra dimensão separada”. Em outras palavras, aprende-se com a experiência (CRAINER, 2009, p. 156-157, grifos nossos).

Esta aprendizagem pode ocorrer em ações denominadas “atribuição de função” (ibid. p. 157): por exemplo, participar ou liderar uma comissão ou um projeto de pesquisa. Como, segundo o autor, “tipos diferentes de atribuição ensinam lições diferentes” (ibidem); seria importante passarmos por diversos projetos e setores em nossas instituições, além de eventualmente recebermos acompanhamento, capacitação e tutoria/mentoria em áreas específicas (“*coaching*”²) para aprender a realizar diferentes atividades e identificarmos nossas maiores competências.

Alguns trabalhos da área de educação musical já comprovam que educadores musicais que atuam em cargos de gestão buscam conhecimentos específicos de administração por meio da própria prática. Bronzatti (2011), especificamente, investigou o trabalho de educadores musicais que atuam como gestores em projetos socioculturais ou empresas de educação musical, concluindo, dentre outras coisas, que de fato os cursos de graduação em licenciatura em música não abordam aspectos da área de gestão ou administração, não preparando, assim, os educadores musicais para o trabalho de gestão.

Já Leme (2010) realizou uma pesquisa cujo objetivo geral foi investigar se alguns conhecimentos do empreendedorismo deveriam e poderiam ser incluídos à formação do educador musical. Para tal, aplicou questionários a alunos formados no curso de Licenciatura em Música com habilitação em Educação Musical da Universidade Federal de São Carlos. Dentre os resultados obtidos, a autora destaca a importância de se obter conhecimentos sobre gestão como meio para melhorar a prática do educador musical.

Por fim, Galizia e Hentschke (2007), trabalhando a partir dos estudos de Tardif (2002)³, apontam aspectos administrativos e políticos implícitos no trabalho acadêmico de professores universitários de música. Segundo os autores, esses aspectos caracterizam-se por serem complexos e por tomarem uma grande parcela de tempo dos docentes do ensino superior. Além disso, os professores universitários de música utilizam os saberes experienciais para suprir a carência de saberes que não foram desenvolvidos em sua formação e que se demonstram necessários diante dos aspectos administrativos e políticos de seu trabalho acadêmico. Neste caso, esses seriam os saberes das funções de gestão, entendidos como saberes administrativos.

Nesta direção, Tachizawa e Andrade (1999, p. 159-161) descrevem dois perfis distintos de coordenadores de cursos superiores de administração (que também podem ser recontextualizados na educação musical), tendo em vista as oportunidades e/ou necessidades de adaptação e inovação com vistas à própria subsistência dos cursos:

1) Coordenador como *gestor de oportunidades*: gerencia “potencialidades internas e externas”, advindas da experimentação e/ou de riscos assumidos, “que podem ampliar a capacidade de ação”, integrar o saber e o fazer, incentivando a formação continuada própria e da equipe. Ele deve valorizar “o diálogo, a participação e a mudança com vistas a buscar o aperfeiçoamento contínuo do curso em prol da sua melhoria como um todo”, bem como “suportar, guiar, influenciar e administrar” (ibid. p. 160). “A busca da adequação entre liberdade (individual) e cooperação (bem comum) é o lado do paradoxo que deve ser compreendido pelos coordenadores de curso” (ibidem p. 161).

2) Coordenador como *gestor de recursos*: este perfil deve ser evitado, sendo “caracterizado como burocrata e guardião da casa”, com foco nas atividades internas sem conhecimento de outras influências (ou acontecimentos) internas e externas ao curso. Ele não se atenta a decisões sobre o curso e a instituição e suas conseqüências no âmbito, não dialoga com seus pares preferindo atuar operacional ou reativamente para apenas manter o *status quo* (ibidem. p. 160).

Para gerir adequadamente estas oportunidades, podemos adotar as ferramentas e práticas da área de administração, adaptando-as aos diferentes contextos educativo-musicais e buscando adesão e cooperação entre os pares. Para tal, é necessário que os educadores musicais que atuam como gestores busquem estas ferramentas de forma intuitiva e autodidata, ou por meio de cursos diversos.

No próximo item, abordaremos dois elementos comumente adotados na área administrativa: o planejamento estratégico e seus desdobramentos e o sistema de *gestão à vista*. De modo geral, o primeiro é mais conceitual, permitindo estabelecer os objetivos e as estratégias, e o segundo permite sua visibilidade, fomentando a adesão, divulgação e alcance dos objetivos. Acreditamos que ambos podem ser úteis para a gestão de instituições educativo-musicais.

3. Planejamento e *gestão à vista*: práticas administrativas possíveis na gestão em educação musical

Muitos pressupostos da área administrativa podem nos auxiliar a conduzir melhor nossas atividades e equipes para alcançar objetivos pedagógicos e artísticos. Entre eles está o planejamento estratégico, entendido como o “processo de elaborar a estratégia, definindo a relação entre a organização e o ambiente. Compreende a tomada de decisão sobre qual padrão de comportamento que a empresa pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir” (MAXIMIANO, 2006). Segundo Silva (2009), alguns benefícios são: agilizar decisões, melhorar a comunicação, aumentar a capacidade gerencial para tomar decisões, promover uma consciência coletiva, proporcionar uma visão em conjunto, maior delegação (de autonomia, com descentralização de decisões), oferecer uma direção comum para todos, orientar programas de qualidade e melhorar o relacionamento da organização com o seu ambiente interno e externo.

Para Ackoff (1975 *apud* OLIVEIRA, 2010, p. 14), qualquer planejamento deve conter:

- *Fins*: visão, valores, missão, propósitos, objetivos, objetivos funcionais, desafios e metas;
- *Meios*: macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas e processos;
- *Organização*: requisitos organizacionais e estruturantes;
- *Recursos*: humanos, tecnológicos e materiais/financeiros, programas, projetos e planos de ação;
- *Implementação e controle*: acompanhamento da implementação e avaliação.

Apesar de a literatura recomendar que o planejamento estratégico envolva diferentes níveis organizacionais, devido à sua abrangência (toda a organização), normalmente as estratégias macro (principalmente a visão, os valores, a missão e os objetivos) são definidas nas instâncias superiores. As demais instâncias também elaboram estratégias, mas, normalmente estas são mais voltadas às ações e objetivos específicos, constituindo-se no planejamento tático e o planejamento operacional, como pode ser visto na Ilustração 1.

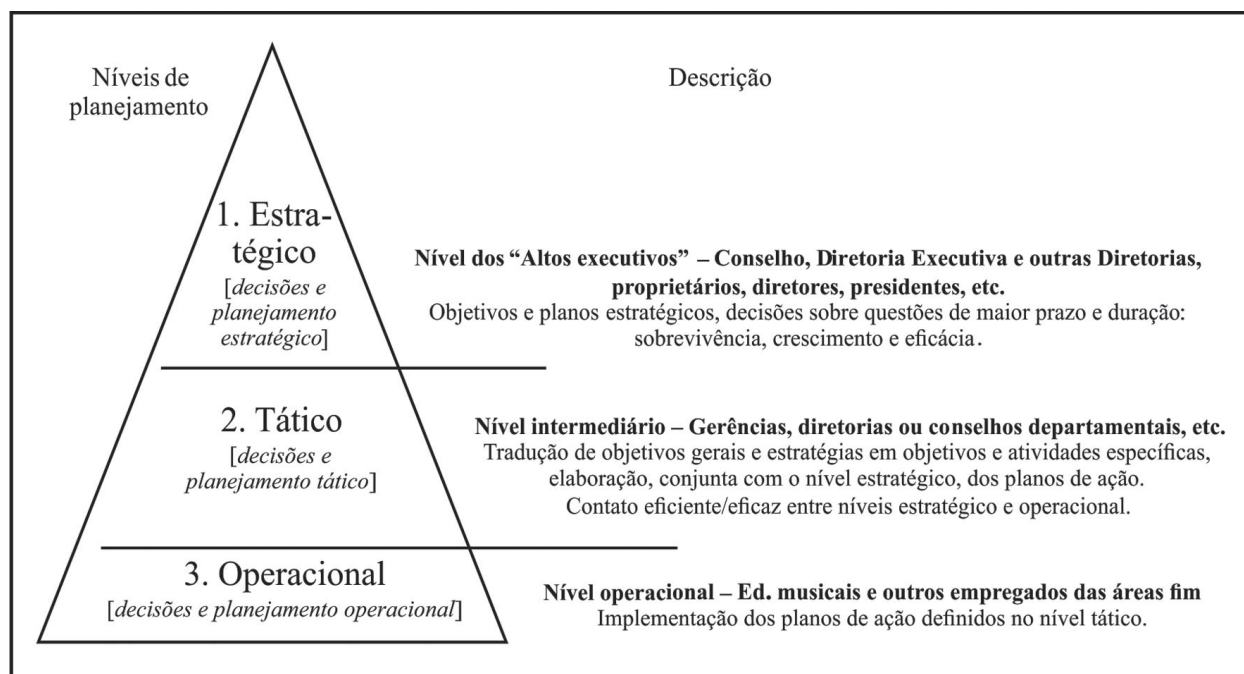


Ilustração 1: Níveis organizacionais, participantes e ações relacionadas aos três tipos de planejamento (baseado em OLIVEIRA, 2010, p. 15, e outros).

A integração entre as pessoas que realizam os diferentes tipos de planejamento (estratégico, tático e operacional) pode ocorrer também quando os fins são determinados pelas instâncias superiores e as estratégias pelas inferiores (OLIVEIRA, 2010, p. 157), de modo integrado, como exemplificado abaixo:

- A alta administração – 1º nível – estabelece os objetivos da empresa com base nos objetivos empresariais, a média administração – 2º nível – estabelece os objetivos funcionais, realizando, inclusive, o primeiro estudo dos desafios;
- Os dados acima voltam para a alta administração, que revê os objetivos, se for o caso, e efetua a consolidação geral;
- O processo volta para a média administração, que revê os objetivos funcionais e estabelece seus desafios no nível do 2º escalão;
- O processo segue para o 3º nível – operacional – que estabelece seus desafios, tendo em vista os objetivos funcionais e desafios do 2º nível da empresa;

- Todo o processo volta para o 2º nível para os devidos ajustes;
- Todo o processo volta para o 1º nível para os devidos ajustes;
- O 1º nível consolida e analisa o processo, deflagrando-o a seguir em toda a empresa (OLIVEIRA, 2010, p. 158).

Oliveira (2010, p. 17) também postula que “o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente”, pois o estabelecimento de objetivos em longo prazo precisa de ações mais imediatas que são supridas pela integração aos planejamentos táticos e operacionais, conforme pode ser visto na Ilustração 2 adiante:

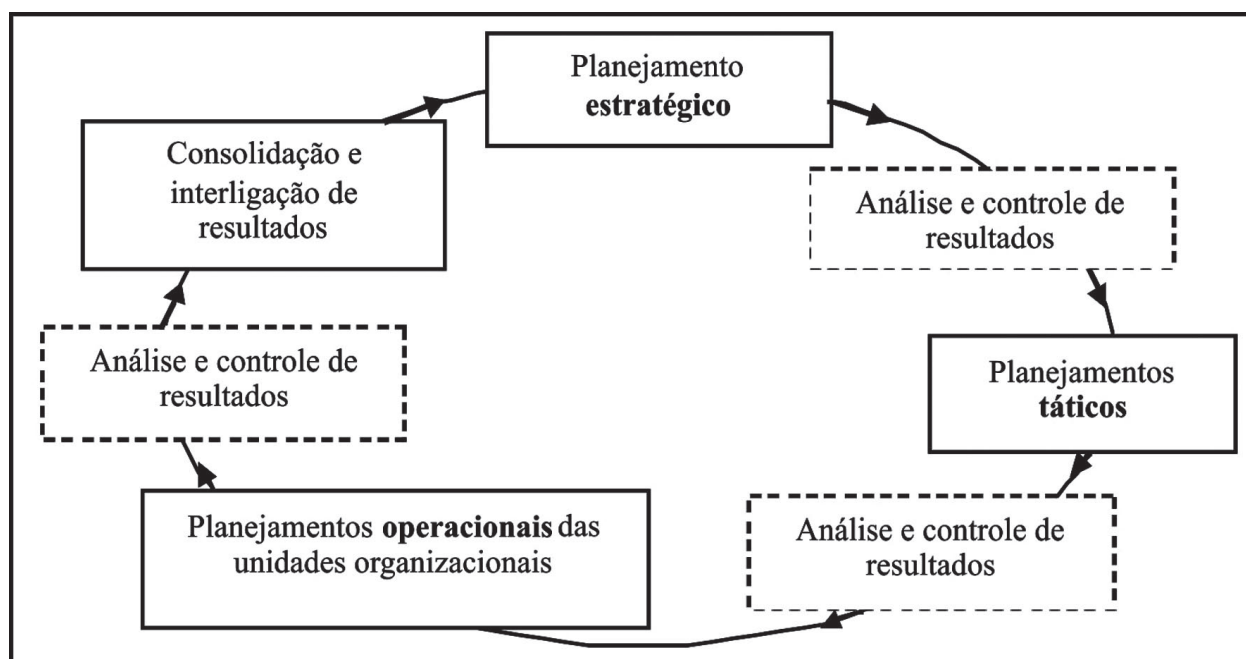


Ilustração 2: Ciclo dos três tipos de planejamento (adaptado de Oliveira, 2010, p. 17).

Nas etapas posteriores, o *planejamento tático* otimiza uma das áreas do planejamento estratégico – decompõe objetivos, estratégias e políticas, sendo desenvolvido nos níveis intermediários. Já o *planejamento operacional* formaliza as “metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a ser alcançados pelas áreas funcionais”, resultando em planos de ação ou operacionais que juntos refletem os planejamentos táticos (ibid. p. 19).

Em quais casos podemos aplicar estes pressupostos em instituições educativo-musicais? O planejamento estratégico pode ser utilizado para definir metas e objetivos a médio e longo prazo: “o que queremos ser, fazer e oferecer ao nosso público-alvo daqui a alguns anos?” As respostas residem na filosofia adotada (consciente ou inconscientemente) para nortear o planejamento, demonstrado pela natureza dos objetivos formulados pelos líderes (OLIVEIRA, 2010, p. 13). Dentre os três direcionamentos filosóficos comumente adotados⁴ destacamos a filosofia da *adaptação (ou inovação)*, cujo principal valor é o processo de elaboração e não os planos (conseqüências): “supõe que [...] o futuro pode ter certeza, incerteza e ignorância, e cada uma delas requer ‘um tipo diferente de planejamento, comprometimento, contingência ou adaptação’ (ibid. p. 12). Ela busca equilíbrio interno e externo após uma mudança para manter a eficiência. A instituição “deve responder, adequadamente, às mudanças externas, pois estas são as principais responsáveis pelos seus problemas internos” (ibid. p. 13). Nesta perspectiva, o planejamento estratégico considera as implicações para as atividades e público-alvo da instituição a partir da introdução da

obrigatoriedade do ensino específico de música nas escolas (Lei 11.769/08), ou a abertura de um novo curso de música na cidade, a ser visto como uma ameaça (concorrente) ou como oportunidade (alguém para “agregar” forças). A análise destas questões integra o planejamento estratégico.

Enquanto líderes ou gestores de uma instituição, colegiado, departamento ou projeto, é desejável termos tempo para observar estes aspectos. Precisamos deslocar nossas energias do “operacional” para o “estratégico”. Obviamente temos burocracias ou atividades corriqueiras para realizar, mas, enquanto gestores e líderes, nosso foco deve ser pensar e estipular fins, meios, organização, recursos, implementação e avaliação das atividades. Caso contrário, serão elas a nos guiar, compulsiva e rotineiramente, ao invés de estabelecermos as prioridades e focos que as guiarão e toda a equipe.

Para tornar visíveis estas propostas de gestão, aumentando a adesão, o compromisso da equipe e a eficiência no alcance dos resultados, alguns autores sugerem adotar o sistema de *Gestão à vista*, a segunda ferramenta administrativa aqui apresentada. Ela consiste no

Processo em que os indicadores, parâmetros e critérios de avaliação, bem como a realidade atual, das atividades, ficam disponíveis para acompanhamento e possível interação e intervenção de todos os demais envolvidos, de forma direta ou indireta, nas atividades consideradas (OLIVEIRA, 2010, p. 160).

Para SOUZA et all, (2004):

É uma forma de comunicação que pode ser observada por qualquer um que trabalha em uma dada área, [...] que esteja de passagem por esta e para qualquer um onde esteja visível. [...] comunicação que está Disponível em: uma linguagem acessível para todos aqueles que possam vê-la, trazendo uma nova luz e uma nova vida à cultura no local de trabalho, através do compartilhamento das informações (2004, p. 2).

Esta sistemática foi iniciada e divulgada pelo movimento da Qualidade Total⁵, e normalmente consiste em um painel ou quadro com dados sobre o desempenho, alcance dos indicadores de qualidade, etc., de forma padronizada. Por exemplo, objetivos que estão sendo alcançados no tempo estipulado são marcados em verde, atrasados em vermelho, e assim por diante. A atualização é feita periodicamente pelo respectivo gestor. “O principal objetivo é alocar em lugar visível e apropriado as informações consideradas cruciais para percepção de problemas e identificação de oportunidades de melhorias” (SILVA e SANCHES, 2001 *apud* SOUZA et all, 2004, p. 2). Outros objetivos são:

1) Oferecer informações acessíveis e simples, capazes de facilitar o trabalho diário, aumentando o desejo de se trabalhar com maior qualidade. 2) Aumentar o conhecimento de informações para o maior número de pessoas possíveis. 3) Reforçar a autonomia dos funcionários, no sentido de enriquecer os relacionamentos e não de enfraquecê-los. 4) Fazer com que o compartilhamento das informações passe a ser uma questão de cultura da empresa. (MELLO, 1998, *apud* SOUZA et all, 2004, p. 2).

Existem vários modelos de formulários que podem demonstrar o *status* dos projetos em andamento em uma instituição. Um exemplo é a Tabela 1 abaixo, que apresenta um formulário adaptado de OLIVEIRA (2010), podendo ser utilizado pelas áreas responsáveis pelo cumprimento de cada objetivo dos planejamentos nos níveis tático e operacional:

Tabela 1: Exemplo de formulário para acompanhamento de projetos no sistema de *Gestão a vista* (baseado em OLIVEIRA, 2010, p. 174).

Missão da instituição:						
Plano de Trabalho do ano de _____				Departamento:		
Objetivo:				Sub-área responsável:		
Demandante: <input type="checkbox"/> externo à instituição <input type="checkbox"/> interno (departamento) <input type="checkbox"/> outra área da instituição				Grau de prioridade: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 Grau de impacto: <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5		
Metas (objetivos específicos)	Data inicial	Data final	Responsável específico	Detalhamento das estratégias	Status (% de alcance)	Observações
1.				1.1. 1.2. etc...		
2.						

Neste formulário, observamos alguns elementos cruciais para a realização de um bom planejamento e seu respectivo acompanhamento e avaliação. Por exemplo, ao definir a área demandante (externo, interno, outra área) estabeleceremos também os graus de prioridade na ordem da execução (em relação a prazos e alocação de recursos humanos e financeiros), bem como, no grau de impacto (implicações ou riscos em caso de atraso ou não cumprimento da meta/objetivo). O *status* (percentual de alcance dos objetivos em cada estratégia) pode ser atualizado semanal ou quinzenalmente, de acordo com a duração prevista para a realização dos objetivos, o que possibilita seu acompanhamento permanente.

Esta ferramenta pode demandar a construção de uma “agenda” ou cronograma mensal/semestral mais detalhada, que possibilitará visualizar os picos de trabalho de cada estratégia do objetivo e entre diferentes objetivos. Desta forma, evitaremos a sobreposição de recursos humanos e tempo como, por exemplo, as mesmas pessoas realizando atividades complexas que demandam muito tempo, com risco de não cumprimento de prazos, resultando em uma previsão racional e equilibrada dos recursos financeiros.

É importante, porém, prever um tempo livre para atividades emergentes/inesperadas (demandas internas ou externas não relacionadas ao projeto propriamente dito) e/ou outras, inicialmente não previstas durante o planejamento, mas necessárias para o alcance dos objetivos e, inclusive, para reflexões e discussões conjuntas que podem levar a redirecionamentos do planejamento. Se isso não ocorrer, o risco será propor prazos estreitos que não poderão ser cumpridos, levando a equipe à desmotivação, desunião, descrédito no projeto ou em algum de seus objetivos e estratégias, entre outros efeitos negativos. Estes problemas podem demandar um tempo precioso do gestor, que precisará se concentrar na resolução de situações relacionadas à gestão de recursos humanos antes de retomar o projeto.

Além disso, é importante prever um tempo para as atividades operacionais, ou um pouco mais rotineiras, ou seja, aquelas que fazem parte da própria rotina do gestor ou dos membros da equipe e que, eventualmente, podem tomar tanto tempo quanto os próprios projetos. Por exemplo, resposta a emails e atendimentos a público interno e externo, processos seletivos, semanas de planejamento, avaliações e bancas, relatórios, congressos, participação em audições, recitais e outras atividades pedagógico-musicais, etc. Como pode ser visto na ilustração abaixo, há um “ciclo de vida” para estes projetos e atividades:

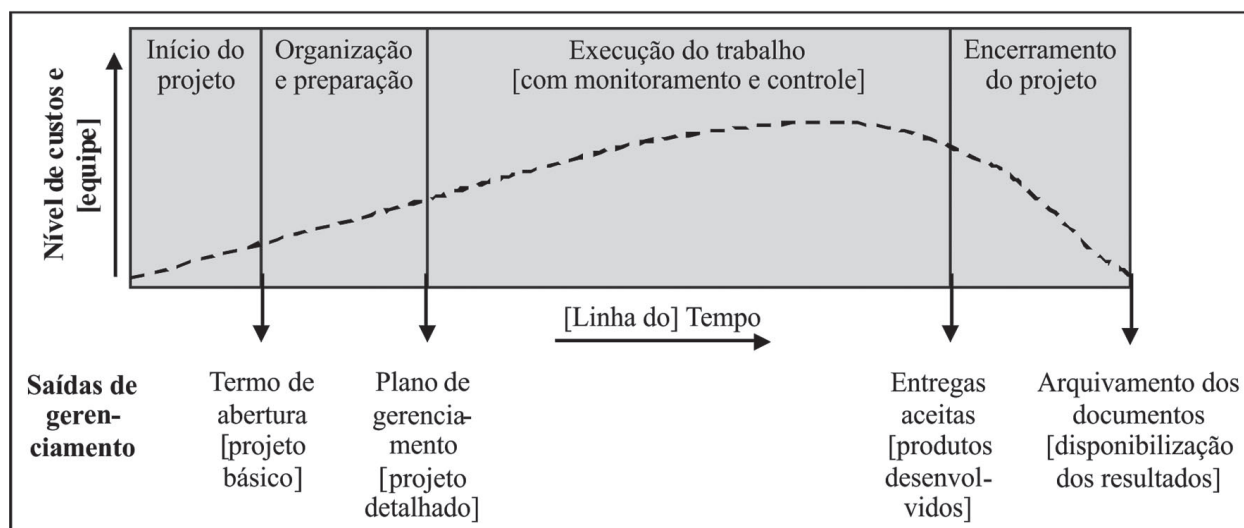


Ilustração 3: Fases do projeto com níveis de custos e alocação de equipe (figura baseada e adaptada de Guia PMBOK, 2008, p. 16).

Em um planejamento consistente, as fases cruciais (com maior emprego de tempo, recursos humanos e financeiros, por exemplo) jamais serão totalmente coincidentes, como pode ser visto na Tabela 2 abaixo. Nesta Tabela, apresentamos um cronograma onde, para cada um dos objetivos (que poderiam ser as metas e estratégias, em um nível maior de detalhamento do planejamento), as fases são visualizadas em uma “linha do tempo” com duração estimada:

Tabela 2: Exemplo de organização temporal para execução de objetivos de projetos e atividades operacionais (cronograma adaptado de Guia PMBOK, 2008, p. 16).

	Mês	Mês 1				Mês 2				Mês 3				Mês 4				Mês 5			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Atividade operacional 1		■	■	■	■			■	■			■	■								
Objetivo 1 do projeto		■	■			■	■			■	■	■	■			■	■				
Objetivo 2 do projeto		■	■					■	■					■	■	■	■			■	■

Legenda:

Início do projeto/atividade (planejamento geral)	■
Organização e preparação	■
Execução do trabalho (início/final)	■
Execução do trabalho (pico)	■
Encerramento do projeto/atividade	■

Conforme pode ser observado, os picos dos diferentes objetivos (a fase “execução do trabalho”) não são coincidentes nem coincidirão com os picos das atividades “operacionais”. Além disso, nesse cronograma, sugerimos que o prazo final para a entrega do resultado de um objetivo de projeto ou atividade operacional concentre-se no período final de execução do trabalho (pico) e não na fase de encerramento. Desta forma, propomos um tempo para reflexão e análise dos resultados antes de sua entrega e fechamento definitivo da atividade.

Reflexões finais

Nosso intuito ao trazer para este texto considerações sobre o planejamento estratégico (e seus desdobramentos nos planejamentos tático e operacional) e o sistema de gestão à vista, foi defender a necessidade premente dos educadores musicais em ampliar seus conhecimentos sobre gestão. Isso pode ser feito por meio do estudo autônomo, da formação continuada e da troca de experiências com outras áreas (como a área de administração aqui mencionada), cujas pesquisas realizadas em universidades públicas e particulares em todo o mundo mostram-se perfeitamente passíveis de serem adotadas, com as devidas recontextualizações, na área de educação musical.

Como já ocorre em outras áreas (tecnologias, saúde, dentre outras), há muita disposição em firmar parcerias e realizar ações conjuntas entre as instituições que se focam em pesquisa e formação (as universidades, por exemplo) e as que se dedicam às atividades profissionais em si. Neste sentido, seriam igualmente importantes ações conjuntas e realização de projetos e pesquisas entre projetos socioculturais, secretarias de estado ou municipais de cultura e de educação e instituições ou cursos superiores de educação musical, pedagogia e administração, dentre outros. As parcerias podem colaborar a visualizar estratégias e superar vários desafios, tais como o da implementação da Lei 11.769/2008, da formação continuada de educadores musicais que atuam em projetos socioculturais, da formação de lideranças, etc.

Além disso, também pelo exposto neste texto, ficam aparentes as possibilidades de nos apoiarmos em conceitos e ferramentas da área de administração para melhor conduzirmos nossos projetos educativo-musicais. Ressaltamos, contudo, que não se trata de mudar o cunho social, musical ou pedagógico da instituição de ensino de música em si, mas, sim, de assumir que há educadores musicais que exercem funções administrativas e/ou gerenciais nessas instituições e que raramente são formados para esse trabalho. Quando o são, na maioria das vezes, o fazem sozinhos, pela experiência ou tentativa e erro. Se as questões de gestão forem adequadamente conduzidas pelos educadores musicais que exercem estes cargos de gestão, certamente aqueles que se encontram em sala de aula terão mais tempo para se dedicar às atividades e poderão fazê-las com respaldo administrativo mais eficiente. Em outras palavras, todas as atividades administrativas devem estar a serviço do desenvolvimento musical e sociocultural dos nossos alunos e nunca devem ser um fim em si mesmo.

Embora as atribuições e complexidades de liderança nas instituições variem conforme o cargo, é possível tecer algumas considerações comuns a instituições socioculturais, escolares e acadêmicas que trabalham com ensino de música. Nesta visão, quando atuamos como educadores, em sala de aula, somos parceiros dos alunos. Nossas propostas pedagógicas mediam sua construção coletiva e pessoal de conhecimento, para que dêem sempre o melhor de si em diferentes atividades musicais práticas, respeitem as ideias musicais de seus colegas e valorizem diferentes estilos musicais. É neste momento que nossa competência técnica (pedagógico-musical e técnico-instrumental) será exigida ao máximo, pois, enquanto educadores, também devemos ser modelos para nossos alunos. Analogamente, também seria este o momento de realizarmos nosso planejamento que, traçando um paralelo entre as áreas de didática e administração, seria o planejamento “operacional”: os planos de aula.

Porém, ao exercermos algum cargo que envolva liderança de grupos de pessoas, como chefia de departamentos, coordenação de projetos, eventos, pesquisas ou outras atribuições, certamente exerceremos ações diferentes no âmbito da gestão de pessoas. Precisamos agir de modo que cada um dos participantes destes grupos dê seu melhor, de-

envolvendo-se continuamente, aprendendo e sendo motivado a estabelecer conjuntamente as prioridades e os objetivos. Realizamos então os planejamentos *táticos*, estabelecendo, em conjunto com a equipe docente, metas e objetivos gerais que se refletirão⁶ nas práticas pedagógicas dos educadores musicais e nos seus planejamentos “operacionais” (planos de aula). Tomaremos decisões para curtos e médios prazos, baseados em nossos conhecimentos educativo-musicais e outros fatores – social, pedagógico, humano, administrativo-operacional etc.

Nossas competências estratégicas e habilidades superiores de gestão serão desenvolvidas e testadas ao passarmos a atuar na direção de algum curso ou setor, instituição, associação, conselho, ou em outra atribuição que envolva gestão de diversos grupos de pessoas, em diversos níveis de atuação. E toda experiência acumulada nas gestões anteriores, adicionada ao aprendizado com nossos pares em outras diretorias ou departamentos – tanto específico, adquirido em estudos e na sala de aula, quanto de gestão de pessoas – nos ajudarão a compreender os desafios do planejamento estratégico e seus desdobramentos/detalhamentos e a utilizarmos ferramentas como o sistema de *gestão à vista*. Combinados, estes recursos podem nos levar a uma visão clara do que esperamos para a instituição, como e quando queremos alcançar os objetivos estabelecidos e se estão sendo alcançados com a qualidade estipulada.

Portanto, é importante ressaltar, uma vez mais, que as ferramentas administrativas, como as aqui descritas, precisam ser entendidas como suporte para as atividades fim-pedagógico-musicais, sociais etc. Elas podem auxiliar os gestores a aperfeiçoarem seu trabalho, atendendo não apenas cada vez mais alunos com custos otimizados e corretamente direcionados, com princípios administrativos atualizados e efetivos, mas principalmente enquanto ferramentas úteis na realização das atividades fim que permitam desenvolver ao máximo o potencial musical dos alunos. Jamais as ferramentas administrativas devem nos tirar do foco educativo-musical, ao contrário: elas devem abrir nossos horizontes para que possamos, com maior efetividade e qualidade, nos concentrar em oferecer o melhor possível para nossos alunos. Assim, fará sentido adotarmos a filosofia da adaptação – ou da inovação –, que nos permitirá compreender nosso contexto, estimar alternativas e delinear ações de expansão e aprimoramento das atividades e materiais educativo-musicais, permitindo voltar nosso foco ao desenvolvimento musical, social, cultural e educacional de nossos alunos; ou seja, buscar o seu desenvolvimento humano de modo mais amplo.

Notas

- ¹ A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma filosofia gerencial que exige mudanças de atitudes e de comportamento. Essas mudanças visam o comprometimento com o desempenho, a procura do autocontrole e o aprimoramento dos processos. A GQT valoriza o ser humano no âmbito das organizações, reconhecendo sua capacidade de resolver problemas no local e momento em que ocorrem, buscando permanentemente a perfeição. Segundo Longo (1996), ela precisa ser entendida como uma nova maneira de pensar, realizada antes de agir e produzir, implicando em uma mudança de postura gerencial e em uma forma moderna de entender o sucesso de uma organização. Os pontos principais da GQT são o trabalho em equipe permeando toda a organização; as decisões baseadas em fatos e dados; a busca constante da solução de problemas e diminuição de erros; e o foco no cliente. Como dimensões básicas, essa filosofia visa à qualidade intrínseca, o custo, o atendimento, a moral, a segurança e a ética.
- ² Para mais informações sobre o termo e suas aplicações no desenvolvimento de pessoas nas instituições, sugerimos acessar sites como o da Sociedade Latino-americana de Coaching, especificamente no link Coaching/O que é o coaching?
- ³ Este autor identifica quatro grupos de saberes vinculados à formação do professor do ensino básico: os saberes curriculares, os saberes disciplinares, os saberes experienciais e os saberes da formação profissional (das ciências da educação e da ideologia pedagógica).

- ⁴ As três filosofias de planejamento apresentadas pelo autor são a *da satisfação* (na qual a instituição planeja para fazer “suficientemente bem” algo que já faz, com “maior preocupação com a sobrevivência do que com o crescimento e o desenvolvimento” [OLIVEIRA, 2010, p. 11]); a *da otimização* (para fazer algo “tão bem quanto possível”, sendo voltada principalmente ao desempenho financeiro [ibidem, p. 12]); e a *da adaptação*, ou “planejamento inovativo” (ibidem, p. 12), descrita com maiores detalhes neste texto.
- ⁵ Vide nota 2.
- ⁶ Dizemos que apenas *refletirão*, pois o professor, em sala de aula, possui autonomia pedagógica para gerar aprendizado, propor objetivos e realizá-los em consonância com os objetivos da instituição de ensino musical.

Referências bibliográficas

- ACKOFF, Russel L. *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- BRONZATTI, Roberto Ferrari. *O Educador Musical e a Atividade de Gestão*. Trabalho de conclusão de curso. Departamento de Artes e Comunicação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2011.
- CÔRTEZ, Mauro Rocha; BENZE, Rachel Pereira; GALIZIA, Fernando Stanzione, et al. O Músico Empreendedor: novas possibilidades de atuação e novas necessidades de formação profissional em música. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 6., 2010, Recife. *Anais...* Recife: EGEPE, 2010. v. VI. p. 1-9.
- CRAINER, Stuart. *O Estilo Jack Welch de Gerir*: as 10 lições de um dos maiores executivos da história. 2. ed. CASTANHEIRA, Paulo Cezar (trad.). São Paulo: Gente, 2009.
- GALIZIA, Fernando Stanzione. Gestão de qualidade do ensino musical. *Espaço Intermediário*, v. 1, n. I, p. 13-23, 2010. Disponível em: <<http://www.projetoguri.org.br/revista/index.php/ei/article/view/9/53>>. Acesso em: 07 Fev 2012.
- GALIZIA, Fernando Stanzione; HENTSCHKE, Liane. Aspectos Administrativos e Políticos do Trabalho Acadêmico de Professores Universitários de Música. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO MUSICAL, 16., 2007. Campo Grande. *Anais...* Campo Grande: ABEM, 2007.
- Guia PMBOK*: um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. 4. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.
- LEME, Mirella Pavan de Arruda. *Educação Musical e Empreendedorismo*: possíveis relações para formação e atuação dos educadores musicais. Trabalho de conclusão de curso, Departamento de Artes e Comunicação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2010.
- LONGO, Rose Mary Juliano. *Gestão da Qualidade*: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação. Texto para discussão n. 397. Brasília: IPEA, 1996. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_397.pdf>. Acessado em: 10 jan 2010.
- MAXIMIANO, Antonio C. A. *Teoria Geral da Administração*: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MELLO, Carlos Henrique P. *Auditoria Contínua*: estudo de implementação de uma ferramenta de monitoramento para sistema de garantia da qualidade com base nas Normas NBR ISO 9000. Dissertação de mestrado, EFEI, Itajubá, 1998.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento Estratégico*: conceitos, metodologia, práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Valdeh Maria da. *Planejamento Estratégico Organizacional*. Trabalho de Conclusão de Curso – Gestão de Pessoas. (2009). Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/17530/1/Planejamento-Estrategico-Organizacional/pagina1.html#ixzz0ygyeZBJR>>. Acessado em: 24 jan 2011.

SILVA, Mariana M.; SANCHES, Estevão B. *Um Sistema Computacional de Geração de Informações para a Sistemática de Gestão à Vista da Tapetes São Carlos*. São Carlos: apostila interna, 2001.

SOUZA, Karen Alves de; PAULA, Norival de; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da et al. Implementação e Padronização da Gestão à Vista em uma Empresa de Prestação de Serviços. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11., Bauru, SP, 2004. *Anais...* Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/anais_11.php. Acessado em: 13 set 2012.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. *Gestão de Instituições de Ensino*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1999.

TARDIF, Maurice. *Saberes Docentes e Formação Profissional*. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

Susana Ester Kruger - Doutora em Educação/Currículo (PUCSP), mestre em Educação Musical (PPG-Música/UFRGS), especialista em Administração de Instituições de Ensino (CDE-FAE, PR), especialista em Educação Musical/Piano e bacharel em Piano (EMBAP, PR). É uma das diretoras da ArtHaus, atuando com consultoria, assessoria e formação em educação musical e tecnologias. Integra o grupo de pesquisa FAPROM (PPG-Música/UFRGS, apoio CNPq) e o grupo de pesquisa em tecnologias educacionais (PPG Educação-Currículo/PUCSP) no *Projeto UCA* (Um Computador por Aluno, SEB/MEC) também vinculado a projeto no CNPq.

Fernando Stanzione Galizia - Doutorando em Educação (UFSCar), mestre em Educação Musical (PPG-Música/UFRGS) e licenciado em Educação Artística/Música (ECA/USP). Professor assistente da UFSCar, no Departamento de Metodologia de Ensino do Centro de Educação e Ciências Humanas, onde leciona nas Licenciaturas em Música e em Pedagogia (modalidades presencial e à distância) e atua como professor de Didática Geral de todas as Licenciaturas. É coordenador do programa de extensão *Ações e Reflexões em Educação e Educação Musical* e dos projetos de extensão *Mostra musical de alunos do Curso de Licenciatura em Música da UFSCar* (MoMA), *Chamber Choro* e *Projeto Conhecendo o Choro*.
