

MARIANA BERGSTEN MENDES FELIX

Orquestrando a carreira: percepção de sucesso entre músicos e musicistas de orquestra

São Paulo

2023

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Dolores Montoya Diaz  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Mariana Bergsten Mendes Felix

Orquestrando a carreira: percepção de sucesso entre músicos e musicistas de orquestra

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências.

Orientadora: Profa. Dra. Tania Casado

Coorientador: Prof. Dr. Fábio Cury

Versão corrigida

São Paulo

2023

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Felix, Mariana Bergsten Mendes.

Orquestrando a carreira: percepção de sucesso entre músicos e musicistas de orquestra / Mariana Bergsten Mendes Felix. - São Paulo, 2023.  
196 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2024.

Orientador: Tania Casado.

Co-orientador: Fábio Cury.

1. Carreira. 2. Sucesso na carreira. 3. Sucesso subjetivo. 4. Orquestra sinfônica. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Nome: Mariana Bergsten Mendes Felix

Título: Orquestrando a carreira: percepção de sucesso entre músicos e musicistas de orquestra

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação do Departamento de Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Ciências. Área de concentração: Gestão de Pessoas em Organizações

Data:

Banca Examinadora:

Professora Dra. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Professora Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Professora Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Professora Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_



Ao Wagner e à Lorena, com amor.

Ao meu pai, René e à minha mãe, Gitta,  
com gratidão pelo exemplo de vida e pelo  
apoio e carinho de sempre.





## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Profa. Dra. Tania Casado, pela oportunidade, confiança e incansável apoio ao longo de toda a jornada acadêmica. Seu entusiasmo pelo meu tema de pesquisa e seus inestimáveis direcionamentos moldaram meu percurso de estudo e pesquisa.

Ao meu coorientador, Prof. Dr. Fabio Cury, cujo incentivo e minuciosa revisão contribuíram significativamente para a tese. As referências que me apresentou foram fundamentais e instigantes.

Aos professores membros da banca de qualificação, Dra. Liliana Vasconcellos e Dr. Lucas Robatto, agradeço por sua leitura atenta e pelas sugestões valiosas que enriqueceram este trabalho.

Aos professores membros da banca de defesa, Dr. Lucas Robatto, Dr. Aloysio Fagerlande e Dr. André Luis Silva, agradeço pelas contribuições precisas.

Quero estender minha gratidão especial aos colegas das orquestras que generosamente se dispuseram a participar da minha pesquisa, pelo tempo que doaram para responder ao questionário e pela abertura durante as entrevistas. Vocês foram essenciais para a elaboração deste estudo.

Aos inspetores, gerentes, administradores e maestros das orquestras, agradeço por sua disposição em apoiar e disseminar esta pesquisa, contribuindo para a sua relevância no campo.

Ao maestro Gil Jardim, agradeço por proporcionar a oportunidade de apresentar minha pesquisa aos incríveis colegas da Orquestra Sinfônica da Universidade de São Paulo (OSUSP).

À Sofia, pela inestimável ajuda e aos amigos da orquestra com quem compartilhei ideias e discussões construtivas.

À rede de apoio que desempenhou um papel vital me auxiliando nos cuidados com a Lorena durante a escrita desta tese. Walleska, Waléria, Ester, Nailda e a equipe da Lúmicá, vocês foram fundamentais.

À minha amada família, mãe, pai, Ana, irmãos e cunhados, agradeço pelo interesse constante, incentivo e apoio inabalável. Vocês fizeram toda a diferença.

Ao Wagner, por seu apoio incondicional e à Lorena, que nasceu durante o meu doutorado, pela inspiração diária e pela paciência infinita com meus momentos de ausência.

Esta tese não teria sido possível sem a colaboração e apoio de todos vocês. A todos minha sincera gratidão por fazerem parte desta jornada!

“Vivendo, se aprende; mas o que se aprende,  
mais, é só a fazer outras maiores perguntas.”

João Guimarães Rosa



## RESUMO

Felix, M. B. M (2023). *Orquestrando a carreira: percepção de sucesso entre músicos e musicistas de orquestra*. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

As abordagens de carreiras contemporâneas preconizam o protagonismo do indivíduo e o sucesso subjetivo; contudo, é preciso considerar o contexto em que as carreiras são vivenciadas. Entender como o sucesso é percebido em diferentes ocupações aparece como lacuna da literatura. O contexto orquestral, escolhido para esta pesquisa, apresenta desafios como diminuição de subsídios públicos e barreiras enfrentadas pelos músicos para expressar sua individualidade artística. Diante deste cenário, o primeiro objetivo foi investigar e analisar o sucesso subjetivo dos músicos de orquestra, utilizando um método misto. A amostra da fase quantitativa foi não probabilística e por conveniência, com 164 músicos de orquestra de 13 estados brasileiros, utilizando a escala *The Dual Aspect Importance & Achievement Career Success Scale* (DAIA-CSS). Após a análise fatorial confirmatória, foram examinadas as sete dimensões de sucesso subjetivo, que apresentaram a seguinte ordem de importância: segurança financeira, equilíbrio trabalho-vida, aprendizagem e desenvolvimento, impacto positivo, relações de trabalho positivas, sucesso financeiro e empreendedorismo. A pesquisa identificou uma ênfase na importância da aprendizagem contínua ao longo da carreira, enquanto a dimensão do sucesso financeiro, apesar de sua posição relativamente baixa em importância, gerou insatisfação por não oferecer recompensas proporcionais ao esforço. A análise de perfis latentes categorizou os respondentes em cinco perfis distintos de distribuição de sucesso subjetivo idealizado e realizado. Na fase qualitativa, as entrevistas com dez representantes dos diferentes perfis destacaram seu amor pela música, paixão pela orquestra, prazer de tocar, emoção de tocar para o público, mas também percepções de encolhimento do mercado musical, de carga de trabalho excessiva, de falta de condições adequadas, de relações rigidamente hierárquicas dentro da orquestra e de atritos com maestros, que geram insatisfação. O segundo objetivo foi avaliar se os músicos percebem a performance musical na orquestra como uma prática criativa. Os relatos demonstraram um consenso sobre a natureza criativa da performance musical, mas também clareza quanto às restrições à criatividade, impostas pela estrutura hierárquica orquestral. O terceiro objetivo foi analisar como os músicos desenvolvem atividades musicais adicionais em busca de realização. Música de câmara, atuação como solistas e docência foram mencionadas como atividades importantes, não predominantemente motivadas por ganhos financeiros. A música de câmara e a atuação como solistas foram vistas como oportunidades para desenvolvimento e aperfeiçoamento, enquanto a docência foi associada à contribuição e impacto. Constatou-se que a orquestra impõe barreiras ao desenvolvimento criativo, causando sentimentos de limitação, enquanto as atividades musicais paralelas foram descritas como fontes de realização, ajudando os músicos a retornar à orquestra com menos frustração. A falta de menções sobre propostas de mudança dentro da orquestra sugere uma percepção de um ambiente rígido e hermético, com espaços limitados para participação e influência. Os músicos, portanto, relatam características de uma carreira tradicional dentro da orquestra, mas adotam uma postura proteana fora dela, buscando ativamente oportunidades para exercer a criatividade em diferentes contextos musicais e assim, orquestrando sua carreira.

Palavras-chave: Carreira. Sucesso na carreira. Sucesso subjetivo na carreira. Carreira de músicos.



## ABSTRACT

Felix, M. B. M (2023) *Orchestrating the Career: Perception of Success Among Orchestra Musicians*. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Contemporary career theories advocate and emphasize subjective success, and the professional as the owner and protagonist. However, it is also necessary to consider the environment in which careers are developed. There is a *gap* in the literature on understanding how success is perceived in different occupations. The context of an orchestra, chosen for this research, presents challenges such as a reduction in government funding, low subsidies, and other barriers faced by musicians when expressing their artistic potential. Considering these issues, this thesis's first objective was to investigate and analyze the subjective success of orchestra musicians, using a mixed research method: quantitative and qualitative. The quantitative phase adopted a non-probabilistic and convenience sample, counting on 164 orchestra musicians from 13 Brazilian states, and applied the Dual Aspect Importance & Achievement Career Success Scale (DAIA-CSS). After confirmatory factor analysis, the seven dimensions of subjective success were examined, which presented the following order of importance: financial security, work-life balance, learning and development, positive impact, positive work relationships, financial success, and entrepreneurship. The results brought an emphasis on the importance of continuous learning throughout one's career and presented financial success as a dissatisfaction factor because rewards are not proportional to effort, despite its relatively low position in importance. Latent profile analysis categorized respondents into five distinct profiles according to idealized and realized subjective success. In the qualitative phase, interviews with ten representatives from the different profiles took place and highlighted their love for music, passion for the orchestra, the pleasure of playing, and emotion of playing for the public; on the other hand, perceptions of the shrinking music market, excessive workload, lack of adequate work conditions, rigid and hierarchical relationships within the orchestra and friction with conductors, also came up as results. The second objective was to assess whether musicians perceive musical performance in the orchestra as a creative practice. The reports demonstrated a consensus on the creativity of musical performance but also explicated the restrictions on creativity imposed by the hierarchical orchestra structure. The third objective was to analyze how musicians add other musical professional activities in search of fulfillment. Chamber music, acting as soloists and teaching were mentioned as important opportunities, not predominantly motivated by financial gains. Chamber music and performing as soloists were seen as links for development and improvement, while teaching was associated with contribution and impact. The orchestra was also seen to impose barriers to creative development, by causing feelings of limitation, while added musical activities were described as sources of fulfillment and helping musicians to come back to the orchestra with less frustration. The lack of mention of proposals for change within the orchestra suggests a perception of a rigid and hermetic environment, with limited spaces for participation and influence. The musicians, therefore, report characteristics of a traditional career within the orchestra but adopt a protean career outside it, actively seeking opportunities to exercise their creativity in different musical contexts and thus orchestrating their career.

Keywords: Career. Career success. Subjective career success. Musician's career.





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Concepções de carreira em diferentes disciplinas .....	34
Quadro 2 – Indivíduo e contexto .....	35
Quadro 3 – Carreira objetiva e carreira subjetiva em diferentes disciplinas .....	38
Quadro 4 – Definições de carreira subjetiva .....	38
Quadro 5 – Dimensão objetiva e dimensão subjetiva.....	39
Quadro 6 – Sucesso objetivo e sucesso subjetivo.....	41
Quadro 7 – Desenho da pesquisa.....	68
Quadro 8 – Escala de sucesso subjetivo .....	70
Quadro 9 - Roteiro de entrevista.....	74
Quadro 10 - Categorias de análise .....	76
Quadro 11 - Questões oriundas da análise quantitativa.....	92
Quadro 12 - Perfis dos entrevistados quanto ao Sucesso Subjetivo .....	98
Quadro 13 – Descrição dos perfis entrevistados .....	98
Quadro 14 - Primeiras impressões.....	99
Quadro 15 - Amor pela música.....	102
Quadro 16 - Prazer de tocar.....	103
Quadro 17 - Sonho de tocar em orquestra .....	105
Quadro 18 - Frustração de expectativas .....	106
Quadro 19 - Ambiente de convivência .....	107
Quadro 20 - Relação entre performers .....	110
Quadro 21 - Diferenças entre posições e naipes na orquestra .....	114
Quadro 22 - Relação com o maestro .....	116
Quadro 23 - Individual x coletivo.....	119
Quadro 24 - Participação dos músicos .....	120
Quadro 25 - Conciliar .....	121
Quadro 26 - Filhos.....	123
Quadro 27 - Atividade física .....	124
Quadro 28 - Relação com o público .....	125
Quadro 29 - Internet .....	126
Quadro 30 – Preparação .....	128

Quadro 31 - Mestrado e doutorado .....	130
Quadro 32 - Remuneração .....	131
Quadro 33 - Estabilidade.....	133
Quadro 34 - Retorno financeiro incompatível com dedicação .....	135
Quadro 35 - Acúmulo de trabalhos .....	136
Quadro 36 - Empreendedorismo .....	137
Quadro 37 - Música de câmara .....	137
Quadro 38 - Atuação como solista.....	139
Quadro 39 - Docência .....	140
Quadro 40 – Relação com o erro .....	143
Quadro 41 - Mercado musical encolhido .....	145
Quadro 42 - Carga de trabalho.....	147
Quadro 43 - Falta de condições.....	148
Quadro 44 - OSESP como referência .....	149
Quadro 45 - Pandemia.....	150
Quadro 46 - Saúde mental.....	151
Quadro 47 - Espaços de criatividade.....	154
Quadro 48 - Falta de criatividade.....	156
Quadro 49 - Sentimento de limitação .....	158
Quadro 50 - Criatividade fora da orquestra .....	159
Quadro 51 - Envelhecer .....	160
Quadro 52 - Planos para o futuro .....	161
Quadro 53 - Aposentadoria .....	162

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Deus Janus e as carreiras objetiva e subjetiva .....	37
Figura 2 – Relação entre sucesso objetivo e sucesso subjetivo.....	44
Figura 3 – Mapa de colaboração entre compositor e performer.....	50
Figura 4 – Configuração de uma orquestra sinfônica.....	57
Figura 5 - Distribuição dos perfis de sucesso subjetivo .....	95

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil demográfico da amostra .....	79
Tabela 2 – Perfil de escolaridade da amostra.....	80
Tabela 3 – Perfil ocupacional da amostra .....	81
Tabela 4 - Distribuição de gênero em orquestras brasileiras .....	82
Tabela 5 - Diferenças na escolaridade e ocupacionais entre gêneros na amostra.....	83
Tabela 6 - Estatísticas de ajuste geral .....	84
Tabela 7 – Estatísticas de validade e confiabilidade.....	85
Tabela 8 - Média e desvio-padrão das dimensões de sucesso subjetivo.....	87
Tabela 9 - Dimensão segurança financeira .....	87
Tabela 10 - Dimensão sucesso financeiro.....	88
Tabela 11 - Dimensão equilíbrio trabalho-vida .....	88
Tabela 12 - Dimensão relações de trabalho positivas .....	89
Tabela 13 - Dimensão impacto positivo .....	89
Tabela 14 - Dimensão aprendizagem e desenvolvimento.....	89
Tabela 15 - Dimensão empreendedorismo.....	90
Tabela 16 – Parâmetros estimados para as variáveis observáveis .....	90
Tabela 17 - Comparativo do Sucesso Subjetivo em diferentes estudos.....	91
Tabela 18 – Estatísticas de ajuste e descritivas da LPA .....	92
Tabela 19 - Perfis de sucesso subjetivo .....	93
Tabela 20 – Caracterização dos perfis de sucesso subjetivo.....	94
Tabela 21 – Caracterização dos perfis de sucesso subjetivo por seus correlatos.....	97

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>25</b>
1.1 OBJETIVOS .....	29
1.2 JUSTIFICATIVA .....	30
1.3 ESTRUTURA DA TESE .....	31
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>33</b>
2.1 CARREIRA .....	33
<b>2.1.1 As origens dos estudos de carreira .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1.2 Dualidades nos estudos de carreira.....</b>	<b>35</b>
2.1.2.1 Indivíduo e Contexto .....	35
2.1.2.2 Subjetivo e Objetivo .....	37
<b>2.1.3 Sucesso na carreira .....</b>	<b>39</b>
2.1.3.1 Sucesso subjetivo.....	42
2.1.3.2 Relação entre sucesso objetivo e sucesso subjetivo .....	44
<b>2.1.4 Carreiras contemporâneas.....</b>	<b>45</b>
2.2 PERFORMANCE MUSICAL.....	46
<b>2.2.1 Relação da performance com o texto e o compositor .....</b>	<b>47</b>
<b>2.2.2 Relação da performance com o público.....</b>	<b>50</b>
<b>2.2.3 Relação entre os performers.....</b>	<b>51</b>
<b>2.2.4 Performance como prática criativa.....</b>	<b>53</b>
2.3 CARREIRA DO MÚSICO DE ORQUESTRA .....	55
<b>2.3.1 Definição e papel dos membros .....</b>	<b>55</b>
<b>2.3.2 O músico orquestral e o maestro.....</b>	<b>57</b>
<b>2.3.3 Tipos de orquestra, quanto ao tamanho, vínculo e subsídios .....</b>	<b>59</b>

2.3.4	Número de orquestras no Brasil .....	62
2.3.5	Formação do músico orquestral .....	63
2.3.6	Envolvimento em outras atividades musicais .....	64
3.	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>67</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	67
3.1.1	Considerações éticas .....	68
3.2	ETAPA QUANTITATIVA.....	69
3.2.1	População e amostra .....	69
3.2.2	Instrumento de coleta .....	69
3.2.3	Procedimentos de coleta .....	71
3.2.4	Procedimentos de análise dos dados.....	72
3.3	ETAPA QUALITATIVA .....	73
3.3.1	População e amostra .....	73
3.3.2	Instrumento de coleta .....	74
3.3.3	Procedimentos de coleta .....	74
3.3.4	Procedimentos de análise dos dados.....	75
4.	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>79</b>
4.1	RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA.....	79
4.1.1	Caracterização dos respondentes .....	79
4.1.2	Ajuste do modelo.....	83
4.1.3	Análise do sucesso subjetivo e suas dimensões na amostra.....	87
4.1.4	Caracterização de perfis .....	92
4.2	RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA.....	97
4.2.1	Caracterização dos respondentes .....	97
4.2.2	Análise das Entrevistas .....	99
4.2.2.1	Sucesso Subjetivo .....	99
4.2.2.2	Criatividade.....	153

4.2.2.3 Passagem do tempo .....	159
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>165</b>
5.1 LIMITAÇÕES .....	166
5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	166
5.3 CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES .....	166
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>183</b>
APÊNDICE A – Questionário da primeira etapa da coleta de dados .....	183
APÊNDICE B – Mensagem de convite para a primeira etapa da coleta de dados.....	195
APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturada da segunda etapa da coleta de dados .....	196





## INTRODUÇÃO

A carreira do músico, no contexto da música de concerto da arte ocidental, está inserida em uma tradição que remonta ao século XIX e às práticas estabelecidas desde então (Cottrell, 2012). Entre elas, está a separação entre a figura do intérprete e a do compositor, numa relação de submissão do primeiro ao segundo (Cook, 2006; Domenici, 2012b; Stravinsky, 1996). Essa supremacia do compositor, e mais do que isso, da obra musical, foi a base fundadora da disciplina da Musicologia, surgida no século XIX, que se propõe a estudar a música de maneira científica, inspirada pelos métodos da filologia e da crítica literária (Cook, 2014). Dessa forma, a teoria e a prática consolidaram uma veneração à verdade contida na obra musical, em detrimento ao papel do intérprete, que seria apenas um intermediário para trazer essa obra à vida. Nessa visão, a performance<sup>1</sup> musical é essencialmente reprodução, e “a única aspiração legítima do performer seria uma transparência, invisibilidade ou negação da sua personalidade” (Goehr citada por Cook, 2006, p.7).

Outra tradição surgida no século XIX foi o culto à figura do maestro, o líder da orquestra (Lebrecht, 2001). A necessidade de ter uma pessoa à frente da orquestra advém do crescimento dos conjuntos instrumentais, a partir do século XVIII, o que foi tornando mais difícil o contato visual entre todos os membros do grupo, bem como a escuta de cada parte tocada individualmente (Cottrell, 2017). Para coordenar a execução em conjunto, passou-se a recorrer ao maestro. Entretanto, a partir do século XIX, o maestro foi ganhando um poder maior, como se fosse o oráculo das intenções do compositor.

Ao unir essas duas forças, quais sejam, as da supremacia da obra e a figura de autoridade do maestro, pode-se imaginar que o grau de liberdade, o espaço criativo de um músico de orquestra possa ser muito restrito. Dentro da própria orquestra, existe uma divisão também, entre os chefes de naipes, e os músicos de fila. Considera-se que esses líderes teriam maior autonomia e mais espaço criativo do que os músicos de fila. De todo modo, essa falta de

---

<sup>1</sup> O termo “performance” na área artística tem um significado específico, diferente de seu uso nos esportes, por exemplo, área em que é sinônimo de desempenho. Nesse trabalho, performance “remete em primeiro lugar à presença física no palco, ao corpo e à voz, não apenas com relação a determinadas técnicas de execução no instrumento e sim também como meio e como modo de interagir com o público espectador” (Kuehn, 2012, p.14). Para além do momento do palco, performance diz respeito a toda prática musical do instrumentista, considerando que “performance musical é a construção e articulação do sentido musical, em que os atributos cerebrais, corporais, sociais e históricos de um artista, todos convergem” (Clarke, 2002, p.69). “Performer” e “intérprete” serão utilizados como sinônimos.

autonomia e voz pode trazer uma série de problemas e frustrações para o músico de orquestra, como altos níveis de stress, por um lado, ou mesmo tédio e falta de engajamento, por outro (Abeles & Hafeli, 2014; Parasuraman & Purohit, 2000).

Desde o final dos anos 1990, a Musicologia tem revisto e questionado o papel do intérprete, assumindo sua importância, através de um movimento que considera que o momento principal da música é o da performance. Essa chamada virada performativa foi inicialmente defendida pelos musicólogos, mas ao dar voz ao intérprete, tem chamado este para a pesquisa, não só como objeto de pesquisa, mas também como autor, a chamada pesquisa artística, a partir de uma necessidade de o próprio intérprete explicar como essa relação com a obra se dá, como a obra é preparada, o que acontece no momento da performance. Esse novo paradigma do músico performer deu, assim, origem ao campo de estudos da performance como prática criativa. Segundo essa visão, a criatividade não está somente em se produzir material musical novo, mas também na forma em que a interpretação do material musical é apresentada (Lehmann *et al.* citado por Rink, 2017).

Esse protagonismo da performance, e conseqüentemente, do performer, pode ser percebido mais claramente nas atividades como solista e na música de câmara, uma vez que entre o músico de orquestra e a performance, se coloca a figura do maestro. Embora hoje em dia, o autoritarismo venha dando lugar à colaboração, ainda assim, é preciso renunciar à individualidade pelo resultado do grupo (Parasuraman & Purohit, 2000; Williamon, Thompson, Lisboa, & Wiffen, 2006). Assim, fica clara a importância do envolvimento do músico de orquestra em trabalhos fora da orquestra, seja na música de câmara e/ou no ensino, atividades que podem trazer um espaço de criatividade e realização que a orquestra eventualmente não permita, e que são fundamentais para o desenvolvimento de uma carreira gratificante (Gaunt, 2017).

Para além dessas contradições internas que o músico vivencia na orquestra, outro ponto de tensão em sua carreira hoje é a necessidade de rever a relação com seu público e com a sociedade. Por um lado, há a predominância de música do passado – o repertório chamado canônico, repetido constantemente e reverenciado (Kerman, 1983). Essa primazia do repertório canônico levou os concertos a serem comparados a museus, ou a missas, o que acabou inspirando o texto icônico do crítico Alex Ross, que se inicia com a frase de efeito: “Eu odeio música clássica” (Ross, 2011, p.19). Por outro lado, existe o conceito de que a plateia da música clássica seja elitista. A orquestra sente a necessidade de se provar relevante socialmente, indo além da sala de concerto, para implementar projetos educacionais e sociais, e engajar novos

públicos e diferentes comunidades (Ramnarine, 2011), a fim de conseguir sobreviver e prosperar (Gillinson & Vaughan, 2003).

Portanto, apesar de vivenciar a dimensão da transcendência e do sublime, inerentes à música (Allsup, 2016), o artista é também um trabalhador, e como tal, é indissociável de seu contexto (Menger, 2005). Até mesmo Mozart, com todo seu talento e sua genialidade, teve muitas dificuldades, ao abandonar seu posto na corte de Salzburgo para tentar se estabelecer como músico autônomo na Viena do século XVIII, uma vez que a estrutura social da época ainda não comportava esse tipo de conduta – os concertos para um público pagante ainda estavam em estágio incipiente, e a prática dominante era de concertos organizados pelos aristocratas da corte, conforme relatado por Elias (1995). Da mesma forma, o músico dos dias atuais também está sujeito às condições vigentes.

Uma das principais dificuldades tem sido as mudanças ocorridas na forma de contratação, com um grande aumento de contratos por projetos, por demanda, em substituição aos vínculos mais longos, que caracterizam a manutenção de uma orquestra. Essa flexibilização, resultante em precarização muitas vezes, atingiu de forma expressiva o campo da música, como mostra Bomfim (2017), inclusive com o fechamento de várias orquestras no país, fenômeno ocorrido em várias partes do mundo. As orquestras, de forma geral, têm passado por dificuldades financeiras por conta da falta ou diminuição de subsídios públicos (Cottrell, 2003; Ramnarine, 2017; Strubler & Evangelista, 2009).

Todo esse contexto e esses desafios que o músico de orquestra vivencia podem ser considerados análogos aos desafios da carreira corporativa, pois o que está em evidência é o protagonismo do indivíduo, num ambiente de profundas transformações e que exige rápida adaptação (Baruch, 2004). Esse destaque para o indivíduo tem sido a ênfase das teorias contemporâneas de carreira, porém, não é possível excluir a importância do contexto em que as carreiras são vivenciadas, a dimensão estrutural, institucional. Afinal, “carreiras são sempre carreiras em contexto”<sup>2</sup> (Mayrhofer, Meyer, & Steyrer, 2007, p.215), e as opções de escolha do indivíduo estão limitadas pelo conjunto de possibilidades definido pelo contexto (Barley, 1989). Da mesma forma, “os resultados da carreira podem não ser responsivos ao esforço individual porque a natureza do ambiente de trabalho define, em grande medida, os limites de tal ação”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Careers are always careers in context.

<sup>3</sup> ...career outcomes may not be responsive to individual effort because the nature of the work setting defines, to a great extent, the limits of such action.

(Bailyn, 1989, p.479). Para enfrentar a influência estrutural, há a agência do indivíduo. Na carreira, essa agência pode ser definida como “um processo de engajamento social relacionado ao trabalho, informado por experiências passadas e possibilidades futuras, por meio do qual um indivíduo investe em sua carreira”<sup>4</sup> (Tams & Arthur, 2010, p.630).

A vida de um músico orquestral já foi retratada como altamente recompensadora, desafiadora e estimulante, como também frustrante, exaustiva e insatisfatória (Gillinson & Vaughan, 2003). Para buscar compreender essa realidade, este trabalho recorre ao conceito de **carreira subjetiva**, conforme definido por Hughes (1937): “Subjetivamente, uma carreira é a perspectiva móvel pela qual uma pessoa enxerga sua vida como um todo e **interpreta** o sentido de seus vários atributos, suas ações e o que acontece com ela”<sup>5</sup> (p.410). Uma vez que indivíduos possuem diferentes aspirações e valores, dado o mesmo conjunto de condições objetivas, diferentes pessoas podem ter diferentes níveis de satisfação (Heslin, 2005). A satisfação no trabalho, ou a carreira gratificante, é entendida no campo de carreiras como **sucesso subjetivo**, ou psicológico, e pode ser definido como “a avaliação e a experiência de um ator em alcançar resultados de carreira pessoalmente significativos”<sup>6</sup> (Briscoe *et al.*, 2021, p.2).

A escolha por estudar o sucesso subjetivo na carreira não exclui a importância do **sucesso objetivo**. A visão de que o sucesso subjetivo é uma consequência das experiências anteriores de sucesso objetivo foi levantada por Stumpf e Tymon (2012). Em pesquisa realizada com 638 pessoas, os autores concluíram que promoções anteriores influenciaram diretamente a percepção de sucesso subjetivo na carreira (Stumpf & Tymon, 2012). Segundo Nicholson e Waal-Andrews (2005), o sucesso objetivo seria mais importante, do ponto de vista darwiniano, de vantagem evolutiva, e precede o sucesso subjetivo. Além disso, quando não há uma correspondência entre sucesso objetivo e subjetivo, como por exemplo, uma pessoa que possui sucesso em um deles e não no outro, essa disfunção é racionalizada *ex-post* pelo indivíduo, numa tentativa de manter o equilíbrio.

Desde os estudos de Hughes (1937, 1958), o campo de carreiras se ocupou de estudar a carreira objetiva e a carreira subjetiva. Para Hughes, a carreira objetiva seria composta por uma série de status de empregos e a carreira subjetiva seria um processo de percepção subjetiva.

---

<sup>4</sup> a process of work-related social engagement, informed by past experiences and future possibilities, through which an individual invests in his or her career.

<sup>5</sup> Subjectively, a career is the moving perspective in which the person sees his life as a whole and interprets the meaning of his various attributes, actions, and the things which happen to him.

<sup>6</sup> subjective career success is a career actor's evaluation and experience of achieving personally meaningful career outcomes.

Uma diferenciação básica entre os dois é a perspectiva: a carreira objetiva é a que é observada pelo outro, seja pelos colegas, pela família, pela sociedade, enquanto a carreira subjetiva diz respeito à interpretação que uma pessoa faz de sua carreira em dado momento do tempo (Khapova, Arthur, & Wilderom, 2007). Para Hall (2002), a carreira objetiva se refere às escolhas observáveis e atividades que uma pessoa faz, e a subjetiva se refere aos valores, atitudes e motivações.

Além da dualidade entre sucesso objetivo e subjetivo, fica o questionamento sobre o significado do sucesso para pessoas de diferentes tipos de ocupação. A literatura sobre sucesso na carreira admite que diferentes contextos possam trazer diferentes significados para o conceito de sucesso (Briscoe *et al.*, 2021). Assim, um executivo de uma multinacional talvez tenha uma definição de sucesso diferente de um jovem empreendedor social ou de um *freelancer* (Born & Witteloostuijn, 2013). Por conseguinte, fica o questionamento do conceito de sucesso para pessoas que escolhem uma carreira artística, como a música, por exemplo.

A partir desse contexto, isto é, considerando o conceito de performance como prática criativa, que preconiza a autonomia e a criatividade do intérprete; os desafios da carreira do músico orquestral; e analisando essa conjuntura com as lentes das teorias de carreira, surge o problema de pesquisa: Como o músico de orquestra percebe o sucesso em sua trajetória de carreira?

## 1.1 OBJETIVOS

Objetivo geral:

- Investigar e analisar o sucesso subjetivo dos músicos de orquestra.

Objetivos específicos:

- Descrever a percepção de sucesso subjetivo dos músicos de orquestra.
- Verificar se os músicos percebem a performance musical como prática criativa.
- Analisar como os indivíduos desenvolvem outras atividades musicais em busca de realização.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Do ponto de vista acadêmico, estudos empíricos sobre sucesso subjetivo em diferentes campos de trabalho podem enriquecer a compreensão do constructo. Entender como o sucesso é percebido em diferentes tipos de ocupações aparece como lacuna da literatura e sugestão de estudo na pesquisa sobre sucesso subjetivo conduzida em vinte países por Briscoe *et al.* (2021). De acordo com Menger (2014), existem poucos estudos que abordam o trabalho artístico de uma maneira geral, devido à sua natureza distinta. Ademais, entender o quanto as carreiras são produto da estrutura institucional ou das ações individuais é uma questão fundamental no campo de carreiras (Inkson, Gunz, Ganesh, & Roper, 2012).

O paradigma de pesquisa das ciências humanas tradicionalmente voltou-se mais para a análise de textos, enquanto o das ciências sociais ocupou-se em estudar fenômenos sociais empíricos. A partir dos anos 1990, as ciências humanas passaram progressivamente a observar como os indivíduos participam coletivamente em ações (Sawyer, 2014). Esta pesquisa busca contribuir ao unir a pesquisa teórica da área da música, que desenvolveu o conceito de performance como prática criativa, com a pesquisa empírica das ciências sociais, ao investigar como isso ocorre entre os músicos de orquestra e qual o impacto em suas carreiras.

Dentro do campo da música, no cenário brasileiro, os estudos que abordaram orquestras focaram em aspectos institucionais (Bomfim, 2017; Minczuk, 2014; Silva, 2001), ou de financiamento público (Kumano, Cunha, & Nakano, 2016; Ponte, 2012). Quando abordaram o músico, foi numa perspectiva de saúde (Costa, 2015; Kaneko, Lianza, & Dawson, 2005), ou ainda, a ansiedade de performance (Maciente, 2016). Um estudo sobre sucesso e realização de músicos de orquestra é uma contribuição para o entendimento dessa carreira.

Do ponto de vista da prática, estudar as percepções de sucesso de músicos com uma carreira consolidada pode informar e contribuir para decisões de carreira de estudantes e aspirantes à carreira, e de músicos em estágios mais iniciais de suas carreiras. Para profissionais de outras áreas, conhecer o que move e motiva profissionais de uma carreira artística pode trazer ideias sobre como construir um cotidiano com mais criatividade no trabalho. As metáforas construídas a respeito da orquestra como exemplo de trabalho em equipe reforçam o interesse que a carreira musical pode despertar para o público geral. A orquestra sinfônica já foi alvo de metáforas das mais diversas, desde o corpo humano e o exército, no século XVIII (Spitzer & Zaslav, 2004), até a organização empresarial, tão difundida a partir dos anos 1980, a partir de seu uso por Peter Drucker (1988), sempre com um tom de exaltação. Porém, no século XXI, é

chamada de museu (Cottrell, 2003) e precisa provar que é socialmente relevante (Ramnarine, 2011).

Para a gestão de orquestras, conhecer os fatores que contribuem para o sucesso na carreira de seus integrantes pode contribuir para tomadas de decisões a respeito de melhores condições de trabalho e buscar diminuir os índices de ansiedade (Barbar, Crippa, & Osório, 2014), stress (Breda & Kulesa, 1999; Holst, Paarup & Baelum, 2012) e depressão (Vaag, Bjørngaard, & Bjerkeset, 2016).

### 1.3 ESTRUTURA DA TESE

A presente tese é composta por cinco capítulos: Introdução, Referencial Teórico, Procedimentos Metodológicos, Apresentação e Análise dos Resultados, e Considerações Finais.

O primeiro capítulo, introdutório, apresentou uma contextualização do problema, os objetivos de pesquisa e as justificativas, dos pontos de vista acadêmico e da prática. O segundo capítulo expõe o referencial teórico no qual este trabalho se apoia, sendo dividido em três seções: a primeira, sobre carreiras, a segunda, sobre performance musical, e a terceira, sobre a carreira orquestral. O terceiro capítulo explica as escolhas metodológicas e os procedimentos da pesquisa de campo. O quarto capítulo exhibe os resultados e análises da pesquisa realizada e o último capítulo apresenta as conclusões, contribuições, limitações e sugestões de pesquisas futuras.





## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico está dividido em três subcapítulos: carreira, performance musical e carreira orquestral.

### **2.1 CARREIRA**

Este subcapítulo do referencial teórico busca compreender o percurso dos estudos de carreira, que resultaram nas dualidades objetivo/subjetivo e indivíduo/contexto, seguindo para o conceito de sucesso na carreira.

#### **2.1.1 As origens dos estudos de carreira**

O fenômeno do trabalho tem sido estudado por filósofos desde a Grécia Antiga, seja pelo estudo de sua finalidade, sua causa ou pela elaboração de seus meios. A relação homem trabalho tem muitos componentes e significados. Segundo Lukács (1980), a ideia de que o trabalho tem um papel central na definição do homem como ser humano foi primeiramente apresentada por Engels. O trabalho seria definidor da vida social e da linguagem. Então, além da intervenção na natureza, o trabalho seria também o meio de estabelecimento de relações sociais.

Já o termo carreira, relacionado a trabalho, é bem mais recente. A palavra já existia, mas tinha outros sentidos, ligado a corridas de cavalos e posteriormente, definindo algo rápido, contínuo. As primeiras menções a carreira que se conhecem, no contexto de trabalho, são do início do século XIX, na Inglaterra. São encontradas referências sobre carreira diplomática e carreira pública (Gunz & Peiperl, 2007).

Entre as áreas das ciências sociais que se interessaram por estudar a carreira, as que mais se firmaram nesse campo de estudos foram a Sociologia e a Psicologia. (Moore, Gunz, & Hall, 2007). A literatura sobre carreiras se divide em três grupos separados, de acordo com perspectivas de diferentes disciplinas – a Psicologia, a Sociologia e a Administração (Inkson, Dries, & Arnold, 2015). Diferentes visões poderiam ampliar o entendimento sobre carreiras, porém, sem o diálogo entre as partes, o resultado tende a ser uma profusão de teorias que não se conectam (Baruch, Szűcs, & Gunz, 2015).

Na Sociologia, historicamente, se estudou os determinantes sociais e de classe das carreiras, e por outro lado, estudos mais ligados à etnografia. Entre os anos 1920 e 1960, em Chicago, houve muitos estudos ligados à carreira numa perspectiva sociológica, sendo Everett

Hughes considerado o precursor do campo. Entretanto, ao se analisar a obra de Max Weber (1864-1920) e Émile Durkheim (1858-1917), encontram-se reflexões que podem ser consideradas como as raízes do que viria a ser a escola sociológica de carreira.

As contribuições de Durkheim são relacionadas à natureza da relação entre a estrutura da sociedade e o indivíduo, à importância da divisão do trabalho na construção da identidade individual e coletiva, e à importância da identidade ocupacional e organizacional e sua integração com a sociedade. Quanto a Weber, seus estudos sobre a burocracia organizacional, suas ideias sobre classe e status, e sobre a relação entre o processo de burocratização do trabalho e o avanço da ética protestante, formam a base de sua influência sobre os estudos de carreira (Moore *et al.*, 2007).

Na Psicologia, os enfoques foram principalmente na questão vocacional e na Psicologia do Desenvolvimento. A questão da vocação traça suas remotas origens em Platão e Cícero, mas foi sistematizada a partir da obra de Frank Parsons e John Holland. A Psicologia do Desenvolvimento é pensada a partir da obra de Freud e Jung.

Os estudos de carreira, na área de Administração de empresas, no seu sub-campo de Gestão de Pessoas, encontram seu marco inicial durante a década de 1970, em Boston, época em que surgiram as primeiras obras sobre o tema carreira, escritas sob a perspectiva de gestão, por Schein (1978), Hall (1976) e Van Maanen (1977).

Entretanto, limitar as contribuições ao campo de carreiras à Sociologia e à Psicologia não faz justiça às perspectivas que diversas ciências sociais trouxeram para o entendimento do fenômeno da carreira (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989a; Collin & Young, 1986). Dessa forma, o Quadro 1 mostra uma síntese das principais concepções de carreira nas diferentes disciplinas.

Quadro 1 – Concepções de carreira em diferentes disciplinas

Disciplina	Conceitos de carreira
Psicologia	Vocação, veículo para autorrealização, ou como parte da estrutura de vida
Psicologia Social	Resposta individual aos papéis impostos externamente
Sociologia	Desenvolvimento de papéis sociais
Antropologia	Passagens de status
Economia	Resposta às forças do mercado
Ciências Políticas	Representação de interesses próprios
História	Ligação com o momento histórico
Geografia	Resposta às circunstâncias geográficas

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Arthur *et al.*, 1989a.

Finalizando esta seção inicial do referencial teórico segue a definição de carreira utilizada nesta tese: “a sequência de experiências pessoais de trabalho ao longo do tempo”<sup>7</sup> (Arthur, Hall, & Lawrence, 1989, p.8). Essa definição foi apresentada no *Handbook of Career Theory* e foi escolhida por sintetizar dois aspectos fundamentais: “sequência de experiências pessoais de trabalho” engloba o trabalho, seus sentidos e todas as relações envolvidas; “ao longo do tempo” indica a importância da temporalidade no estudo da carreira. Ademais, a definição faz jus ao sentido original defendido por Hughes (1937): “a perspectiva móvel pela qual as pessoas se orientam em relação à ordem social, e às sequências típicas e concatenações da função”<sup>8</sup> (p.413).

### 2.1.2 Dualidades nos estudos de carreira

Algumas dualidades são muito presentes nos estudos de carreira e possuem um caráter dialético, de tensão entre conceitos opostos (Moore *et al.*, 2007). As seções seguintes apresentam duas delas: indivíduo e contexto; objetivo e subjetivo.

#### 2.1.2.1 Indivíduo e Contexto

Essa dualidade pode surgir com vários nomes, como agência e estrutura, micro e macro, indivíduo e contexto. Cada abordagem privilegia diferentes aspectos, conforme demonstrado no Quadro 2. O estudo do contexto abrange diversas camadas, mas, para Bailyn (1989), “é o contexto imediato que necessita atenção mais detalhada”<sup>9</sup> (p.478), pois é onde há maior espaço para mudança e, conseqüentemente, uma maior ligação prática.

Quadro 2 – Indivíduo e contexto

Abordagem	Indivíduo	Contexto
Fatores	Necessidades Motivações Valores Atitudes Personalidade	Classe e origem social Gênero Estrutura Organizacional Cultura

Fonte: elaborado pela autora, baseada em Mayrhofer *et al.*, 2007.

<sup>7</sup> the evolving sequence of a person's work experiences over time.

<sup>8</sup> the moving perspective in which persons orient themselves with reference to the social order, and of the typical sequences and concatenations of office.

<sup>9</sup> it is the immediate context of work that needs detailed analysis.

A necessidade de estudar tanto o indivíduo como a instituição é uma característica definidora da teoria de carreira, uma vez que a carreira é composta pelo indivíduo - quem faz o trabalho; e pelas instituições – onde o trabalho é realizado (Arthur *et al.*, 1989a). Para os autores, a própria ocupação também pode ser considerada uma instituição, ou seja, mesmo um trabalho que seja realizado informalmente, como o dos artistas, utilizando o exemplo dos autores, faz parte de uma instituição que é o comportamento coletivo do mundo artístico e seu modo de funcionamento.

A diferenciação entre indivíduo e instituição pode ser entendida como uma escolha quanto ao nível de análise (individual ou organizacional), conforme a afirmação de Bailyn (1989): "carreira é um conceito intersticial, residindo em algum ponto entre o nível de análise individual e coletivo"<sup>10</sup> (p.477). Outra forma dessa diferenciação se define quanto à natureza do agente: estruturalismo versus voluntarismo, ou seja, se o homem é determinado pelo meio, pela estrutura, ou se ele é autônomo e age conforme seu livre arbítrio; aos quais Peiperl & Gunz (2007) acrescentam adaptação versus transformação, se o homem se adapta ao seu ambiente, modificando-se, ou se ele transforma o ambiente para melhor integrar as pessoas.

Barley (1989) aponta que assim como os indivíduos são moldados pelas instituições a que pertencem, as instituições também recebem influência dos indivíduos que a compõem, uma vez que, para Hughes, “instituições são apenas as formas em que o comportamento coletivo e as ações coletivas das pessoas acontecem”<sup>11</sup> (Hughes, 1937, p.413).

Gunz (1989) analisou essa dualidade na perspectiva de micro e macro. Para ele, o macro diz respeito ao sistema econômico que dá origem à organização dos negócios e à sociedade, às firmas individuais que resultam desse sistema e à maneira como elas reproduzem as estruturas de gestão; já o micro seria o indivíduo que adere ao sistema, na busca de subir hierarquicamente na firma, conceito questionado e expandido pelas definições de carreira contemporânea.

A interpretação de Giddens para essa dualidade tomou forma através dos termos agência e estrutura. Agência seria relativo às características do indivíduo, como voluntarismo, dinamismo e subjetividade, enquanto estrutura seria ligado aos elementos estruturais, deterministas, estáticos e objetivos. Porém, esses dois elementos são mutuamente dependentes (Mayrhofer *et al.*, 2007) e ambos precisam ser estudados, uma vez que “carreiras dependem da

---

<sup>10</sup> career is an interstitial concept, residing somewhere between an individual and a collective level of analysis.

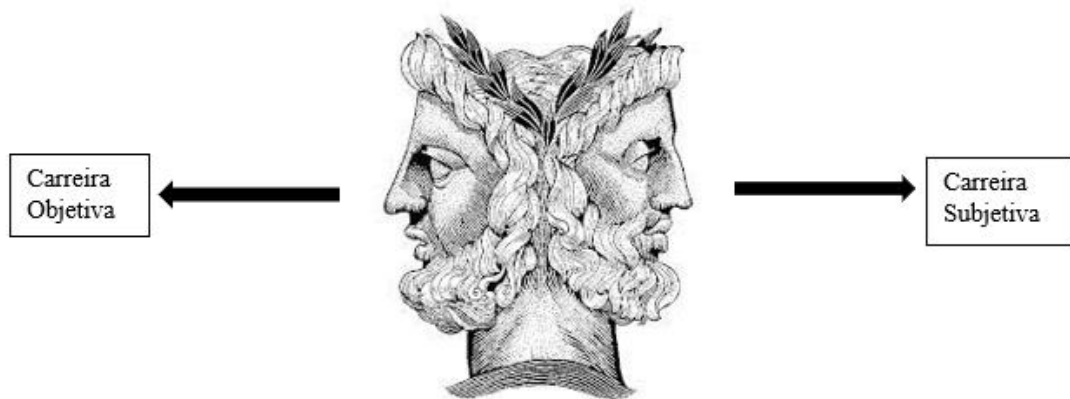
<sup>11</sup> Institutions are but the forms in which the collective behavior and collective action of people go on.

interação da agência individual e dos aspectos limitantes ou facilitadores do contexto social”<sup>12</sup> (Bailyn, 1989, p.478).

### 2.1.2.2 Subjetivo e Objetivo

Para Arthur *et al.* (1989a), a distinção subjetivo x objetivo é uma variação do tema indivíduo x contexto, uma vez que a carreira subjetiva representa a percepção do indivíduo sobre sua carreira, enquanto a carreira objetiva corresponde àquela prescrita pela organização. Barley (1989) afirma que a dualidade ontológica é uma propriedade crítica da carreira, a ponto de utilizar a metáfora do deus Jano, de duas faces, para ilustrar a necessidade de atenção para as duas direções (Figura 1). Assim, olhar apenas para um dos aspectos, ainda que possa trazer contribuições, violaria o princípio da inseparabilidade que permeia o conceito de carreira defendido por Hughes.

Figura 1- Deus Janus e as carreiras objetiva e subjetiva



Fonte: Elaborado pela autora.

A dualidade da carreira objetiva e subjetiva foi apresentada com diferentes perspectivas por teóricos tanto da Psicologia, como da Psicologia Social e da Sociologia, conforme apresentado no Quadro 3 Quadro 3.

<sup>12</sup> careers depend on the interaction of individual agency and the constraining or enabling aspects of the social context.

Quadro 3 – Carreira objetiva e carreira subjetiva em diferentes disciplinas

Disciplina	Autor	Carreira Objetiva	Carreira Subjetiva
Psicologia	Super (1980, 1990)	Conceitos dos papéis sociais	Conceitos do <i>self</i>
	Hall (1976,2002)	Escolhas observáveis	Valores, atitudes
Psicologia Social	Krumboltz (1979)	Experiências passadas	Fatores genéticos e cognitivos
	Bailyn (1984)	Experiências de emprego	Valores pessoais e familiares
Sociologia	Hughes (1937, 1997)	Papéis institucionais	Ajuste pessoal a esses papéis
	Giddens (1984)	Papéis sociais	Como as pessoas executam esses papéis

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Khapova *et al.*, (2007).

Analisando algumas definições da carreira subjetiva, desenvolvidas ao longo de décadas, conforme apresentado no Quadro 4, o denominador comum é a **interpretação** do indivíduo.

Quadro 4 – Definições de carreira subjetiva

Autor	Definição de carreira subjetiva
Hughes (1937), p.410	“Subjetivamente, uma carreira é a perspectiva móvel pela qual uma pessoa enxerga sua vida como um todo e <b>interpreta</b> o sentido de seus vários atributos, suas ações e o que acontece com ela.” <sup>13</sup>
Stebbins (1970), p.34	“o reconhecimento e <b>interpretação</b> do ator de eventos passados e futuros associados a uma identidade particular, e especialmente sua interpretação de contingências importantes como foram ou serão encontradas.” <sup>14</sup>
Khapova <i>et al.</i> (2007), p.115	“A própria <b>interpretação</b> do indivíduo de sua situação de carreira em qualquer momento determinado.” <sup>15</sup>

Fonte: Elaborado pela autora.

A oposição objetivo/subjetivo, de acordo com Gunz & Heslin (2005), está presente tanto na definição de carreira como na escolha da abordagem da pesquisa, conforme explicado no

<sup>13</sup> Subjectively, a career is the moving perspective in which the person sees his life as a whole and interprets the meaning of his various attributes, actions, and the things which happen to him.

<sup>14</sup> we shall define subjective career ... as the actor's recognition and interpretation of past and future events associated with a particular identity, and especially his interpretation of important contingencies as they were or will be encounter.

<sup>15</sup> the individual's own interpretation of his or her career situation at any given time.

Quadro 5, e nem sempre estão alinhados. Por exemplo, o sucesso subjetivo, até recentemente, era majoritariamente medido por medidas “objetivas” e universais, definidas pelo pesquisador (Briscoe *et al.*, 2021). Derr & Laurent (1989) afirmam que os estudos de carreira apresentam uma diferenciação, entre a epistemologia tradicional, que faz uso de fatos observáveis, mensuráveis; e a cognitiva, fenomenológica, que se baseia na linguagem, nos símbolos e na construção de sentido, partindo da premissa de que a realidade é socialmente construída.

Quadro 5 – Dimensão objetiva e dimensão subjetiva

<b>Dimensão</b>	<b>Conceito de carreira</b>	<b>Abordagem de pesquisa</b>
Objetivo/a	Remuneração, cargo, promoções, status, prêmios	O pesquisador define o significado de sucesso.
Subjetivo/a	Como a pessoa interpreta sua experiência.	O sujeito de pesquisa define o significado de sucesso.

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em (Gunz & Heslin, 2005).

Além da dualidade, existe também a **interdependência** - os dois lados coexistem e influenciam um ao outro (Arthur, Khapova, & Wilderom, 2005; Hall & Chandler, 2005; Khapova *et al.*, 2007). Uma diferenciação entre as disciplinas é a forma como entendem essa interdependência. Para a Psicologia, a interdependência ocorre na mente; para Psicologia Social, ocorre entre a pessoa e sua experiência diária de trabalho, enquanto, para a Sociologia, ocorre no longo prazo através do reforço ou de mudanças da estrutura social.

Outras duas propriedades da carreira são apresentadas: a **temporalidade** (Bailyn, 1989; Khapova *et al.*, 2007) que interfere na natureza da interdependência - as pessoas experimentam uma realidade objetiva, interpretam essa realidade e agem de acordo com esse entendimento (Arthur *et al.*, 2005). A temporalidade está implícita em elementos como a estabilidade no emprego, o desenvolvimento de relacionamentos e as oportunidades encontradas. Por fim, a **multidimensionalidade** (Collin & Young, 1986; Khapova *et al.*, 2007), dada a complexidade da realidade e, uma vez que, para cada pessoa, são realçados diferentes aspectos de suas carreiras.

### 2.1.3 Sucesso na carreira

Numa pesquisa quantitativa realizada com publicações da área de carreiras entre 1990 e 2012, o termo sucesso na carreira foi o segundo colocado em número de aparições, ficando

atrás somente de empregabilidade; e o número de publicações apresentou crescimento contínuo ao longo do tempo. O fato de que o sucesso na carreira seja algo que os indivíduos almejam explicaria esse interesse, segundo os autores da pesquisa (Baruch *et al.*, 2015).

O sucesso na carreira pode ser definido como “o cumprimento de resultados desejáveis relacionados ao trabalho em qualquer ponto das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo” (Arthur *et al.*, 2005, p.179), definição que, segundo os autores, une a definição de carreira com as definições de sucesso apresentadas no Dicionário Oxford: “a realização de um objeto de acordo com o desejo” e “a realização próspera de algo tentado”<sup>16</sup> (Arthur *et al.*, 2005, p.179).

Os estudos sobre sucesso objetivo sempre foram os mais presentes na literatura. Um levantamento de artigos publicados entre 1980 e 1994 indicou que 75% tratavam do sucesso objetivo (Arthur & Rousseau, 1996). Apesar da primeira menção ao sucesso subjetivo na literatura de carreiras ser a obra de Thorndike (1934), na qual a satisfação no trabalho é apresentada como um dos componentes do sucesso na carreira, somente com as mudanças no mercado de trabalho e a percepção de que a carreira está mais ligada ao indivíduo do que à organização, que os estudos sobre sucesso subjetivo passaram a despontar na academia (Arthur *et al.*, 2005; Hall & Chandler, 2005).

O Quadro 6 apresenta um panorama de como o sucesso objetivo e subjetivo foram definidos ao longo do tempo e reforça o conceito de que o sucesso objetivo é observado pelo outro, enquanto o sucesso subjetivo é uma visão do próprio indivíduo sobre seu processo.

---

<sup>16</sup>‘the attainment of an object according to one’s desire,’ and ‘the prosperous achievement of something attempted’.



Quadro 6 – Sucesso objetivo e sucesso subjetivo

<b>Autor</b>	<b>Sucesso objetivo</b>	<b>Sucesso subjetivo</b>
(Van Maanen, 1977) p. 9	“uma <b>perspectiva externa</b> que delinea indicadores mais ou menos tangíveis da situação de carreira de um indivíduo” <sup>17</sup>	“a <b>apreensão interna</b> do indivíduo e avaliação de sua carreira, em qualquer dimensão que seja importante para aquele indivíduo” <sup>18</sup>
(Seibert, Kraimer, & Liden, 2001) p.220	“realizações <b>objetivamente observáveis</b> , como salário e promoções” <sup>19</sup>	“ <b>sentimentos subjetivos</b> de realização e satisfação dos indivíduos com suas carreiras” <sup>20</sup>
(Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005) p.369	“indicadores de sucesso na carreira que podem ser vistos e, portanto, <b>avaliados objetivamente por outros</b> , como salário e o número de promoções na carreira” <sup>21</sup>	“captura <b>os julgamentos subjetivos</b> dos indivíduos sobre suas realizações na carreira, como emprego e satisfação com a carreira” <sup>22</sup>
(Heslin, 2005) p.114	“ <b>realizações verificáveis</b> , como pagamento, promoções e status ocupacional” <sup>23</sup>	“as <b>reações de um indivíduo</b> ao desenrolar de suas experiências de carreira” <sup>24</sup>
(Abele & Spurk, 2009) p. 54	“salário, aumento de salário, promoções ou status hierárquico” <sup>25</sup>	“ <b>satisfação</b> com a carreira, julgamentos comparativos ou satisfação no trabalho” <sup>26</sup>
(Guan, Arthur, Khapova, Hall, & Lord, 2019) p.391	“o status (por exemplo, posição hierárquica, promoções), ganhos (por exemplo, salário) e competências profissionais” <sup>27</sup>	“ <b>avaliações subjetivas</b> das realizações, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, saúde e bem-estar associados ao desenvolvimento de sua carreira” <sup>28</sup>
(Briscoe <i>et al.</i> , 2021) p.2	“ <b>diretamente observável por outros</b> e mensurável de forma padronizada” <sup>29</sup>	“a <b>avaliação da carreira por seu ator</b> e a experiência de alcançar resultados de carreira pessoalmente significativos” <sup>30</sup>

Fonte: elaborado pela autora.

<sup>17</sup> an external perspective that delineates more or less tangible indicators of an individual’s career situation.

<sup>18</sup> the individual’s internal apprehension and evaluation of his or her career, across any dimensions that are important to that individual.

<sup>19</sup> objectively observable achievements such as salary and promotions.

<sup>20</sup> individuals' subjective feelings of accomplishment and satisfaction with their careers.

<sup>21</sup> indicators that can be seen and therefore evaluated objectively by others, such as salary attainment and the number of promotions in one’s career.

<sup>22</sup> captures individuals' subjective judgments about their career attainments, such as job and career satisfaction.

<sup>23</sup> verifiable attainments, such as pay, promotions, and occupational status.

<sup>24</sup> an individual’s reactions to his or her unfolding career experiences.

<sup>25</sup> salary, salary growth, promotions, or hierarchical status.

<sup>26</sup> career satisfaction, comparative judgments, or job satisfaction.

<sup>27</sup> one's status (e.g., hierarchical position, promotions), earnings (e.g., salary) and professional competencies.

<sup>28</sup> one's subjective evaluations of the attainments, work-life balance, health and well-being associated with his/her career development.

<sup>29</sup> directly observable by others and measurable in a standardized way.

<sup>30</sup> a career actor's evaluation and experience of achieving personally meaningful career outcomes.

A operacionalização do sucesso na carreira precisa levar em conta a diferenciação entre o aspecto objetivo e subjetivo, bem como outras distinções: auto referente – que reflete padrões e aspirações pessoais e outro referente - baseado em comparações, seja com a média da indústria ou com colegas em posições similares (Abele & Spurk, 2009; Dries, 2011; Heslin, 2005); e factual versus auto relatado, que diz respeito à forma de coleta de dados, respectivamente, através da busca em arquivos ou pelo relato do entrevistado a respeito dos fatos (Dries, 2011) .

### 2.1.3.1 Sucesso subjetivo

A mensuração do sucesso subjetivo na carreira ficou, por muito tempo, restrita à medida genérica de satisfação no trabalho ou satisfação na carreira, apresentada em 1990 (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990). Em uma revisão da literatura, até o ano de 2016, haviam sido publicados 68 estudos utilizando essa escala (Spurk, Hirschi, & Dries, 2019). Entretanto, essa medida, que envolve satisfação com salário e promoção, não contempla diferentes realidades, como pessoas que trabalham por projetos, donos de pequenos negócios, pessoas que valorizam outros aspectos no trabalho, como relacionamentos ou propósito, ou ainda, pessoas que estão satisfeitas vivenciando platôs na carreira (Heslin, 2005).

Independente da escala utilizada, o conceito de sucesso na carreira pode mudar ao longo da vida do trabalhador. Numa faixa etária mais jovem, a definição de sucesso costuma ser mais instrumental e a busca mais comum é por progressão na carreira, ao passo que, em estágios mais avançados na carreira, a ideia de sucesso é mais ampla e variada, e “fazer a diferença” passa a ser mais importante (Poon, Briscoe, Abdul-Ghani, & Jones, 2015).

Os fatores que influenciam positivamente o sucesso foram levantados num estudo empírico realizado por Hirschi, Nagy, Baumeler, Johnston, e Spurk (2018). Foram encontrados treze fatores, agrupados nas categorias capital humano, ambiente, motivação e comportamento de gerenciamento de carreira (Hirschi *et al.*, 2018). Em uma meta análise realizada com uma amostra de 216 artigos empíricos, foram levantados os principais obstáculos ao sucesso subjetivo, agrupados em categorias – traços de personalidade, motivação, relacionamentos e falta de apoio organizacional (Ng & Feldman, 2014).

A construção de novos instrumentos, que trouxessem a multidimensionalidade do fenômeno do sucesso subjetivo na carreira, utilizou, inicialmente, pesquisas qualitativas (Briscoe *et al.*, 2021; Shockley, Ureksoy, Rodopman, Poteat, & Dullaghan, 2016; Zhou, Sun, Guan, Li, & Pan, 2013), partindo das idiosincrasias para a agregação de dados individuais em categorias (Bailyn, 1989). Uma das escalas foi desenvolvida na China por Pan e Zhou (2015), composta por vinte e um itens, divididos em três grandes categorias – realização pessoal, compensação externa e equilíbrio vida-trabalho. Outra escala foi desenvolvida nos Estados Unidos por Shockley *et al.* (2016), que contém vinte e quatro itens, relacionados a oito categorias – autenticidade, crescimento e desenvolvimento, influência, sentido do trabalho, vida pessoal, qualidade do trabalho, reconhecimento e satisfação.

Além da questão da multidimensionalidade, o fator cultural também precisa ser levado em conta. Pesquisas na Malásia (Poon *et al.*, 2015), África do Sul (Chinyamurindi, 2016) e Turquia (Ekmeckioglu, Erdogan, & Sokmen, 2020) indicam que o contexto influi no significado do sucesso na carreira. Um estudo pesquisou o significado de sucesso na carreira em treze países, demonstrando, conceitualmente e empiricamente, que esse significado é construído coletivamente (Kaše *et al.*, 2020), mas historicamente, os constructos nas áreas de negócios foram desenvolvidos predominantemente através de pesquisas em nações WEIRD (*Western, educated, industrializes, rich and democratic*).

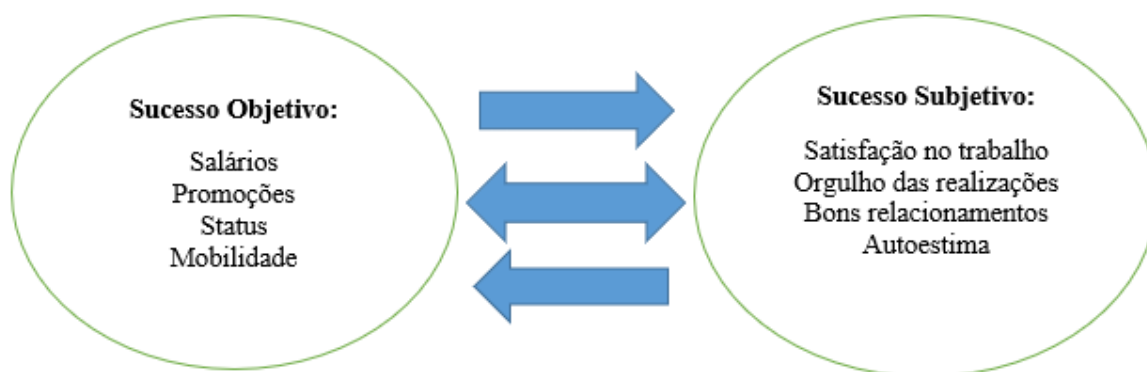
A fim de englobar a percepção de sucesso de diferentes países, Briscoe *et al.* (2021) conduziram uma pesquisa em vinte países, desenvolvida em três fases, para a construção e validação da escala DAIA-CSS (*Dual Aspect Importance & Achievement Career Success Scale*). Na primeira fase, foram realizadas 226 entrevistas semi-estruturadas com respondentes de onze países representando as regiões culturais agrupadas por Schwartz (2006): África/Oriente Médio, Ásia Confucionista, Europa Oriental, Anglofonia, América Latina, Sudeste Asiático e Europa Ocidental. A partir da análise das entrevistas, foi elaborada uma lista com 63 itens que poderiam definir diferentes sentidos de sucesso subjetivo. Na segunda fase, que contou com 364 participantes de 13 países, os itens foram reunidos através da técnica qualitativa de agrupamento online de cartões, resultando em 14 subgrupos de sentidos para o sucesso subjetivo. Na terceira fase, com 4438 respondentes de 16 países, o número de itens foi reduzido a 23 e as dimensões foram reduzidas a sete: aprendizagem e desenvolvimento, equilíbrio trabalho/vida, impacto positivo, empreendedorismo, relações de trabalho positivas, segurança financeira e sucesso financeiro. Foi implementado o formato de duas notas para cada item: o grau de importância e o grau de realização, e a validade discriminante e convergente foi

testada. Na quarta e última fase, a estrutura fatorial estabelecida na fase anterior foi testada em uma nova amostra, de 13.859 pessoas de 20 países, a fim de comprovar a invariância de medição transcultural da escala, testar diferenças entre países e realizar a validação (Briscoe *et al.*, 2021).

### 2.1.3.2 Relação entre sucesso objetivo e sucesso subjetivo

Ao estudar a relação entre sucesso objetivo e subjetivo, diferentes autores apontam para três direções: o sucesso na carreira objetiva afetando o sucesso na carreira subjetiva, o contrário, e ainda, a interdependência, conforme ilustrado na Figura 2. Segundo o levantamento de Arthur *et al.* (2005), numa amostra de 68 artigos, a maior parte dos estudos aborda o sucesso objetivo causando o subjetivo (37%), em seguida aparece a interdependência (32%) e, finalmente, o sucesso subjetivo influenciando o sucesso objetivo (19%). Porém, entre os que abordam a interdependência, apenas uma parte (9% do total geral) a operacionaliza. Há, ainda, os estudos que não trazem nenhum tipo de interdependência entre as duas variáveis (12%). Num estudo longitudinal realizado ao longo de dez anos, Abele e Spurk (2009) concluíram que a influência do sucesso objetivo sobre o subjetivo existe, mas é menor que o esperado, ao passo que a influência do sucesso subjetivo sobre o objetivo é importante e não deve ser subestimada.

Figura 2 – Relação entre sucesso objetivo e sucesso subjetivo



Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.1.4 Carreiras contemporâneas

A fim de refletir as mudanças no mundo do trabalho decorrentes da globalização e da flexibilização dos contratos de trabalho, surgiram conceitos como carreira sem fronteiras e carreira proteana, que consideram o protagonismo do indivíduo em relação a suas decisões de carreira. Esses conceitos afetam diretamente o sucesso na carreira, principalmente no que diz respeito à mobilidade inter-organizacional e na rede de apoio extra-organizacional (Arthur *et al.*, 2005). Entretanto, segundo Dries (2011), os conceitos de carreira sem fronteiras e de carreira proteana são mais aceitos por pesquisadores norte-americanos e britânicos, e sofrem uma resistência por parte dos pesquisadores dos demais países europeus, refletindo uma diferença ideológica entre esses grupos.

Os principais definidores de uma carreira sem fronteiras são: mobilidade que vai além da fronteira da organização, busca de validação externa, e não do atual empregador, sustentação por uma rede de contato e apoio externas à organização, rompimento das fronteiras de uma carreira organizacional tradicional, rejeição de oportunidades por motivos pessoais ou familiares, percepção de um futuro sem fronteiras, apesar de restrições estruturais. Existe uma independência dos tradicionais arranjos organizacionais e uma mudança no contrato psicológico. As teorias de carreiras sem fronteiras indicam uma redução no peso dos indicadores de sucesso objetivo a favor do sucesso subjetivo (Arthur *et al.*, 2005).

Já o termo carreira proteana foi usado pela primeira vez por Hall (1976) e tem sua origem na mitologia grega, no deus Proteus, que se metamorfoseava repetidamente, para enfrentar os desafios. Descreve uma carreira em que o indivíduo, e não a organização, determina a carreira. As decisões sobre carreira são tomadas com base em valores de liberdade e crescimento, e os critérios de sucesso na carreira são principalmente subjetivos, ligados ao sucesso psicológico. Duas importantes meta competências para desenvolver uma carreira proteana, de acordo com Hall (2004), são adaptabilidade e autoconsciência.

Um conceito muito presente nas carreiras contemporâneas é o *calling*, que pode ser traduzido como chamado - a pessoa percebe seu trabalho como uma missão, um propósito a cumprir, não necessariamente ligado a uma crença religiosa (Hall & Chandler, 2005). A definição mais utilizada em estudos acadêmicos foi proposta por Dik & Duffy (2009):

Um *calling* é uma convocação transcendente, experimentada como originária para além do *self*, para assumir um papel particular na vida, de uma maneira orientada para demonstrando ou

derivando um senso de propósito e sentido, e que mantém, como fontes primárias de motivação, valores e metas orientados para o outro<sup>31</sup> (p.427).

## 2.2 PERFORMANCE MUSICAL

Este subcapítulo do referencial teórico busca compreender o percurso do conceito de performance, do **conceito de obra** até a **performance como prática criativa**.

“A performance musical é uma arte relacional, definida a partir das relações que o performer estabelece com o texto, a tradição, o compositor e o público” (Domenici, 2013, p.76), às quais se acrescentam relações entre os performers (Sawyer, 2014) e com o maestro (Cottrell, 2007; Koivunen, 2003; Soila-Wadman & Köping, 2009), no caso da performance orquestral.

Visões distintas sobre o sentido da música implicam diferentes visões sobre essas relações. Por um lado, apresenta-se o *work-concept*, traduzido aqui como conceito de obra musical, que postula que o sentido da música está na obra, e que é uma construção histórica do século XIX, conforme demonstrado por Goehr (1992) em seu influente livro *The imaginary museum of musical works*. Ao sumarizar essa obra, Born (2005) assinala:

o princípio romântico de que a invenção musical dependia da autoexpressão do compositor-gênio individual ... e o advento de uma ‘prática baseada na obra’ centrada na crença de que as obras musicais seriam perfeitamente formadas, acabadas e "intocáveis", e transcenderiam qualquer performance particular<sup>32</sup>. (p.8)

O conceito de obra musical regula as atitudes musicais e as práticas sociais vigentes (Taruskin, 1995) e permeia todas essas relações, trazendo uma hierarquia, descrita por Born (2005): “o compositor-herói tem precedência sobre o intérprete, o maestro sobre o instrumentista, o intérprete sobre o ouvinte”<sup>33</sup>(p.26).

Em contraposição, o paradigma contemporâneo da performance considera o momento da performance como o portador do sentido musical, ou seja, só através dos sons a música existe. “A música não é um objeto, mas um processo, algo que as pessoas fazem”<sup>34</sup> (Small, 1998, p.2).

<sup>31</sup> A calling is a transcendent summons, experienced as originating beyond the self, to approach a particular life role in a manner oriented toward demonstrating or deriving a sense of purpose or meaningfulness and that holds other-oriented values and goals as primary sources of motivation.

<sup>32</sup> the romantic principle that musical invention depended on the self-expression of the individual composer-genius ... and the arrival of a ‘work-based practice’ centered on the belief that musical works were perfectly formed, finished and ‘untouchable’, and transcended any particular performance.

<sup>33</sup> the composer-hero stands over the interpreter, conductor over instrumentalist, interpreter over listener.

<sup>34</sup> Music is not a thing at all but an activity, something that people do.

A música, nessa visão, é um fenômeno intrinsecamente social (Cook, 2006). Numa conferência sobre música de câmara, Small (2001, citado por Walser, 2016) afirmou:

A primeira coisa a dizer sobre a música é que sua natureza e seus significados, quaisquer que sejam, não residem nas obras musicais, por mais belas e maravilhosas que sejam, por mais que possamos justificadamente admirá-las e amá-las. Qualquer que seja o significado que a música possa ter, qualquer que seja a função que possa ter na vida humana, reside em uma ação, o ato de participar de uma apresentação musical, seja como intérprete ou como ouvinte ou mesmo em qualquer outra capacidade<sup>35</sup> (p.154).

A fim de compreender o trabalho do performer, diante desses distintos paradigmas, esta seção apresenta aspectos da relação da performance com as unidades citadas anteriormente.

### 2.2.1 Relação da performance com o texto e o compositor

A Musicologia pode ser definida como o estudo acadêmico de música (Duckles & Pasler, 2001) e surgiu no século XIX alinhada com o pensamento dominante em outras áreas, principalmente literária. Se a verdade está no texto, o papel do intérprete é simplesmente reproduzir fielmente esse texto. Uma vez que a Musicologia foi criada inspirada na filologia, a importância dada ao texto como verdade resultou numa ideia de que a performance se limita a reproduzir o que está na partitura, a partir de um entendimento das convenções da época em que a música foi escrita. A performance vista dessa maneira seria definida como “fazer a coisa certa” e não como prática criativa. Nessa forma de entender a música, é como se o compositor também fosse o performer, ou seja, quando se está ouvindo algo, se está ouvindo o compositor tocando ou cantando (Cook, 2014).

O pianista Alfred Brendel (2015) apresenta uma distinção entre os conceitos de *Werktreue* e *Texttreue*, sendo o primeiro mais relacionado ao compositor, e o último ao texto em si. Para o autor, justifica-se o uso dos termos em alemão, por serem largamente utilizados pela Musicologia alemã e por não possuírem uma tradução simples. Os termos mais próximos seriam autenticidade e fidelidade (Goehr, 1992). Taruskin (1995) aponta para uma evolução histórica desses conceitos: do conceito de obra, surgido no Romantismo, à fidelidade à obra, para finalmente, fidelidade ao texto, ou seja, a redução da obra ao texto. A fetichização do texto é

---

<sup>35</sup> The first thing to be said about music is that its nature and its meanings, whatever they may be, do not lie in musical works, however beautiful and wonderful they may be, however justly we may admire and love them. Whatever meaning music may have, whatever function it may have in human life, lies in an action, the act of taking part in a musical performance, whether as performer or as listener or indeed in any other capacity.

um ideal modernista, considerando o Modernismo como um Romantismo exagerado, uma maximização da herança do século XIX.

A ideia de que a performance consiste meramente na reprodução do texto musical está tão arraigada no ambiente da música de concerto, que os próprios intérpretes consideram importante justificar suas escolhas em termos históricos ou em relação à intenção do compositor (Cook, 2014). O movimento de interpretação historicamente informada, ou HIP (sigla em inglês), surgiu nos anos 1970, com a premissa de usar os tratados de época para orientar a interpretação, e, de acordo com Cook (2014), se baseava na autoridade do texto escrito sobre a música tocada.

A corrente da Musicologia que estuda a análise para informar a performance é ainda mais rígida. Desde o trabalho de Schenker (2000), teórico e musicólogo que moldou a análise voltada para a performance, no início do século XX, a Musicologia trabalha com a premissa de que o sentido da obra musical pode ser encontrado estudando o texto musical, o que deixa a performance em segundo plano. Esse movimento pode ser chamado de performance analiticamente informada (Cook, 2006).

No século XX, esse princípio foi defendido por Stravinsky (1996), que citava a necessidade de submissão do intérprete ao compositor e diferenciava o executante, que realiza estritamente o texto, do intérprete, que utiliza sua experiência e intuição para desvendar elementos ocultos que a notação musical não é capaz de definir. Mas, apesar de admitir esse espaço para a interpretação, afirmava:

É o conflito entre esses dois princípios – execução e interpretação – que está na raiz de todos os erros, de todos os pecados, de todas as incompreensões que se interpõem entre a obra musical e o ouvinte, impedindo uma transmissão fiel de sua mensagem. (Stravinsky, 1996, p.112)

O próprio intérprete manifesta o desejo de reproduzir as intenções do compositor e de se anular para isso (Cook, 2014) e essa ideologia de se “sacrificar” pelo compositor permeia todo o ambiente musical, iniciando no ensino (Leech-Wilkinson, 2012). Mas, ao se trabalhar com compositores vivos, fica claro que eles estão dispostos a ouvir a opinião do intérprete sobre como executar a obra. Entretanto, para os compositores mortos, supõe-se que eles não teriam essa flexibilidade e que o texto seja sagrado.

Leech-Wilkinson (2012) cita vários exemplos de intérpretes que mudaram radicalmente a percepção do público sobre determinado compositor, como Harnoncourt e Bach, Dietrich Fischer-Dieskau e Schubert, Boulez e Berlioz, o repertório barroco francês e Les Art



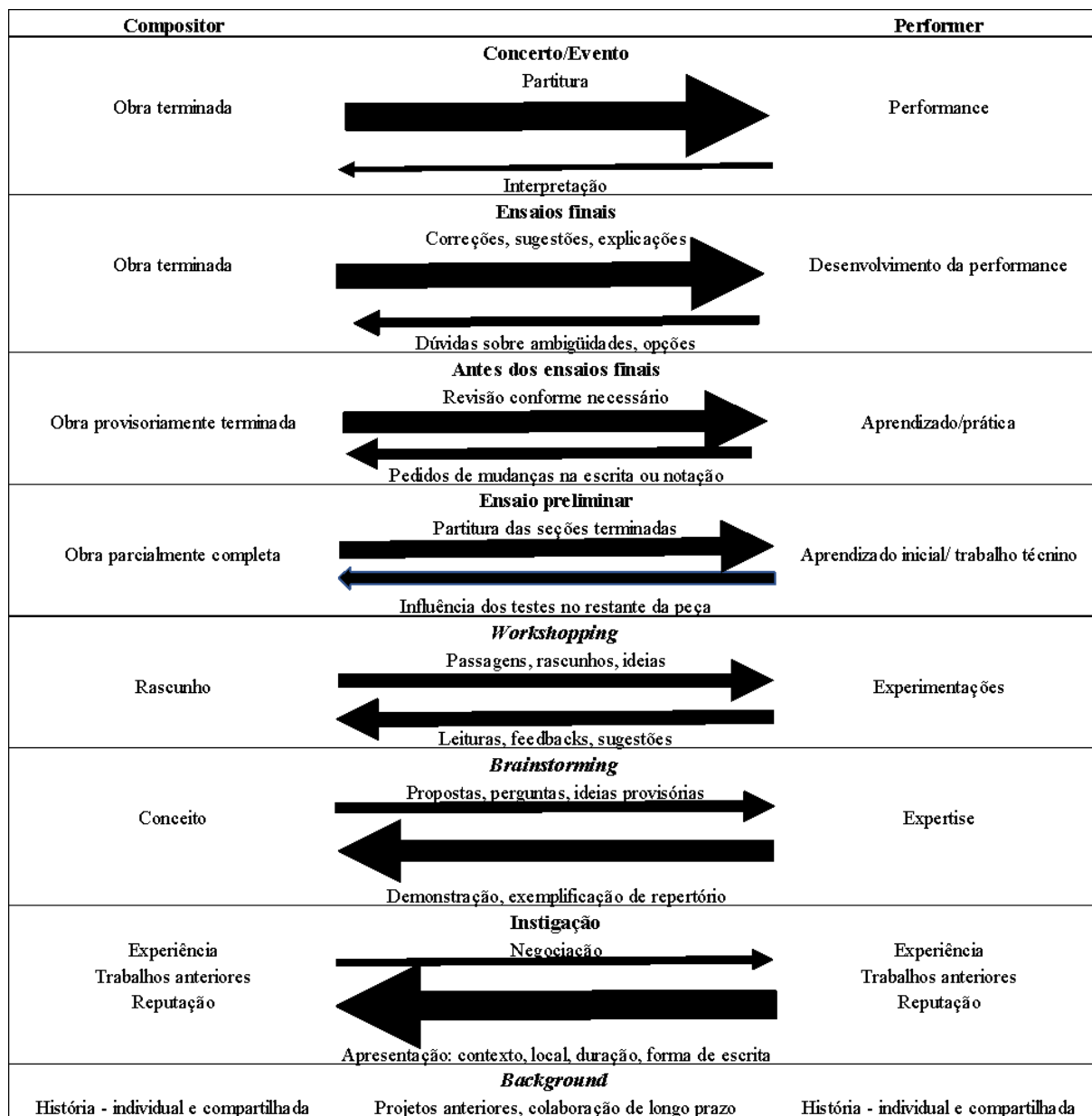
Florissants, Bernstein e Haitink com relação a Mahler. De acordo com o autor, quando há uma mudança no pensamento sobre uma música, esta ocorre primeiramente na performance, para, posteriormente, ser refletida em textos.

Quanto maior o valor do texto, menor o espaço para criatividade e colaboração do performer. Gyger (2014) propõe um mapa de colaboração entre compositor e intérprete (Figura 3), que indica que quanto mais tarde ocorre o contato do compositor e performer, menor o grau de colaboração do performer. Se a partitura já está pronta, há pouco o que interferir. O estágio mais balanceado seria quando o compositor apresenta um rascunho, aberto a qualquer modificação proposta pelo intérprete. Em estágios mais iniciais, apesar de haver grande influência do intérprete, não há tanto espaço para colaboração, por não haver material prévio que possa ser trabalhado. Por fim, o autor levanta o fenômeno da colaboração de longo prazo, que permite ao compositor criar um estilo de escrita para determinado intérprete ou grupo.

Para Hayden & Windsor (2007), a relação entre compositor e intérprete pode seguir três linhas:

- a) diretiva – o compositor busca apresentar todos os aspectos musicais na partitura e a colaboração se restringe a aspectos práticos;
- b) interativa – há discussões substanciais entre compositor e intérprete, mas o compositor se coloca como único autor da obra;
- c) colaborativa – as decisões são tomadas em conjunto, não há hierarquia de papéis, ambos são autores.

Figura 3 – Mapa de colaboração entre compositor e performer



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Gyger (2014).

### 2.2.2 Relação da performance com o público

Diferente de algumas tradições musicais, a música de concerto traz claramente definida a separação entre performers, de um lado, e ouvintes, de outro (O'Neill & Sloboda, 2017). Para Small (1998), a ideia de que o sentido da música se encontra objetificado no texto traz como um dos corolários o fato de que a performance musical seria um sistema de comunicação de mão única, partindo do compositor para o ouvinte, por meio do intérprete transparente. A tarefa

do ouvinte seria apenas contemplar a obra e buscar compreender seu significado. No extremo, Schoenberg acreditava que a performance só era necessária porque existem pessoas que não conseguem ler música impressa (Cook, 2006).

Por outro lado, a visão de que o sentido da música reside no ato da performance propicia ao público um papel mais ativo – a relação entre o ouvinte e o objeto musical é fundamental para a criação do sentido musical na performance (O'Neill & Sloboda, 2017). Essa escuta vai além do fenômeno puramente cognitivo, ela é influenciada também pela relação entre o ouvinte e o ambiente (natural e cultural), o que foi chamado de escuta ecológica (Clarke, 2012).

A arquitetura das salas foi mudando ao longo do tempo, adaptando-se às práticas de escuta da época. No século XIX, por exemplo, passaram a ser priorizados lugares voltados diretamente para o palco (O'Neill & Sloboda, 2017) e se desenvolveu o conceito de que o comportamento da plateia deve seguir uma etiqueta, de imobilidade, silêncio, contemplação (Born, 2005; Cottrell, 2007).

A relação entre performers e público pode ser entendida como algo que ocorre durante o ato da performance, mas, também, antes e depois, e que precisaria ser incentivada, para melhorar a experiência do público. O'Neill e Sloboda (2017) sugerem algumas ações: conversas informais explicando as obras antes do concerto, interação dos músicos com o público durante os intervalos e exposição de perfis pessoais dos músicos, para que o público os conheça e acompanhe suas carreiras.

### **2.2.3 Relação entre os performers**

O processo criativo costuma ser visto como algo que acontece dentro da mente de uma pessoa, mas pode também ser considerado como um processo de grupo, em que a colaboração dos membros do grupo leva a um produto criativo coletivo. Esse seria o caso da criatividade na performance musical, que envolve colaboração, senso de comunidade e práticas sociais compartilhadas (Sawyer, 2014). Essa colaboração pode ser considerada inerente à música, e acontece de forma incontestável em todos os gêneros musicais, como o jazz, o rock, a música popular, e até mesmo, a música erudita.

Se pudermos demonstrar colaboração mesmo na música clássica ocidental, apesar de suas características incomuns (o alto status dos compositores e partituras escritas, o baixo status dos

intérpretes), então demonstramos que é humanamente impossível construir uma forma de música que evita a colaboração<sup>36</sup>. (Sawyer, 2014, p.285)

Para que essa colaboração aconteça, Cook (2006) sugere que a partitura deixe de ser entendida como “texto” e passe a ocupar o lugar de “script”, abandonando uma palavra da Literatura, substituindo-a por uma palavra ligado ao Teatro.

Pensar em um quarteto de cordas de Mozart enquanto um “texto” é construí-lo como um objeto meio-sônico, meio-ideal, que é reproduzido na performance. Por outro lado, pensá-lo como um “script” é vê-lo como uma coreografia de uma série de interações sociais em tempo real entre os instrumentistas: uma série de gestos mútuos de audição e de comunhão que encenam uma visão particular da sociedade humana. (Cook, 2006, p.12)

Para alcançar essa criatividade como grupo, é necessário ouvir os demais ao mesmo tempo em que se toca e integrar o que os outros estão tocando em sua performance. Esse movimento envolve a mente consciente e inconsciente do músico e exige um nível de atenção que se aproxima do estado de *flow* (Sawyer, 2006). Durante os ensaios, os performers negociam elementos da obra que não estão determinados, como nuances de andamentos, dinâmicas, mudanças de timbre (Cook, 2006). Sennet (2012) reforça a importância da habilidade da escuta e compara os ensaios a uma rica conversa. No entanto, há pouca fala de fato nos ensaios (Soila-Wadman & Köping, 2009). Grande parte da comunicação ocorre através de elementos não verbais, como “sobrancelhas levantadas, grunhidos e olhares rápidos”<sup>37</sup>(Sennet, 2012, p.18).

O músico orquestral costuma ser visto como focado no rigor e na perfeição (Brown, 2000; Cottrell, 2012). Segundo Cottrell (2012), essa preocupação com a perfeição e entrosamento traz perdas em termos de liberdade interpretativa, em comparação com o músico de jazz, que é valorizado pela criatividade e espontaneidade de suas habilidades de improvisação (Brown, 2000). Existem estudos comparando músicos de jazz e músicos de orquestra, em termos de criatividade, cooperação e engajamento (MacDonald & Wilson, 2005). Segundo Young e Colman (1979), o engajamento na música de câmara pode ser comparado a uma performance de jazz.

A execução orquestral requer um alto nível de cooperação (Gaunt & Dobson, 2014; Gillinson & Vaughan, 2003). Em estudo com orquestras britânicas, Brodsky (2006) constatou

---

<sup>36</sup> If we can demonstrate collaboration even in Western classical music, in spite of its unusual characteristics (the high status of composers and written scores, the low status of performers), then we have demonstrated that it is humanly impossible to construct a form of music that avoids collaboration.

<sup>37</sup> raised eyebrows, grunts, momentary glances.

que os principais motivos para se engajar na carreira orquestral estão relacionados à amizade, camaradagem, trabalho em equipe e solidariedade. Em um estudo feito com vinte músicos da Orquestra Sinfônica de Londres, Gaunt e Dobson (2014) entenderam que as relações dentro de uma orquestra poderiam ser consideradas como uma “comunidade de prática”, de acordo com o conceito: “uma comunidade de prática é essencialmente formada por um grupo de pessoas que compartilham uma paixão ou preocupação sobre o que eles fazem e, juntos, aprendem a fazer melhor por meio de interação e troca regulares”<sup>38</sup> (p.301). As entrevistas revelaram elementos como: o engajamento mútuo ao tocar, uma ligação com o alto padrão de interpretação da orquestra, a decisão de correr riscos, a orquestra como ambiente de aprendizado, o impacto do apoio e feedback, mas, também, a pressão dos colegas, o senso de comunidade entre os colegas e tensões entre o desenvolvimento individual e coletivo.

#### **2.2.4 Performance como prática criativa**

A necessidade de rever as premissas da Musicologia sobre a performance deu origem a uma nova corrente de estudos da performance, que surgiu primeiramente nas áreas de Teatro e Etnomusicologia (Cook, 2006) e pressupõe que a criação de sentido se dá no ato da performance (Cook, 2014). “Nenhuma performance exaure todas as possibilidades de uma obra musical, ..., e, neste sentido, a performance poderia ser compreendida como um subconjunto de um universo mais amplo de possibilidades” (Cook, 2006, p.9). Esse tipo de pesquisa agrega novos elementos, como a oralidade, conhecimento tácito e explícito, e inclui a importância do corpo na interpretação (Domenici, 2012a).

Apesar da ideia mais recorrente de criatividade musical estar associada ao cânone de grandes compositores, como Bach, Mozart, Beethoven ou Chopin, ou ainda à improvisação (Burnard, 2012a; Deliège & Wiggins, 2006; Rink, Gaunt, & Williamon, 2017), existem muitas outras maneiras pelas quais os músicos podem ser criativos (Burnard, 2012b). Interpretar uma música de uma maneira nova, diferente ou inspirada, por exemplo, reflete habilidades criativas do performer (Rink *et al.*, 2017).

Sobre o espaço de criatividade, Godlovitch (1998) afirma que as obras musicais são subdeterminadas, ou seja, existem várias decisões que precisam ser tomadas pelos intérpretes e que não constam da partitura, por exemplo, o timbre e dinâmica de determinada passagem, nuances

---

<sup>38</sup> A CoP is essentially formed by a group of people who have a shared passion or concern about what they do, and together learn to do this better through regular interaction and exchange.

de andamento. Segundo Cook, mais importante do que o nível de detalhamento da partitura, é a “relação implícita entre as instanciações da música” (Cook, 2006, p.12), ou seja, trocar uma relação vertical, em que as sucessivas performances se distanciam da fonte original, que é a obra, por uma relação horizontal – performances são tratadas em comparação a outras performances.

As sessões de estudo, apesar de seu caráter muitas vezes repetitivo, oferecem espaço para experimentações, reflexões e o desenvolvimento de ideias interpretativas (Wise, James, & Rink, 2017). O músico utiliza esses momentos para tomar uma série de decisões sobre o tempo, fraseado, andamento, dinâmicas, que vão transformar a representação da partitura em uma realidade física que é o ato da performance (Chaffin, Lemieux, & Chen, 2006). Ainda assim, apesar de as performances serem extremamente preparadas previamente, há espaço para micro ajustes que resultam em diferentes performances a cada dia.

Outra visão presume que a criatividade ocorre em grupo, no momento da performance (Sawyer, 2014) e a partitura é um ponto de partida para uma interação sócio musical, na qual ocorre uma negociação entre ideias conflitantes (Cottrell, 2017). Para Burnard (2012a), a criatividade musical “não é algo que uma pessoa tem ou não tem, mas sim algo que as pessoas fazem juntas”<sup>39</sup>. Cook (2018) considera a dimensão social como fundamental para a música como prática criativa.

Uma pesquisa sobre criatividade na prática musical (Hill, 2018) contemplou cento e dez músicos de três continentes, nas cidades de Helsinki, Los Angeles e Cidade do Cabo, de diferentes idiomas musicais, como a música clássica, o jazz e a música *folk*. Como resultado dessa pesquisa qualitativa etnográfica, Hill chegou a um modelo de criatividade musical, que comporta os seis aspectos, que definiriam a criatividade musical. São eles: a) generatividade, que seria a construção, o fazer; b) agência, relativo ao espaço de autonomia para determinar as ações pessoais, “ter a permissão e a autoridade de tomar suas próprias decisões sobre o som e o sentido musicais”<sup>40</sup> (Hill, 2018, p.4), expressão pessoal e liberdade; c) interação, “ser estimulado e responder a inputs de outros músicos, do público e do ambiente”<sup>41</sup> (p. 5); d) não-conformismo, relacionado a “explorar e realizar múltiplas possibilidades ao invés de seguir um modelo predeterminado”<sup>42</sup>(p.6) e) reciclagem, que seria o reaproveitamento de materiais

---

<sup>39</sup> is not something that a person has or does not have, but rather something that people do together.

<sup>40</sup> having the permission and authority to make one’s own decisions determining musical sound and meaning.

<sup>41</sup> being stimulated by and responding to input from musicians, audience members, and the environment.

<sup>42</sup> explore and realize multiple possibilities instead of conforming to an entirely predetermined model.

sonoros anteriormente utilizados; f) *flow*, definido como “o sentimento quando as coisas vão bem de forma quase automática, sem esforço, porém em um estado de consciência com muito foco”<sup>43</sup> (Csikszentmihaly citado por Hill, 2018, p.9).

Para Hill (2018), tocar uma obra já composta não englobaria a generatividade, e para ser considerado um ato criativo, outros aspectos da criatividade musical precisariam estar envolvidos. O não-conformismo, na música clássica, se traduziria na necessidade de se ter uma interpretação pessoal da obra a ser tocada.

A pesquisa de Hill (2018) trouxe também seis qualidades que propiciariam o desenvolvimento da criatividade: técnica, habilidade auditiva, vocabulário, memória, conhecimento da teoria musical, poder de decisão e autoconhecimento. Entretanto, no cenário da música clássica, uma ênfase demasiada na técnica acaba por dificultar a criatividade, pois, segundo Hill (2018), o pensamento dominante é que o pleno domínio técnico é um pré-requisito para a criatividade, mas seria mais efetivo desenvolver os dois elementos concomitantemente.

## 2.3 CARREIRA DO MÚSICO DE ORQUESTRA

Assim como a orquestra pode ser analisada como um corpo sonoro e como instituição (Carter & Levi, 2003), a carreira do músico também pode ser descrita por seus atributos artísticos ou como sequência de experiências de trabalho e a dinâmica entre esses dois elementos. Bourdieu (2000, citado por Costa, 2020) apresenta o conceito de campo da produção artística, uma abstração que descreve as características das leis sociais que predominam entre os agentes daquela atividade. Este tópico do referencial teórico se propõe a apresentar a carreira do músico em seus aspectos mais práticos e discorrer sobre a orquestra como organização, a relação músico e maestro, tipos de orquestra quanto ao vínculo e financiamento, um panorama das orquestras no Brasil, a formação do músico orquestral e o envolvimento em outras atividades.

### 2.3.1 Definição e papel dos membros

De acordo com o dicionário Grove (2001), o termo orquestra é utilizado de uma maneira genérica para se referir a um grupo grande de instrumentistas, mas de forma mais específica, diz respeito a uma instituição característica surgida na Europa entre os séculos XVII e XVIII e

---

<sup>43</sup>the feeling when things were going well as an almost automatic, effortless, yet highly focused state of consciousness.

que se difundiu para outras partes do mundo, sendo algumas de suas principais características: ter como base um grupo de cordas da família dos violinos mais contrabaixos, acrescidos de instrumentos de madeiras, metais e percussão, agrupados conforme o repertório, mas com uma instrumentação padrão para cada época (Figura 4).

Ao restringir para uma orquestra sinfônica profissional, que é o subtipo escolhido para esta pesquisa, uma definição encontrada foi: “conjuntos (a) cuja missão principal é a execução pública das obras orquestrais geralmente consideradas como pertencentes ao repertório sinfônico padrão e (b) cujos membros são remunerados de forma não trivial por seus serviços”<sup>44</sup> (Allmendinger, Hackman, & Lehman, 1996, p.195). Esta definição, encontrada no artigo mais influente sobre a profissão orquestral, pode ser compreendida em seu contexto de época, ao relacionar a orquestra a um repertório sinfônico padrão e apresenta a questão da remuneração, que caracteriza a orquestra como uma prática profissional.

O nascimento da orquestra como instituição e seu desenvolvimento histórico foram apresentados por Spitzer e Zaslav (2004). As características históricas e os desafios da carreira do músico foram estudados por Rohr (2004), que destacou o caráter artesanal da profissão durante o século XVIII. A cena do século XX se mostrou enraizada em práticas consagradas no século XIX (Cottrell, 2012), como o culto ao solista virtuose e ao poderoso maestro, a dominação masculina, e o desenvolvimento baseado principalmente na indústria fonográfica. O resultado foi uma organização muito conservadora nos níveis artístico e administrativo (Carter & Levi, 2003).

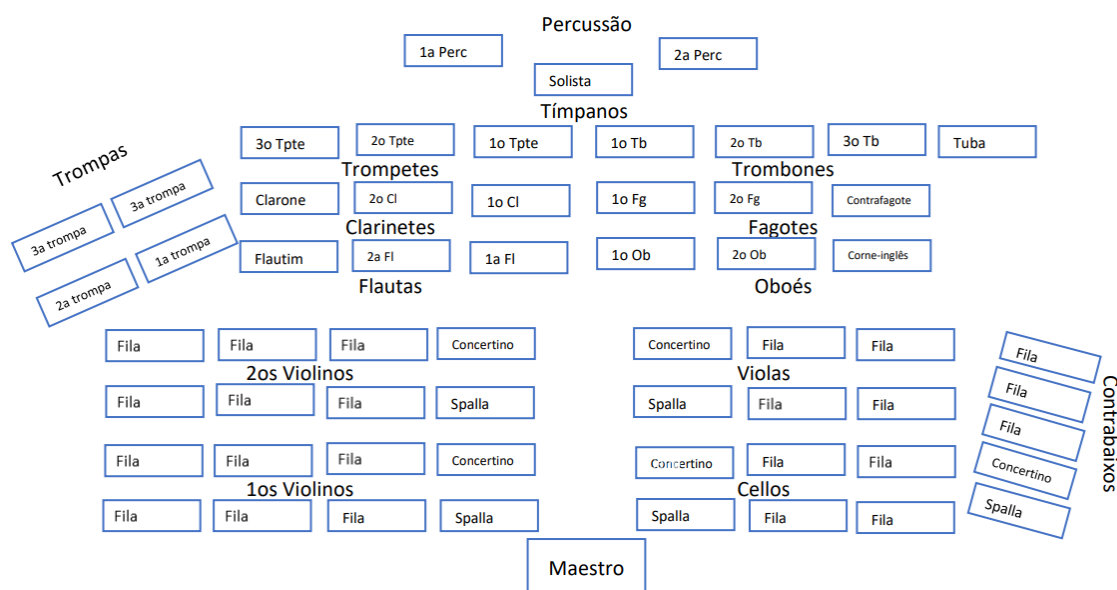
A hierarquia é bem definida na orquestra, uma vez que todas têm o mesmo tipo de estrutura: cada naipe (grupo de instrumentos) é composto por um principal ou chefe de naipe, um assistente e a fila. Os nomes podem variar, conforme o naipe (ex.: nas cordas: *spalla*, *concertino*), conforme a Figura 4 e a estrutura pode ser mais compacta se a orquestra for menor, mas a ideia da hierarquia sempre existe e é bem clara para todos os músicos (Faulkner, 1973a). De acordo com Kronemberger (2014), “a existência de posições bem definidas e de uma escala de status faz com que haja oportunidades de construção de carreiras nas orquestras” (p.97).

---

<sup>44</sup> “We studied only professional symphony orchestras, which we defined as ensembles (a) whose primary mission is public performance of those orchestra works generally considered to fall within the standard symphonic repertoire and (b) whose members are compensated nontrivially for their services”



Figura 4 – Configuração de uma orquestra sinfônica



Fonte: elaborado pela autora

O maestro completa a formação da orquestra, como a figura de liderança. Cada orquestra trabalha sob a regência de seu maestro titular, mas, também, com regentes convidados, que são contratados para um programa específico com a orquestra (Khodyakov, 2014).

### 2.3.2 O músico orquestral e o maestro

Este trabalho se atém aspectos da carreira do músico orquestral e não do maestro, que pode ser considerada uma carreira à parte. Entretanto, a relação entre músico e maestro precisa ser analisada como parte dos atributos da carreira do músico orquestral e é neste contexto que este assunto é apresentado a seguir.

É possível situar o surgimento da figura do maestro no início do século XIX (Spitzer & Zaslav, 2004). Até então, as orquestras eram dirigidas por um dos instrumentistas, geralmente o primeiro violino, que conduzia a orquestra ao tocar. A indicação era realizada através de gestos que permitissem aos demais músicos entender o andamento da música. Há registros da presença de uma pessoa à frente para marcar o tempo na música polioral italiana, em igrejas e na Ópera de Paris, durante o século XVII. Inicialmente, era utilizado um bastão que era batido no chão ou numa estante, que, posteriormente, foi abandonado, sendo substituído pela batuta ou pelo gesto com a mão. O uso de uma pessoa à frente da orquestra foi acompanhado de outras mudanças, como a adição de novos instrumentos e mudanças no tipo de escrita musical, que

abandonava a escrita em quatro partes em favor da escrita por seções de instrumentos. Se, inicialmente, a função de um regente era indicar o tempo, “por volta de 1840, o público estava começando a pensar no homem que dirigia uma orquestra ‘sem tocar nenhum instrumento’ não apenas como um marcador de tempos, mas como um intérprete e criador musical”<sup>45</sup>(Spitzer & Zaslaw, 2004, p.341).

Ao longo do tempo, o maestro foi ganhando destaque, como ilustra o caso de Louis Jullien, um maestro que criou sua própria orquestra em Londres, a ponto de se afirmar como o centro das atenções: “quando Jullien ficou à frente de sua orquestra e moveu sua batuta incrustada de joias, relatou o *Birmingham Journal* em 1845, parecia que só ele era o performer”<sup>46</sup>(Spitzer & Zaslaw, 2004, p.341). No século XX, a invenção da gravação e o consequente desenvolvimento desta indústria se utilizou muito da figura do maestro para aumentar as vendas, sendo o caso mais emblemático Herbert von Karajan (1908-89) (Cottrell, 2012).

Para o músico de orquestra, o advento do maestro representou uma mudança na dinâmica social da performance orquestral e requereu uma nova habilidade – a de se ajustar às demandas e expectativas do regente.

Se os músicos anteriormente confiavam nas interações entre si como a base da criatividade do conjunto, agora eles tinham que aprender a acomodar os gestos de um músico que não fazia nenhuma contribuição sônica imediata, mas cuja influência nos ensaios excedia a dos outros músicos<sup>47</sup>. (Cottrell, 2017, p.188)

A literatura que trata do maestro como líder da orquestra trata dos atributos individuais dos maestros (Boerner & von Streit, 2005; Faulkner, 1973b; Lebrecht, 2001; Marotto, Roos, & Victor, 2007), e da comunicação e interação entre maestros e músicos (Boerner & von Streit, 2007; Hunt *et al.*, 2004; Koivunen & Wennes, 2011; Sardais, Lortie, & Coblenca, 2019; Soila-Wadman & Köping, 2009).

Ao longo do tempo, ocorreu uma mudança no padrão de conduta desses líderes. “O estereótipo do maestro como uma *prima donna* autoritária e, às vezes, tirânica está sendo substituído pelo líder inspirador e *coach* encorajador que trata os músicos como profissionais

---

<sup>45</sup> By the 1840s the public was beginning to think of the man who led an orchestra “without playing any instrument” not simply as a timebeater but as a performer and musical creator.

<sup>46</sup> When Jullien stood in front of his orchestra and waved his jewel-encrusted baton, reported the *Birmingham Journal* in 1845, “it seems as if he alone were the performer.”

<sup>47</sup> If musicians had previously relied upon the interactions between themselves as the basis of ensemble creativity, now they had to learn to accommodate the gestures of a musician who made no immediate sonic contribution yet whose influence in rehearsals exceeded that of the other musicians.

altamente qualificados em uma equipe multifuncional e integrada”<sup>48</sup> (Strubler & Evangelista, 2009, p.119). Entretanto, ainda coexiste um tipo de crença na necessidade de uma liderança mais centralizadora, conforme prescrito por Boerner e von Streit: “uma liderança não participativa e diretiva por um maestro pode melhorar a qualidade artística de uma orquestra, especialmente se os músicos também percebem o maestro como uma autoridade indiscutível no campo”<sup>49</sup> (Boerner & von Streit, 2007, p.132).

Esses dois estilos de liderança também foram encontrados em estudos empíricos. Em uma pesquisa etnográfica realizada com músicos orquestrais em Londres, Cottrell (2004) observou que havia uma certa tensão entre as decisões de interpretação dos músicos e do maestro e que havia pouco espaço para um músico individualmente influenciar as decisões musicais do grupo. Ainda que fosse claro que discussões em grupo seriam impraticáveis dentro de uma orquestra de, por exemplo, oitenta membros, a frustração dos músicos recaía sobre a figura do maestro. Em outro estudo, realizado em quatro orquestras, uma na Finlândia, uma nos Estados Unidos e duas na Noruega, Koivunen e Wennes (2011) relataram um estilo de regência em que o maestro inicia seu trabalho a partir do que é apresentado pelos músicos, sem forçar sua concepção de interpretação.

### **2.3.3 Tipos de orquestra, quanto ao tamanho, vínculo e subsídios**

As orquestras podem variar quanto a vários fatores. Faulkner (1973a) utilizou como principais critérios de classificação de orquestras a excelência musical, a qualidade de músicos, semanas de contrato total, salários básicos semanais, garantias de gravação e férias remuneradas. Através destes critérios, percebeu, nos Estados Unidos, que as orquestras poderiam ser classificadas em três grupos: “...um pequeno grupo de organizações de destaque no topo, um grupo de concorrentes de segunda categoria, mas solidamente estabelecidos, e um grande grupo de sinfonias de terceira categoria, de qualidade inferior”<sup>50</sup> (Faulkner, 1973a, p.335). Allmendinger e Hackman (1996) classificaram as orquestras em dois grandes grupos:

---

<sup>48</sup> The stereotype of conductor as an authoritarian and, sometimes, tyrannical prima donna is being replaced by the inspiring leader and encouraging coach who treats players as highly skilled professionals on a cross-functional, integrated team.

<sup>49</sup> a non-participative, directive leadership by a conductor can enhance an orchestra’s artistic quality, particularly if the musicians also perceive the conductor to be an indisputable authority in the field.

<sup>50</sup> “... a small group of distinguished organizations at the top, a group of second-rank but solidly established competitors, and a large group of third-rank symphonies of poorer quality.”

as principais (*major*) e as regionais, e o critério adotado foi exclusivamente o salário médio dos músicos.

Essas classificações indicam possibilidades de mobilidade na carreira para músicos de orquestra. Em seu estudo, realizado com cinquenta músicos de uma orquestra da segunda categoria, Faulkner (1973a) percebeu que mais de 35% dos entrevistados viam seu emprego como um trampolim para a oportunidade seguinte, enquanto cerca de 60% não mudariam e pensavam em se aposentar naquela orquestra. Para Mogelof e Rohrer (2005), a maioria dos músicos de orquestra toca em uma ou duas orquestras ao longo de suas carreiras. No estudo de Allmendinger *et al.* (1996), foi constatado um padrão de experiência em uma ou duas orquestras antes da orquestra que tocavam no momento.

Embora haja muitas exceções à imagem retratada pelas médias relatadas acima, ainda é possível identificar um padrão de carreira típico para um músico de orquestra. Um jovem músico provavelmente chegará a uma orquestra regional diretamente da escola ou de trabalhos freelancers relativamente cedo em sua carreira. Após alguns anos nessa orquestra, o músico pode vencer uma audição em uma orquestra importante ou pode abandonar a atuação profissional como carreira. A maioria dos músicos que se mudam para uma orquestra importante pode trocar de orquestra mais uma vez, ou até duas vezes, mas eventualmente eles se estabelecem e continuam em sua posição naquela orquestra até a aposentadoria. Tocar em uma orquestra sinfônica certamente não é uma profissão caracterizada por uma grande quantidade de movimentação de carreira.<sup>51</sup>(Allmendinger *et al.*, 1996, p.206-207)

Quanto à gestão, os seguintes modelos podem ser encontrados:

- a) orquestras financiadas pelo Estado, com gestão direta da União, Estado ou Prefeituras, seguindo o modelo das cortes reais do passado (Silva, 2013). Os músicos da orquestra são funcionários públicos, enquanto seus gestores ocupam cargos governamentais ou cívicos. Esse modelo é o mais comum na Europa e no Brasil.
- b) orquestras financiadas majoritariamente pelo Estado, mas seguindo novos modelos de gestão pública, através das Organizações Sociais (OS) e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) (Kumano *et al.*, 2016; Ponte, 2012). Associações, fundações ou institutos privados sem fins

---

<sup>51</sup> “Although there are many exceptions to the picture painted by the averages reported above, it is nonetheless possible to identify a typical career pattern for an orchestra player. A young musician is likely to arrive at a regional orchestra directly from school or from freelance playing relatively early in his or her career. After a few years in that orchestra, the player may win an audition at a major orchestra or may abandon professional performance as a career. Most players who do move to a major orchestra may change orchestras one more time, or even twice, but eventually they settle in and continue in their position in that orchestra until retirement. Symphony orchestra playing is assuredly not a profession characterized by a great deal of career movement.”

lucrativos podem ser qualificadas pelo Estado com OS ou OSCIP, a fim de realizar as atividades de interesse social (Ponte, 2012).

- c) corporações independentes sem fins lucrativos, controladas por um conselho de diretores e gerentes de negócios. Embora recebam subsídios governamentais modestos, as orquestras dependem do mecenato individual e corporativo para obter o financiamento necessário (Carter & Levi, 2003). Esse modelo é utilizado majoritariamente nos Estados Unidos.
- d) modelo cooperativo, em que a orquestra é de propriedade e organizada pelos próprios músicos, com a ajuda de um administrador profissional e financiada por uma combinação de patrocínio estatal e privado. Esse modelo é adotado pela Orquestra Filarmônica de Viena e Orquestra Sinfônica de Londres, dentre outros. O exemplo brasileiro de maior destaque é a Orquestra Petrobras Sinfônica, estudado por Kronemberger (2014).

A liderança na orquestra, na maior parte dos modelos, é dividida entre três figuras – o diretor musical (frequentemente coincide com o maestro), o diretor administrativo e o conselho diretivo, cujos interesses nem sempre se alinham (Allmendinger *et al.*, 1996). No geral, cabe ao diretor musical a definição de como será a temporada, desde a escolha do repertório à escolha dos artistas convidados e desenvolver um relacionamento com a comunidade de patronos, apoiadores e público geral (Hunt, Stelluto, & Hooijberg, 2004). Ao diretor administrativo, cabem as decisões financeiras (Mintzberg, 1998). De acordo com Small (1998), o diretor administrativo foi ganhando poder ao longo do tempo, à medida que o diretor musical passa menos tempo na orquestra, devido a um contrato que o permite estar fora para participar como regente em outras orquestras.

Quanto ao patrocínio, historicamente, as orquestras no Brasil se valeram principalmente de subsídio público, mas, a partir dos anos 1990, através das leis de incentivo, passaram a contar adicionalmente com a possibilidade de financiamento privado. Em 1991, foi instituído o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC), que, através da Lei Rouanet, permite que até 4% do imposto de renda devido por parte das empresas que tributam com base no lucro real seja direcionado ao financiamento da cultura (Kumano, 2016).

A possibilidade de abater 100% do valor investido na área da música erudita constitui o mecanismo de financiamento privado com dinheiro público. Em 2012, de doze orquestras brasileiras estudadas pelo anuário Viva Música, algumas orquestras contavam somente com

aportes públicos diretos, outras recebiam adicionalmente patrocínios através de leis de incentivo e, ainda, patrocínios sem o uso da lei.

Quanto ao tipo de vínculo empregatício, no contexto atual de flexibilização nas atividades artísticas e diversas formas atípicas de trabalho e vínculos empregatícios, as orquestras continuam sendo uma das principais opções de contratação de longo prazo, oferecendo a possibilidade de emprego permanente para músicos (Kronemberger, 2014; Scharff, 2019). No Brasil, as alternativas de vínculos existentes estão diretamente relacionadas aos modelos de organização das orquestras. Assim, as orquestras com gestão expressamente ligada ao Estado empregam músicos através de contrato estatutário; orquestras ligadas ao Estado, mas com gestão realizada através de OS, OSCIP ou mesmo de autarquias, utilizam contratação via Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); orquestras privadas podem utilizar CLT, prestação de serviço, contratos temporários; e há também o modelo de associação (Bomfim, 2017; Maciente, 2016; Kronemberger, 2014; Silva, 2013).

#### **2.3.4 Número de orquestras no Brasil**

De acordo com Bomfim (2017), não existe um sistema de cadastramento oficial para as orquestras brasileiras. Essa carência dificulta a formulação de políticas públicas para o desenvolvimento do setor (Cardoso, 2020). São apresentados, a seguir, listagens existentes e suas limitações.

A lista Anuário Viva Música apresentou 66 orquestras profissionais no Brasil em sua última edição, em 2013, concentradas majoritariamente na Região Sudeste. Maciente (2016) apontou limitações, ligadas à data e à ausência de rigor metodológico, mas considera ser o levantamento com o maior número de dados. Não foram incluídas as orquestras jovens, sejam de formação ou profissionalizantes, bem como orquestras de câmara.

O Portal Dados Abertos divulga, em seu sítio eletrônico, um levantamento realizado pela Funarte em 2017. A lista contempla 369 orquestras em 152 municípios de 24 estados. Porém, de acordo com Cardoso (2020), a listagem é superdimensionada, uma vez que inclui grupos não convencionais, como orquestras de flautas, bandolins, violoncelos e outros, com perfis de câmara. Além disso, inclui orquestras eventuais, sem atuação regular e orquestras jovens e de projetos sociais. O autor conclui que os dados são inconsistentes. Silva (2015) propõe uma metodologia para a busca de orquestras brasileiras, unindo as duas etapas apresentadas

anteriormente a uma consulta individualizada a sítios eletrônicos públicos. Em sua pesquisa, apresentou uma lista com 51 orquestras brasileiras.

Outro dado levantado foi o número de pessoas registradas no Ministério do Trabalho como músico intérprete, com vínculo ativo no país, 5673 (dados de dezembro de 2021), ainda que se deva considerar que nem todo músico intérprete trabalha em orquestra, e que esse dado contempla músicos eruditos e populares.

### **2.3.5 Formação do músico orquestral**

A escolha da carreira geralmente acontece muito cedo para o músico, já que a maioria deles começa a praticar seus instrumentos desde muito jovem (Kronemberger, 2014; Mogelof & Rohrer, 2005). Muitas vezes, é difícil traçar os limites quando a carreira começa (Brodsky, 2006). A influência da família é um fator decisivo, em muitos casos.

Para uma parte dos músicos, a principal influência apontada para o surgimento do interesse e pela escolha da profissão foi a própria atividade profissional dos pais ou familiares. Ter músicos profissionais na família proporciona o contato com a música desde cedo, além de conferir incentivo, apoio e conhecimento do funcionamento deste meio profissional e do processo de formação musical. (Kronemberger, 2014, p.52)

A escolha é claramente orientada por fatores subjetivos, sendo considerada um caso extremo de carreira subjetiva (Dobrow, 2004). Por esse motivo, muitos estudos têm considerado o papel do *calling* na escolha da carreira (Dobrow-Riza & Heller, 2015; Dobrow & Tosti-Kharas, 2012; Hall & Chandler, 2005), como por exemplo o estudo que constatou que pessoas com um forte *calling* estavam mais dispostas a ignorar conselhos de carreira desencorajadores de seus mentores (Dobrow & Tosti-Kharas, 2012).

Pichoneri (2005) define dois momentos na educação musical do músico: a) o início do aprendizado musical, que acontece geralmente na própria família, na escola ou na igreja; b) o período de formação do músico, que pode incluir conservatórios e escolas de música, aulas particulares, festivais, masterclasses, ensino superior e estudo no exterior.

A partir dos anos 2000, o ensino da música em projetos de ação social através da música passou a ser um movimento emergente no Brasil e em outros países (Araújo, 2024). Os espaços não-formais incluem ONGs, projetos sociais e associações comunitárias. Para a realização de sua função social, possuem funções essencialistas, ligadas ao domínio técnico-profissionalizante do fazer musical, e contextualistas, que focam em aspectos sociais e/ou

psicológicos (Penna, Barros & Mello, 2012), idealmente equilibrados. Os projetos sociais utilizam principalmente o ensino coletivo dos instrumentos.

O projeto mais referenciado e copiado mundialmente é o El Sistema, criado na Venezuela na década de 1970 (Baker, 2018). No Brasil, algumas das principais iniciativas são: Projeto Guri no estado de São Paulo (Paula, 2016), Instituto Bacarelli na cidade de São Paulo, Projeto Música nas Escolas, na cidade de Barra Mansa e Neojibá na Bahia. Não foram encontrados estudos sobre o impacto dos projetos sociais no cenário orquestral brasileiro.

Para Segnini (2014a), em pesquisa realizada junto a músicos da Orquestra do Theatro Municipal de São Paulo, o ensino superior em música não é muito valorizado, sendo considerado menos importante do que a formação em conservatórios, escolas de música e aulas particulares. Apesar desse desprestígio, 73% de seus entrevistados haviam concluído o curso superior em música. A exigência de diploma superior para concursos de orquestra é prática pouco comum nos concursos de ingresso. Já a realização de parte dos estudos no exterior, seja para cursos de graduação e pós-graduação ou mesmo aulas particulares, pode se traduzir em prestígio entre os pares e melhores oportunidades de trabalho (Pichoneri, 2005).

A formação tende a ser focada em critérios técnicos. A formação do músico tem como objetivo formar solistas, e, por isso, não foca em habilidades interpessoais. No entanto, ao ingressarem em uma orquestra, os músicos precisam aprender com as situações apresentadas no dia a dia, que exigem flexibilidade, intuição e adaptação (Koivunen, 2003). Além disso, o foco na performance durante período de formação do músico resulta em um despreparo para lidar com as demandas do mercado de trabalho em mudança, que exige flexibilidade e adaptabilidade tanto para a orquestra quanto para seus músicos (Cottrell, 2003). Diante deste cenário, Channing (2003) sugere que os músicos precisam desenvolver a habilidade de liderar uma equipe, apresentar concertos, improvisar em oficinas de educação e gerenciar projetos. Bartleet *et al.* (2019) propõem uma flexibilidade na estrutura dos currículos, com a inclusão de disciplinas relacionadas a empreendedorismo e digitalização.

### **2.3.6 Envolvimento em outras atividades musicais**

A maioria dos músicos de orquestra se envolve em outras atividades profissionais, como ensino, performances como freelancer e outras (Bennett, 2008). Gaunt e Dobson (2014) observaram, entre os músicos da Orquestra Sinfônica de Londres, que “havia uma variedade de maneiras pelas quais os indivíduos buscavam o desenvolvimento artístico, pessoal e



profissional fora da orquestra”<sup>52</sup>(p.312), fato também observado entre os músicos da Orquestra Petrobrás Sinfônica, no Rio de Janeiro:

O trabalho de músico "de orquestra" é marcado pelo exercício concomitante de múltiplas atividades profissionais: o trabalho na orquestra; a docência a partir de aulas particulares, em festivais de música ou universidades; a realização de cachês temporários; a participação em grupos de música de câmara ou trabalhos individuais; atividades na música popular em shows e gravações. (Kronemberger, 2014, p.110)

Os motivos que levam a esse acúmulo de atividades variam. Podem ser a necessidade de complementar a renda ou a busca de uma maior realização profissional (Bennett, 2008; Kronemberger, 2014).

Os conceitos apresentados por Bourdieu (2000, citado por Costa, 2020), dividindo o campo musical em subcampo da produção restrita – realizada sem interesse econômico e cujo capital maior é o reconhecimento pelos pares - e subcampo da grande produção – que funciona pela lógica do negócio - retratam o conflito existente, muitas vezes, entre a necessidade de trabalhar e o desejo de realização artística, na busca da intersecção dos dois aspectos.

Algumas alternativas apresentadas para os músicos sinfônicos se realizarem mais plenamente além da execução orquestral são o envolvimento em programas educacionais (Abeles & Hafeli, 2014; Gaunt & Dobson, 2014) e a música de câmara (Bennett, 2008; Gaunt & Dobson, 2014; Kronemberger, 2014; Parasuraman & Purohit, 2000). Parasuraman e Purohit (2000) sugerem que "o estabelecimento de grupos de música de câmara afiliados à orquestra sinfônica criaria oportunidades para uma performance mais individualizada e satisfaria a necessidade dos músicos de criatividade e visibilidade individual"<sup>53</sup> (p.82), como também expresso por Kronemberger (2014):

Já a música de câmara e a realização de trabalhos individuais possuem grande valor simbólico para os músicos, uma vez que concedem maior liberdade em relação à escolha do repertório, à criatividade, interpretação e expressividade colocada nas obras, e ao desenvolvimento de suas capacidades técnicas como instrumentistas (p.110).

Desde o artigo teórico pioneiro de Young e Colman (1979), os grupos de música de câmara têm sido objeto de estudo de diversas pesquisas no campo organizacional, como

---

<sup>52</sup> There were a variety of ways in which individuals pursued artistic, personal, and professional development outside the orchestra.

<sup>53</sup> the establishment of chamber music groups affiliated with the symphony would create opportunities for more individualized performance and satisfy musicians' need for individual creativity and visibility.

exemplos de grupos de trabalho (Murnighan & Conlon, 1991), teoria organizacional (Sicca, 2000) e como equipes autogerenciadas (Gilboa & Tal-Shmotkin, 2010). Apesar da maioria dos estudos focar em quartetos de cordas (Murnighan & Conlon, 1991; Davidson & Good, 2002; Tovstiga, Odenthal, & Goerner, 2005; Gilboa & Tal-Shmotkin, 2010), há pesquisas com outras formações, como duo de piano (Blank & Davidson, 2007) quinteto de sopros (Ford & Davidson, 2003) e conjunto vocal (Lim, 2014).

Em um estudo que incluiu treze grupos profissionais, um quarteto de cordas profissional classificou-se no topo nas categorias satisfação geral e oportunidades de crescimento, enquanto músicos de orquestra sinfônica classificaram, respectivamente, sétimo e nono nessas categorias (Allmendinger *et al.*, 1996). Cottrell (2003) entrevistou um influente administrador de orquestra britânico, Basil Tschaikoff, que afirmou que dividir a orquestra em conjuntos menores poderia criar problemas para os músicos mais velhos, indicando a diferença entre dois tipos de trabalhadores contingentes: sem fronteiras e tradicionais, conforme indicado por Marler, Barringer e Milkovich (2002).

O referencial teórico apresentou aspectos teóricos de carreira, performance musical e carreira orquestral que fundamentam esta pesquisa. A seguir, são relatados os procedimentos metodológicos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, são apresentados a caracterização da pesquisa e os procedimentos utilizados em cada etapa.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa é explicativa, usando a classificação de Sampieri, Collado e Lucio (2013), uma vez que seu principal interesse é explicar em que condições um fenômeno se manifesta e porque ele ocorre. A estrutura de um estudo explicativo envolve também propósitos de outros alcances, como, no caso, a descritiva. Para isso, pode contar com mais de um método de coleta de dados (Selltiz, Jahoda, Deutsch, & Cook, 1974).

A fim de responder aos objetivos de pesquisa propostos, o método utilizado foi misto. O método misto coleta e analisa dados quantitativos e qualitativos, integra os dados coletados e seus resultados. Os procedimentos são organizados de acordo com os objetivos da pesquisa (Creswell & Clark, 2018). No método misto, são realizadas inferências a partir de toda informação coletada, o que possibilita um maior entendimento do fenômeno pesquisado (Sampieri *et al.*, 2013).

O desenho escolhido para esta pesquisa foi o método misto sequencial explicativo, que consiste em duas etapas realizadas em sequência: inicialmente uma etapa quantitativa e, em seguida, uma etapa qualitativa. A etapa qualitativa busca explicar e aprofundar os resultados estatísticos da etapa quantitativa através dos relatos pessoais. Os resultados qualitativos ampliam e esclarecem as inferências quantitativas (Sampieri *et al.*, 2013).

O objetivo da primeira etapa, quantitativa, foi mapear a população de músicos de orquestra, quanto ao sucesso subjetivo e está de acordo com o proposto por Creswell (2003): “Um projeto de *survey* fornece uma descrição quantitativa ou numérica das tendências, atitudes ou opiniões de uma população estudando uma amostra dessa população”<sup>54</sup> (p. 154). A segunda etapa, qualitativa, teve como objetivo aprofundar a compreensão dos resultados iniciais de maneira mais abrangente (Creswell & Clark, 2018) e responder aos demais objetivos específicos da pesquisa.

---

<sup>54</sup> A survey design provides a quantitative or numeric description of trends, attitudes, or opinions of a population by studying a sample of that population.

O Quadro 7 apresenta o desenho da pesquisa, incluindo procedimentos detalhados nas seções seguintes. As fases apresentadas na forma oval indicam os momentos de conexão entre as pesquisas quantitativa e qualitativa.

Quadro 7 – Desenho da pesquisa

Fase	Procedimento	Produto
	Questionário através da plataforma <i>MonkeySurvey</i> (n=164)	Dados numéricos
	Análise descritiva Análise fatorial confirmatória	Perfis amostrais Modelo ajustado
	Análise de perfis latentes Determinação dos centroides	Pessoas para entrevistas (n=10)
	Entrevistas semiestruturadas realizadas <i>online</i> através da plataforma <i>Skype</i>	Texto da transcrição das entrevistas
	Análise temática Codificação Software <i>Atlas-ti</i>	Modelo visual das entrevistas Códigos e temas
	Interpretação e explicação dos resultados quantitativos e qualitativos	Discussão Implicações Limitações Sugestões de pesquisas futuras

Fonte: elaborado pela autora

### 3.1.1 Considerações éticas

Atendendo ao requisito da Resolução 466/12 do Conselho Nacional de Saúde, que rege as pesquisas realizadas com humanos e, em particular a Resolução 510/16 do mesmo Conselho,

que apresenta diretrizes para as pesquisas na área de Ciências Humanas e Sociais, esta pesquisa foi cadastrada na Plataforma Brasil, do Ministério da Saúde, para apreciação de sua adequação aos requisitos éticos. A pesquisa foi aprovada sem restrições pelo comitê de ética da EACH-USP (Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo).

### 3.2 ETAPA QUANTITATIVA

Neste item, são apresentados os seguintes dados relativos à primeira etapa da pesquisa, quantitativa: população e amostra, instrumento de coleta, procedimentos de coleta e procedimentos de análise dos dados.

#### 3.2.1 População e amostra

A população da pesquisa é constituída por músicos e musicistas integrantes de orquestras sinfônicas profissionais brasileiras. Para estimar o tamanho da população, recorreu-se ao dado oficial mais recente, o Anuário Viva Música, que em sua última edição, de 2013, levantou o número de orquestras no Brasil e chegou ao número de 66 orquestras profissionais.

A amostra foi por conveniência, a partir da rede de contatos da pesquisadora, e, para potencializar o número de respondentes, foi utilizado a técnica bola de neve, pedindo que cada respondente encaminhasse o questionário a músicos e musicistas integrantes de orquestras sinfônicas brasileiras de sua rede de contatos.

Para estimar o tamanho da amostra, partiu-se do número de variáveis presentes no questionário de sucesso subjetivo – 23, e a partir daí, utilizou-se a regra de no mínimo 5 respondentes para cada variável, idealmente dez (Hair Jr., Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009). Decidiu-se que o tamanho mínimo da amostra seria de 150 respondentes.

#### 3.2.2 Instrumento de coleta

O questionário foi disponibilizado na plataforma *SurveyMonkey*, dividido em duas seções. Após o consentimento com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi apresentada uma pergunta filtro, para confirmar se o(a) respondente tocava em orquestra profissional, e, em seguida, o início da primeira seção.

Para a primeira seção, o instrumento utilizado foi a escala DAIA-CSS, desenvolvida por Briscoe *et al.* (2021) e traduzida e validada no Brasil por Vilela (2022). A escala contém 23

perguntas que contemplam sete dimensões: aprendizagem e desenvolvimento, equilíbrio trabalho-vida, impacto positivo, empreendedorismo, relações de trabalho positivas, segurança financeira e sucesso financeiro, demonstradas no Quadro 8. A medida foi realizada através de escala *Likert* de cinco níveis.

Para cada aspecto de carreira, foram medidos dois aspectos: a importância e o grau de realização. Para medir a importância, um exemplo de questão é “Pensando sobre sucesso na minha carreira, eu considero este aspecto de carreira...” e as opções de resposta variam de nada importante (1) a muito importante (5). Para medir o grau de realização, um exemplo de questão é “Em relação a este aspecto de carreira, eu alcancei um nível com o qual eu estou feliz” e as opções de resposta variam de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5).

Quadro 8 – Escala de sucesso subjetivo

Aspectos de carreira	Descrição do aspecto de carreira
<b>Aprendizagem/ Desenvolvimento</b>	
ad1	Ter a oportunidade de ser inovador em minhas atividades de trabalho.
ad2	Vivenciar desafios no meu trabalho.
ad3	Aprender, continuamente, ao longo da minha carreira.
ad4	Fazer um trabalho que me dê a oportunidade de aprender.
<b>Equilíbrio Trabalho-Vida</b>	
etv1	Alcançar um bom equilíbrio entre trabalho e vida familiar.
etv2	Ter tempo para interesses não profissionais.
etv3	Alcançar equilíbrio entre atividades profissionais e não profissionais.
<b>Impacto Positivo</b>	
ip1	Contribuir para o desenvolvimento dos outros.
ip2	Ajudar os outros.
ip3	Deixar pessoas e lugares melhores do que eram, como resultado da minha carreira.
<b>Empreendedorismo</b>	
emp1	Trabalhar por conta própria.
emp2	Ter meu próprio negócio.
emp3	Gerir meu próprio negócio.
<b>Relações de Trabalho Positivas</b>	
rtp1	Vivenciar relações positivas com pares e colegas.
rtp2	Vivenciar relações positivas com superiores.
rtp3	Obter feedback positivo de meus superiores.
rtp4	Obter feedback positivo de colegas.
<b>Segurança Financeira</b>	
seg1	Ser capaz de prover às necessidades básicas.
seg2	Ser capaz de prover, financeiramente, para minha família.
seg3	Ter segurança financeira.
<b>Sucesso Financeiro</b>	
suc1	Alcançar riqueza.
suc2	Receber incentivos, benefícios ou bônus.
suc3	Fazer mais dinheiro, continuamente.

Fonte: Adaptado de Briscoe *et al.* (2021), traduzido e validado por Vilela (2022).

Na segunda seção, foi realizado um levantamento de dados sociodemográficos: idade, gênero, estado brasileiro, estado civil, número de filhos, renda; sobre a formação musical: se pertence a família de músicos, idade que iniciou os estudos de música, escolaridade, estudos no exterior; e ocupacionais: tempo no mercado de trabalho, formação e escolaridade, renda familiar, tipo de financiamento da orquestra (privado, pública, misto), tipo de contrato, naipe, cargo, outras ocupações (performance em outros grupos e/ou ensino). Não houve pergunta pedindo para identificar a orquestra por tratar-se de um estudo sobre os indivíduos. As orquestras foram categorizadas de acordo com suas características de financiamento e tipo de contrato. O questionário completo encontra-se no Apêndice A.

### **3.2.3 Procedimentos de coleta**

Os participantes da pesquisa foram abordados através de convite enviado por email ou Whatsapp, ou por meio da direção da orquestra, que distribuiu o convite aos músicos. O convite incluía uma breve mensagem de apresentação da pesquisa e o link para a plataforma. A mensagem está disponível no Anexo B.

Foram enviados 262 convites individuais, em um período de seis semanas, a pessoas da rede de contatos da pesquisadora. A maioria dos convites (80%) foi enviada a músicos de orquestras do estado de São Paulo, mas foram contemplados outros 14 estados brasileiros e um total de 33 orquestras em todo Brasil. Em orquestras que a pesquisadora não possuía muitos contatos, foi solicitado ao contato mais próximo da pesquisadora que indicasse uma pessoa da direção da orquestra para quem pudesse ser requisitado o envio dos questionários. Dessa forma, foi pedido a gestores de 17 orquestras que repassassem o questionário aos músicos. Destas, 8 orquestras aceitaram e enviaram o questionário e as demais não responderam e/ou não enviaram. Além disto, houve a distribuição informal em grupos de Whatsapp a 3 orquestras.

Foi realizado um pré-teste do questionário, com o objetivo de verificar o entendimento e a adequação das perguntas sociodemográficas e a funcionalidade da pesquisa dentro da plataforma *SurveyMonkey*. O questionário foi enviado a três pessoas que foram músicos de orquestra durante vários anos, mas hoje exercem exclusivamente atividades de docência. Não houve mudança no questionário após o pré-teste.

### 3.2.4 Procedimentos de análise dos dados

As técnicas utilizadas para realizar as análises de dados quantitativos foram estatística descritiva, Análise Fatorial Confirmatória – CFA (Marsh, Guo, Dicke, Parker, & Craven, 2020), Análise de Perfis Latentes – LPA (Jung & Wickrama, 2008) e Análise de Regressão Linear Múltipla - MLR. Para a estatística descritiva, foi utilizado o Excel e para as demais análises, a operacionalização ocorreu na interface RStudio (RStudio Team, 2020), baseada no software R (R Core Team, 2013). Para CFA foi utilizada a biblioteca de funções do *lavaan* (Rosseel, Jorgensen, & Rockwood, 2020), em especial a função *cfa*; para a LPA foi utilizada a do *tidyLPA* (Rosenberg, Beymer, Anderson, Lissa, & Schmidt, 2019), em especial a função *estimate\_profiles*; e para MLR foram utilizadas a do *gbm* (Greenwell, Boehmke, & Cunningham, 2020) e do *sandwich* (Zeileis & Lumley, 2022).

A primeira etapa consistiu na realização da CFA de acordo com a especificação do modelo de mensuração proposto por Briscoe *et al.* (2021). A intenção dessa etapa foi verificar se a estrutura fatorial presente na literatura era válida, confiável e possuía boas propriedades psicométricas. Os modelos de mensuração foram avaliados de acordo com os indicadores de ajuste geral – teste de qui-quadrado ( $\chi^2$ ), graus de liberdade (df), Raíz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (RMSEA), Índice de Ajuste Comparativo (CFI) e o Índice de Tucker-Lewis (TLI), Raíz Padronizado do Resíduo Médio (RMSR) – e as estatísticas de validade convergente – significância, direção e intensidade das cargas fatoriais ( $\lambda$ ), além do coeficiente de Variância Média Extraída (AVE) (Bacon, Sauer, & Young, 1995). De maneira complementar também foram calculados os indicadores de confiabilidade de  $\alpha$  (Cronbach, 1951) e  $\Omega$  (McDonald, 1999).

A segunda etapa foi derivada da especificação definida na primeira. A intenção dessa etapa foi testar e identificar possíveis padrões que pudessem representar perfis latentes de sucesso subjetivo. A estimação do modelo ótimo de LPA foi realizada em duas frentes paralelas: (a) identificação do modelo com a quantidade ótima de perfis e (b) identificação da especificação dos parâmetros (covariâncias, variâncias e médias) do modelo, que pode ser com parâmetros iguais (fixos entre os grupos), iguais a zero, livres (variam entre os grupos). Tal decisão foi tomada utilizando o Método de Análise Hierárquica (AHP) (Saaty, 1990) comparando os indicadores de ajuste dos modelos gerados a partir da formação de dois perfis latentes (Rosenberg *et al.*, 2019).



Por fim, a última etapa consistiu na caracterização dos perfis – inicialmente de acordo com as diferenças dos perfis pelas variáveis latentes descritas por Briscoe *et al.* (2021) e, em sequência, por outras variáveis (correlatos em potencial). A intenção dessa etapa foi iniciar a discussão de que os perfis de sucesso subjetivo podem ter diferentes correlatos, tanto antecedentes quanto consequentes. Para essa etapa foram utilizadas as técnicas de regressão múltipla. Os modelos apresentaram correção robusta dos erros-padrão (White, 1980) de acordo com os resultados do teste BP (Breusch & Pagan, 1979).

### 3.3 ETAPA QUALITATIVA

Neste item, são apresentados os seguintes dados relativos à segunda etapa da pesquisa, qualitativa: população e amostra, instrumento de coleta, procedimentos de coleta e procedimentos de análise dos dados.

#### 3.3.1 População e amostra

A população considerada para a segunda etapa foi de 118 pessoas que, ao final do questionário da primeira etapa, se dispuseram a participar das entrevistas e, para isto, informaram seus contatos.

Foi feita uma análise de agrupamentos, com a intenção de selecionar respondentes para a segunda etapa que estivessem em diferentes espectros do sucesso subjetivo, para obter uma amostra mais diversa na etapa qualitativa, alocando grupos com uma hegemonia interna, mas heterogêneos entre si (Fávero & Belfiore, 2017). A técnica escolhida foi Análise de Perfis Latentes (LPA), que “se concentra em identificar subpopulações latentes dentro de uma população com base em um conjunto específico de variáveis” (Spurk, Hirschi, Wang, Valero, & Kauffeld, 2020, p. 1). De acordo com Woo, Jebb, Tay e Parrigon (2018), a LPA possui vantagens quando comparada a outros métodos de clusterização, pois permite, realizar testes estatísticos de ajuste do modelo, considerar erros de medição, além da possibilidade de incluir covariáveis e dados demográficos para caracterizar os perfis (Spurk *et al.*, 2020).

Através da técnica de Análise de Perfis Latentes (*Latent Profile Analysis*, LPA), foram identificados 5 perfis diferentes, definidos de acordo com a avaliação do sucesso subjetivo. A partir da análise dos 5 perfis, foram elencados respondentes com a maior probabilidade de representar os perfis, dentre os que se dispuseram a participar das entrevistas. A partir dessa lista, foram convidadas dez pessoas para as entrevistas, duas de cada um dos 5 perfis. O critério

de escolha entre os 4 primeiros colocados nos diferentes perfis foi a diversidade nos perfis demográficos.

### 3.3.2 Instrumento de coleta

Para a etapa qualitativa, o instrumento escolhido foi a entrevista semiestruturada. Foi elaborado um roteiro de assuntos ou perguntas, com flexibilidade para outras perguntas, caso necessário para esclarecer ou aprofundar algum tema.

A criação dos temas da entrevista envolveu um entendimento conceitual do fenômeno a ser estudado (Brinkmann & Kvale, 2018). O objetivo da entrevista era aprofundar o entendimento sobre o sucesso subjetivo dos músicos de orquestra, elucidar os resultados quantitativos e buscar responder aos objetivos específicos da pesquisa. Aqui também foi realizado um pré-teste do instrumento, que resultou na alteração de uma questão e a agregação de outras duas novas perguntas.

Quadro 9 - Roteiro de entrevista

Roteiro original	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como você se sente, profissionalmente?</li> <li>• Me fale da sua trajetória profissional.</li> <li>• Comente sobre o que te faz sentir realizado profissionalmente.</li> <li>• Comente sua percepção sobre a criatividade dentro da performance orquestral e como se sente sobre isso. (<u>Alteração</u>: de “prática orquestral” para “performance orquestral”.)</li> <li>• E além da orquestra, o que mais você tem para contar?</li> </ul>
Perguntas adicionadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual sua percepção sobre a saúde mental dos músicos?</li> <li>• Como você enxerga a questão da aposentadoria?</li> </ul>
Finalização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tem alguma coisa que eu não perguntei que você gostaria de falar?</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora

### 3.3.3 Procedimentos de coleta

A coleta de dados se iniciou com um pré-teste do instrumento. A primeira entrevista foi realizada presencialmente com o intuito de constituir um pré-teste. O roteiro se mostrou adequado e, a fim de buscar uniformizar a experiência entre os entrevistados de São Paulo e dos outros Estados, decidiu-se que as demais entrevistas seriam realizadas *online* através da plataforma *Skype*.

Ao final das três primeiras entrevistas, dois assuntos se repetiram e se mostraram relevantes para a pesquisa. Ainda que não fossem tópicos ligados diretamente ao tema da pesquisa, trouxeram perspectivas adicionais que contribuiriam para o desenvolvimento do trabalho. Assim, foram incluídas mais duas questões: “Qual sua percepção sobre a saúde mental dos músicos?” e “Como você enxerga a questão da aposentadoria?”. Como os três primeiros entrevistados já haviam discorrido sobre estes assuntos, suas entrevistas foram aproveitadas na análise e as demais seguiram com o roteiro atualizado. Durante a segunda entrevista, a pergunta sobre criatividade na prática orquestral gerou uma resposta sobre formato dos concertos, vestimenta, arranjos. Para delimitar as respostas aos aspectos musicais, foi substituída a palavra ‘prática’ por ‘performance’.

As dez pessoas selecionadas foram convidadas para a entrevista por meio de mensagem Whatsapp. A taxa de resposta foi de 100% e todos compareceram no dia e horário marcados. Todas entrevistas foram gravadas, com o consentimento dos participantes, após serem informados sobre o termo de consentimento acordado durante a primeira etapa. As entrevistas tiveram duração média de 51 minutos, com duração mínima de 31 minutos e máxima de 83 minutos.

### **3.3.4 Procedimentos de análise dos dados**

O processo de análise dos dados da etapa qualitativa se iniciou pela transcrição das entrevistas. Foi utilizado o aplicativo *Cockatoo*, um serviço de transcrição que utiliza inteligência artificial para gerar textos automaticamente a partir de uma gravação. A transcrição passou por revisão da pesquisadora e, em seguida, foi enviada aos entrevistados para apreciação e confirmação (Godoy, 2005). Quatro pessoas retornaram, questionando o uso da linguagem coloquial, inclusive uma pessoa até pediu para revisar o texto por esse motivo, mas após a explicação de que o uso do texto original é adequado à pesquisa, todos concordaram com o uso.

O primeiro passo da análise foi a codificação, a fim de categorizar, resumir e contabilizar os dados (Charmaz, 2006). A codificação pode ser feita baseada em conceitos (dedutiva) ou em dados (indutiva), ou, ainda, uma combinação de ambos (Gibbs, 2009). Esta pesquisa utilizou ambos os tipos de codificação, partindo dos conceitos propostos no referencial teórico com abertura ao que surgiu durante as entrevistas.

O segundo passo foi a exibição dos dados, ou seja, apresentar os dados resumidos, organizados segundo os critérios de análise. Finalmente, o terceiro passo foi o desenho e a verificação de conclusões. Foi utilizado o software *Atlas-ti*, para auxiliar o tratamento e a

manipulação dos dados. O uso de CAQDAS (*Computer Aided Qualitative Data Analysis Software*) é frequente na pesquisa qualitativa pois “facilitam a aposição de códigos a conjuntos de dados e permitem ao pesquisador recuperar todos os segmentos que compartilham o mesmo código” (Lage & Godoy, 2008, p.77). O processo analítico, porém, é totalmente realizado pelo pesquisador.

A partir de sucessivas leituras, 69 códigos foram atribuídos a 558 citações extraídas do texto das entrevistas, sendo que algumas citações receberam mais de um código. A escolha dos códigos foi feita com base em Saldaña (2011) que sugere que, num primeiro ciclo de codificação, se use uma palavra ou frase curta para expressar a essência do que foi dito. Em alguns casos, os códigos foram nomeados de forma livre e, em alguns momentos, utilizando termos oriundos de temas do referencial teórico. Depois, foi realizado o segundo ciclo de codificação, agrupando 40 desses códigos em 11 categorias de análise (Quadro 10), através de um padrão de organização teórico e conceitual que auxiliasse a compreender as questões de pesquisa. Os demais códigos não foram aproveitados para a análise, por se distanciarem dos temas de interesse da pesquisa. No total, foram utilizadas 461 citações.

As categorias de análise relacionadas ao sucesso subjetivo foram construídas partindo-se de uma visão geral, apresentando, em seguida, as sete dimensões correspondentes às definidas por Briscoe *et al.* (2021) e utilizadas na primeira fase da pesquisa. A escolha destas dimensões como categorias de análise teve como objetivo integrar a fase qualitativa aos resultados da fase quantitativa. Em seguida, foram categorizados os códigos relativos às barreiras para o sucesso na carreira e à criatividade. A categoria final, sobre a passagem do tempo, foi incluída por ter sido um tema muito mencionado pelos entrevistados.

Quadro 10 - Categorias de análise

<b>Categorias</b>	<b>Códigos</b>
Visão geral do sucesso subjetivo	Primeiras impressões, amor pela música, prazer de tocar, sonho de tocar em orquestra, frustração de expectativas
Relacionamentos de trabalho positivos	Ambiente de convivência, relação entre performers, diferenças entre posições e naipes na orquestra, relação com o maestro, individual x coletivo, participação dos músicos
Aprendizagem e Desenvolvimento	Preparação, mestrado e doutorado
Equilíbrio vida trabalho	Conciliar, filhos, atividade física
Impacto positivo	Relação com o público, internet
Segurança financeira	Remuneração, estabilidade
Sucesso financeiro	Retorno financeiro incompatível com dedicação, acúmulo de trabalhos

Empreendedorismo	Empreendedorismo, música de câmara, atuação como solista, docência
Barreiras	Relação com o erro, mercado musical encolhido, carga de trabalho, falta de condições, OSESP como referência, pandemia, saúde mental
Criatividade	Espaços de criatividade, falta de criatividade, sentimento de limitação, criatividade fora da orquestra
Passagem do tempo	Envelhecer, planos para o futuro, aposentadoria

Fonte: elaborado pela autora



## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa: primeiramente, os dados quantitativos e, em seguida, os dados qualitativos.

### 4.1 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

Esta seção se divide em quatro etapas: caracterização dos respondentes, ajuste do modelo, análise do sucesso subjetivo e suas dimensões e caracterização dos perfis.

#### 4.1.1 Caracterização dos respondentes

A caracterização sociodemográfica foi feita a partir da amostra de 158 participantes que completaram totalmente o questionário. A média de idade dos participantes da pesquisa é de 48 anos, sendo o mais jovem com 26 e o mais velho com 70 anos. A pesquisa contou com respondentes de 13 estados brasileiros das 5 regiões e 67% da amostra reside no estado de São Paulo; 65.8% declararam seu estado civil como casado ou união estável, 62% têm ao menos um filho e, destes, 53,1% possuem filhos abaixo de 18 anos.

Tabela 1 – Perfil demográfico da amostra

		n	%
Faixa de idade	25 a 40 anos	44	27,85
	41 a 55 anos	75	47,47
	56 a 70 anos	39	24,68
Região	Sudeste	119	75,32
	Nordeste	15	9,49
	Sul	10	6,33
	Centro oeste	9	5,70
	Norte	5	3,16
Gênero	Masculino	115	72,78
	Feminino	43	27,22
Estado civil	Solteiro(a)	29	18,35
	Casado(a)/ Vive com companheiro(a)/ União estável	104	65,82
	Separado(a)/ Divorciado(a)	23	14,56
	Viúvo (a)	2	1,27
Número de filhos	0	60	37,97
	1	41	25,95
	2	49	31,01
	3	7	4,43
	4	1	0,63

Fonte: elaborado pela autora

Apenas 12% são filhos de pai e/ou mãe músicos; comparado a 38%, relatado na pesquisa de Kronemberger (2014); 53,2% os participantes começaram seus estudos de música até os 10 anos de idade, sendo que quem começou mais novo iniciou aos 2 anos de idade e apenas 9% iniciaram após os 16 anos de idade; 89,9% dos participantes possuem ao menos graduação completa e 46,8% concluíram também alguma formação em nível de pós-graduação. Segundo Pichoneri (2005), a procura pelo ensino superior estaria ligada ao interesse em atuar como docentes, já que a maioria das orquestras não exige curso superior e há um entendimento entre os músicos de que a parte mais importante da formação acontece nas aulas particulares.

A metade dos participantes fez alguma parte de sua formação no exterior. Os países mais mencionados foram Estados Unidos, com 21 registros e Alemanha, com 18, mas foram citados também Áustria, Bélgica, Bielorrússia, Dinamarca, França, Holanda, Hungria, Inglaterra, Itália, Portugal, Suécia, Suíça, Israel, Argentina, Chile, Peru, e Canadá, sendo que vários participantes mencionaram mais de um país. As experiências variaram de aulas particulares, festivais e cursos de curta duração a formação em conservatório, graduação, especialização, mestrado e doutorado.

Tabela 2 – Perfil de escolaridade da amostra

		n	%
Filhos de músicos	Sim	19	12,03
	Não	139	87,97
Faixa de idade que iniciou os estudos de música	2 a 5 anos	16	10,13
	6 a 10 anos	68	43,04
	11 a 15 anos	60	37,97
	16 a 20 anos	12	7,59
	21 a 25 anos	2	1,27
Nível de escolaridade	Ensino fundamental completo	1	0,63
	Ensino médio completo	15	9,49
	Curso superior (graduação) completo	68	43,04
	Pós-graduação, aperfeiçoamento ou especialização completos	23	14,56
	Mestrado completo	43	27,22
	Doutorado completo	8	5,06
Experiência de estudo no exterior	Sim	79	50,00
	Não	79	50,00

Fonte: elaborado pela autora

Os participantes estão no mercado da música, em média, há 29 anos, mas há que se ressaltar que começaram a trabalhar muito cedo – 32,3% começaram até os 16 anos de idade e



a menor idade de início foi aos 8 anos de idade. O questionário incluiu orquestras jovens, trabalhos informais e empregos formais.

Todos os naipes da orquestra estão representados na amostra e a distribuição de respondentes condiz com a proporção existente nas orquestras, com o maior número nas cordas (42,4%) e, sucessivamente, madeiras, metais e percussão, com apenas 5%. Os cargos também estão distribuídos de acordo com a proporção populacional, com o menor número de respondentes nos cargos de spalla e concertino, que somam 5,1% da amostra e o maior entre instrumentistas de fila, 48,1%.

Os respondentes possuem, em média, duas outras atividades profissionais além de tocar na orquestra e as atividades mais presentes são aulas em instituições e música de câmara, com 40,5% cada; 12% trabalham também em outras áreas, fora da música, enquanto 11,4% não exercem nenhuma atividade profissional paralela de forma regular.

Cerca de dois terços tocam em orquestra que recebem financiamento público exclusivamente; 55,7% possuem a CLT como regime de trabalho/contratação e 24,2% são estatutários. A responsabilidade financeira familiar é compartilhada em algum nível por 62% da amostra.

Tabela 3 – Perfil ocupacional da amostra

		n	%			n	%
Tempo no mercado	Até 15 anos	15	9,49	Envolvimento regular (pelo menos uma vez por semana) em outras atividades*	Aulas em instituição	64	40,51
	16 a 25 anos	50	31,65		Aulas particulares	54	34,18
	26 a 35 anos	45	28,48		Outra(s) orquestra(s)	47	29,75
	36 a 45 anos	40	25,32		Grupo(s) de câmara	64	40,51
	46 a 61 anos	8	5,06		Gravações	59	37,34
Tipo de contrato	Estatutário(a)	38	24,05		Casamentos e/ou eventos	54	34,18
	Celetista	88	55,70		Outros na área de música	52	32,91
	Associado	2	1,27		Outros em outra área	19	12,03
	Bolsista	16	10,13		Não	18	11,39
	Temporário e outros	14	4,43		Renda bruta mensal individual (R\$)	De 1.726,01 a 2.589,02	5
Naipes	Cordas	67	42,41	De 2.589,03 a 4.314,04		10	6,33
	Madeiras	55	34,81	De 4.315,05 a 8.630,06		41	25,95
	Metais	28	17,72	De 8.630,07 a 17.260,14		77	48,73
	Percussão	8	5,06	Acima de 17.620,15		25	15,82
Cargo	Spalla	4	2,53	Responsabilidade financeira familiar	O (a) único(a) responsável	52	32,91
	Concertino	4	2,53		Principal responsável, mas recebe ajuda de outra(s) pessoa(s)	46	29,11

Chefe de naipe	61	38,61	Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa	48	30,38
Principal assistente	13	8,23	Contribui apenas com uma parte	4	2,53
Instrumentista de fila	76	48,10	Não possui nenhuma responsabilidade	8	5,06

Fonte: elaborado pela autora. \* A soma das porcentagens é superior a 100% porque os respondentes puderam escolher mais de uma opção.

As mulheres representam 27,2% dos respondentes, acima da média encontrada em sete das principais orquestras brasileiras (21%). Essa desigualdade é histórica e não se restringe ao cenário brasileiro, tendo sido retratada em orquestras norte-americanas, inglesas e alemãs por Allmendinger *et al.* (1996) e no Brasil por Segnini (2014b), Pichoneri (2011) e Kronenberger (2014).

Tabela 4 - Distribuição de gênero em orquestras brasileiras

Orquestras	% Homens	% Mulheres
OSESP	72,6	27,4
OFMG	73,6	26,4
OSB	89,3	10,7
OSM	77,5	22,5
OSUSP	75,7	24,3
OSPA	84,5	15,5
OSBA	80,0	20,0
Média	79,0	21,0
Representação na pesquisa	<b>72,8</b>	<b>27,2</b>

Fonte: elaborado pela autora a partir da consulta a websites das orquestras em 14/07/23

Ao comparar dados sobre a formação dos respondentes, a diferença na porcentagem de homens e mulheres quanto ao estudo no exterior é mínima, mas as mulheres têm uma participação maior entre as pessoas com mestrado. Existe uma grande diferença entre os gêneros quanto aos naipes: as mulheres têm uma representação maior nas cordas (60,5%) e apenas 2,3% nos metais. Há uma diferença grande também na proporção dos cargos. As mulheres ocupam majoritariamente a posição de tutti (67,4%), comparado a 40,9% dos homens. Essa diferença foi observada por Kronenberger (2014) na Orquestra Petrobrás Sinfônica e por Pichoneri (2011) na OSM.

A diferença de cargos resulta em diferença salarial: 41,9% das mulheres ganham até R\$8.630,06, comparado a 33% de homens, apesar de não haver diferença na média de atividades profissionais paralelas.

Tabela 5 - Diferenças na escolaridade e ocupacionais entre gêneros na amostra

		% Homens	% Mulheres			% Homens	% Mulheres
Escolaridade	Fundamental	0,9	0,0	Naipes	Cordas	35,7	60,5
	Médio	10,4	7,0		Madeiras	36,5	30,2
	Graduação	44,3	39,5		Metais	23,5	2,3
	Pós	14,8	14,0		Percussão	4,3	7,0
	Mestrado	24,3	34,9		Spalla	3,5	0,0
	Doutorado	5,2	4,7		Concertino	2,6	2,3
Estudos no exterior	Não	49,6	51,2	Cargos	Chefe de naipe	42,6	27,9
	Sim	50,4	48,8		Principal assistente	10,4	2,3
Faixa de renda (R\$)	De 1.726,01 a 2.589,02	4,3	0,0		Tutti	40,9	67,4
	De 2.589,03 a 4.314,04	6,1	7,0				
	De 4.315,05 a 8.630,06	22,6	34,9				
	De 8.630,07 a 17.260,14	50,4	44,2				
	Acima de 17.620,15	16,5	14,0				

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.1.2 Ajuste do modelo

O Modelo 1 é o modelo base, e os demais modelos foram ajustados, correlacionando variáveis de uma mesma dimensão ou entre as mesmas variáveis, mas que mensuram o idealizado e o realizado. O Modelo 2 realiza o ajuste com a adição da correlação entre  $ad3i$  e  $ad4i$ . As demais ocorrências são, no Modelo 3 entre  $rtp3r$  e  $rtp4r$ ; no Modelo 4 entre  $seg2i$  e  $seg3i$ ; no Modelo 5 entre  $ip2i$  e  $ip2r$ ; no Modelo 6 entre  $ip1i$  e  $ip1r$ ; no Modelo 7 entre  $rtp4r$  e  $rtp4i$ ; no Modelo 8 entre  $emp3i$  e  $emp3r$ ; no Modelo 9 entre  $etv2i$  e  $etv3i$ ; e, no Modelo 10 entre  $ip3i$  e  $ip3r$ .

Os indicadores apresentados na Tabela 6 apontam melhora no nível de ajuste geral do modelo. O teste de qui-quadrado ( $\chi^2$ ) representa a diferença entre a matriz de covariância estimada e a matriz de covariância observada, portanto, quanto menor o valor do  $\chi^2$ , melhor o ajuste do modelo. Os graus de liberdade (df) indicam a “quantidade de informação matemática disponível para estimar parâmetros do modelo” (Hair, 2009, p.568). Valores inferiores sugerem modelos mais eficazes.

Apesar da melhora no nível de ajuste geral do modelo, é possível perceber que o Índice de Ajuste Comparativo (*Comparative-fix Index*, CFI) e o Índice de Tucker-Lewis (*Tucker-*

*Lewis Index*, TLI) apresentam níveis abaixo do padrão estabelecido pelo senso comum da literatura, que preconiza valores próximos a 1 e questiona valores abaixo de 0,90 (Hair, 2009). CFI e TLI são classificados como índices de ajuste incremental, ou seja, avaliam o grau de adequação de um modelo especificado em relação a ao modelo de referência.

Contudo, é preciso discutir o ajuste do modelo com maior profundidade. O TLI penaliza o modelo pelo aumento de complexidade, assim como a Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação (*Root Mean Square Error of Aproximation*, RMSEA), mas sem levar em consideração o tamanho da amostra diretamente – enquanto muitos graus de liberdade pressionam o CFI para baixo. Por esse motivo, o RMSEA tende a apresentar melhores valores de ajuste geral quando o modelo possui um tamanho amostral menor. RMSEA e SRMR são conhecidos como “medidas de má qualidade do ajuste” (Hair, 2009, p.569) e, portanto, diminuem conforme o ajuste do modelo melhora. Paralelamente, também é possível notar que a Raiz Padronizada do Resíduo Médio (*Standardized Root Mean Square Residual*, SRMR) também apresentou bons indicadores de ajuste, por não apresentar penalidade pelo aumento de complexidade do modelo. Com isso, é possível apontar que a evidência de falta de ajuste geral no modelo apresentada por TLI e CFI é oriunda da utilização de muitas variáveis para mensurar o sucesso subjetivo em consonância com o  $n < 200$ .

Tabela 6 - Estatísticas de ajuste geral

Modelo	$\chi^2$	Df	TLI	CFI	RMSEA-LI	RMSEA	RMSEA-LS	SRMR
M01	1497.5	898	0.780	0.810	0.058	0.064	0.069	0.069
M02	1481.7	897	0.786	0.814	0.057	0.063	0.069	0.068
M03	1466.0	896	0.791	0.819	0.056	0.062	0.068	0.068
M04	1458.1	895	0.793	0.821	0.056	0.062	0.068	0.068
M05	1430.1	894	0.803	0.830	0.055	0.060	0.066	0.068
M06	1418.5	893	0.806	0.833	0.054	0.060	0.066	0.068
M07	1408.6	892	0.810	0.836	0.053	0.059	0.065	0.067
M08	1398.8	891	0.813	0.839	0.053	0.059	0.065	0.067
M09	1388.4	890	0.816	0.842	0.052	0.058	0.064	0.067
M10	1378.3	889	0.819	0.845	0.052	0.058	0.064	0.067

Fonte: extraído dos dados

A validade convergente indica “o quanto indicadores de um constructo específico convergem ou compartilham uma elevada proporção de variância em comum” (Hair *et al.*, 2009, p.589). A dimensão de Aprendizagem e desenvolvimento tem boa confiabilidade e quase atinge o nível excelente de validade convergente ( $AVE > 0.5$ ) no quesito realizado, ficando um pouco abaixo no idealizado. A dimensão de Empreendedorismo foi a única que apresentou excelentes indícios de confiabilidade e validade convergente em todos os indicadores – tanto

para o idealizado, quando para o realizado. Equilíbrio trabalho-vida apresenta excelentes níveis de validade convergente e confiabilidade para o realizado, enquanto no idealizado quase é possível observar o mesmo resultado – resultado muito parecido ao encontrado no Impacto positivo. Em Relações de trabalho positivas foi possível encontrar altos níveis de confiabilidade tanto para o idealizado quanto para o realizado, ficando a validade convergente próxima de  $AVE = 0.5$ . Em Segurança financeira foi possível encontrar dois resultados contrastantes; enquanto o realizado possui confiabilidade e validade convergente, o idealizado fica bem abaixo dos pontos de corte descritos na literatura. Por fim, o Sucesso financeiro possui excelentes níveis de validade convergente e confiabilidade, enquanto o idealizado possui coeficientes mais baixos, mas não muito distantes.

Em relação à validade discriminante, é possível encontrar alguns padrões de sobreposição entre as dimensões de SS tanto no idealizado, quanto realizado. Tais padrões podem significar que há sobreposição conceitual das dimensões, enquanto a sobreposição em apenas um deles (realizado ou idealizado) pode ser contextual – descritivo em relação à amostra. A única evidência de falta de validade discriminante para o realizado e idealizado ocorre entre Aprendizagem e Desenvolvimento e Impacto Positivo ( $HTMT > 0.8$ ). Impacto Positivo também apresentou sobreposição com Relações de Trabalho Positivas, ambos no realizado. Relações de Trabalho Positivas apresenta falta de validade discriminante com Aprendizagem e Desenvolvimento no realizado e Segurança Financeira no idealizado. Por fim, no realizado também é possível encontrar HTMT mais alto entre Segurança Financeira e Sucesso Financeiro.

Tabela 7 – Estatísticas de validade e confiabilidade

	ad.i	emp.i	etv.i	ip.i	rtp.i	seg.i	suc.i	ad.r	emp.r	etv.r	ip.r	rtp.r	seg.r	suc.r
$\alpha$	0.571	0.816	0.629	0.623	0.718	0.447	0.683	0.785	0.785	0.853	0.696	0.716	0.802	0.812
$\Omega$	0.616	0.835	0.676	0.655	0.738	0.415	0.718	0.795	0.795	0.852	0.702	0.731	0.789	0.822
AVE	0.325	0.627	0.426	0.391	0.434	0.201	0.465	0.485	0.570	0.665	0.438	0.402	0.574	0.600
<b>Correlações</b>														
	ad.i	emp.i	etv.i	ip.i	rtp.i	seg.i	suc.i	ad.r	emp.r	etv.r	ip.r	rtp.r	seg.r	suc.r
ad.i	1.000													
emp.i	0.274	1.000												
etv.i	0.404	0.229	1.000											
ip.i	0.829	0.278	0.504	1.000										
rtp.i	0.545	0.262	0.339	0.540	1.000									
seg.i	0.394	0.238	0.811	0.439	0.884	1.000								
suc.i	0.018	0.349	0.257	0.137	0.388	0.626	1.000							
ad.r	0.499	0.197	0.149	0.407	0.314	0.124	0.037	1.000						
emp.r	0.039	0.275	0.122	0.147	0.112	0.135	0.080	0.467	1.000					

etv.r	0.285	0.178	0.253	0.215	0.187	0.161	-0.012	0.612	0.414	1.000					
ip.r	0.422	0.161	0.151	0.632	0.538	0.336	0.171	0.955	0.333	0.634	1.000				
rtp.r	0.438	0.152	0.201	0.409	0.531	0.277	0.149	0.878	0.455	0.696	0.929	1.000			
seg.r	0.264	0.074	0.357	0.371	0.171	0.278	-0.001	0.704	0.426	0.510	0.713	0.721	1.000		
suc.r	0.267	0.121	0.231	0.328	0.245	0.184	-0.016	0.638	0.651	0.618	0.619	0.760	0.950	1.000	

**HTMT**

	ad.i	emp.i	etv.i	ip.i	rtp.i	seg.i	suc.i	ad.r	emp.r	etv.r	ip.r	rtp.r	seg.r	suc.r
ad.i	1.000													
emp.i	0.267	1.000												
etv.i	0.453	0.272	1.000											
ip.i	0.853	0.330	0.571	1.000										
rtp.i	0.532	0.250	0.393	0.577	1.000									
seg.i	0.427	0.280	0.843	0.405	0.817	1.000								
suc.i	0.210	0.439	0.297	0.273	0.475	0.742	1.000							
ad.r	0.491	0.218	0.152	0.393	0.313	0.223	0.130	1.000						
emp.r	0.117	0.252	0.196	0.173	0.190	0.172	0.108	0.527	1.000					
etv.r	0.271	0.143	0.248	0.181	0.181	0.202	0.096	0.596	0.386	1.000				
ip.r	0.401	0.157	0.180	0.657	0.537	0.374	0.260	0.953	0.361	0.616	1.000			
rtp.r	0.428	0.184	0.243	0.424	0.561	0.343	0.271	0.884	0.494	0.692	0.946	1.000		
seg.r	0.290	0.118	0.382	0.370	0.214	0.332	0.108	0.685	0.403	0.448	0.722	0.728	1.000	
suc.r	0.268	0.130	0.239	0.321	0.260	0.249	0.103	0.640	0.652	0.577	0.619	0.777	0.922	1.000

Fonte: elaborado pela autora

De uma maneira geral, é possível observar que os AVE < 0.5 são daquelas com dimensões com variáveis observáveis que possuem cargas fatoriais ( $\lambda$ ) mais baixas, conforme apresentado na Tabela 16. O principal contraste que pode ser percebido através da Tabela 7 é o da validade da mesma dimensão, mas entre realizado e idealizado. Exceto por Empreendedorismo e Relações positivas de trabalho, todas as demais dimensões de SS podem ser consideradas com maior validade convergente no realizado do que no idealizado. Em Empreendedorismo, por exemplo, é notável que nenhuma carga fatorial é muito menor do que 0.7. Contudo, não foi possível observar nenhuma carga fatorial estatisticamente igual a zero ( $p$ -valor < 0.001). Isso significa que as questões utilizadas conseguem minimamente representar (serem causadas) pelas variáveis latentes sugeridas no modelo de Briscoe *et al.* (2021). Também foi possível encontrar que todos os interceptos são maiores do que zero e somente a variância específica para uma variável observável é estatisticamente igual a zero – emp3i “Gerir meu próprio negócio. - 1) Pensando sobre sucesso na minha carreira, eu considero este aspecto de carreira”. Concluindo a análise das propriedades psicométricas do modelo ajustado, a estrutura fatorial é válida e os fatores são consistentes internamente.

### 4.1.3 Análise do sucesso subjetivo e suas dimensões na amostra

Para a análise do sucesso subjetivo e suas dimensões, foram considerados 164 participantes, de um total de 213, como tendo respostas válidas após a substituição de valores perdidos utilizando um algoritmo de Informação Completa de Máxima Verossimilhança (*Full Information Maximum Likelihood*, FIML), (Savalei & Rhemtulla, 2012), não tendo sido encontrada evidência de viés oriundo de tal substituição (Little, 1988).

Ao analisar média e desvio-padrão das dimensões na Tabela 8 e os valores médios, ou interceptos, das variáveis observáveis representados pela letra tau ( $T$  e  $\tau$ ) apresentadas separadamente por dimensões a seguir, algumas observações podem ser levantadas inicialmente, que são investigadas e discutidas na análise das entrevistas.

Tabela 8 - Média e desvio-padrão das dimensões de sucesso subjetivo

Dimensão	IDEALIZADO		REALIZADO		r-i
	média	dp	média	dp	
Segurança financeira	4,867	0,475	3,905	1,037	-0,962
Equilíbrio trabalho-vida	4,800	0,524	3,962	0,942	-0,838
Aprendizagem e desenvolvimento	4,663	0,677	4,035	0,895	-0,628
Impacto positivo	4,622	0,665	4,021	0,867	-0,601
Relações de trabalho positivas	4,416	0,802	3,842	0,927	-0,574
Sucesso financeiro	3,918	1,04	3,152	1,151	-0,766
Empreendedorismo	3,363	1,145	3,373	0,9	0,011

Fonte: elaborado pela autora

Segurança financeira é a dimensão com o maior valor idealizado, o que está de acordo com a literatura, pois é uma dimensão mais presente quando o contexto socioeconômico é desfavorável e a qualificação dos trabalhadores, baixa (Mayrhofer, 2016). No caso da música, não seria a falta de qualificação, mas a especificidade da formação, que dificulta a mobilidade para outros tipos de trabalho (Brodsky, 2006) o que pode explicar a falta de segurança refletida no *gap* existente entre idealizado e realizado. A afirmativa seg3, que nomeia explicitamente a segurança financeira, apresentou a menor média no realizado e o maior *gap* da dimensão. É importante levar em conta, ao analisar esta dimensão, o baixo valor do AVE (0,201) no idealizado.

Tabela 9 - Dimensão segurança financeira

Segurança Financeira	Idealizado			Realizado			r-i
	$\Lambda$	T	E	$\lambda$	$\tau$	$\epsilon$	
seg1 Ser capaz de prover às necessidades básicas.	0,53	4,88	0,17	0,65	4,03	0,58	-0,85

seg2	Ser capaz de prover, financeiramente, para minha família.	0,41	4,88	0,17	0,77	3,88	0,50	-1,00
seg3	Ter segurança financeira.	0,39	4,85	0,19	0,83	3,70	0,33	-1,15

Fonte: elaborado pela autora

A média baixa encontrada na dimensão sucesso financeiro está condizente com a literatura, uma vez que sucesso financeiro é um dos significados mais comuns para sucesso na carreira, contanto que a segurança financeira não seja saliente. Uma vez que segurança financeira ficou em primeiro lugar, a sexta colocação de sucesso financeiro faz sentido. Além disso, sucesso financeiro é uma dimensão que se apresenta mais ressaltado em carreiras ligadas a setores financeiros, de acordo com (Mayrhofer *et al.*, 2016). Dentro da dimensão do sucesso financeiro, a afirmativa suc2 chama a atenção por seu *gap* entre idealizado e realizado (o maior *gap* em toda a escala).

Tabela 10 - Dimensão sucesso financeiro

Sucesso financeiro	Idealizado			Realizado			r-i
	$\Lambda$	T	E	$\lambda$	$\tau$	$\epsilon$	
suc1 Alcançar riqueza.	0,69	3,55	0,62	0,74	3,06	0,60	-0,49
suc2 Receber incentivos, benefícios ou bônus.	0,51	4,43	0,52	0,76	3,05	0,66	-1,38
suc3 Fazer mais dinheiro, continuamente.	0,78	3,79	0,38	0,83	3,24	0,37	-0,55

Fonte: elaborado pela autora

A dimensão equilíbrio trabalho-vida apresentou a segunda colocação entre os valores no idealizado e o segundo maior *gap* entre realizado e idealizado. As dificuldades em conciliar o trabalho de músico orquestral com outras demandas da vida foram relatadas também nos estudos de Brodsky (2006) e Bennett (2008).

Tabela 11 - Dimensão equilíbrio trabalho-vida

Equilíbrio trabalho-vida	Idealizado			Realizado			r-i
	$\Lambda$	T	E	$\lambda$	$\tau$	$\epsilon$	
etv1 Alcançar um bom equilíbrio entre trabalho e vida familiar.	0,48	4,90	0,12	0,75	4,09	0,35	-0,81
etv2 Ter tempo para interesses não profissionais.	0,65	4,75	0,18	0,81	3,96	0,32	-0,79
etv3 Alcançar equilíbrio entre atividades profissionais e não profissionais.	0,72	4,74	0,17	0,88	3,78	0,22	-0,96

Fonte: elaborado pela autora

A dimensão relações de trabalho positivas apresentou a maior média na afirmativa rtp1 “Vivenciar relações positivas com pares e colegas”, condizente com o conceito de performance expresso por Sawyer (2014), que envolve colaboração, senso de comunidade e práticas sociais compartilhadas. A variável rtp4 “Obter feedback positivo de colegas”, entretanto, foi a que apresentou a menor média. As relações com os superiores são muito discutidas pela literatura, em parte pela disseminação do mito do maestro, conceito elaborado por Lebrecht (2001).



Tabela 12 - Dimensão relações de trabalho positivas

	Relações de trabalho positivas	Idealizado			Realizado			r-i
		$\Lambda$	T	$\epsilon$	$\Lambda$	$\tau$	$\epsilon$	
rtp1	Vivenciar relações positivas com pares e colegas.	0,50	4,77	0,17	0,62	4,01	0,54	-0,76
rtp2	Vivenciar relações positivas com superiores.	0,72	4,37	0,34	0,59	3,72	0,53	-0,65
rtp3	Obter feedback positivo de meus superiores.	0,61	4,33	0,48	0,72	3,69	0,46	-0,64
rtp4	Obter feedback positivo de colegas.	0,70	4,21	0,35	0,59	3,89	0,48	-0,32

Fonte: elaborado pela autora

A dimensão impacto positivo ficou em quarto lugar. A música é uma arte essencialmente social, na medida em que ocorre através da relação entre performers e destes com o público, mediado pelas tradições da música de concerto, que acaba distanciando as duas partes (Small, 1998). Ainda assim, os músicos consideram a importância de ip1, por exemplo, contribuir para o desenvolvimento dos outros.

Tabela 13 - Dimensão impacto positivo

	Impacto Positivo	Idealizado			Realizado			r-i
		$\Lambda$	T	$\epsilon$	$\lambda$	$\tau$	$\epsilon$	
ip1	Contribuir para o desenvolvimento dos outros.	0,78	4,67	0,14	0,71	4,03	0,35	-0,64
ip2	Ajudar os outros.	0,64	4,52	0,33	0,64	4,02	0,40	-0,50
ip3	Deixar pessoas e lugares melhores do que eram, como resultado da minha carreira.	0,45	4,66	0,33	0,65	3,96	0,52	-0,70

Fonte: elaborado pela autora

A dimensão aprendizado e desenvolvimento contém a asserção que teve a maior média em toda a escala ad3, com 4,96 e desvio de apenas 0,04 “Aprender, continuamente, ao longo da minha carreira”. O conceito de *lifelong learning* já foi aplicado aos músicos (Smilde, 2009) e pode ter relação com a necessidade de estar sempre estudando o instrumento.

Tabela 14 - Dimensão aprendizagem e desenvolvimento

	Aprendizagem e desenvolvimento	Idealizado			Realizado			r-i
		$\Lambda$	T	E	$\lambda$	$\tau$	$\epsilon$	
ad1	Ter a oportunidade de ser inovador em minhas atividades de trabalho.	0,56	4,29	0,60	0,68	3,62	0,50	-0,67
ad2	Vivenciar desafios no meu trabalho.	0,55	4,60	0,31	0,72	3,93	0,30	-0,67
ad3	Aprender, continuamente, ao longo da minha carreira.	0,47	4,96	0,04	0,64	4,36	0,42	-0,60
ad4	Fazer um trabalho que me dê a oportunidade de aprender.	0,64	4,77	0,16	0,75	4,18	0,27	-0,59

Fonte: elaborado pela autora

A dimensão empreendedorismo tem o menor valor tanto no idealizado quanto no realizado. Entretanto, Briscoe *et al.* (2021) expuseram a limitação das perguntas deste aspecto na escala para representar um conceito mais amplo de empreendedorismo, que seria um comportamento empreendedor diante da carreira, que pode estar presente na carreira orquestral.

O alto desvio-padrão poderia indicar uma diversidade no entendimento do significado da dimensão.

Tabela 15 - Dimensão empreendedorismo

Empreendedorismo		Idealizado			Realizado			r-i
		$\Lambda$	T	$\epsilon$	$\lambda$	$\tau$	$\epsilon$	
emp1	Trabalhar por conta própria.	0,68	3,33	0,74	0,70	3,41	0,43	0,08
emp2	Ter meu próprio negócio.	0,68	3,37	0,75	0,62	3,28	0,52	-0,09
emp3	Gerir meu próprio negócio.	1,01	3,38	-0,02	0,92	3,35	0,13	-0,03

Fonte: elaborado pela autora

As variáveis se encontram agregadas na Tabela 16 para visualização geral.

Tabela 16 – Parâmetros estimados para as variáveis observáveis

	$\Lambda$	P-valor	T	P-valor	E	P-valor		$\lambda$	P-valor	$\tau$	P-valor	$\epsilon$	P-valor
ad.i =~							ad.r =~						
ad1i	0.56	0.000	4.29	0.000	0.60	0.000	ad1r	0.68	0.000	3.62	0.000	0.50	0.000
ad2i	0.55	0.000	4.60	0.000	0.31	0.000	ad2r	0.72	0.000	3.93	0.000	0.30	0.000
ad3i	0.47	0.000	4.96	0.000	0.04	0.000	ad3r	0.64	0.000	4.36	0.000	0.42	0.000
ad4i	0.64	0.000	4.77	0.000	0.16	0.000	ad4r	0.75	0.000	4.18	0.000	0.27	0.000
emp.i =~							emp.r =~						
emp1i	0.68	0.000	3.33	0.000	0.74	0.000	emp1r	0.70	0.000	3.41	0.000	0.43	0.000
emp2i	0.68	0.000	3.37	0.000	0.75	0.000	emp2r	0.62	0.000	3.28	0.000	0.52	0.000
emp3i	1.01	0.000	3.38	0.000	0.02	0.872	emp3r	0.92	0.000	3.35	0.000	0.13	0.022
etv.i =~							etv.r =~						
etv1i	0.48	0.000	4.90	0.000	0.12	0.000	etv1r	0.75	0.000	4.09	0.000	0.35	0.000
etv2i	0.65	0.000	4.75	0.000	0.18	0.000	etv2r	0.81	0.000	3.96	0.000	0.32	0.000
etv3i	0.72	0.000	4.74	0.000	0.17	0.000	etv3r	0.88	0.000	3.78	0.000	0.22	0.000
ip.i =~							ip.r =~						
ip1i	0.78	0.000	4.67	0.000	0.14	0.000	ip1r	0.71	0.000	4.03	0.000	0.35	0.000
ip2i	0.64	0.000	4.52	0.000	0.33	0.000	ip2r	0.64	0.000	4.02	0.000	0.40	0.000
ip3i	0.45	0.000	4.66	0.000	0.33	0.000	ip3r	0.65	0.000	3.96	0.000	0.52	0.000
rtp.i =~							rtp.r =~						
rtp1i	0.50	0.000	4.77	0.000	0.17	0.000	rtp1r	0.62	0.000	4.01	0.000	0.54	0.000
rtp2i	0.72	0.000	4.37	0.000	0.34	0.000	rtp2r	0.59	0.000	3.72	0.000	0.53	0.000
rtp3i	0.61	0.000	4.33	0.000	0.48	0.000	rtp3r	0.72	0.000	3.69	0.000	0.46	0.000
rtp4i	0.70	0.000	4.21	0.000	0.35	0.000	rtp4r	0.59	0.000	3.89	0.000	0.48	0.000
seg.i =~							seg.r =~						
seg1i	0.53	0.000	4.88	0.000	0.17	0.000	seg1r	0.65	0.000	4.03	0.000	0.58	0.000

seg2i	0.41	0.000	4.88	0.000	0.17	0.000	seg2r	0.77	0.000	3.88	0.000	0.50	0.000
seg3i	0.39	0.000	4.85	0.000	0.19	0.000	seg3r	0.83	0.000	3.70	0.000	0.33	0.000
suc.i							suc.r						
=~							=~						
suc1i	0.69	0.000	3.55	0.000	0.62	0.000	suc1r	0.74	0.000	3.06	0.000	0.60	0.000
suc2i	0.51	0.000	4.43	0.000	0.52	0.000	suc2r	0.76	0.000	3.05	0.000	0.66	0.000
suc3i	0.78	0.000	3.79	0.000	0.38	0.000	suc3r	0.83	0.000	3.24	0.000	0.37	0.000

Fonte: elaborado pela autora

Ao comparar os dados encontrados na pesquisa com estudos anteriores, de Gubler (2019), que pesquisou professores da Alemanha, Áustria e Suíça, e Vilela (2022), que pesquisou professores brasileiros, algumas similaridades encontradas foram: sucesso financeiro e empreendedorismo ficaram nas últimas colocações nos três grupos enquanto segurança financeira ficou em primeiro lugar nos dois estudos brasileiros e segundo lugar no estudo europeu.

Tabela 17 - Comparativo do Sucesso Subjetivo em diferentes estudos

Dimensão	Sucesso Subjetivo Idealizado - Médias		
	Amostra (n=164)	Vilela (n=729)	Gubler (n=240)
Segurança financeira	4,87 (1)	4,88 (1)	4,38 (2)
Equilíbrio trabalho-vida	4,80 (2)	4,83 (3)	4,55 (1)
Aprendizagem e desenvolvimento	4,66 (3)	4,73 (4)	4,17 (5)
Impacto positivo	4,62 (4)	4,85 (2)	4,19 (4)
Relações de trabalho positivas	4,42 (5)	4,27 (5)	4,24 (3)
Sucesso financeiro	3,92 (6)	3,53 (6)	3,19 (6)
Empreendedorismo	3,36 (7)	2,63 (7)	2,38 (7)

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados, Gubler (2019) e Vilela (2022).

Finalizando esta seção, seguem questões surgidas a partir da análise dos dados quantitativos, discutidas na análise das entrevistas.

Quadro 11 - Questões oriundas da análise quantitativa

Temas	Dimensão	Questões
Relações sociais	Relações de trabalho positivas	Como explicar a diferença na média de relações positivas e feedback entre pares?
	Equilíbrio trabalho-vida	Quais as principais barreiras para o etv que ajudam a explicar os altos <i>gaps</i> entre <i>r</i> e <i>i</i> ?
	Impacto positivo	De que forma esta dimensão se expressa na carreira dos músicos orquestrais?
Aprendizagem	Aprendizagem e desenvolvimento	Como explicar a maior média em toda escala para <i>ad3</i> ?
Preocupações materiais	Segurança financeira	O que poderia explicar segurança financeira estar em primeiro lugar entre as dimensões?
	Sucesso financeiro	Por que <i>suc2</i> é tão importante e tem o maior <i>gap</i> em toda escala?
Projetos próprios	Empreendedorismo	Como o envolvimento em outras atividades revela um comportamento empreendedor diante da carreira?

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.1.4 Caracterização de perfis

Para chegar ao número de perfis ideal, primeiramente foi feita a comparação entre três modelos. Ao comparar os indicadores de ajuste da tabela a seguir é possível notar que o modelo com melhor ajuste é o Modelo 3, independentemente da quantidade de perfis estimados. Tal modelo possui variâncias iguais entre os grupos, assim como as covariâncias também foram fixadas dessa forma. O Modelo 1 possui variâncias iguais e correlações fixadas em zero e o Modelo 2 possui variâncias livres (que variam entre os grupos) e correlações fixadas em zero. Dessa forma, o melhor modelo representa pessoas com o mesmo nível de discordância médio, assim como mantém a estrutura de variação conjunta entre as dimensões de SS. Ao alimentar os indicadores da Tabela 18, a seguir, com o ajuste da LPA na técnica de tomada de decisão multicritério, AHP, foi possível obter o resultado de que a escolha de cinco perfis aumenta a homogeneidade interna dos perfis, enquanto aumenta a diferença entre eles.

Tabela 18 – Estatísticas de ajuste e descritivas da LPA

Classes	AIC	BIC	Entropia	prob_min	prob_max	n_min	n_max	BLRT_p
<b>Modelo 1</b>								
2	5646	5779	0.915	0.965	0.985	0.409	0.591	0.010
3	5326	5506	0.927	0.966	0.971	0.110	0.500	0.010
4	5171	5397	0.933	0.944	0.999	0.091	0.372	0.010
5	5038	5311	0.945	0.957	1.000	0.055	0.372	0.010
<b>Modelo 2</b>								
2	5336	5513	0.962	0.982	0.995	0.396	0.604	0.010

3	4981	5247	0.948	0.948	0.989	0.171	0.506	0.010
4	4773	5129	0.949	0.966	0.975	0.152	0.360	0.010
5	4638	5084	0.971	0.953	0.992	0.116	0.360	0.010

**Modelo 3**

2	3167	3583	0.981	0.979	0.998	0.128	0.872	0.010
3	3166	3628	0.866	0.921	0.987	0.128	0.451	0.574
4	3167	3675	0.885	0.875	0.994	0.128	0.390	0.614
5	3050	3605	0.933	0.930	1.000	0.073	0.445	0.010

Fonte: elaborado pela autora

A solução ótima gerada pela AHP foi uma distribuição dos entrevistados em cinco perfis. É possível observar alguns padrões nos perfis encontrado de acordo com dois aspectos: (i) o nível de sucesso subjetivo realizado e idealizado e (ii) os níveis de equilíbrio trabalho-vida, segurança financeira e sucesso financeiro em contraste com as demais dimensões.

Tabela 19 - Perfis de sucesso subjetivo

	Grupo	ad.i	ad.r	Δ	emp.i	emp.r	Δ	etv.i	etv.r	Δ	ip.i	ip.r	Δ	rtp.i	rtp.r	Δ	seg.i	seg.r	Δ	suc.i	suc.r	Δ
Média	1	0,39	0,05	-	0,57	-0,02	-	0,24	-0,43	-	0,34	0,05	-	0,26	-0,18	-	0,37	-0,29	-	0,44	-0,38	-
	2	0,52	1,22	0,69	-0,56	-0,82	0,26	0,24	-2,11	2,35	0,08	1,05	0,97	-0,06	-1,28	1,22	0,55	-0,65	1,20	0,42	-0,97	1,39
	3	1,51	0,69	0,82	-0,35	-0,08	0,27	1,99	-0,42	1,57	1,43	0,99	0,43	-2,10	-1,00	1,11	-2,48	-0,82	1,66	-0,96	-0,62	0,34
	4	0,40	0,09	0,31	-0,10	-0,14	0,04	0,14	0,06	0,20	0,54	0,40	0,14	-0,59	-0,24	0,35	-0,61	0,17	0,78	-0,53	0,05	0,58
	5	0,37	0,37	0,00	-0,03	0,25	0,28	0,24	0,63	0,39	0,36	0,57	0,21	0,52	0,60	0,08	0,43	0,30	0,13	0,14	0,43	0,29
Desvio-Padrão	1	0,46	0,72	0,25	0,83	0,75	0,07	0,44	0,56	0,12	0,61	0,57	0,04	0,43	0,59	0,17	0,43	0,84	0,42	0,61	0,85	0,24
	2	0,92	0,98	0,05	1,14	0,76	0,38	0,40	0,57	0,17	0,80	1,10	0,30	0,60	0,84	0,24	0,55	0,94	0,39	0,79	0,85	0,07
	3	1,24	1,03	0,21	0,77	1,04	0,27	1,45	0,76	0,69	1,09	1,07	0,02	0,99	0,84	0,14	1,01	0,95	0,06	1,11	1,05	0,07
	4	0,88	0,92	0,03	1,11	0,97	0,14	0,71	0,39	0,32	0,94	0,96	0,02	0,58	0,78	0,20	0,51	0,81	0,30	0,82	0,80	0,02
	5	0,52	0,77	0,25	0,93	0,93	0,01	0,53	0,52	0,01	0,60	0,68	0,09	0,46	0,70	0,24	0,50	0,92	0,42	0,73	0,85	0,12

Fonte: elaborado pela autora

O Perfil 1, com 51 respondentes, pode ser descrito como tendo valores mais altos em todas as dimensões de sucesso subjetivo idealizado e níveis mais baixos no realizado. Os perfis 2 e 4, com respectivamente, 14 e 34 integrantes, possuem em comum baixos níveis de sucesso subjetivo em todas as dimensões, exceto para equilíbrio trabalho-vida, segurança financeira e sucesso financeiro, sendo que o Perfil 2 possui altos níveis para essas dimensões no idealizado e o Perfil 4 em relação ao realizado. O Perfil 2, no entanto, possui o maior *gap* negativo entre realizado e idealizado. O Perfil 3, com 12 respondentes, possui níveis mais baixos de sucesso subjetivo em todas as dimensões, tanto no realizado quanto no idealizado. Apesar de apresentarem baixos níveis de sucesso, possuem os valores positivos e mais elevados no *gap*

entre realizado e idealizado. De uma maneira geral, o Perfil 5, com 73 respondentes pode ser caracterizado como sendo aquele que possui tanto altos níveis de sucesso subjetivo idealizado quando realizado. A única exceção ocorre para o empreendedorismo idealizado, que somente é alto para o Perfil 1, mesmo assim, o Perfil 5 é o grupo com segundo maior nível nessa dimensão. A Tabela 20, a seguir, apresenta o detalhamento das comparações de média por meio de regressão linear múltipla com correção robusta para os erros-padrão, considerando o Perfil 5 como intercepto (White, 1980).

Tabela 20 – Caracterização dos perfis de sucesso subjetivo

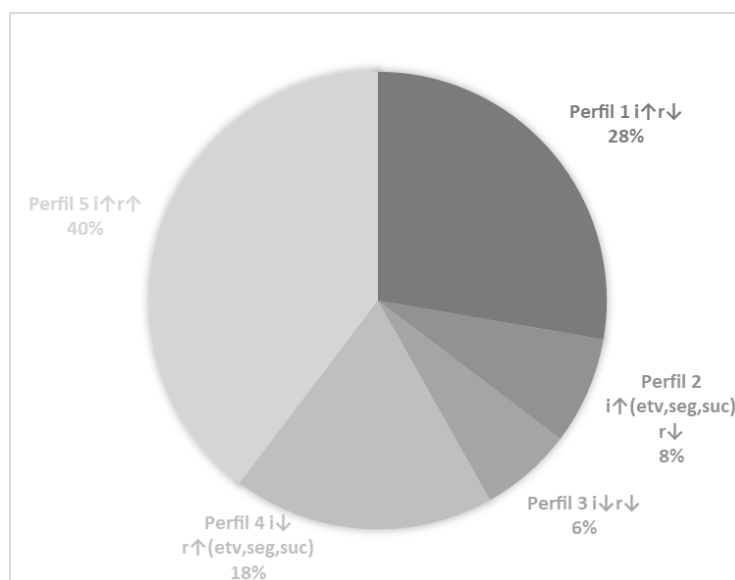
Dimensões de Sucesso Subjetivo	Idealizado					Realizado				
	B	ep	z	p	sig.	B	ep	Z	p	sig.
<b>Aprendizagem e Desenvolvimento</b>										
Intercepto	0.37	0.06	6.16	0.000	***	0.37	0.09	4.10	0.000	***
Perfil 1	0.02	0.10	0.15	0.877		-0.32	0.16	-2.06	0.039	*
Perfil 2	-0.89	0.24	-3.64	0.000	***	-1.58	0.27	-5.94	0.000	***
Perfil 3	-1.88	0.35	-5.40	0.000	***	-1.06	0.30	-3.55	0.000	***
Perfil 4	-0.77	0.16	-4.79	0.000	***	-0.46	0.18	-2.55	0.011	*
<b>Empreendedorismo</b>										
Intercepto	-0.03	0.11	-0.29	0.775		0.25	0.11	2.29	0.022	*
Perfil 1	0.60	0.18	3.33	0.001	***	-0.27	0.17	-1.59	0.113	
Perfil 2	-0.53	0.31	-1.70	0.089	.	-1.07	0.22	-4.78	0.000	***
Perfil 3	-0.32	0.24	-1.32	0.185		-0.32	0.31	-1.06	0.291	
Perfil 4	-0.07	0.22	-0.33	0.745		-0.39	0.20	-1.97	0.048	*
<b>Equilíbrio Trabalho-Vida</b>										
Intercepto	0.24	0.06	3.95	0.000	***	0.63	0.06	10.33	0.000	***
Perfil 1	0.00	0.10	-0.04	0.968		-1.06	0.12	-9.08	0.000	***
Perfil 2	0.00	0.12	0.01	0.992		-2.74	0.16	-17.12	0.000	***
Perfil 3	-2.23	0.40	-5.52	0.000	***	-1.05	0.22	-4.80	0.000	***
Perfil 4	-0.38	0.13	-2.83	0.005	**	-0.57	0.09	-6.36	0.000	***
<b>Impacto Positivo</b>										
Intercepto	0.36	0.07	5.18	0.000	***	0.57	0.08	7.21	0.000	***
Perfil 1	-0.02	0.13	-0.18	0.857		-0.62	0.13	-4.88	0.000	***
Perfil 2	-0.43	0.22	-1.99	0.046	*	-1.62	0.29	-5.50	0.000	***
Perfil 3	-1.79	0.31	-5.77	0.000	***	-1.56	0.31	-5.09	0.000	***
Perfil 4	-0.90	0.17	-5.20	0.000	***	-0.97	0.18	-5.36	0.000	***
<b>Relações de Trabalho Positivas</b>										
Intercepto	0.52	0.05	9.71	0.000	***	0.60	0.08	7.34	0.000	***
Perfil 1	-0.26	0.09	-2.79	0.005	**	-0.78	0.13	-5.88	0.000	***
Perfil 2	-0.58	0.16	-3.53	0.000	***	-1.87	0.23	-8.11	0.000	***
Perfil 3	-2.62	0.28	-9.43	0.000	***	-1.60	0.25	-6.47	0.000	***

Perfil 4	-1.11	0.11	-9.94	0.000	***	-0.83	0.16	-5.38	0.000	***
<b>Segurança Financeira</b>										
Intercepto	0.43	0.06	7.40	0.000	***	0.30	0.11	2.85	0.004	**
Perfil 1	-0.06	0.10	-0.58	0.560		-0.59	0.18	-3.22	0.001	**
Perfil 2	0.12	0.15	0.77	0.440		-0.96	0.27	-3.61	0.000	***
Perfil 3	-2.91	0.29	-10.20	0.000	***	-1.13	0.28	-3.98	0.000	***
Perfil 4	-1.04	0.10	-10.00	0.000	***	-0.14	0.17	-0.78	0.433	
<b>Sucesso Financeiro</b>										
Intercepto	0.14	0.08	1.65	0.099	.	0.43	0.10	4.35	0.000	***
Perfil 1	0.30	0.14	2.16	0.030	*	-0.81	0.18	-4.50	0.000	***
Perfil 2	0.28	0.22	1.28	0.200		-1.39	0.24	-5.80	0.000	***
Perfil 3	-1.10	0.32	-3.45	0.001	***	-1.05	0.31	-3.44	0.001	***
Perfil 4	-0.67	0.16	-4.15	0.000	***	-0.38	0.17	-2.29	0.022	*

Fonte: elaborado pela autora

A distribuição das pessoas da amostra entre os perfis de sucesso subjetivo (Figura 5) revela que o perfil predominante é o Perfil 5, de alto sucesso idealizado e realizado, consistente com as pesquisas que indicam que pessoas que enxergam seu trabalho como uma vocação, ou *calling*, fenômeno muito presente na carreira musical (Dobrow-Riza & Heller, 2015), tendem a ser mais satisfeitos com seu trabalho ou sua carreira (Bunderson & Thompson, 2009).

Figura 5 - Distribuição dos perfis de sucesso subjetivo



Fonte: elaborado pela autora

A etapa final da análise quantitativa buscou encontrar possíveis correlações entre dados sociodemográficos e os perfis de sucesso subjetivo. Algumas variáveis não auxiliaram no processo de discriminação dos perfis, sendo elas consideradas como equivalentes entre eles.

São elas: o tempo que a pessoa é musicista e a quantidade de atividades profissionais exercidas. Enquanto outras, discutidas a seguir, possuem heterogeneidade entre pelo menos dois grupos. Os detalhes da caracterização são apresentados na Tabela 21.

Em relação ao Perfil 1, as pessoas de faixa etária mais alta têm maior probabilidade de serem classificadas nesse agrupamento; é o grupo no qual os homens têm a segunda maior probabilidade de serem classificados; é o perfil com maior probabilidade de ter pessoas de São Paulo; tem maior probabilidade de ter pessoas sem filhos; é aquele que conta com a segunda maior probabilidade de seus pais serem músicos; junto com o Perfil 4 e após o Perfil 3, é o que possui menor probabilidade de conter músicos com financiamento público.

Em relação ao Perfil 2, os mais novos têm maior probabilidade de serem classificados nesse grupo; da mesma forma para as pessoas do gênero masculino, que possuem duas vezes mais chance do que as mulheres de serem classificados no Perfil 2 do que no Perfil 1, por exemplo; tem maior probabilidade de apresentar pessoas que moram fora de São Paulo; tem menor probabilidade de ter pessoas casadas; tem maior probabilidade de ter pessoas sem filhos; enquanto há maior probabilidade de os pais não terem sido músicos; as pessoas desse grupo têm 2.2 mais chances de terem realizado uma experiência no exterior do que aquelas do Perfil 1; é o grupo com segunda maior probabilidade de pessoas com financiamento público.

Em relação ao Perfil 3, as pessoas do gênero feminino têm maior probabilidade de serem desse agrupamento; tem maior probabilidade de apresentar pessoas que moram fora de São Paulo; é o perfil com maior probabilidade de englobar pessoas com filhos; os músicos nesse grupo têm duas vezes mais chances de não terem pais da mesma profissão do que aqueles classificados no Perfil 1; é o grupo com menor probabilidade de conter pessoas que tiveram alguma experiência no exterior; tem uma menor probabilidade de conter pessoas com financiamento público; é o grupo com maior probabilidade de conter músicos sem CLT.

Em relação ao Perfil 4, as pessoas do gênero feminino têm maior probabilidade de serem desse agrupamento; tem maior probabilidade de apresentar pessoas que moram fora de São Paulo; têm maior probabilidade de ter pessoas com o estado civil de casado; os seus membros têm maior probabilidade de possuírem filhos; tem maior probabilidade de ter pais músicos; é o grupo que tem a segunda maior probabilidade de conter pessoas com experiência no exterior; tem maior probabilidade de conter músicos contratados pelo regime de trabalho CLT.

Em relação ao Perfil 5, os mais novos têm maior probabilidade de serem classificados nesse grupo; as pessoas do gênero feminino têm maior probabilidade de serem desse



agrupamento; tem maior probabilidade de apresentar pessoas que moram fora de São Paulo; os seus membros têm maior probabilidade de possuírem filhos; tem maior probabilidade de os pais não serem músicos; é o grupo com maior probabilidade de músicos com financiamento público.

Tabela 21 – Caracterização dos perfis de sucesso subjetivo por seus correlatos

Correlatos	Perfil 2   Perfil 1			Perfil 3   Perfil 1			Perfil 4   Perfil 1			Perfil 5   Perfil 1		
	rrr	sig.	p-valor	rrr	sig.	p-valor	rrr	sig.	p-valor	Rrr	sig.	p-valor
Intercepto	0.00	***	0.000	5E+18	***	0.000	0.00	***	0.000	0.00	***	0.000
Ano de nascimento	1.19	.	0.091	1.15	***	0.183	1.07	***	0.349	1.14	*	0.034
Gênero: Masculino	2.00	***	0.000	0.37	***	0.000	0.40	***	0.000	0.46	*	0.016
São Paulo	0.32	***	0.000	0.42	***	0.000	0.24	***	0.000	0.33	***	0.000
Estado Civil: Casado	0.83	.	0.089	1.01		0.913	1.75	*	0.012	1.00		0.993
Têm filhos	1.13		0.357	1.33	***	0.000	1.67	*	0.042	1.78	*	0.042
Pais não são músicos	8E+31	***	0.000	2.03	***	0.000	0.78	***	0.000	1.41	***	0.000
Tempo na música	0.98		0.830	1.05		0.618	0.93		0.352	1.05		0.439
Música no exterior	2.20	***	0.000	0.68	***	0.000	1.82	**	0.005	1.27		0.385
Tempo: Mercado da música	0.89		0.268	0.85		0.125	0.97		0.670	0.90	.	0.090
Financiamento: Público	1.30	*	0.017	0.63	***	0.000	0.94		0.776	2.29	***	0.000
CLT	1.52		0.000	0.79	*	0.034	1.80	**	0.006	1.18		0.466
Quantidade de atv. prof.	0.96		0.836	0.76		0.174	0.91		0.483	0.82		0.119

Fonte: elaborado pela autora

## 4.2 RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA

A apresentação dos resultados da etapa qualitativa inicia-se com a descrição do perfil dos entrevistados e segue com a análise das entrevistas.

### 4.2.1 Caracterização dos respondentes

As dez pessoas selecionadas pertencem a seis orquestras de quatro Estados brasileiros: Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESP), Orquestra Sinfônica Municipal de São Paulo (OSM) (2), Orquestra Sinfônica da Universidade de São Paulo (OSUSP) (2), Orquestra Sinfônica de Santo André (OSSA), Orquestra Sinfônica de Porto Alegre (OSPA), Orquestra Sinfônica da Bahia (OSBA) (2) e Orquestra Sinfônica Brasileira (OSB)/Orquestra Petrobrás Sinfônica; representam as quatro famílias orquestrais, com quatro instrumentistas do naipe das cordas (dois violinos, um cello, um contrabaixo), um instrumentista do naipe das madeiras (fagote), quatro instrumentistas do naipe dos metais (uma trompa, dois trompetes e um trombone) e um instrumentista do naipe da percussão (tímpanos). Quanto ao cargo na orquestra, quatro são chefes de naipe, um é principal assistente e cinco são instrumentistas de fila.

Os participantes possuem idade média de 46 anos, iniciaram os estudos de música, em média, com 11 anos de idade e possuem, em média, 27 anos no mercado de trabalho. Seguindo a distribuição de respondentes da primeira etapa e refletindo a distribuição de gênero nas orquestras, foram selecionados 2 respondentes mulheres e 8 respondentes homens. Quanto à formação acadêmica, 3 são mestres, 4 têm especialização, 2 são graduados e 1 possui ensino fundamental.

Para preservar o sigilo dos participantes, não foi desenvolvido um quadro com as informações agregadas dos participantes, pois a descrição do perfil poderia facilmente levar à sua identificação. A sigla utilizada reflete o perfil oriundo da análise de perfis latentes: E101 e E102 pertencem ao grupo 1 e assim sucessivamente, conforme apresentado no Quadro 12.

Quadro 12 - Perfis dos entrevistados quanto ao Sucesso Subjetivo

Perfil	ad.i	emp.i	etv.i	ip.i	rtp.i	seg.i	suc.i	ad.r	emp.r	etv.r	ip.r	rtp.r	seg.r	suc.r	Sujeitos
1	A	A	A	A	A	A	A	A	B	B	B	B	B	B	E101, E102
2	B	B	A	B	B	A	A	B	B	B	B	B	B	B	E201, E202
3	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	B	E301, E302
4	B	B	B	B	B	B	B	B	B	A	B	B	A	A	E401, E402
5	A	B	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	E501, E502

Fonte: elaborado pela autora

O Quadro 13 apresenta um breve resumo dos perfis e das pessoas entrevistadas.

Quadro 13 – Descrição dos perfis entrevistados

Perfil 1	Apesar dos baixos resultados nos questionários, as pessoas entrevistadas apresentaram um tom positivo nas entrevistas.	E101 possui uma dedicação plena ao ofício.
		E102 reclama da carga de trabalho pesada devido ao acúmulo de empregos.
Perfil 2	Este é o perfil com maior <i>gap</i> entre realizado e idealizado. As pessoas entrevistadas são do naipe das cordas.	E201 é <i>tutti</i> e o que mais pesa é a falta de espaço criativo.
		E202 é chefe de naipe e lamenta a falta de tempo para outros projetos na música.
Perfil 3	Neste perfil, apesar de terem baixos índices no idealizado e no realizado, o realizado está acima do idealizado. As pessoas entrevistadas possuem a maior média de idade.	E301 apresenta uma grande variedade de experiências.
		E302 tem uma visão muito clara da orquestra como trabalho.
Perfil 4		E401 vive a frustração de um sonho.

	As pessoas entrevistadas demonstram em suas falas a realização por terem alcançado empregos estáveis, mas têm insatisfações.	Para E402, faltam desafios e bons relacionamentos.
Perfil 5	Os entrevistados são chefes de naipe, dos metais e são muito positivos em suas falas. Consideram suas posições orquestrais como conquistas diante de começos difíceis.	E501 considera que atingiu o que focou.
		E502 expressa realização por ocupar um espaço.

Fonte: elaborado pela autora

## 4.2.2 Análise das Entrevistas

A análise das entrevistas segue a categorização apresentada no capítulo anterior. Inicia com uma visão geral, em seguida apresenta as sete dimensões propostas por Briscoe *et al.* (2021), as barreiras para o sucesso e finaliza com os itens relativos à criatividade e à passagem do tempo.

As citações estão apresentadas em sua forma original, incluindo eventuais imprecisões gramaticais e vícios de linguagem típicos da linguagem oral, a fim de preservar a autenticidade dos relatos. Os nomes das orquestras foram substituídos pelo termo Orquestra, a menos que precisasse ser mantido para dar sentido à ideia apresentada. Da mesma forma, maestros e professores tiveram seus nomes retirados, para preservar seu sigilo e dos entrevistados.

### 4.2.2.1 Sucesso Subjetivo

Num primeiro momento, ao refletirem sobre suas carreiras, através da pergunta inicial: “Como você se sente profissionalmente?”, os entrevistados de todos os perfis utilizaram expressões como “contente”, “privilegiado” “muito realizado”, mas relataram também um misto de percepções: “realizada profissionalmente, mas não financeiramente”, “realizada por um lado, mas por outro nem tanto”, “misto de sensações”, “misto de altos e baixos”, “um equilíbrio ou desequilíbrio de realização e estagnação”, conforme exemplificado no Quadro 14. Apenas um entrevistado (E201) foi enfático em suas percepções negativas, usando expressões como “achatado”, “limitado”, “sem estímulo”.

Quadro 14 - Primeiras impressões

	Unidade de registro	Sujeito
PERFIL 1	Tá, eu sou uma pessoa muito realizada. Profissionalmente, acho que é um grande privilégio poder ser músico de orquestra. Ser músico é um grande privilégio. E poder tocar na nossa realidade do mundo de hoje, do Brasil, socioeconômica, social, poder viver de música e exercer um cargo tão... especificamente, no meu caso, um cargo de solista, que é um em sei lá quantos que vai conseguir essa colocação e ter	E101

	<p>essa responsabilidade, porque levado a sério, para que funcione, é uma grande responsabilidade, entender ali como uma coisa realmente importante.</p> <p><b>Então, uma parte de mim se sente extremamente realizada, e é uma boa parte. Mas tem sempre aquela parte que a gente poderia dizer assim, nossa, poderia ser um pouquinho melhor,</b> algumas coisas que a gente fica de cara que acontecem, algumas faltas de condições às vezes, aquelas velhas questões com o poder público, com as autoridades, a falta de política pública de cultura, <b>isso deixa a gente um pouquinho, sei lá, a palavra, desgostoso,</b> mas nem passa perto do qual é a satisfação e a felicidade, a alegria de exercer essa profissão.</p> <p><b>Então, se pudesse quantificar, eu diria que 75, 80% de satisfação eu tenho.</b> E o resto pelo entorno que eu penso que poderia... que eu acho que não é uma insatisfação, é uma questão mesmo lógica. A gente trabalhou junto lá atrás, a gente batia naquelas teclas de condições, locais apropriados, salários corretos, enfim, lideranças melhores, olhando mais para frente, e políticas públicas que garantam sempre a estabilidade desse trabalho, <b>mas a satisfação é sempre muito maior.</b></p>	
	<p><b>Olha, eu me sinto bastante realizada, profissionalmente, não financeiramente.</b> Eu acho assim, que eu estudei bastante, lógico que a gente sempre acha que a gente tem que ter um reconhecimento maior, mas eu me sinto muito feliz porque eu toco um instrumento que eu gosto, que escolhi, eu toco numa orquestra, e sempre foi o meu sonho tocar nessa orquestra, lá esse ano, vai fazer 23 anos, já fez, né? Agora em outubro, na verdade. Primeiro de outubro eu completo 23 anos na Orquestra. Eu trabalho com musicalização, que eu também gosto muito. Consegui conciliar essas duas coisas. Eu acho que esse mês eu vou fazer 45 anos, eu acho que o meu balanço de vida está, assim, bastante positivo. Eu gostaria de trabalhar, continuar trabalhando, nas mesmas coisas, só que trabalhar menos. Mas eu acredito que seja mais assim por conta de, né, acho que a idade vai pesando também, né?</p>	E102
PERFIL 2	<p>Como eu me sinto profissionalmente? Então, é... Pra cada época eu acho que eu teria uma resposta, né? <b>Infelizmente você vai me pegar agora num momento que profissionalmente eu me sinto bem... Eu não sei a palavra, assim, achatado, né? Meio... Meio preso, meio... Sem muita opção.</b> Porque eu fazia muita música de câmara, eu...Sei lá, acho que dava mais aula, talvez... É... fazia mais cachês... Era muito mais variado. Agora profissionalmente eu me sinto muito limitado, acho que é essa a palavra. Então eu só toco na orquestra e dentro da orquestra é uma rotina muito... rotineira... uma rotina exagerada, né? <b>Então eu me sinto assim, limitado, sem estímulo, principalmente estímulo criativo.</b> O trabalho acaba sendo muito de repetição mesmo, assim...</p>	E201
PERFIL 2	<p><b>Eu me sinto, em geral, bem que eu consegui realizar várias coisas e outras nem tanto.</b> Às vezes, em relação a ser músico de orquestra, nem sempre justamente a gente tem aquele tempo de desenvolver outras áreas, como talvez dar mais aulas ou trabalhar mais repertório solo. Nem sempre sobra tempo pra isso, né? Porque a gente fica muito por conta da orquestra. Não só de tempo, mas também fisicamente, né? Porque o trabalho é muito desgastante fisicamente, então, pra dar conta de preparar um repertório pesado e ao mesmo tempo, né? Então você tem que se organizar, sair do trabalho ou antes do trabalho estudar e aí ficamos muitas horas no instrumento, para a gente conseguir preparar repertório dos que eu gostaria de tocar. Então nem sempre dá. <b>Então eu me sinto realizada, por um lado, porque eu consegui atingir um objetivo, que era ingressar numa orquestra grande, sinfônica, mas, por outro lado, artisticamente, não necessariamente totalmente realizada.</b></p>	E202

PERFIL 3	<p>Eu agora estou quase me aposentando. Quer dizer, me aposentando não, já tenho 35 anos de trabalho, de música, tocando fagote. Então, aqui no Rio de Janeiro, <b>eu gostei muito de trabalhar aqui</b>, porque eu tenho a experiência de trabalhar em orquestras, tanto na Orquestra quanto na Orquestra e na universidade também. E daí são três tipos de trabalhos diferentes.</p> <p>(...) Então, tem vários projetos. E está interessante. <b>Então, de uma maneira, já estou contente. Eu sempre me senti motivado, contínuo</b>, acabei de fazer o mestrado também.</p>	E301
	<p>Como eu me sinto profissionalmente? Bom, <b>para mim é um misto de realizado</b>, mas é aquela coisa. Existe uma realização, claro que existe uma realização, porque de certa forma, eu estou numa orquestra, eu acho que a maior do país em vários termos, em várias condições, não é simplesmente uma... como diria, uma... um simples fato, não é? É uma verdade. A orquestra que está ali, tem uma temporada, é vendida para assinantes, tem turnês, tem gravações, tem uma série de coisas que fazem com que ela seja uma orquestra notada, notória.</p> <p>Então, claro que é algo que <b>existe essa realização, mas ao mesmo tempo, a gente na carreira de músico, a gente tem uma certa estagnação</b>. Então essa estagnação, porque a gente não tem para onde ir mais. E também no Brasil você não tem a opção de falar: eu cansei da Orquestra, eu vou tentar uma outra orquestra. E esse tentar é muito difícil e também não há um espaço, você não tem muitas, você não tem a quantidade de orquestras que você possa realizar esse desejo. Não, eu quero trabalhar sob menos pressão, ou eu quero mais pressão. Então, existe essa estagnação nesse sentido. Eu não tenho uma possibilidade de me mover disso que eu estou hoje pensando em músico de orquestra sinfônica. Então, é esse misto de duas coisas. Eu falo, agora eu cansei, eu quero fazer menos, eu não vou conseguir. Então eu tenho que estar ali no mais.</p> <p><b>Então eu tenho esse equilíbrio ou um desequilíbrio dessas duas coisas, uma realização e uma certa forma, um sentimento de estagnação.</b></p>	E302
PERFIL 4	<p>Olha, eu acho <b>que a melhor maneira que eu descreveria não é uma coisa específica, mas um misto de altos e baixos, de sensações, de ânimos, de frustrações, acho que é isso, uma mistura de ânimo e frustração</b>, mas depois de seis anos um pouco de conformidade também. Eu comecei no ambiente profissional com muita expectativa e essas expectativas foram caindo aos poucos. Então, apesar de estar frustrado com muitas coisas, eu toco em duas orquestras aqui... E acho que é isso, <b>é um misto de sensações</b>.</p>	E401
	<p>Como que me sinto profissionalmente hoje? Olha, eu acho, <b>eu me sinto realizado por ter um emprego bom, né. Eu gosto do trabalho que eu faço, né, apesar de ter todos os seus, as suas intempéries aí no caminho</b>, mas eu gosto do meu trabalho, a forma que é feito e dessa orquestra que eu trabalho hoje, esse formato. Eu me sinto bem, assim, e eu acho que tem uma remuneração boa, eu acho que é bacana, né? E num momento bacana, assim, da minha vida também, <b>eu acho que eu me sinto realizado, é assim que me sinto tocando na orquestra</b>.</p> <p>E uma das coisas que eu busco fazer hoje para minha realização profissional, talvez. É registrar alguma coisa pro meu instrumento, assim, sabe? <b>Que me traga um pouquinho mais de desafios. Isso é uma das coisas que falta pra mim, às vezes, que eu acho</b>. Um desafio, ser um pouquinho desafiado um pouquinho. Eu acho que através desse trabalho fora da orquestra que me move um pouco. É isso que eu acho hoje.</p>	E402
PERFIL 5	<p>Então, eu me sinto, primeiro, <b>um privilegiado por poder trabalhar com música no nosso país e eu me sinto atualmente realizado</b>, se for traçar assim um comparativo, eu me sinto bem realizado com muitas coisas profissionais que eu faço. <b>Me sinto bem, me sinto realizado</b>.</p>	E501

<p>Bom, <b>como profissional hoje eu me sinto muito realizado, principalmente por ser um profissional estatutário</b> dentro de um país como o nosso, que leva a cultura mais ou menos a sério. No Estado que eu estou, se não fosse eu ser estatutário, provavelmente essa orquestra já teria acabado, como acabaram todas as outras no período da pandemia. Agora que as orquestras estão voltando, mas eu me sinto muito bem. Como tem também a profissão, estou me sentindo muito bem, conseguindo, dentro de uma realidade que eu vivo, no Estado que eu vivo, conseguindo fazer projetos e planos, conseguindo trabalhar muito bem em relação aos meus alunos, aos lugares que eu estou atuando aqui, por exemplo, agora estou chegando aqui na sede da orquestra, e a gente tem uma orquestra jovem, o naipe todo é de meus alunos, acabei de voltar de uma turnê, uma turnê não, um festival com meus alunos, enfim. Então, assim, nesse sentido, está tudo bem. E no sentido também de poder elaborar um trabalho, mesmo que seja a longo prazo. <b>Então, me sinto muito bem dentro dessa realidade. É isso.</b></p>	E502
--	------

Fonte: elaborado pela autora

O amor pela música, exemplificado pelas expressões “paixão”, “amor imenso”, “apaixonado”, presentes no Quadro 15, remete ao primeiro sentimento descrito por Dobrow (2004) ao relatar os elementos definidores de ter um *calling*, ou um chamado para a profissão. De acordo com Hall e Chandler (2005), indivíduos com um forte senso de *calling*, os aspectos subjetivos de sucesso teriam predominância em relação aos objetivos. No estudo de Brodsky (2006) com músicos orquestrais ingleses, o amor pela música apareceu como o motivo majoritário de realização na carreira.

Quadro 15 - Amor pela música

Unidade de registro	Sujeito
<p><b>E eu demoro pra gostar do negócio. Mas quando eu gosto, é pra valer...</b> A música foi a única coisa que eu fiz na vida que foi em linha reta. O resto foi tudo assim. Mas não, <b>a música foi um negócio que eu nunca deixei de lado.</b></p>	E101
<p>Eu acho que a profissão de música, você tem uma experiência de viagens, nada é monótono pra gente, é sempre um desafio, tem as músicas, <b>e a gente tem uma paixão pela música.</b></p>	E301
<p><b>Eu tenho um amor imenso na música, que eu nunca perdi.</b></p> <p>Mas eu acho que o que mais me mantém assim ainda hoje e acho que foi o que me fez decidir mesmo sabendo das dificuldades que era da música de concerto no Brasil e sabendo que eu tinha começado tarde, o que me fez decidir por essa carreira foi justamente <b>essa vontade de querer trabalhar com o que se ama, o que se gosta, foi isso que me fez decidir e é o que me mantém até hoje. Esse amor realmente pela música de concerto.</b></p>	E401
<p>Então, eu acho que essa é a minha realização profissional e tocar as coisas que eu amo, tocar em orquestra. <b>Eu sou apaixonado por orquestra, ponto. Acho que é isso. Isso resume.</b></p>	E501

Fonte: elaborado pela autora

O prazer de tocar é algo desejado, presente em muitos momentos, e, ao mesmo tempo, retratado como algo que se perde, ou pelo “profissionalismo”, ou por um “ambiente ruim”, ou

por uma atitude de estar “batendo ponto” (Quadro 16). O momento da performance é uma parte da carreira como um todo, mas podem ser confundidos em alguns casos, como aconteceu com 28% dos entrevistados por Brodsky (2006).

Quadro 16 - Prazer de tocar

Unidade de registro	Sujeito
<p>Bom, o primeiro elemento é a música, a obra de arte em si. <b>Estar dentro de uma obra de arte, eu acho isso incrível, sabe?</b> O fazer musical, eu acho que é o primeiro dos elementos. A sensação de tocar uma nota com alguém que está do outro lado, a música de câmara que acontece, o preparo, a potência do som do tímpano, saber que eu estou atravessando a orquestra. Então o fazer musical é, de longe, o principal.</p> <p>Como que a gente, como músicos de orquestra, né? <b>O que a gente pode fazer para manter a chama, sabe?</b> Sabe, porque é muito curioso que ali as pessoas, é um grupo de pessoas que venceu muitos obstáculos para estar ali, mas muita gente inclusive brigou com família e na nossa cultura brasileira, não tem uma cultura assim alemã, por exemplo, de estudo de música. E de repente a gente se encontra adultos, com os problemas de adultos, e muita gente, você vê a pessoa batendo ponto, tem bastante disso e eu acho que isso interfere no dia a dia, sabe? Não é que tem que estar todo mundo maravilhoso, não é isso não, não vou dizer isso, mas eu acho que essa dissonância que tem entre as várias personalidades, a falta de condições de trabalho, o salário incompatível, aquilo vai acumulando uma insatisfação, porém, a gente vai também em algumas outras orquestras que o salário é bom, que tem condições melhores, mas também a gente percebe esse tipo de conduta, e eu não quero aqui consertar ninguém, não é nem essa ideia, não é que as pessoas tenham que mudar, mas acho que essa é uma boa pergunta, o que cada um de nós pode fazer para manter essa... que é uma coisa muito triste, né, quando você vê um músico triste, fazendo o trabalho de músico dele triste, assim, abandonou aquilo, não liga mais, acho que é pior do que ver um bancário, por exemplo, né, nada também contra o serviço de bancário, não é isso, mas não faz sentido, né, uma coisa...É como ver uma criança doente, não faz sentido uma criança doente, mas ela vai lá e melhora, né? Então, acho que essa é uma boa questão. Mas acho que eu acabei, talvez, falando sobre como eu tento usar a criatividade, que eu acho que é isso que às vezes a gente sente falta no dia a dia.</p> <p>Mas eu ouvi isso e eu sempre duvidei, porque eu falava, nossa, é <b>tão legal tocar com orquestra, é tão legal fazer parte</b>, quando tem um tutti assim, sonoro, né? <b>Eu acho emocionante</b>, meu coração chega... E eu lido, eu só sei fazer com adrenalina, eu não sou uma pessoa, não sou um <i>iceman</i>, eu não sou... tem um pessoal que acha que só dá para tocar, como eu percebi que não dava para mim, então eu tentei descobrir formas de me manter conectado o tempo inteiro.</p>	E101
<p><b>Nossa, puxa, agora eu estou gostando de tocar o meu instrumento.</b></p> <p><b>e tocar para mim mesma</b>, porque era uma coisa que eu não fazia, o tocar para mim mesma antes era estudar. Então, quer dizer, eu não estava tocando para mim mesmo, eu estava estudando para o professor, estudando para a orquestra, estudando para o maestro, estudando para alguém. Não, agora eu estudo para mim. Eu toco para mim e eu toco para eles, eu toco para as crianças aqui.</p> <p><b>Eu consigo me divertir tocando</b>, uma coisa que eu não conseguia. Eu acho que isso falta nas pessoas. Eu acho que as pessoas precisam se divertir mais tocando. As pessoas tocam muito, chegam ali... Tem muita gente, né, que eu vejo que chega na orquestra, senta e toca e tipo, não ganho pra isso, não vou fazer isso.</p>	E102

<p>Acho que é basicamente isso, se eu pudesse centrar é... <b>o fazer musical ser prazeroso</b> e.. instrutivo e... socialmente agradável ou...é difícil pra mim tocar com pessoas completamente... que eu não conheça ou que não estejam dispostas a compartilhar algo de si mesmas, assim.</p> <p>As coisas mudaram muito. O fazer música, esse profissionalismo, acho que existe um lado nocivo do profissionalismo que é que <b>se perdeu o prazer</b>, a convivência, o tempo, né, pra você se dedicar àquilo. O profissional ficou muito profissional. Eu não sei se desse jeito é bom.</p> <p>Essa extrema tradicionalização do trabalho, que quanto mais pra trás você vai, as pessoas eram mais relaxadas, ao mesmo tempo que faziam talvez uma música de qualidade um pouco inferior, quer dizer, <b>o prazer era maior e a qualidade era menor</b>. Agora a qualidade é maior e parece que você tem que pagar com prazer, assim. Mas isso acaba sumindo na cabeça das pessoas de que... O quê? <b>Prazer é uma coisa fora do contexto. Você não precisa tocar com prazer.</b> Então eu acho que certas pessoas aceitam isso ou não sentem falta. Depende muito da sua formação, do que você pensa sobre o que é música, o que você quer tocando música, trabalhando principalmente com música. Eu senti muito nos últimos tempos que na própria formação já está embutido que aquilo é um trabalho, que não é uma arte, que não é uma pesquisa, que não é um prazer estético, que é apenas um trabalho. Então você não precisa ter essas outras coisas para realizar esse trabalho. E isso já está na cabeça dos jovens que vão para a orquestra. Então, eles estão mais bem resolvidos, mas isso eu acho uma lavagem cerebral.</p> <p>Se você vai fazer um trabalho na internet etc. A raiz, pra mim, continua sendo a mesma. Pra mim, o que é válido, né. Nunca vai fugir disso. Da convivência, do <b>prazer</b>, do estudo, da pesquisa, do trabalho preparatório, do envolvimento, de uma filosofia por trás disso, o porquê de tocar aquela música e o que está faltando muito, acho assim, é gostar daquela música que você está tocando, <b>ter prazer</b>, ah, eu quero tocar esse Vivaldi porque eu acho bonito, eu ouvia quando era jovem e agora eu posso tocar ele, etc. e conversar sobre música.</p> <p>Então, pra mim, o profissional era um cara que toca de maneira tão entusiasmada quanto um iniciante numa orquestra de estudantes, só que num alto nível. Isso era pra mim aonde eu queria chegar. Então, a Orquestra de Berlim, pra mim, era um monte de adolescente tocando muito entusiasmado e muito bem, mas eu vi que <b>no mundo real uma coisa parece que exclui a outra.</b></p> <p><b>Quanto mais profissional, mais vazio você vai ficando, mais você vai perdendo entusiasmo,</b> mais aquilo é maçante, você só quer é ir pra casa, ver uma série, sabe, na Netflix. Então isso é muito triste.</p>	E201
<p>Acho que é uma profissão que está um pouco em crise nesse sentido, a gente é um pouco maltratado. Mas não tem só esse lado ruim, a gente também gosta muito do que a gente faz. Em geral, <b>a gente sente muito prazer ao final dos concertos, quando a gente toca bem e tal.</b></p>	E202
<p>Então, eu me lembro que... eu fazia parte do projeto Academia da Orquestra... e... tocando ali, pra mim, o sucesso tem muito a ver com o ambiente também. Eu acho que eu não me sentiria realizado se eu estivesse tocando numa orquestra, sei lá, considerada superior, mas com um ambiente ruim. Então, assim, ali onde a gente está, ali na Orquestra, eu sinto que a gente tem um bom ambiente, dá prazer ir pra lá, apesar de ser oito e meia da manhã. <b>Dá prazer ir pra lá e dá prazer tocar.</b></p> <p>O que faz sentir realizado profissionalmente? Bom... a começar, eu acho que é assim... <b>Eu toco o instrumento que eu gosto de tocar.</b></p>	E501



O sonho de tocar em orquestra foi relatado por oito pessoas e constitui um grande *driver* para as carreiras, conforme exemplificado no Quadro 17: “alimentou”, “ajudou a estudar”, pois a partir do momento que se reconhece o sonho, este passa a ser o objetivo de vida: “é isso que quero fazer para o resto da vida”, “é isso, é isso, é isso”, e exclui outras possibilidades: “nunca quis tocar em outro lugar”. Estas declarações se assemelham a “uma paixão significativa e consumidora em relação a um domínio”<sup>55</sup>, definição de *calling* por Dobrow e Tosti-Kharas (2011, p.1001). Em um estudo longitudinal com 11 anos de duração, Dobrow-Hiza e Heller (2015) observaram que, numa carreira com grandes dificuldades como a música, pessoas com um forte *calling* têm maiores chances de conseguir empregos na área.

Quadro 17 - Sonho de tocar em orquestra

Unidade de registro	Sujeito
Quando eu estava na Universidade, é que eu, curiosamente, eu gosto da... <b>orquestra é uma coisa que me encanta, sempre me encantou, né?</b> Então quando eu entendi que se eu dava percussão e ouvido de outro eu poderia trabalhar numa orquestra aquilo foi um gatilho pra mim, um gatilho de algo que eu queria muito fazer aí eu peguei aquela transição da OSESP, né? E ficava no coro, assim, na percussão, eu ficava louco, né? <b>Eu falava, cara, é isso, é isso, é isso, é isso.</b>	E101
...mas eu me sinto muito feliz porque eu toco um instrumento que eu gosto, que escolhi, eu toco numa orquestra, <b>e sempre foi o meu sonho tocar nessa orquestra</b> , lá esse ano, vai fazer 23 anos, já fez, né?  Eu fiz assim meses de aula e já estava tocando algumas coisinhas e aí, nossa, fiquei estudando, estudando, estudando e eu lembro que eu não tinha nem um ano de violino ainda. O maestro me convidou pra tocar na orquestra e aquele assim foi o melhor dia da minha vida. Já fui fazer o ensaio, sentei ali quando eu comecei a tocar com todo mundo, <b>eu falei: meu Deus, é isso que eu quero fazer pro resto da minha vida.</b>	E102
E isso me traz pensamentos e um conflito, porque <b>eu sempre quis tocar numa orquestra profissional, ou seja, uma orquestra boa.</b>	E201
Então eu me sinto realizada, por um lado, porque <b>eu consegui atingir um objetivo, que era ingressar numa orquestra grande, sinfônica,</b>	E202
Mas <b>eu queria tocar em orquestra, sempre gostei</b> , imaginava.	E301
Eu acho que eu vindo do interior de Minas Gerais, <b>eu tinha uma visão de orquestra que é como se fosse um sonho entrar lá.</b> Eu me empenhei muito para... <b>E esse sonho me alimentou muito, me ajudou muito a estudar,</b>  Então assim, depois de um ano, dois de instrumento, eu decidi ser profissional e <b>tinha realmente esse sonho assim de querer trabalhar em orquestra. Esse sempre foi o meu objetivo, tocar em orquestra.</b>	E401
Eu ainda falava, <b>um dia eu vou tocar nessa orquestra, um dia eu vou tocar.</b>	E402
Então, lá atrás, quando eu comecei a estudar, <b>eu sempre quis tocar em orquestra, nunca quis tocar em outro lugar.</b> Tanto que eu... Eu nunca quis... Fui convidado muitas vezes pra participar de Big Bands, tocar em baile, essas coisas... Mas eu nunca quis. <b>Eu foquei a minha carreira pra ser músico de orquestra mesmo</b> , assim...	E501

<sup>55</sup> consuming, meaningful passion... toward a domain”

Fonte: elaborado pela autora

Os elementos de amor, prazer, sonho têm como contraponto uma frustração de expectativas, segundo exposto no Quadro 18. Se por um lado, há um reconhecimento de que “não era aquela fantasia toda que eu imaginava que fosse”, por outro, essa imaginação não era “tão gratuita”. A frustração está relacionada também à perda do foco da música, que abre espaço a outros projetos e repertórios, para agradar ao público. Uma maneira de lidar com essa frustração é fazer outras atividades fora da orquestra e não “cobrar da orquestra”.

Quadro 18 - Frustração de expectativas

Unidade de registro	Sujeito
<p>... <b>é um trabalho um pouco decepcionante</b> para uma área artística. Exige pouco artisticamente.</p> <p>Tempo é muito importante. As pessoas não querem perder tempo estudando, ensaiando, porque ninguém tem tempo mais. Em uma cidade grande, isso é pior ainda. Tudo é frustrante assim quando eu tento... porque tudo vai ao contrário disso. Tudo que me dá mais prazer é o que está tendo menos. Tempo, compartilhamento de ideias.</p> <p><b>O mundo que eu imaginei é muito diferente do mundo que acontece hoje</b>, mas o mundo que imaginei não foi imaginado de maneira tão gratuita. Era fruto do que eu via, que eu sentia que era possível, mas mudou muito, né? As coisas mudaram muito.</p>	E201
<p><b>como frustração, eu acho que às vezes perde-se o foco da música dentro do ambiente de orquestra</b>, começa a abrir projetos, não que eles sejam menos importantes, mas projetos fora da música dentro de uma orquestra sinfônica, eu acho que começa a tirar o foco da orquestra para outras coisas e aí você começa a diluir a relevância da música que ela tem ou da orquestra que é produzir música, então eu acho que essas pequenas coisinhas que vão tirando o foco da música são frustrantes.</p>	E302
<p>E realmente, sim, fiquei bastante frustrado quando eu entrei, quando eu cheguei aqui em agosto de 2017, quando eu <b>fui percebendo que não era aquela fantasia toda que eu imaginava que fosse</b>.</p> <p>Então, <b>acho que parte da minha frustração</b>, inclusive com muita coisa, é que às vezes você está em uma orquestra profissional, e eu até entendo isso, os diretores, o maestro da orquestra, ele não pode priorizar só o que ele quer tocar, só o que ele acha que é bonito, né? Então tem que fazer esse equilíbrio aí entre o que o músico, nós músicos, entende, gostamos, entre o que a gente gosta e o que o público quer ouvir ou como o público vai receber aquilo, né?</p> <p>Eu acho que até eu pessoalmente... assim... passei por essas crises, que eu passei assim de, porque você precisa ter um sonho de entrar no lugar <b>quando você entra no lugar você vê que aquilo é completamente diferente do que você imagina</b> eu fiquei bastante com crise de identidade realmente fui fazer terapia e tal.</p> <p>Mas eu penso em fazer muitas coisas, o problema é que eu tenho excesso de ideias, eu penso em um milhão de coisas. Eu sou uma pessoa inquieta, então acho que isso na orquestra é uma coisa bem difícil de controlar, né? Por isso que no início eu era uma pessoa que acabava opinando demais, sem ser chamado, vamos dizer assim. Hoje eu sou um pouco mais tranquilo. Mas eu acho que à medida que você vai fazendo outras coisas fora da orquestra, <b>você vai aceitando que ali dentro é só aquilo mesmo e acabou</b>. Mas... Eu acho que é isso.</p>	E401

Acho que é isso, uma mistura de ânimo e frustração, mas depois de seis anos um pouco de conformidade também. <b>Eu comecei no ambiente profissional com muita expectativa e essas expectativas foram caindo aos poucos.</b>	
Então o sucesso seu dentro da orquestra, que vai te deixar feliz, é tudo aquilo que você é fora da orquestra. Tudo aquilo que você consegue fazer fora da orquestra. E isso que ajuda você a ficar mais saudável dentro da orquestra. <b>Porque senão você acha que sempre é a culpa de toda a sua frustração, toda a sua inquietação, essas coisas são por causa da orquestra, que a orquestra causou isso em você.</b> Não, ela só não precisou de você. Você tá ali... Agora, se você faz coisa fora, você chega... com a mente teoricamente esvaziada, né? E não quer cobrar da orquestra. Porque é o que eu vejo. Eu vejo em amigos também. Você começa a conversar um pouco, você vê a pessoa e fala, mas o problema não é da orquestra, é um problema seu, você tem que resolver isso, né?	E402

Fonte: elaborado pela autora

### Relacionamentos positivos no trabalho

A dimensão de relacionamentos, apesar de não ser a maior média idealizada no questionário, foi a que apareceu com maior intensidade (maior número de citações) nas entrevistas, o que corrobora o conceito de performance musical apresentado no referencial teórico, que a definiu como uma arte relacional (Domenici, 2013; Sawyer, 2014; Cottrell, 2007; Koivunen, 2003; Soila-Wadman & Köping, 2009).

O ambiente de convivência é retratado como “bom”, “muito positivo”, satisfatório por dois entrevistados, mas “nocivo”, “limitado”, “não muito acolhedor”, “bem pesado”, “bem estressante”, “mais rígido que o ambiente militar” pelos demais (Quadro 19). A terapia, e em particular a terapia cognitivo-comportamental, aparecem como estratégia de enfrentamento.

Quadro 19 - Ambiente de convivência

Unidade de registro	Sujeito
<p><b>É curioso, Mariana, que aqui a gente tem um clima muito bom.</b> Que bom? Muito, muito bom. Às vezes é bom até demais. Às vezes é tão bom, que eu falo assim, por que vir alguém dar uma... (sinal de palmada) Pra gente dar uma acordada. Mas depois eu entendo que é melhor. O Maestro faz muita questão de deixar muito a critério de que cada um assuma a sua responsabilidade e não fuja dela. E às vezes as pessoas fogem e você não vai ver ele estressando.</p> <p><b>A gente tem um clima muito bom, muito positivo.</b></p> <p><b>E muitas vezes o ambiente é super hostil. Aquela coisa que você não pode errar. Quanto melhor a orquestra, mais hostil.</b> É difícil ter uma orquestra muito boa em que as humanidades são acolhidas.</p> <p><b>E mesmo com o clima bom,</b> mesmo sem um regente carrasco, né? Eu não conseguia ver. Você imagina agora os caras que tão num ambiente que é um comendo o outro, assim, né? São todos muito bons e muito cobras também, né?</p>	E101

<p>Às vezes você está na orquestra, você tem uma cobrança às vezes surreal, às vezes é uma pressão surreal, e a pessoa está ali fazendo uma coisa que ela gosta. Eu sei que isso não é só na música, isso é em todas as áreas, mas vou falar aqui da música, que é a nossa área. Eu acho que às vezes uma pressão surreal, uma cobrança. Às vezes o maestro, não estou dizendo o maestro, mas qualquer pessoa que esteja no cargo de poder, ela quer exigir um comportamento seu, x, gritando, e assim, isso já foi mais que provado, que se você ativa o sistema de alerta do seu cérebro, você só produz mais cortisol, que aquilo vai acabar com seus neurônios e aquilo não vai trazer nenhum aprendizado, não vai trazer nenhum benefício para sua saúde. Então, assim, eu acho que às vezes chega até a ser... como que eu posso dizer, é uma coisa nociva às vezes, <b>às vezes o ambiente de orquestra se torna nocivo</b>, uma competição sem necessidade, porque está todo mundo ali para tocar junto, para fazer música junto todo mundo erra, né? Maestro erra, o músico erra, todo mundo erra.</p>	E102
<p>Aí eu vim pra São Paulo estudar com uma professora e toquei na Orquestra. E foi aí que eu senti... A primeira vez que eu me senti assim...Um instrumento, não no bom sentido, mas uma porca, um parafuso dentro de um grupo. Foi a primeira vez que eu me senti mal dentro de um conjunto, porque <b>pra mim o conjunto ele não é só um lugar pra se tocar e ganhar dinheiro, é um lugar de convivência. Então se a convivência não é boa, se o ambiente não é bom, o conjunto já não é bom.</b> Não dá pra separar as coisas. Isso até hoje é um conflito, né? Então eu saí da Orquestra porque <b>o ambiente lá não era bom.</b> Eu sofri bullying na Orquestra e comecei a me sentir mal tocando lá, apenas uma máquina.</p> <p>Senão... Esse é um dos problemas da limitação que eu falei na primeira pergunta, que <b>o ambiente de trabalho hoje é muito limitado nesse sentido, porque se quer justamente o contrário: fale pouco, resolva muito, rapidamente, e apresente, e pronto.</b> E se possível ganha um dinheiro que não vai pagar tudo que você fez.</p>	E201
<p>Eu acredito que <b>a gente tem um ambiente que não é muito... acolhedor</b>, digamos assim.</p> <p>E mentalmente a gente sabe também que dependendo dos líderes que a gente lida dentro da orquestra, a gente tem que se preparar bastante. <b>Muitas vezes é importante fazer terapia cognitivo-comportamental, inclusive, para poder enfrentar esse ambiente de trabalho.</b></p> <p>Em relação à orquestra, eu levantaria essa questão, <b>acho que o nosso ambiente profissional poderia ser melhor.</b></p> <p>Mas <b>eu acho que é um ambiente bem pesado, bem estressante</b>, tanto por essa questão de não poder errar, quanto a questão dos nossos regentes, que geralmente não tratam a gente muito bem,</p>	E202
<p><b>Se você tem um bom ambiente de trabalho, isso é muito legal. É preciso você ter um bom ambiente</b>, pelo menos no seu próximo, primeiro é dentro do seu próximo, nas madeiras, no seu naipe, e orquestra é sempre é muito rica, você tem muita gente ali que você se dá bem, você aprende vê muito....</p> <p>Porque tudo que eu leio é assim. Você tem que... é organizacional de todas as empresas, <b>você tem que promover um bom ambiente de trabalho</b> e fazer com que as pessoas se sintam bem. Que isso que vai fazer o... Não que seja a melhor orquestra, mas as pessoas vão tocar muito mais felizes. Elas vão ter um resultado melhor, eu acho.</p>	E301
<p>Mas muita coisa eu vi que eu acabei percebendo que <b>o ambiente de orquestra não é tão satisfatório...assim... em vários sentidos</b></p> <p>Todo mundo que vem aqui reger e solar aqui que é de fora fala isso, <b>que aqui é um ambiente muito bom, que nunca viram um ambiente assim, que é um ambiente</b></p>	E401

<p><b>tranquilo e mesmo assim tem essas coisas que eu acabo sentindo também.</b> Acho que é um pouco isso.</p> <p>Mas, fazendo uma reflexão de fora, <b>eu acho que é uma orquestra que tem um ambiente muito mais saudável que a maioria das orquestras. E mesmo assim, mesmo assim,</b> acaba que coisas rígidas de orquestra sinfônica também estão inseridas. Então mesmo que seja um ambiente legal, essa questão, por exemplo, da gente não poder opinar nada, de você... Você tem que ser um robô, né? Resumindo, é isso.</p> <p>Se a gente for parar para pensar, <b>esse ambiente sinfônico é mais rígido até do que o ambiente militar,</b> se você for pensar. É extremamente rígido, o lugar que cada um vai sentar é rígido, a gente não sai dali, as famílias, tudo é tudo muito... É realmente rígido, né?</p> <p>Mas, é uma coisa que eu me preocupo, tanto que eu fui me cuidar, um pouco que eu me senti angustiado, eu fui me cuidar. Mas com certeza eu tive, posso afirmar que eu tive um início de depressão, principalmente no final de 2019, aí juntou com a pandemia e tal. Acho que desde que eu entrei, eu fui protelando, <b>fui sentindo todas essas angústias, essas coisas, mas no fim de 2019 que eu fui procurar e atribuo grande parte dessa culpa, vamos dizer assim, a esse ambiente profissional.</b> E aqui é considerado bom, então imagino em outros lugares, mas eu vejo muita diferença também das duas orquestras, por exemplo. <b>Então tem muita coisa incluída que faz esse ambiente ser mais prejudicial.</b></p> <p>Eu fiquei bastante com crise de identidade realmente fui fazer terapia e tal, <b>mesmo aqui sendo um ambiente mais tranquilo e com menos cobrança do que eu acho que das orquestras que eu conheço, né?</b></p>	
<p>A gente fala de música, a gente acha que orquestra é só tocar, orquestra é só render, orquestra é só se aparecer, mas é uma coisa que eu vejo que às vezes a gente quer, acha que o ambiente de trabalho, <b>o ambiente de trabalho às vezes a gente quer que ele seja mais leve, para que as coisas fluam mais, eu sinto que o ambiente da orquestra, ele tende, se ele não está bom, mas ele tende a ficar pesado. Ele tende sempre a ser estressante.</b> Sempre as pessoas, sabe, se estressando.</p> <p>Mas eu já venho trabalhando isso há tempo, que esse ambiente, é uma coisa que existe. Eu que não estava preparado, é uma coisa que você tem que trabalhar também pra você não sofrer com isso. Mas esse é um dos pontos negativos que eu acho da orquestra. É a gente às vezes não conseguir ter aquele (gesto de aproximação). Ou às vezes é coisa da minha cabeça, mas não é coisa da minha cabeça, é coisa que não rola mesmo. Mas eu creio que em outras orquestras também é assim. Talvez em outras áreas também exista isso, né? Também exista isso. <b>Mas eu vejo esse ambiente aí que às vezes a gente gostaria que fosse mais tranquilo, mais relax, sabe?</b> É isso. É só um ponto negativo, que eu não gosto em orquestra</p>	E402
<p>Então, eu me lembro que... eu fazia parte do projeto Academia da Orquestra... e... tocando ali, <b>pra mim, o sucesso tem muito a ver com o ambiente também.</b> Eu acho que eu não me sentiria realizado se eu estivesse tocando numa orquestra, sei lá, considerada superior, mas com um ambiente ruim. Então, assim, ali onde a gente está, ali na Orquestra, <b>eu sinto que a gente tem um bom ambiente,</b> dá prazer ir pra lá, apesar de ser oito e meia da manhã. Dá prazer ir pra lá e dá prazer tocar.</p>	E501

Fonte: elaborado pela autora

A relação entre os performers apresenta várias nuances, conforme retratado no Quadro 20. Existe a consciência do coletivo ao tocar: “A gente ouve o trabalho do outro na hora que o trabalho está executando”, “é um escritório que está todo mundo trabalhando junto ao mesmo

tempo, fazendo a mesma coisa”, “a orquestra é um trabalho em grupo e a gente tem que se dar bem”. Os relacionamentos acontecem durante a performance: “a gente se olha muito”, “pegar aquela bola, que às vezes a bola é jogada assim, pegar aquela bola, mesmo que ela esteja jogada assim, pegar ela como se ela estivesse vindo macia e passar isso”, “o cara do lado ouve e me censura”, mas não só “é a convivência, é a boa convivência, é você poder conversar durante os ensaios, dar risada durante os ensaios”. Às vezes, a relação é distante: “chega, senta, toca e vai embora”, “tem pessoas que eu acho que nem sabe meu nome”. Conflitos existem: “já tive alguns quando cheguei aqui”, “muitas vezes tem conflitos também”, “mas há os seus perrenginhos, os seus incômodos, os seus embates”. As habilidades sociais são vistas como distintas das musicais: “eu acho que tem que ter não só o fator de tocar bem, mas a relação entre os músicos”, “às vezes nem todos os caras que tocam muito bem são as melhores pessoas para trabalhar no naipe”, “ter essa um pouco dessa inteligência emocional assim que não é só tocar bem”. Para equilibrar as relações, um entrevistado cita que foi criado um comitê de ética na orquestra em que toca.

Quadro 20 - Relação entre performers

Unidade de registro	Sujeito
<p><b>Eu evito, assim, conflitos com as pessoas, né? Já tive alguns quando eu cheguei aqui</b>, principalmente porque o naipe era um problema, então também tinha que lidar com os meus orgulhos, não foi uma trajetória só musical.</p> <p>Quase não olho na partitura, sabe? <b>E as pessoas gostam de tocar comigo, têm gostado de tocar comigo por conta disso, porque eu olho pra elas. E de repente elas estão olhando pra mim e eu já estou olhando pra elas.</b> O nosso spalla está solando o Britten agora, <b>a gente se olha muito</b>, realmente. E tem o prazer, né? Eu acho que esse é um dos grandes prazeres, de <b>conseguir fazer música de câmara dentro da orquestra</b>. Não é uma coisa fácil. Precisa ter coragem. É preciso você não ter medo de ir, porque se der errado também, é um capote que não tem tamanho. Mas é o meu jeito, o jeito que eu diria que é isso.</p> <p>Até porque dentro da peça tem muita música de câmara, mas da minha perspectiva é fácil falar, porque eu toco sozinho, né? Então assim, um exemplo, na Variações Enigma tem a apresentação... aí minha primeira intervenção... é um pizzicato com cinco contrabaixos, então eu escolho uma baqueta que o som fica mais redondo, <b>eu olho pro cara e a gente...</b> É diferente, né? Do que a pessoa que tá lá tocando, tocando, se ela errar, se eu não errar.</p> <p>O que eu acho mais curioso é que no trabalho do músico, seja na música de câmara ou na orquestra, <b>é um escritório que está todo mundo trabalhando junto ao mesmo tempo, fazendo a mesma coisa, com uma exposição, né, e uma exposição não só física, mas uma exposição do ego muito grande, porque ali você quer arrasar ou você quer passar despercebido.</b> Você não quer ficar quase arrasei e quase fui notado,</p> <p><b>Sabe aquela orquestra que balança tocando junto?</b> Eu falava, nossa! Falava, que legal! Então eu assumi essa responsabilidade e desde então tem sido uma trajetória muito boa.</p>	E101

<p><b>A sensação de tocar uma nota com alguém que está do outro lado</b>, a música de câmara que acontece, o preparo, a potência do som do tímpano, saber que eu estou atravessando a orquestra.</p> <p>Pra mim é uma delícia, <b>eu vou tocar, eu vou olhando pro spalla</b> os regentes ficam um pouco bravos comigo, porque eu acho que nem sempre pra mim tem sido a referência mais precisa. <b>Meu pizzicato com o contrabaixo é olhando pro baixista</b>, eu vou mudando de baquetas até o último momento.</p> <p>Eu lembro, na época que a gente tocou junto, ele gostava de tocar bem, ele gostava de tocar bem do meu lado, <b>a gente tocava junto, a gente se olhava</b>. Ele era o único trompetista que me olhava. O cara virava pra trás e pá, e pá. Aprendi muito desse envolvimento com ele também.</p>	
<p>O que me faz sentir realizado é ter oportunidade de fazer um bom trabalho, no sentido assim, <b>eu acho que tem que ter não só o fator de tocar bem, mas a relação entre os músicos</b>.</p> <p>Então é isso, é a criatividade, <b>é a convivência, é a boa convivência, é você poder conversar durante os ensaios, dar risada durante os ensaios, é... a palavra que está na moda, compartilhar, né, experiências, é... conhecimento, trocar ideias</b>. É todo esse processo, que depois vai aparecer no concerto isso aí. <b>Muitas vezes tem conflitos também</b>, mas que sejam conflitos positivos, aquela história, que leve... não conflitos negativos, de briga. Pode até ter, mas em nome de algo maior, de uma boa interpretação.</p> <p>...isso também tem um sério problema porque às vezes eu toco um pouco mais forte porque o segundo violino... em um compasso o segundo violino tem uma função importante e <b>eu já fui repreendido por isso não pelo maestro, não pelo chefe de naipe, mas por quem está do meu lado</b>. Porque o maestro não ouve. Não é suficiente para o maestro ouvir. <b>Mas o cara do lado ouve e me censura</b>, dizendo que estou tocando muito forte.</p> <p>o importante é que você toque bem as notas e siga as características do seu naipe e obviamente do que o maestro quer, se bem que <b>eu acho que predomina mais a personalidade da própria orquestra do que a do maestro</b>.</p> <p>Então, eu sempre procurei sair um pouco disso, eu imagino, sem prejudicar, mas no pequeno círculo, assim, do companheiro do lado, assim, que não reflete no que o público vai ouvir, mas <b>o cara do lado já ouve, as vezes o próprio cara cerceia você</b>.</p> <p><b>Nos ambientes musicais profissionais se fala muito pouco sobre música</b>, se fofoca muito, se fala dos problemas, mas se discute pouco sobre o que se está tocando, não tem autocrítica, as pessoas dentro das orquestras não se autocriticam, não podem criticar o companheiro de uma maneira polida, artística, mas assim, um naipe não pode falar de outro, é visto de maneira muito invasiva e ofensiva.</p>	E201
<p>E por tocar em orquestra, tocar em grupo, também tem essa questão, não é só a questão da hierarquia e de seguir um tempo que vem em cima. Existe o naipe também, e a gente não pode simplesmente sair fazendo coisas da nossa cabeça, apesar de que a gente gostaria de fazer. Então, para realizar as coisas no naipe também, a gente depende de um certo padrão. Então, às vezes, também no naipe, a gente consegue abrir algumas exceções, vamos fazer diferente tal coisa, <b>mas tem que ser conversado antes, tem que ser proposto e também tem que... o senso comum das pessoas que estão envolvidas naquele naipe tem que concordar com aquilo também</b>, porque senão pode ser que não funcione.</p>	E202

<p>Se você tem um bom ambiente de trabalho, isso é muito legal. É preciso você ter um bom ambiente, pelo menos no seu próximo, primeiro é dentro do seu próximo, nas madeiras, no seu naipe, e orquestra é sempre é muito rica, <b>você tem muita gente ali que você se dá bem, você aprende vê muito....</b></p> <p>A gente estava voltando e a gente estava lembrando de todos os spallas que a gente passou, aí na OSESP, o Airton Pinto, aí o Capela, que eram os músicos da nossa época, os músicos, vamos dizer, também da USP lá, que era o Finelli, <b>tinha tanta gente que a gente aprendeu com eles</b>, o Ramires também, os spallas ali. Então, não sei, não é todo mundo que tem esse privilégio de conviver com tanta gente, isso é um trabalho legal, eu acho.</p> <p>Porque às vezes a gente conhece pessoas que tocam muito bem, <b>às vezes nem todos os caras que tocam muito bem são as melhores pessoas para trabalhar no naipe</b>. Eu acho que a gente tem que levar em consideração não só a qualidade artística, quer dizer, é super importante o artístico.</p> <p>Mas aqui eu sinto um pouco mais tranquilo, assim, nessa parte, e com os colegas também, assim, porque em São Paulo era muito assim, um pouco mais vigiado, assim, sabe? <b>A gente tocava mais pros colegas do que pro...</b> Quer dizer, muito... Aqui não, aqui você toca, mas assim, tem uma responsabilidade grande, mas as pessoas são um pouco mais... entendem ... sabe todo mundo está na mesma, sei lá, falhou ah, bom, cara. E eu acho que, assim, é importante para a gente ter um pouco dessa coisa de as pessoas serem...ah, a gente está trabalhando junto, e ter essa um pouco dessa inteligência emocional assim que não é só tocar bem.</p> <p>Tem outras qualidades que a gente pode levar em conta, um trabalho em grupo, <b>a orquestra é um trabalho em grupo e a gente tem que se dar bem</b>. Num naipe, tem o revezamento entre eles, então você tem que se adaptar.</p>	E301
<p>Bom, a gente tem uma boa relação, <b>a gente fala que não tem problema, mas eu acho que a gente tem problema, né? Porque o nosso trabalho é muito próximo, né?</b> É muito junto, então você sempre tem, falando no geral, não vou falar dos trompetes, mas você falando no geral, você tem personalidades diferentes, você... Então tem coisas que... tem gente que é cheirosa demais, incomoda, tem gente que é fedida, incomoda, tem gente que fala demais, incomoda, tem gente que não fala e incomoda porque não fala. Então todas essas coisas existem. No nosso trabalho, eu acho que é muito mais exacerbado esse incômodo, porque a gente é muito próximo, a gente está muito perto. Você sabe muito bem que você toca na frente dos trompetes muitas vezes e isso é um incômodo e a gente não tem culpa disso. A gente tem forte, e fortíssimo e fff às vezes, a gente sabe que isso é prejudicial e isso incomoda. Então isso às vezes pode trazer, na orquestra inteira, as pessoas que tocam na frente dos instrumentos mais potentes, sempre tem esse incômodo. Mas faz parte do nosso trabalho e a gente tenta remediar da melhor forma possível, conversando e tentando se explicar. Então, <b>eu acho que sempre o diálogo é a melhor forma de se entender e fugir dessas coisas</b>. Mas existem esses incômodos que às vezes são bestas, são bobos, mas tem coisas que são realmente pertinentes e que a gente tenta resolver da melhor forma possível. <b>Mas há os seus perrenginhos, os seus incômodos, os seus embates</b>.</p> <p>Às vezes você almeja tanto tocar em um lugar que você entra naquele lugar, mas aí você encontra uma outra coisa. Você tem duas possibilidades, você vai tocar com uma pessoa que você fala: “vou ter que tocar 30 anos da minha vida do lado dessa pessoa”, isso é um incômodo, e tem uma outra possibilidade, você ser essa pessoa (risos). Você chegar lá e você... <b>As pessoas vão ter que tocar com você também</b>. Então, acho que é uma coisa que a gente precisa saber lidar bastante.</p>	E302



<p>...dentro da Orquestra há pouco tempo foi criado um comitê de ética, então existe esse equilíbrio de ter uma comissão de ética, e <b>qualquer coisa que possa se extrapassar desse limite profissional pode ser levada a esse comitê e a conseguir o equilíbrio.</b></p>	
<p><b>Me incomoda muito também essa questão de... da gente às vezes nem ter contato direito com os colegas,</b> eu sou uma pessoa sociável, quero chegar, conversar e <b>às vezes você pode passar semanas que você senta, chega, toca e vai embora,</b> às vezes você conversa com um e outro, ali do seu naípe e tá tudo bem também, então isso é uma coisa que me incomoda até hoje assim um pouco, sabe? E olha que aqui é uma orquestra considerada disruptiva do restante do Brasil.</p> <p>Mas... acho que é <b>um choque de geração</b> realmente porque os músicos que estão parando de tocar, a grande maioria que está se aposentando, né? A grande maioria já, vamos dizer assim, já tem uma defasagem, tocando mesmo, bastante grande em relação, claro, também comparar a galera nova com a mais velha, mas a formação que eles tiveram foi diferente da nossa, dessa que veio agora que eu estou incluso, tem muito mais acesso à informação.</p>	E401
<p><b>Eu acho que tem uma coisa que você vai construindo, que são as amizades também.</b> Então, muitas pessoas às vezes te colocam, te chamam. Então, acho que isso ajudou um pouquinho. E essa coisa com o Professor. Ele foi um grande padrinho aqui em São Paulo. Eles me apoiaram bastante. Então sempre colocava a gente em algumas coisas, né?</p> <p>Aí você fala, por que que essa família não fala com essa família? Por que que essa pessoa não fala com essa pessoa? Por que que essa pessoa do lado dessa pessoa não fala com essa pessoa? Mas como que consegue, né? Essa é uma das coisas que me incomoda às vezes. Não ter essa... Por exemplo, <b>tem pessoas da orquestra que... tem pessoas que eu acho que não sabem nem meu nome.</b> Tem pessoas que mal é mal, acho que fez questão de falar um oi, sabe? É como se fosse uma pessoa que tá passando ali. Isso é uma das coisas que me incomoda na orquestra.</p>	E402
<p>Então, eu acho que o sonho é esse, que as pessoas se relacionem mais, tenham mais empatia, acho que a palavra é essa. O cara é homossexual, ele é trans, ele é negro, ele é evangélico, ele é umbandista, ele é judeu, enfim, o que não me interessa, porque eu estou olhando através da pele, eu quero saber o que tem no meio do livro. <b>Eu queria muito que as pessoas olhassem, que os músicos conseguissem olhar com mais empatia.</b> E é muito difícil isso, porque nós estamos falando de uma orquestra sinfônica onde músicos, enfim... Até em uma roda de samba, um está tocando pandeiro, outro está tocando o cavaco, quer dizer, cada um está fazendo a sua ali. Por outro lado, a gente vive uma coisa que as outras profissões, um não ouve o trabalho do outro. <b>A gente ouve o trabalho do outro na hora que o trabalho está executando.</b> E a gente entende que, se um falhar, é como se fosse uma pirâmide, tanto que uma das coisas que a gente treina é, sim, eu preciso saber o que está vindo para eu pegar aquilo e continuar, <b>pegar aquela bola, que às vezes a bola é jogada assim, pegar aquela bola, mesmo que ela esteja jogada assim, pegar ela como se ela estivesse vindo macia e passar isso.</b> É um treinamento, é uma concentração. Isso você não aprende em sala de aula, o professor te ensina a tocar.</p>	E502

Fonte: elaborado pela autora

O fato do item sobre feedback dos colegas ter recebido uma importância menor do que o item sobre relação com colegas pode ser iluminado pela fala de E201:

“as pessoas dentro das orquestras não se autocríticam, não podem criticar o companheiro de uma maneira polida, artística, mas assim, um naipe não pode falar de outro, é visto de maneira muito invasiva e ofensiva”.

A citação de E502 confirma esta ideia de que feedback é ofensivo, quando relacionado à crítica:

“Aqui existe um pouco mais de empatia no sentido de: cara, se você erra ninguém olha pro lado, ninguém faz cara feia, você pode cagar o solo, por que? Esse cara sabe que daqui a 15 anos ele pode estar naquela situação, ou na semana que vem, ele vai estar lá e você vai estar lá. Já numa OSESP da vida, na Filarmônica de Minas, enfim, uma orquestra que você pode ser mandado embora a qualquer momento, o cara te olha de cara feia, comenta com todo mundo, na tua frente, não está nem aí.”

As relações dentro da orquestra acontecem seguindo a hierarquia existente (Quadro 21). Essa realidade é reconhecida tanto pelos músicos tutti: “Você não pode passar por cima do seu chefe de naipe e falar direto com o spalla, não pega bem”, “porque eu sou da parte que vou ter menos poder né, de todos da orquestra, que eu tô ali no tutti”, “O que eu sinto na orquestra, às vezes, na função que eu desenvolvo, não ser, de repente, um papel principal, não ser um chefe de naipe, ele é um pouco meio limitado, né?”, como pelos próprios chefes de naipe: “especificamente, no meu caso, um cargo de solista, que é um em sei lá quantos que vai conseguir essa colocação e ter essa responsabilidade”, “Eu acredito que dependendo da função, no meu caso, eu sou a primeira contrabaixo. Então, eu tenho um pouco de espaço e algumas tomadas de decisão, né?”. A posição permite até mesmo questionar o maestro: “Então, eu tenho o direito, inclusive como chefe de naipe, de falar para o senhor que isso não está certo”. Há um impacto direto dessas diferenças, que incomodam e limitam.

Quadro 21 - Diferenças entre posições e napes na orquestra

Unidade de registro	Sujeito
<p>Acho que a realidade de um violinista tutti é diferente de um primeiro oboé, é diferente do timpanista, é diferente do primeiro fagote, é diferente de um instrumento de sopro, já pra começar. Me arrisco a dizer, inclusive, que, por exemplo, do primeiro pro segundo fagote, do primeiro pro segundo clarinete, do primeiro pro segundo oboé, existe uma diferença na execução, existe um prazer diferente de você, assim, aqui eu afino um pouquinho mais assim, um som menos assado, né, pra deixar o primeiro brilhar e tudo, né. Então, <b>dependendo talvez da posição da pessoa, também pode ter um impacto</b>, porque ela tá lá no meio do... da massa e quase que ela fala assim, ah, passa despercebido, se eu tiver aqui, não tiver aqui, tanto faz, né, também acho que é um pouco disso.</p> <p>Eu não sei, <b>eu não sei como que um violinista tutti pode manter, durante muito tempo, na maior parte, não é o tempo inteiro, mas digamos 51% do tempo, uma alegria de tocar os tuttis</b>, perceber que se ele trocar o arco ninguém vai falar nada. Parece aquele filho rebelde que faz, faz, faz pirraça e o pai não está nem aí, chega uma hora que ele fala.</p>	E101

<p><b>Especificamente, no meu caso, um cargo de solista</b>, que é um em sei lá quantos que vai conseguir essa colocação e ter essa responsabilidade, porque levado a sério, para que funcione, é uma grande responsabilidade, entender ali como uma coisa realmente importante.</p>	
<p><b>E você sendo Tutti, não tem tanta força como se fosse um Spalla e quisesse mudar certas coisas, que já não seria fácil</b></p> <p>Hierarquicamente, né? Eu tô exagerando, mas... Você primeiro fala com o chefe de naipe dos segundos violinos, pra ele depois conversar com o spalla, né? E... é assim. E na prática nem é isso. Você fala com o cara da estante da frente, pra ver se você encontra alguma simpatia da pessoa, do tipo, se ela concorda com a sua ideia, aí ela passa pra frente até chegar no chefe de naipe. E aí, do tipo, esse arco está ruim, se fizer pra baixo é mais fácil, por que que não faz pra baixo, né? <b>Você não pode passar por cima do seu chefe de naipe e falar direto com o spalla, não pega bem.</b></p>	E201
<p>Eu acredito que dependendo da função, no meu caso, <b>eu sou a primeira contraabaixo. Então, eu tenho um pouco de espaço e algumas tomadas de decisão, né?</b></p> <p>Eu vejo que tem muitos músicos que trabalham até cerca de 70 anos na orquestra e eu considero um marco heroico mesmo. Eu olho com muita admiração para eles, porque não é um ambiente fácil, né? É um ambiente pesado também. Talvez também as primeiras partes acabem... <b>Muitos deixam de ser a primeira parte quando vão chegando com a idade mais avançada também, porque tem esse nível de exigência mais alto, né?</b></p>	E202
<p>Mas essas questões continuam que me incomodam, essas relações, acho que têm tudo a ver com as relações, elas acabam que continuam estereotipadas aqui e em qualquer outro lugar e me incomoda porque <b>eu sou da parte que vou ter menos poder né, de todos da orquestra, que eu tô ali no tutti</b>, mas, pô, não é possível que de 60 músicos só 5, 10 sabem mais coisas e os outros 50 não podem falar nada. Tanto que eu converso com vários e eu sempre vejo alguma ideia legal, algum sentimento legal.</p> <p><b>E eu não sei como é que funciona em outras orquestras, mas aqui, especificamente, a gente, músico tutti, não tem abertura para poder falar nada.</b> Não dá opinião, às vezes você pode falar ali nos bastidores uma coisa ou outra, mas, mesmo assim, pelo menos aqui, entre os chefes de naipe, por exemplo, tanto do meu naipe quanto dos outros napes, eu não vejo essa interação e essa abertura para você dar opinião sobre qualquer coisa. E vamos falar o que seriam essas coisas, coisas pontuais, do tipo, essa passagem que a gente vai fazer na corda sol ou na corda lá ou essa arcada aqui a gente vai dividir ou não vai, ou vai fazer isso aqui mais piano ou vai assumir um pouco mais forte mesmo, né? Esses pequenos detalhes inclusive, vou falar um palavreado mais baixo, que eu já me ferrei muito de querer dar opinião e a opinião não ser bem-vinda naquele momento, entendeu? De querer dar opinião sobre isso.</p> <p>O que eu não entendo, <b>essa supervalorização de 5% de músicos que podem falar alguma coisa e os outros 95% não podem.</b> Isso realmente me incomoda, sabe? Dessa hierarquização do tipo, não, <b>o tutti não fala nada, não dá opinião de nada, ele sabe menos do que o chefe de naipe ou o spalla</b> e tal. Isso vai continuar me incomodando sempre. Nunca vou ficar satisfeito com esse modelo, sabe tanto que assim, até aqui dentro do Brasil também mas fora, existem vários outros projetos que já propõem uma proposta diferente, né? De músicos participarem, de tocarem sem maestro, enfim eu conheço até pouca coisa, mas já vejo que existe esse tipo de coisa, né.</p>	E401
<p>Às vezes o nosso instrumento é usado nas obras, teoricamente, nas maiores formações. Então acaba-se usando pouco mesmo de trombone. E quando se usa as coisas solos, é um trombone. Esse um trombone é o primeiro trombone solo. Então <b>quando você está numa cadeira de assistente, de segundo, a gente acaba ficando mais dentro do quadradinho mesmo.</b> Mas isso nunca me fez mal, não. Fico tranquilo, tiro de boa.</p>	E402

<p>E eu falei pra ele: “o que acontece, mas o senhor não entende, que o senhor é um profissional aí. E eu sou um profissional aqui. O senhor está aí pelas suas qualidades e sua capacidade. Eu estou aqui pelas minhas qualidades e minha capacidade. A diferença é que o senhor está aí, o senhor nunca fez um concurso para entrar nessa orquestra. E eu fiz um concurso com mais de 30 pessoas para entrar nessa orquestra. <b>Então, eu tenho o direito, inclusive como chefe de naipe, de falar para o senhor que isso não está certo, o jeito que o senhor está falando com a gente.</b>”</p>	E502
--	------

Fonte: elaborado pela autora

A relação com o maestro, exemplificada no Quadro 22, tem uma carga negativa na percepção dos músicos de orquestra, devido ao tratamento: “a questão dos nossos regentes, que geralmente não tratam a gente muito bem”, “um maestro que gritou com um naipe de trompa”, “quer exigir um comportamento seu, x, gritando”, ou à falta de planejamento: “não fazem planejamento de ensaios e ficam repetindo coisas que são desnecessárias”, “esse planejamento... feito em cima da hora”.

Essas atitudes são relacionadas a uma época: “você tem que lidar realmente com uma escola antiga de maestro, que é a coisa do assédio moral”, “Tem os maestros da antiga, que são mais, você tem que seguir a receita deles, aquela coisa toda”, mas isso não é restrito à música “E como qualquer tipo de profissão, você tem maestros mais exigentes, você tem maestros menos exigentes, você tem pessoas que são mais ríspidas, mais educadas”. Um maestro mais novo relatado em entrevistas reforça a ideia de uma nova atitude: “deixa todo mundo à vontade, ele não dá chique”, “a gente ter essa abertura de chegar pra ele e poder falar essas coisas”.

Quadro 22 - Relação com o maestro

Unidade de registro	Sujeito
<p>O maestro, desde o começo, diz que eu tenho personalidade de timpanista, e ele gosta de tímpano, <b>então ele deixa eu arriscar, ele deixa eu conduzir, ele deixa eu exercer essa posição, não controla muito.</b></p> <p>É uma coisa que o nosso regente faz muito bem aqui, eu percebo. <b>Ele não despreza ninguém, ele sempre fala que cada um tem uma qualidade,</b> mesmo que não pareça. Porque quando eu cheguei, porque eu tive vários, eles chegavam pra falar de música comigo, eu falava, Maestro, como é que pode ter uma pessoa que não é mais músico, você precisa fazer alguma coisa. E ele foi, “calma, não é assim, as pessoas são diferentes” e tal. Mas talvez a pessoa já tenha sido, né? E foi sendo desconectada, foi sendo desconectada...</p> <p>É curioso, Mariana, que aqui a gente tem um clima muito bom. Que bom? Muito, muito bom. Às vezes é bom até demais. Às vezes é tão bom, que eu falo assim, por que vir alguém dar uma... Pra gente dar uma... Mas depois eu entendo que é melhor. O maestro faz muita questão de deixar muito a critério de que cada um assuma a sua responsabilidade e não fuja dela. <b>E as vezes as pessoas fogem e você não vai ver ele estressando.</b></p> <p><b>Ele deixa todo mundo à vontade, ele não dá chique, não chama pra conversar, nada.</b></p>	E101

<p>Às vezes o maestro, não estou dizendo o maestro, mas qualquer pessoa que esteja no cargo de poder, ela quer exigir um comportamento seu, x, gritando, e assim, isso já foi mais que provado, que se você ativa o sistema de alerta do seu cérebro, você só produz mais cortisol, que aquilo vai acabar com seus neurônios e aquilo não vai trazer nenhum aprendizado, não vai trazer nenhum benefício para sua saúde.</p>	E102
<p>E mentalmente a gente sabe também que <b>dependendo dos líderes que a gente lida dentro da orquestra, a gente tem que se preparar bastante.</b> Muitas vezes é importante fazer terapia cognitivo-comportamental, inclusive, para poder enfrentar esse ambiente de trabalho.</p> <p>Mas eu acho que é um ambiente bem pesado, bem estressante, tanto por essa questão de não poder errar, <b>quanto a questão dos nossos regentes, que geralmente não tratam a gente muito bem,</b> às vezes a gente recebe gritos para poder tocar certo, ou porque falhamos, ou porque ele acredita que nós falhamos, e aí a gente leva a culpa também.</p> <p>E acho que a gente poderia ter ensaios mais curtos, <b>porque muitas vezes os maestros não fazem planejamento de ensaios e ficam repetindo coisas que são desnecessárias.</b> Então, como ele tem cerca de 80 músicos, 90 músicos na frente dele, todos estão ali sentados em posições desconfortáveis, segurando o peso do instrumento ali, em posições, às vezes, que não são muito ergonômicas, eu acho que a gente merece um melhor planejamento dos ensaios, sabe? De agenda. Isso também já faria uma grande diferença para aliviar, fisicamente, o nosso trabalho, acredito. Porque tem muita repetição desnecessária, né?</p> <p>Em geral, eu tive sorte, trabalhei em ambientes, não tive grandes problemas com colegas, <b>só com maestros, superiores, né?</b></p>	E202
<p>A gente tá sem maestro titular, mas os maestros que têm vindo são muito bons, que é interessante que a gente tem trabalhado assim com... <b>E eles trabalham legal com a gente, porque eles não têm a obrigação de disciplinar a orquestra, sei lá.</b> Eles pegam o material que eles têm e eles trabalham e a gente geralmente está com um grupo bom assim.</p> <p>Eu acho que depende muito do maestro, depende de cada maestro, hoje acho que eles respeitam um pouco mais. <b>Tem os maestros da antiga, que são mais, você tem que seguir a receita deles, aquela coisa toda.</b> Mas hoje a gente tem maestros que deixam bastante a gente ter a sua parte criativa.</p> <p>Agora, tem outra coisa, teve problemas, <b>teve maestros que a gente passou por aqui, que podem acabar com a carreira de muita gente.</b> Então daí eu vi pessoas que ficaram, sei lá, o lábio acabou, ou sei lá, distonia, um monte de problema, porque o estresse pra gente, cada um manifesta de um jeito, né?</p> <p>Eu acho <b>que hoje em dia esse negócio de estar mais atento aos bullings, quer dizer, não que o maestro, eu acho que também o maestro tem o direito de pedir, mas não é com educação,</b> nós estamos assim, a maneira como que é, de acordo como eles vão pedir pra gente. A gente tem que ser respeitado, eu acho que não é uma coisa assim, ah não, falou pra mim, ah não, tem que ter um bom senso, caramba, não, a gente, é claro que os maestros, eu aprendo, a gente aprende muito com maestro,</p> <p>Somos capazes, eu acho, tem casos assim que não são, <b>mas a gente procura fazer o melhor, então daí, acho que teria que ter um pouco mais de compreensão.</b></p> <p>Eu acho que tem alguns maestros, acho que não sei se aprenderam agora, <b>mas têm que buscar o melhor dos músicos, assim, e se não têm o melhor dos músicos ali, então têm que, quer dizer, trabalhar com o que têm,</b> ou se não, têm que tentar ver o que ele faz porque essas ideias, não, eu quero fazer o time maior do mundo, o melhor do</p>	E301

<p> mundo, se a gente quer ser o melhor disso, agora, acho que tá fora de moda, né, não sei Não sei. Acho que tem que aproveitar os recursos e tirar.</p>	
<p>Então a gente tem a possibilidade de ter um intercâmbio, uma relação, um crescimento próprio, individual e da orquestra, por você ter vários maestros, vários tipos de cobranças diferentes. <b>E como qualquer tipo de profissão, você tem maestros mais exigentes, você tem maestros menos exigentes, você tem pessoas que são mais ríspidas, mais educadas,</b> mas eu acho que atualmente a gente tem conseguido trabalhar no equilíbrio de ter um trabalho profissional adequado e coerente com a nossa profissão, como qualquer outra profissão. Mas sempre você ouve falar e tem pessoas que são mais ditadoras, hoje está mais em voga a palavra assediadoras.</p>	E302
<p>Agora em relação a ideias, vamos dizer assim, aqui <b>eu acho que em relação a outras orquestras no Brasil até existe um pouco de contato com o maestro principal, onde você consegue falar algumas coisas com ele.</b></p> <p>Em cima dessa programação feita em cima da hora, <b>eu só queria exemplificar o que eu falei da gente ter abertura para poder falar com o maestro de certas coisas.</b> Então teve uma reunião no ano passado entre os músicos e o maestro só para falar sobre essas questões artísticas, essas demandas artísticas. E eu fui um dos músicos que falei para ele que por esse planejamento ser feito em cima da hora, às vezes acontecem coisas, por exemplo, de colocar dois repertórios muito pesados um em cima do outro, um na semana e outro na outra.</p> <p>E ele entendeu. <b>Então isso aqui eu considero uma vantagem, a gente ter essa abertura de chegar pra ele e poder falar essas coisas.</b> Eu tô falando sobre o que você falou da questão da criatividade, né? Mas assim, são poucos... isso não é uma questão de criatividade, é uma questão de uma demanda que eu vi e acabei falando com ele. Mas são poucos os músicos que conseguem ter esse espaço com ele de chegar e falar, o que você acha da gente fazer um programa em tal lugar? Então, essas opiniões estão restritas aos chefes de naipe e os músicos mais conceituados da orquestra, vamos dizer assim.</p> <p>A gente acaba perdendo um pouco da nossa identidade se a gente ficar só naquilo ali. <b>A gente tem que ser maleável ao que cada maestro quer fazer e acabou.</b> Acho que isso não vai ser saudável para ninguém, a pessoa ficar assim 20, 30 anos sem fazer mais nada além disso.</p>	E401
<p><b>Em muitas orquestras que eu já participei, eu vejo que o maestro está sempre dizendo o que o músico tem que fazer.</b> Aqui, eu vejo pouco isso. A gente tem liberdade pra interpretar, pra tocar, pra fazer como a gente estudou, pensou e imaginou.</p> <p>E é engraçado porque normalmente, isso é uma observação, <b>o maestro que quer ditar o que ele quer fazer, normalmente, artisticamente, ele é inferior.</b></p>	E501
<p>Foi o que eu falei um dia para um maestro, né? <b>Um maestro que gritou com um naipe de trompa,</b> porque a gente tinha tocado um pouco forte no Cavaleiro da Rosa, o lugar que a gente estava tocando era um lugar que parecia um banheiro, tinha bastante eco, e aí no ensaio geral a gente foi tocar num lugar que tinha tapete até no banheiro. E aí o primeiro acorde, inclusive por acaso, acho que eu lembrei, porque eu estou estudando exatamente isso, que é o Cavaleiro da Rosa, e começa com um naipe de trompa, né? E aí ele falou assim, “o que foi isso? Parece que estou lidando aqui com orquestra jovem aqui, tocando tão forte desse jeito”, e eu falei: Escuta! A gente tava até agora tocando no banheiro, né? No banheiro lá da Praça da Sé, em São Paulo. E agora a gente tá tocando dentro do quarto da empregada. Então, o senhor não pode sair gritando assim, foi a primeira nota que nós tocamos... E aí ele pegou e falou assim, “isso é um desrespeito!” Eu falei, desrespeito não, maestro.</p>	E502

<p>Onde <b> você tem que lidar realmente com uma escola antiga de maestro, que é a coisa do assédio moral</b>, você continuar assim mesmo vindo de uma situação onde você não aprendeu isso dentro de casa, como lidar com essas coisas, você não tem ferramenta.</p> <p>Então, <b> quando o maestro não pede, ele manda, para mim ele esquece que é um maestro e pensa que é um chefe de departamento dentro de uma siderúrgica</b>. Às vezes eu falo isso para o maestro: Aqui é uma orquestra sinfônica, eu faço assim. Se o senhor quiser me pedir alguma coisa, o senhor me pede. O senhor não manda. Porque eu sou especialista no meu instrumento, assim como o senhor é especialista na partitura. E tem uns que eu falo isso mais pra falar, porque nem na partitura não tá dominando também. Tanto que a gente tem aquela piadinha: “se batuta tivesse som, Deus o livre”.</p>	
--	--

Fonte: elaborado pela autora

Há uma importância atribuída ao coletivo: “O meu gosto não é mais importante do que o coletivo que está em jogo aqui”, “eu não penso só em mim, mas pensando no conjunto” e diferentes maneiras de lidar com essa preponderância do coletivo: “Eu não me incomodo” e “ao ponto de eu passar mal mesmo, ter problemas psicológicos”. Um entrevistado tem outra percepção: “todo mundo fala que em música a gente faz uma coisa coletiva, mas ele é muito individualista, eu vejo muito individualismo” (Quadro 23).

Quadro 23 - Individual x coletivo

Unidade de registro	Sujeito
<b>O meu gosto não é mais importante do que o coletivo que está em jogo aqui.</b>	E101
<b>Eu preservei um pouco da minha autonomia artística, intelectual, no começo, mas depois isso foi sendo quebrado pela força do coletivo.</b> Ao ponto de eu passar mal mesmo, ter problemas psicológicos, porque a maneira de eu reagir a certos estímulos, do maestro, tudo, era uma e o da orquestra era outra, estava em conflito. <b>E eu senti muito bem essa coisa do conflito indivíduo-coletivo, a força de uma tradição do lugar que você está em cima de você.</b>	E201
Eu não me incomodo, eu acho que faz parte do trabalho, <b>eu acho que me incomodaria se eu achasse que a minha criatividade individual tem que sobressair perante as outras pessoas, ou os outros naipes, ou os outros colegas.</b> Então, como eu não penso assim, isso não me incomoda, isso <b>acho que faz parte do trabalho do conjunto.</b>  Mas hoje eu penso nisso, se eu pudesse parar, ou que eu posso fazer nesses próximos 10 anos, 12 anos, eu gostaria de não continuar. Eu acho que uma questão física, uma questão mental, como você diz, é uma preocupação mental minha, eu acho que os músicos hoje, os jovens são melhor preparados do que eu, o meu naipe merece uma pessoa melhor do que eu, a orquestra merece um profissional melhor do que eu. Não é uma coisa... <b>eu não penso só em mim, mas pensando no conjunto</b> , eu acho que seria interessante, se conseguir, se houver essa possibilidade, eu acho que seria o ideal.	E302
Eu vejo que, às vezes, é um ambiente... <b>todo mundo fala que em música a gente faz uma coisa coletiva, mas ele é muito individualista, eu vejo muito individualismo</b> , porque não tem como a gente colocar uma tapa assim, e a gente fica ali, principalmente no instrumento que eu toco, a gente vê.	E402

Fonte: elaborado pela autora

A participação dos músicos, retratada no Quadro 24 que no dia a dia “não podem opinar nada”, acontece através de comissões ou associações representativas. Um caso limite é a “orquestra que é totalmente planejada pelos músicos”, que “tem os problemas também, mas menores do que às vezes muito centralizado em cima”.

Quadro 24 - Participação dos músicos

Unidade de registro	Sujeito
<p><b>é uma orquestra que é totalmente planejada pelos músicos.</b> Então, daí, toda a parte de programação é feita pela diretoria e é totalmente a gente, os músicos, que faz toda essa parte de organização, de programas, tudo. E também a parte disciplinar, a gente que é responsável por isso.</p> <p>O sistema de gestão também não é... quer dizer, é, mas nada é perfeito. A gente tá... a sua opinião, a minha opinião, todo mundo tem uma opinião e falta bom senso às vezes eu acho também. Então <b>a gente também não é uma unanimidade, a gente tem os problemas também, mas menores do que às vezes muito centralizado em cima.</b></p>	E301
<p><b>Acho que o sentido principal de não ser satisfatório é a questão do músico não ter poder de decisão nenhum.</b></p> <p>Uma coisa que eu acho interessante falar também que eu não falei, é que nesse sentido de querer mudar alguma coisa, <b>eu acabei sendo da comissão dos músicos</b> no início do ano passado. Mas eu acho que foi tanta demanda que os músicos tinham que foi chegando até mim que eu fiquei sobrecarregado. Fiquei um mês e falei, não, eu prefiro manter a minha saúde mental, o meu tempo tranquilo, do que ficar me envolvendo com essas questões.</p> <p><b>Mas são poucos os músicos que conseguem ter esse espaço com ele de chegar e falar:</b> “O que você acha da gente fazer um programa em tal lugar? O que você acha da gente fazer a peça tal, do jeito tal, ou sugerir a peça tal?” Então, essas opiniões estão restritas aos chefes de naípe e os músicos mais conceituados da orquestra, vamos dizer assim.</p> <p>Mas, fazendo uma reflexão de fora, eu acho que é uma orquestra que tem um ambiente muito mais saudável que a maioria das orquestras. E mesmo assim, mesmo assim, acaba que coisas rígidas de orquestra sinfônica também estão inseridas. Então mesmo que seja um ambiente legal, essa questão, por exemplo, <b>da gente não poder opinar nada, de você... Você tem que ser um robô, né? Resumindo, é isso.</b></p>	E401
<p>Sinto também uma coisa que é em relação a ser um funcionário público, sou um pouco contestador, sou uma pessoa um pouco polêmica, vamos dizer assim, <b>quando eu tenho que falar alguma coisa para o maestro ou para o presidente da orquestra, convidado, eu não me resguardo de falar, eu vou e falo.</b></p> <p>Então, a minha luta hoje é para uma coisa meio sindicalista, do tipo... Aqui eu fiz parte em quatro diretorias da Associação de Funcionários da Orquestra, que eu acho que toda a orquestra tinha que ter. <b>E não só para ir contra o maestro, contra a direção, mas é uma questão de organização, porque a diretoria, a administração de uma orquestra, não tem a obrigação de saber a necessidade de um músico, porque nós estamos falando de pessoas burocráticas.</b> Assim como nós não temos a obrigação de saber as necessidades da pessoa que é secretário, da pessoa que é o gerente administrativo, que é o diretor da empresa, que às vezes nem é músico. Por exemplo, como nós temos um presidente da fundação aqui, nós nunca tivemos um presidente de uma fundação aqui que fosse um grande músico. Então, essa coisa não seria um</p>	E502



<p>sindicato. É um tipo de sindicato. Mas, na real, <b>é mais uma associação de pessoas que estão ali por um bem comum</b>. São pessoas que são profissionais daquela área, que se reúnem para decidir o que vai ser melhor para aquele grupo. E tanto que em associação musical, ninguém ganha um real para isso. Não é um emprego. É uma pessoa que abriu mão do seu tempo com a sua família, abriu tempo do seu lazer, às vezes, em um feriado, por exemplo. Quantas vezes em feriado eu passei o dia inteiro em reunião com pessoas para tentar melhorar as condições da orquestra.</p>	
---	--

Fonte: elaborada pela autora

### Equilíbrio trabalho vida

A dimensão do equilíbrio trabalho vida passa por “arranjar tempo para tudo” e as implicações dos horários de trabalho, que são na “contramão da sociedade”, por envolver concertos noturnos e aos finais de semana, o que “compromete um pouco”. Escolhas são feitas: “dei prioridade a outras coisas”, afinal, “não é só vida profissional”.

O Quadro 25 apresenta as principais razões que podem ser aventadas para o grande *gap* entre sucesso realizado e idealizado nesta dimensão: acúmulo de trabalhos: “eu tenho dois empregos”, “eu trabalho em três lugares”; necessidade de estar sempre estudando o instrumento: “o trabalho que isso dá junto com o que eu entendo que é a demanda de estudar um instrumento, de tocar em alto nível”, “você tem que estar de acordo com o seu instrumento também, tem que estar em dia com ele, e isso é um fator limitante”, “e muitas vezes ocupando esse espaço com estudo também individual”; os horários de trabalho: “os horários são muito ruins, porque eu frequentemente chego em casa meia-noite, meia-noite e meia, depois do concerto” e a carga de trabalho, mencionada por 50% dos entrevistados e apresentada no item sobre barreiras ao sucesso.

Quadro 25 - Conciliar

Unidade de registro	Sujeito
<p>O dia a dia, manter casa, manter... Então isso tem sido a minha pesquisa paralela, né? Como é que eu faço pra manter isso? <b>O que me indica, inclusive, que a manutenção disso, o trabalho que isso dá junto com o que eu entendo que é a demanda de estudar um instrumento, de tocar em alto nível</b>, ou pelo menos de tentar tocar em alto nível, ou estar em alto nível para tocar, ter uma, não diria uma carreira de solista, mas uma vez por ano, duas, solar com orquestra, já que tem espaço, isso é um negócio que, você sabe, a gente cresce muito, né?</p> <p>Enfim, manter tudo isso funcionando, me parece que é a grande questão da manutenção da sanidade mental mesmo. Porque se a gente dedicar o tempo inteiro para o trabalho, e eu fiz isso, trabalho, trabalho, trabalho, trabalho, e deixar a vida social, deixar a vida de casa, não comprar, não fazer a própria comida, não arrumar casa, <b>parece que dá um desequilíbrio</b>.</p> <p><b>Então eu acabo nem tendo muita energia e tempo para outras coisas na minha trajetória musical.</b></p>	E101

<p>Eu trabalho com musicalização, que eu também gosto muito. <b>Conseguí conciliar essas duas coisas.</b></p> <p>mais que eu tenho meu filho, mais que eu tenho meu marido, mais que eu tenho minha casa, que eu tenho minhas plantas, que eu tenho meus pais. Então, assim, tudo isso tem que contar também, <b>porque não é só isso, não é só a vida profissional.</b> Você precisa da sua vida familiar equilibrada, você precisa ter lazer equilibrado, porque senão o resto não funciona.</p>	E102
<p>Eu acho que, como músico, a gente tem assim dois lados. Por um lado, a gente tem uma agenda... que às vezes, a gente está livre em dias e horários comerciais, digamos. E muitas vezes a gente trabalha dia de domingo, dia de sábado. Acredito, na minha situação familiar atual, que estou com uma criança pequena, minha filha acabou de fazer um ano, os horários são muito ruins, porque eu frequentemente chego em casa meia-noite, meia-noite e meia, depois do concerto.</p> <p>Os concertos começam tarde e eu estou num teatro de ópera. Muitas vezes a duração do concerto é de três horas, três horas e meia, a apresentação que a gente faz. <b>Então, em relação a isso, da família, acho que compromete um pouco, que a gente gostaria de ter um horário mais compatível</b> com o horário de trabalho comum ou escolar, digamos assim, inclusive de férias também, porque muitas vezes as férias não vão bater, nem sempre vai bater com as férias escolares, mas, em geral, a gente tem alguns dias livres durante a semana, de vez em quando, então... A gente acaba organizando a nossa vida em torno disso e muitas vezes ocupando esse espaço com estudo também individual. Então, nem sempre a gente está totalmente de folga. Então, acredito que a gente trabalhe nesse horário, mas isso é óbvio também, porque a gente faz parte do entretenimento, digamos, e a gente precisa tocar sábado, domingo, não tem jeito. <b>Mas em relação a conciliar com a carreira, é isso que está pegando agora para mim, que são os horários de trabalho.</b></p> <p>E depois, eu acredito que o músico de orquestra tende muito a ficar um pouco acomodado, justamente devido a esses problemas que falei antes. Porque é muito pesado fisicamente, e mentalmente também, é um trabalho bastante estressante. Então, fica difícil a gente conseguir continuar fazendo trabalhos, investindo na nossa própria carreira, ou seja, continuar a tocar repertórios desafiadores ou estudar outros métodos de estudo que, por exemplo, a gente possa também utilizar depois como professor. A gente precisa conhecer o material e nem sempre a gente tem tempo de conhecer todo esse material que está disponível para a gente passar para frente também para os nossos alunos. E eu acredito nisso, que talvez, como professor, seja um pouco mais simples de conciliar essas questões artísticas de montar repertórios novos, de trabalhar com o que a gente quer especificamente. <b>Mas eu acho que na orquestra dá para fazer, mas exige muito empenho.</b> É um pouco puxado o trabalho.</p> <p>É importante ter uma página atualizada também, de Facebook, Instagram, essas coisas. Parece que isso reflete um pouco o sucesso, que nem sempre é por aí também. Às vezes tem muita gente que está trabalhando no dia a dia das orquestras <b>e não tem também o tempo de ficar alimentando tantas redes.</b> Então, em relação ao meu sucesso próprio, se eu pudesse atualmente, eu gostaria de poder investir mais tempo para poder produzir esse conteúdo digital. Isso eu preciso fazer, mas...</p>	E202
<p>Então, todas essas coisas são legais, <b>mas você tem que ter tempo.</b> Eu gostaria que a gente pudesse ter... quer dizer, a gente é remunerado e tal, mas a gente nunca dá o dinheiro pra gente. Não é porque eu quero ser rico, quer dizer, que eu trabalho em três lugares,</p> <p>E eu fiz também com o professor, porque a gente tem uns cursos de extensão, que daí pela universidade você ganha mais, é coisa pouca, mas você vai... Então fiz assim durante dois anos um curso de interpretação com ele. Era legal, porque a gente fez</p>	E301

geralmente músicas francesas que não são muito tocadas, Max Dubois, Bitsch, fizemos peças diferentes, o Villa-Lobos também, aquele clarinete e fagote, então é interessante, <b>mas é difícil arranjar tempo pra tudo.</b>	
<b>A orquestra, para mim, ela toma muito tempo, então eu não consigo ter outras coisas paralelas fora lá.</b> Eu tenho uma dedicação exclusiva para orquestra.  A gente vive na contramão da sociedade. <b>As pessoas estão vindo descansar, você está indo trabalhar.</b> Durante os concertos, a orquestra trabalha de sábado à tarde, então você não tem como se programar nada em um sábado porque você tem que trabalhar à tarde. Às vezes tem domingo de manhã, às vezes temos segunda-feira à noite. Então você é meio limitado nisso. Dentro de uma carreira comum, como muitas pessoas falam, tem um feriado de 7 de setembro na quinta-feira, só vou voltar para trabalhar na segunda-feira. Não, isso não acontece com a gente. E se houver a possibilidade, você não pode, porque você tem que estar de acordo com o seu instrumento também, tem que estar em dia com ele, e isso é um fator limitante. Mas aqui em casa isso sempre aconteceu, então não tem problema, a gente consegue contornar da melhor forma possível. Eu acho que a gente vai envelhecendo e isso vai tornando o incômodo cada vez perceptível, porque você fala, hoje eu não queria, mas eu tenho. Então você vai e faz. Mas acho que é uma questão mais do envelhecimento mesmo, da rotina, do dia a dia. Mas para a gente, aqui em casa e para mim, a gente leva de boa isso.	E302
Tocando na Orquestra, e na outra Orquestra, <b>quando eu tenho a possibilidade que as agendas não cruzem, né. E as aulas lá no projeto eu concilio de acordo com a agenda da orquestra.</b> Mas geralmente não bate, que é no sábado, na parte da manhã, que eu dedico.	E402
E por alguma razão, eu meio que diminuí um pouco, desacelerei um pouco. <b>Dei prioridade para outras coisas,</b> família, ambiente de igreja, que é um ambiente que eu sou nascido e criado e que eu gosto de contribuir.	E501

Fonte: elaborado pela autora

A questão dos filhos foi mencionada apenas pelas mulheres entrevistadas e por entrevistados homens que não os têm: “não tenho filhos, então é uma coisa que eu posso eleger como prioridade” “meu caso é particular, eu não tenho filhos” (Quadro 26).

Quadro 26 - Filhos

Unidade de registro	Sujeito
<b>Por exemplo, eu não tenho filhos, eu não sou casado, então pra mim, de certa forma, é uma coisa que eu posso eleger como prioridade.</b> Então, eu falo desse lugar. Mas eu vou te falar assim, de uma forma bem tranquila, eu tenho a sensação de que se minha vida, se eu tivesse filho ou filhos, ou filha, filhos, enfim, se eu fosse casado, se tivesse uma demanda diferente no meu dia a dia, eu tenho a impressão de que eu acharia um lugar, talvez não com a mesma disponibilidade, né, porque justamente como a minha trajetória foi muito tortuosa, eu quis muito isso, eu realmente falei, cara, é isso que eu quero fazer da minha vida.	E101

<p>Meu filho, assim, ele só não estuda um instrumento sério porque ele não quer, né? Não quer nada assim, ah, eu quero estudar, mas assim, ele tem a maior facilidade, ele pega qualquer instrumento, já estudou baixo, bateria, violoncelo e agora está estudando piano. Agora eu comprei um piano lá, legalzinho, lá pra casa e agora ele tá estudando piano. Então assim, <b>eu acho que essa influência também que eu exerci sobre ele, né, pra mim é muito gratificante ver o meu filho hoje chegar em casa e falar nossa, escuta essa música aqui de Lizst, mãe, sabe?</b> Que criança, que adolescente de 15 anos que fala isso? Eu acho um privilégio, eu acho um privilégio. Ou vem me contar alguma coisa que ele leu, que ele... Olha aqui a Rapsódia Húngara, olha aqui esse trecho dessa música de Chopin, sabe? <b>Gente, eu não podia estar mais feliz com isso.</b></p>	E102
<p>Eu acho que, como músico, a gente tem assim dois lados. Por um lado, a gente tem uma agenda... que às vezes, a gente está livre em dias e horários comerciais, digamos. E muitas vezes a gente trabalha dia de domingo, dia de sábado. <b>Acredito, na minha situação familiar atual, que estou com uma criança pequena, minha filha acabou de fazer um ano, os horários são muito ruins, porque eu frequentemente chego em casa meia-noite, meia-noite e meia, depois do concerto.</b> Os concertos começam tarde e eu estou num teatro de ópera. Muitas vezes a duração do concerto é de três horas, três horas e meia, a apresentação que a gente faz. Então, em relação a isso, da família, acho que compromete um pouco, que a gente gostaria de ter um horário mais compatível com o horário de trabalho comum ou escolar, digamos assim, inclusive de férias também, porque muitas vezes as férias não vão bater, nem sempre vai bater com as férias escolares, mas, em geral, a gente tem alguns dias livres durante a semana, de vez em quando, então... A gente acaba organizando a nossa vida em torno disso.</p>	E202
<p><b>Pra mim, o meu caso é meio particular, porque a gente não tem filhos,</b> a minha esposa é flautista, então é um outro, diferente, porque em outros... não é todo mundo que entende isso né, e a minha vida é música, eu vivo em função disso, tem gente que tem a parte familiar, mas a minha família quer dizer, a parte profissional para mim tem uma parte muito importante mas eu não tenho o que cuidar de criança, eu não tenho esses problemas. Que não sejam problemas, mas que sejam outras que partilhar, outras preocupações.</p>	E301

Fonte: elaborado pela autora

A importância da atividade física foi mencionada por quatro entrevistados, tanto para mitigar dores e stress causados pela prática musical, como para se manter em forma perante a passagem do tempo e como uma forma de autocuidado, conforme exemplificado no Quadro 27.

Quadro 27 - Atividade física

Unidade de registro	Sujeito
<p><b>Descobri recentemente quão importante é a atividade física.</b> Eu tenho muitas dores, tendinites, dores nas articulações, de prática, prática, prática. Quão importante é o exercício para a gente, a musculação especificamente é muito importante para a gente.</p> <p>Outra coisa importante é aprender sobre exercício físico, o quanto nosso corpo é importante. Não tem no bacharelado. Em nenhum lugar tem. Tem, assim, você pode ter uma oficina de técnica de Alexander, mas deveria ter uma disciplina que fosse um ano, pra falar disso, né?</p>	E101
<p><b>Então, eu acho que é importante para o músico sempre fazer algum esporte, alguma atividade física,</b> ou mesmo uma caminhada, alguma coisa que a gente possa trabalhar o nosso corpo.</p>	E202

<p>... E assim, a gente vai perdendo também um pouco do vigor, né, embora a gente tente se manter, se bem que hoje, que nem eu estou que vou fazer 60 agora, né, mas a gente se mantém e tal, então daí muito assim, <b>a parte física você tem que se cuidar</b>, e o que a gente vê, tem que se tratar da saúde, realmente as pessoas não se importam muito, eu vejo muitos colegas ou que ficaram muito gordos ou sei lá, que descuidaram um pouco dessa parte, né? E que são, é uma parte importante para você tocar, uma parte para você, não só, quer dizer, não é estético uma coisa dessas, tá? Mas é uma coisa de... a gente vai criando tensões, hoje eu acabei, fui também no osteopata também, como eu pratico esporte também regularmente, pra poder praticar você tem que se preparar pra isso.</p>	E301
<p><b>Você consegue tirar um tempo pra você, pra não fazer nada, ou pra fazer um esporte</b> ou para fazer uma viagem ou para fazer um curso, você consegue isso? Você consegue um tempo para refletir? Não sei, você cuida da sua parte, você cuida da sua saúde, você tem tempo de cuidar da sua parte espiritual e aí não tô dizendo sobre ser evangélico ou não ser evangélico, cuidar do seu estado de espírito. Eu acho que o sucesso envolve tudo isso.</p>	E501

Fonte: elaborado pela autora

### Impacto positivo

A dimensão de impacto positivo transparece principalmente através da relação com o público, demonstrada no Quadro 28, e o impacto ocorre de diferentes formas: “a gente vê o brilho nos olhos delas”, “encantar ou alimentar a pessoa culturalmente”, “o público emocionado”. A importância dessa conexão para os músicos é ressaltada: “é a melhor coisa que tem”, “a maior realização é ter essa lembrança e ter esse objetivo sempre de tocar para as pessoas” “conexão com o público foi uma coisa maluca”.

Quadro 28 - Relação com o público

Unidade de registro	Sujeito
<p>Porque os concertos são sempre lotados, o Maestro tem o público na mão. É um cara incrível para isso. Incrível em vários sentidos, mas incrível no trato com as pessoas. Ele traz, ele explica, ele faz questão que as pessoas fiquem à vontade. Que não tenha, ah, orquestra... Isso aqui, todo mundo gosta de ser bem tratado. E o baiano tem um pouco dessa... ele gosta de tratar bem e gosta de ser bem tratado. Eu sinto um pouco mais, por exemplo, do que o paulista. O paulista um pouco mais gosta de mostrar que ele já sabe do que está acontecendo, mas todo mundo gosta. Então, <b>eu aprendi muito mais também no campo humano isso, de como é importante ter essa conexão com o público.</b></p> <p><b>Eu acho que daqui a pouco em todos os lugares vai ser necessário cada vez mais fazer conexão com as camadas mais populares, com as manifestações mais populares.</b></p> <p>Existe também o grande prazer de fazer parte de uma estrutura, de um corpo estável que leva a informação para pessoas que...<b>Às vezes a gente vai tocar em lugares muito pobres, muito, mas muito, de pessoas paupérrimas, e a gente vê o brilho no olho delas</b>, crianças, pessoas mais velhas, e elas olham assim como se fosse uma... Isso também eu acho que é um ponto importante.</p>	E101

Os arranjos eram de muito bom gosto, olha eu te falo aí, assim que fosse, porque eu sempre tenho um pouco de resistência, né? <b>Foi lindo, a conexão com o público foi uma coisa maluca,</b>	
<b>Realizado na música, eu acho que é o que cada vez mais é a possibilidade de tocar para as pessoas.</b> Eu acho que a gente muitas vezes esquece dessa parte. <b>Você é músico pra quê? Porque você vai tocar para alguém, você vai encantar ou você vai alimentar a pessoa culturalmente.</b>  Essa realização é sempre você poder tocar na sala São Paulo. E, muitas vezes, ela cheia ou não, <b>you está ali para tocar a música para alguém, para as pessoas que vão te assistir. Então, acho que a maior realização é ter essa lembrança e ter esse objetivo sempre de tocar para as pessoas.</b>	E302
Acho que o que mais me faz se animar e continuar nesse mundo é que, apesar de tudo, <b>quando a gente chega pra tocar com o público é a melhor sensação que tem e eu continuo muito realizado quando isso acontece.</b> Por exemplo, a gente tocou agora, você sabe, as Variações Enigma do Elgar. <b>E quando tá ali tocando e tal, o público emocionado, é uma coisa... Aí que eu lembro de tudo, né? Aí esses problemas todos vão embora. E... E aí eu vi que valeu a pena e vai, e continua valendo a pena.</b>	E401

Fonte: elaborado pela autora

O Quadro 29 demonstra como o alcance pode ser amplificado através da internet, tanto através de transmissões ao vivo, gravações em plataformas, páginas atualizadas nas redes e lives. A internet aparece como um meio de divulgação, mas por outro lado, o fato de transmitir tira a “possibilidade do erro” e vira um sinal de sucesso que nem sempre pode ser alcançado por quem está na orquestra e não tem “tempo para produzir esse conteúdo digital”.

Quadro 29 - Internet

<b>Unidade de registro</b>	<b>Sujeito</b>
Quer dizer, você prepara um conjunto por 20 anos e depois na hora de, vamos dizer, colher os frutos ou continuar trabalhando nisso de uma maneira mais profissional, não existe mais, nem o duo, nem a possibilidade de que ele aconteça. Porque todo o trabalho que eu fiz também foi pré-YouTube, foi pré-internet, eu tenho muita pouca coisa gravada. Quando eu estava fazendo muita coisa, não existiam os meios tecnológicos para registrar. <b>E hoje, o que vale é muito mais o registro, parece, do que o que você faz na hora. Ninguém mais toca sem estar gravando ou transmitindo.</b> Isso até é ruim, né? Porque a gente tinha a possibilidade do erro, né? E de tocar um concerto mais livre, arriscar mais, talvez errar, fazer pior, mas era outra pegada. <b>Agora tudo é uma gravação, tudo está sendo visto por muita gente e sendo registrado.</b>  E mesmo se você está transmitindo, alguém pode estar gravando. E tudo é documento, claro que o <b>volume de coisas é tão grande que você acaba se perdendo nesse mar aí,</b> mas mudou, mudou.	E201

<p>Mas acredito que hoje em dia também tem muito reflexo das redes sociais, então é <b> muito importante a gente fazer gravações, deixar no YouTube ou ter gravações em áudio nessas redes, plataformas, tipo Spotify, Deezer, gravações em áudio mesmo ou em vídeo. É importante ter uma página atualizada também, de Facebook, Instagram, essas coisas.</b> Parece que isso reflete um pouco o sucesso, que nem sempre é por aí também. Às vezes tem muita gente que está trabalhando no dia a dia das orquestras, e não tem também o tempo de ficar alimentando tantas redes. Então, em relação ao meu sucesso próprio, se eu pudesse atualmente, <b>eu gostaria de poder investir mais tempo para poder produzir esse conteúdo digital.</b> Isso eu preciso fazer, mas... Acredito que hoje em dia a gente tem acesso justamente por meio da internet, a instrumentistas do mundo inteiro. Então, é legal a gente ver o que o pessoal está produzindo em todos os cantos do planeta e é legal também a gente poder mostrar o nosso trabalho. <b>E eu acho que é importante para o músico de orquestra, se ele conseguir ter um tempo também de mostrar o trabalho dele na internet, é muito bom.</b></p>	E202
<p><b>Eu comecei a fazer live com os meus alunos,</b> daí o meu Zoom que é de lá até hoje. Com isso, <b>começaram a agregar outras pessoas.</b> Daqui a pouco, entraram duas meninas, uma da Venezuela e outra da Bolívia, que se tornaram assim, conseguia juntar todo mundo da língua hispânica, pelo menos um bom grupo. E aí, eles acharam muito legal o jeito que eu fazia as entrevistas e começaram a entrar. Quando a gente foi ver, <b>foi aquele fenômeno...</b> Bom, a história você já sabe, né? Então, uma das perguntas que eu fazia ali, nós fizemos 600 horas de live. Foram 600 horas, né? E com mais de 120 entrevistas.</p> <p>Durante a pandemia, <b>consegui criar um grupo e nós somos mais de 2 mil trompistas latino-americanos,</b> também gostei muito disso, de ganhar um prêmio internacional que é o Giovanni Punto, que é da IHS, da International Horn Society pra trompistas que fazem alguma coisa relevante para o mundo da trompa. E a gente conseguiu... Nós temos dois grupos de WhatsApp, onde a gente conseguiu juntar... Nesse grupo, nós temos mais... Cada grupo tem uma média de 300 trompistas. Então, só nesses dois grupos, nós temos 600 trompistas latino-americanos. Só latino-americanos nas principais orquestras do mundo, brasileiros, enfim.</p>	E502

Fonte: elaborado pela autora

### Aprendizagem e desenvolvimento

Um elemento muito presente é a preparação, que é comparada à preparação de um atleta, ocupa o tempo livre, envolve muita repetição, mas também análise, pesquisa, escuta, estudo da grade. Além do repertório, há uma demanda para estar atualizado, em dia, estar em forma e, também, o tempo dedicado às palhetas, dependendo do instrumento. Para o entrevistado E201, a preparação bem-feita é motivo de realização. Todas as citações do Quadro 30 reportam um processo solitário de aprendizagem, mas passar horas estudando é uma prática inerente à carreira de músico (Wise *et al.*, 2017), o que pode ajudar a explicar a importância atribuída à afirmativa ad3 “aprender continuamente ao longo da carreira”.

Quadro 30 – Preparação

Unidade de registro	Sujeito
<p>Porque <b>eu sou estudioso</b>, eu gosto, quando tem um repertório, eu não pego só partitura, <b>eu fico horas entendendo, analisando</b>, eu pego a grade, eu ouço, faço uma mini redução na minha parte, <b>isso leva muito tempo</b>, eu gosto de tocar seguro, eu sinto que essa é a minha, sei lá, acho que essa é a minha principal qualidade na orquestra,</p> <p>...sem brincadeira, uma sinfonia como a primeira de Brahms <b>leva no mínimo seis horas de trabalho, de anotação, de entendimento</b>. Isso não tem nada a ver com o estilo, é só pra eu saber onde eu estou pisando. E aí a partir desse momento, aí é como se eu soubesse, porque eu já entendi a música, aí a música já tá muito no meu ouvido.</p> <p><b>Começa com um trabalho de preparação bastante árduo</b>, depois eu vou manipulando o som, vou entendendo os lugares de ataque, e tentando encontrar uma identidade sonora.</p> <p>Isso é uma coisa que eu também fui aprimorando e hoje vejo que não consigo mais fazer sem. <b>Eu nunca vou para um primeiro ensaio sem já ter decupado a minha parte</b>, ter sentado com a grade, marcado com o amarelinho onde eu toco, ter colocado as guias, ter colocado: aqui eu entro com o trompete.</p>	E101
<p>Que eu preciso...<b>Eu preciso de processo, eu preciso de tempo, de estudo e de pesquisa. Porque o que me realiza é a preparação. Eu sou um cara que gosta de estudar</b>. Então, eu não... tocar no concerto tem que ser só uma consequência e não... É o fim, né? Do tipo... o que vale é o que você faz pro concerto, não o concerto. Concerto pode sair bom, pode não sair, mas se você se dedicou, se o grupo se uniu em torno de uma ideia, consegui desenvolver uma interpretação. Então, <b>o que mais me realiza é isso, é a preparação bem-feita</b>, é um certo idealismo, com uma certa utopia, né, que eu acho muito difícil de realizar, assim, você conseguir fazer isso com outras pessoas, porque eu percebi que nesse mundo aqui, profissionalmente falando, o que vale é você tocar, realizar logo o concerto da melhor maneira possível profissionalmente, ou seja, o custo benefício baixo, você estuda pouco e toca bem.</p> <p>Tempo é muito importante. <b>As pessoas não querem perder tempo estudando, ensaiando</b>, porque ninguém tem tempo mais. Em uma cidade grande, isso é pior ainda. Tudo é frustrante assim quando eu tento... porque tudo vai ao contrário disso. Tudo que me dá mais prazer é o que está tendo menos. Tempo, compartilhamento de ideias.</p> <p>Mas isso eu acho que já é consequência do primeiro trabalho, que é <b>preparar bem uma música. E preparar com dedicação e cuidado e pesquisa e reflexão</b>. Eu me sinto até ridículo falando isso porque é muito fora, sabe? Isso é uma coisa que eu percebo.</p>	E201
<p>A gente tem essa exigência de estar sempre tocando muito perfeito e não pode... nunca pisar na bola, digamos. Ou seja, <b>a gente tem que estar sempre atualizado em termos de estudo, sempre preparado</b>.</p> <p>Em geral, a gente tem alguns dias livres durante a semana, de vez em quando, então... <b>A gente acaba organizando a nossa vida em torno disso e muitas vezes ocupando esse espaço com estudo também individual</b>. Então, nem sempre a gente está totalmente de folga.</p>	E202
<p>A gente tem os nossos problemas de palhetas, tem os nossos problemas de sempre estar... <b>tem que estar em dia, né? Não é uma coisa assim, é que nem um atleta</b>, a gente toca, mas não... O concerto, outro dia a gente fez o Ravel, eu tava tocando segundo fagote e tal, a gente tocou numa semana com uma orquestra e na outra semana com a outra orquestra, sendo que repetiram, uma foi com o Mechetti e outra foi com a maestrina também. E eu sei que daí cada um foi, é sempre um desafio, né?</p>	E301



<p><b>A gente tem outro problema que é a palheta também, né?</b> Que isso é uma preocupação... Quer dizer, eu fico tocando tanto, eu não sei por quê. Mas assim, a gente, vamos dizer, eu tento estudar, mas na verdade você não está estudando, você está experimentando palhetas. Não, você experimenta com essa daqui. Ah, não, tem a outra que você tem que amadurecer ela. Quer dizer, não adianta você raspar de uma vez. Então você põe, sei lá, cinco lá, então daí ela toca um pouco com essa, ela toca com a outra, depois toca com essa de novo. Ah, deixa uma raspadinha aqui. <b>Ah, não, esse é o nosso estudo, né? E</b> assim, sonoridade e tal.</p>	
<p>Dentro de uma carreira comum, como muitas pessoas falam, tem um feriado de 7 de setembro na quinta-feira, só vou voltar para trabalhar na segunda-feira. Não, isso não acontece com a gente. E se houver a possibilidade, você não pode, <b>porque você tem que estar de acordo com o seu instrumento também, tem que estar em dia com ele</b>, e isso é um fator limitante.</p> <p>A gente às vezes trabalha numa alta performance, <b>a gente tem várias repetições, o nosso estudo individual é baseado em repetições, né?</b> E a gente não tem um cuidado como um atleta tem.</p>	E302
<p>Meus amigos falam: nossa, que legal que você estuda com a grade, mas lá dentro de mim eu sei que <b>eu estudo com a grade</b> porque, para mim, a grade serve como um GPS, como um Waze, que eu sei quem... Tipo, a bola tá com ele, vai passar pra ele, vai chegar em mim, eu vou ter que passar pra aquela pessoa. Então, não é nenhuma questão de... Se você me perguntar aqui como é o acorde aqui, eu não vou saber, mas eu sei exatamente, eu consigo enxergar, isso aqui é o que me dá uma noção como de Google mesmo, de olhando de cima, sabendo tudo que está acontecendo, como eu vou me defender em cada situação e onde eu me encaixo dentro desse acorde, se eu tenho que estar um pouco mais para cima ou mais para baixo.</p>	E502

Fonte: elaborado pela autora

A aprendizagem é mencionada também como educação formal. A metade dos entrevistados mencionou algum envolvimento acadêmico de mestrado ou doutorado, expostos no Quadro 31. Os motivos variam: “para fazer alguma coisa, fui para o mestrado”, “o que fez eu tomar a decisão de fazer o mestrado no início foi somente a questão da progressão salarial”, “não consigo ficar parado, não consigo fazer uma coisa só, aí embarquei no mestrado”, “o mestrado em performance também, que eu fiz na Universidade e agora doutorado, essa parte do estudo me ajuda na realização profissional”.

Quadro 31 - Mestrado e doutorado

Unidade de registro	Sujeito
<p><b>E aí, para fazer alguma coisa, fui para o mestrado.</b> Fui para o mestrado sem saber pesquisar, uma trajetória completamente tortuosa. Nunca foi planejado, as coisas foram acontecendo e aí em 2014 eu estava meio... tinha me arrependido de sair de Porto Alegre deu um arrependimento brutal e fui tentando voltar, fui fazendo teste aqui, teste ali mas nada foi se encaixando e aí tive a ideia de fazer o mestrado na Universidade, de percussão com o Professor e sempre sabia como se fazia um pré-projeto, não sabia, entreguei qualquer coisa, fui amassado na entrevista, amassado, mas o Professor depois confessou que ele me queria lá por causa da performance e queria que eu participasse como assistente do PIAP porque eu já conhecia como funcionava, já sabia tudo então eu acho que ali foi o grande gás que eu tive para retomar minha carreira.</p> <p>Então, o mestrado e isso aconteceram ao mesmo tempo. E então, fui fazer a pesquisa, aprendi a pesquisar, aprendi a escrever, tudo na marra, tudo tomando porrada, tudo de qualquer jeito, o orientador falando que não queria mais me orientar, aí eu fui fazer a qualificação e não tinha nada na qualificação, nada. Aí, quatro meses antes, eu escrevi a dissertação. <b>Mas aprendi e gostei. Ainda pretendo fazer o doutorado.</b></p>	E101
<p>A especialização que eu consegui fazer, o <b>mestrado em performance também, que eu fiz na Universidade e agora doutorado, essa parte do estudo me ajuda na realização profissional.</b></p>	E202
<p>Então, de uma maneira, já estou contente. <b>Eu sempre me senti motivado, continuo, acabei de fazer o mestrado também.</b></p> <p>Eu me preocupo muito com essa parte, porque tanto que foi do meu mestrado, essa parte de expressividade, porque a gente tem a nossa formação, técnica, mas essa parte de expressividade, como você diz, como você explica suas frases, como que você interpreta uma... Então isso eu sempre procuro muito.</p>	E301
<p>Então eu comecei um pouco autodidata. <b>Inclusive, eu relacionei isso na minha tese de mestrado,</b> porque a questão de você assistir conteúdo na internet, você não está fazendo aula com ninguém, você está assistindo um conteúdo assíncrono e o professor ou professora não está falando com você especificamente, então você precisa saber digerir o que ele está falando, saber discernir e aplicar sozinho. Então, acho que por isso que inclusive surgiu esse interesse nesse assunto.</p> <p>Acaba que isso vai afetando a mente da gente e a gente quer desenvolver, a gente quer evoluir. Você fica, sei lá, 20 anos na orquestra sem fazer nada, a gente não evolui, né? <b>Não é à toa que a maioria de nós vai fazer mestrado, doutorado, vai ter outras ideias, outros projetos, né?</b></p> <p>É. Olha, eu vou te confessar, a primeira... <b>o que fez eu tomar a decisão de fazer o mestrado no início foi somente a questão da progressão salarial,</b> por causa da Orquestra. Aqui tem progressão por titulação quanto alguns outros cursos que você pode fazer também com curto duração, tudo aqui é você tem essa progressão. <b>Mas eu acabei tomando muito gosto assim e gostei bastante,</b> foi igual eu te falei, foi bem estressante por causa da pandemia, mas acabou que eu tinha tantas ideias sobre tanta coisa para pesquisar, foi até difícil eu selecionar esse tema, mas a minha orientadora também me ajudou bastante. E tenho já em mente de fazer o doutorado.</p> <p><b>Mas mesmo doutorado acadêmico eu tenho bastante interesse, tanto por essa questão também de virar professor.</b> É o caminho que eu tento trilhar, independente do que está acontecendo nas orquestras, é o caminho que eu tento trilhar e é onde eu vejo a chance de se desenvolver ainda, né?</p>	E401

Eu sou uma pessoa que não consigo ficar parado, não consigo fazer uma coisa só. <b>Aí embarquei no mestrado</b> , estou em vias de finalizar, desde que eu sente e escreva. O restante está tudo pronto.	E501
--	------

Fonte: elaborado pela autora

### Segurança financeira

A remuneração é uma das condições para a segurança financeira e os músicos demonstram que é um privilégio para quem faz o que ama “pagar as contas com isso”, “não ganho mal”, “remuneração é boa”. Porém, existe a compreensão de que pode não ser suficiente: “se você precisa de mais dinheiro, então infelizmente na música você vai ter que arrumar mais um emprego”. Há uma clareza sobre a realização artística ser mais importante do que a remuneração: “uma boa oportunidade não precisava de tanto cachê”, “independente se tem dinheiro ou não” (Quadro 32).

Quadro 32 - Remuneração

Unidade de registro	Sujeito
Eu acho que <b>o outro ponto é poder conduzir essa vida, é poder pagar as contas com isso, é poder projetar algumas coisas com isso</b> , uma coisa da trajetória musical que eu não falei, uma coisa importante, que é resultado também disso, desse envolvimento que eu tenho. Atualmente eu sou artista Alves, que é um cara que fabrica os teclados de percussão os melhores que tem no Brasil. Ele me convidou, vendo o meu caminho, ele me convidou. Então, pra mim foi um indicativo, as coisas que me sustentam aqui, elas fazem sentido, elas estão fazendo sentido eu diria que são essas três coisas: o fazer musical disparado, primeiro; a relação com o público, muito especial que tem aqui e <b>o fato de essas duas coisas me permitem conduzir a minha vida independente.</b>	E101
Tem muita gente, né, que eu vejo que chega na orquestra, senta e toca e tipo, não ganho pra isso, não vou fazer isso. Sim, eu acho que a questão nem é dinheiro, é tocar pra você, tocar pra você. <b>Se você precisa de mais dinheiro, então infelizmente na música você vai ter que arrumar mais um emprego</b> , vai ter que fazer mais um casamento, né?	E102
Porque assim, às vezes se a música de câmara é muito boa, nem precisava ganhar tanto. Se a oportunidade era boa, o cachê nem precisava ser tão bom. Às vezes coincidia de a oportunidade ser boa e o cachê ser bom. Não era difícil. Mas, também acontecia de profissionalmente você fazer concessões, né? <b>Uma boa oportunidade, uma boa música, um bom conjunto, não precisava tanto cachê. É um pouco essa a equação, né?</b>  E o valor também, <b>eu acho que o valor do cachê caiu</b> . Porque o cachê que eu ganhava tocando em recitais, hoje seria um cachê bom, hoje. E há 10 anos atrás, 15 anos atrás, era normal, era média. E era um bom cachê. Pra hoje ainda ser um bom cachê, imagina, né?  <b>E aí eu vi a necessidade de entrar numa orquestra que pagasse mais</b> , né, tentar.  <b>Tocando em orquestra, principalmente pelo lado do dinheiro</b> , da constância.	E201

Então, resumindo, ganhar bem, <b>se eu puder ganhar bem para fazer isso, vai dar mais prazer, porque você está sendo reconhecido financeiramente por esse tipo de trabalho.</b>	
<p>Eu me sinto bem, assim, e <b>eu acho que tem uma remuneração boa, eu acho que é bacana, né?</b></p> <p>Mas eu penso que através de orquestra eu acho que isso tá bom. A gente vê que hoje em dia, se você quer fazer alguma coisa com música, <b>ganhar algum dinheiro extra aí pra acrescentar</b>, eu acho que não tocando em outra orquestra, sim talvez com aulas né que a gente vê que é o que tem acontecido então... e buscar desenvolver trabalhos de música de câmara né,</p>	E402
<p>É que eu, apesar de eu ter dito tudo isso sobre a questão financeira, <b>o meu foco maior não está no financeiro</b>. O meu foco maior está na realização artística mesmo. E aí eu sei, parece que há um conflito aí, né? Porque a gente fica esperando que as pessoas te valorizem. Mas eu fico pensando assim, se me aparece uma oportunidade, eu digo não só porque eu não vou receber, poxa vida, então eu vou deixar de ter certos acessos só porque eu não vou receber por isso. Eu me sinto realizado quando eu tenho essas oportunidades mesmo. Já fiz bastante solo recebendo, pouco, mas fiz.</p> <p>Então, eu sempre procuro viver pela oportunidade mesmo. Tem a oportunidade, vamos fazer. Também não sei até quando eu vou fazer isso, mas por enquanto eu ainda gosto. São oportunidades. Isso para mim é realização profissional, mesmo sim. Estar em evidência é um dos meus objetivos, <b>independente se tem dinheiro ou não</b>. Parece que eu conflitei com a minha ideia anterior, com a ideia de valorização. Mas acho que é isso.</p> <p><b>E se for comparar a quantidade de trabalho com o tanto que ganha, a gente acaba no final das contas ganhando mais</b>, se for comparar. Então isso me torna profissionalmente realizado,</p> <p>Trabalho uma quantidade, vamos dizer assim, tranquila, não vou dizer que é pouco, mas é tranquilo. E não ganho mal, é isso. <b>Se não ganho bem, como eu não idealizei, então posso dizer que não ganho mal</b>. Então, eu acho que essa é a minha realização profissional.</p>	E501

Fonte: elaborado pela autora

A estabilidade é desejada, conforme expresso por estes fragmentos do Quadro 33: “queria ter algum tipo de segurança”, “nós precisamos de um emprego”, “tira uma preocupação da cabeça”, “me traz tranquilidade”. A falta de segurança é citada como motivo para “falta de saúde mental”. O formato citado como estável é o contrato por CLT mas, em especial, o estatutário, no qual “todo mundo sabe que não pode ser demitido”, “onde eu posso falar o que eu penso sem medo de ser feliz” e “acaba criando um outro jeito de pensar”. Há uma preocupação com as OSs, já que pode “acabar tudo”. E, de fato, essa tem sido uma realidade no cenário nacional – a mudança no mecanismo de financiamento das orquestras e a redução de seu número (Bomfim, 2017). Seis entrevistados mencionaram a importância da estabilidade, que, talvez melhor se traduza como segurança, e a orquestra é justamente uma opção de emprego estável na música clássica (Scharff, 2018).

Quadro 33 - Estabilidade

Unidade de registro	Sujeito
E aí eu estava pensando que faltava alguma coisa, eu não queria viver tocando na noite, né? Eu achava aquilo um pouco insalubre, um pouco instável. <b>Queria ter um salário, né? Sei lá, queria ter algum tipo de segurança.</b>	E101
<p><b>Eu acho que o músico não tem uma segurança, ele não tem uma segurança.</b> São poucos os lugares que oferecem um trabalho que seja CLT, por exemplo.</p> <p>Aqui na instituição eu sou CLT, então isso me dá um pouco mais de segurança. Talvez eu estaria ganhando mais tocando em casamento, talvez. Mas <b>a segurança que eu tenho aqui trabalhando, então isso já me tira uma preocupação na cabeça.</b></p> <p><b>A falta de segurança, assim, talvez isso contribua um pouco aí para a nossa falta de saúde mental do músico.</b></p>	E102
<p>Eu tenho muita sorte de estar nessa situação, de estar em duas <b>orquestras e estar numa orquestra que é um serviço público</b>, né? É uma coisa que a minoria dos músicos do Brasil hoje e a minoria dos músicos sinfônicos também. Então eu me considero realmente privilegiado nesse sentido.</p> <p>Por exemplo, na Orquestra, os músicos mais antigos, por exemplo, eles estão super tranquilos, eles estão bem, eles chegam bem humorados. E justamente não existe essa cobrança. A gente tem um maestro que é super tranquilo, <b>todo mundo sabe que não vai ser demitido, lógico que isso vai influenciar.</b></p>	E401
<p>Então, eu falo para ele, vai estudando, que as orquestras, eu vejo assim, por mais que as pessoas falem, né, ah, elas estão acabando, eu acho que o formato que está mudando um pouco, que a gente que tem o trabalho, <b>essa coisa do funcionário público, toda essa estabilidade que a gente tem, que essa é uma coisa que eu também me sinto bem, isso me faz, me traz tranquilidade</b>, né? E eu vejo que é uma coisa única, por isso que eu me sinto realizado por causa disso, que você fala, pô, sou um privilegiado. Não é fácil. A gente tem que ralar, ralar, ralar e às vezes, pô, <b>você não tem essas OSs aí, você faz um puta trabalho bom, dois anos e daqui a pouco acaba tudo, né?</b></p>	E402
<p>E aí entrei na Orquestra. Tinha sim, eu fazia algumas coisas já de orquestra profissional cachê aqui, cachê ali. <b>Mas ainda era o que nós músicos, ou o que nós brasileiros, né, a maioria precisa, é de um emprego.</b> Diferente, por exemplo, da Inglaterra, isso me disse, eu estava conversando com um trompetista inglês, que ele preferiu sair da orquestra pra viver de cachê. Olha como o mundo é completamente invertido. Ele disse pra mim, cara, eu ganho muito mais dinheiro sendo <i>freelancer</i> do que se eu ficar numa orquestra. Se eu ficar numa orquestra eu tenho que ficar ganhando só aquele salário lá. Não tenho oportunidade, ou tenho poucas oportunidades de fazer outras coisas. Isso me chamou muita atenção esse comentário dele. A nossa realidade é outra, né?</p>	E501
<p><b>Bom, como profissional hoje eu me sinto muito realizado, principalmente por ser um profissional estatutário</b> dentro de um país como o nosso, que leva a cultura mais ou menos a sério. No Estado que eu estou, se não fosse eu ser estatutário, provavelmente essa orquestra já teria acabado, como acabaram todas as outras no período da pandemia.</p> <p>Sinto também uma coisa que é em relação a ser um funcionário público, sou um pouco contestador, sou uma pessoa um pouco polêmica, vamos dizer assim, quando eu tenho que falar alguma coisa para o maestro, ou para o presidente da orquestra, convidado, eu não me resguardo de falar, eu vou e falo. ... é porque <b>eu estou num lugar onde eu, como funcionário público, eu posso falar o que eu penso sem medo de ser feliz.</b></p> <p>Então, talvez, <b>é por isso que uma das coisas que me fazem me sentir muito bem aqui</b>, ou como se eu estivesse também na Bahia, <b>como funcionário estatutário</b>, como</p>	E502

<p>se eu estivesse na UFBA, ou na Orquestra Sinfônica de Campinas, eu me sentiria da mesma forma.</p> <p>Aqui, numa orquestra sinfônica, se você trabalhasse aqui na Orquestra, você ia entender, por exemplo, que eu estou te falando de coisas que eu vivi mais em São Paulo do que aqui. Porque aqui, como você sabe que você só vai sair se você quiser, então é um outro tipo de relação. É completamente diferente. Eu sei que eu vou te ver de cabelo branquinho, eu vou ver você tocando ali, levando os teus netos, entende? A não ser que a Mari fale, não, eu vou voltar para São Paulo, vou tocar lá, porque você quis. Mas não porque você xingou o maestro, porque ele foi homofóbico, ele foi machista contigo, ou porque você devolveu na mesma moeda um colega que te tratou mal, isso não vai te tirar da orquestra. <b>Então acaba criando um outro jeito de pensar.</b></p>	
---	--

Fonte: elaborado pela autora

### Sucesso financeiro

Como visto na análise dos questionários da etapa quantitativa, o sucesso financeiro é uma dimensão com baixos valores idealizados, com média 3,918, na sexta colocação. A insatisfação sobre o sucesso financeiro não é sobre o ganho em si, mas pela sensação de falta de “valorização”, relacionada principalmente ao montante de dedicação, exemplificada no Quadro 34: “os nossos salários não refletem tudo aquilo que a gente se especializou em todos os nossos anos de formação”, “não é condizente com o tanto que a gente se dedica, com o tanto que a gente se doa”. Essas proposições podem ajudar a explicar por que a afirmativa suc2 “Receber incentivos, benefícios ou bônus” teve um valor consideravelmente maior que as demais na dimensão, além de ser o menor  $\beta$  realizado e o maior *gap* entre *r* e *i* em toda escala. A pesquisa de Bennet (2008) relatou o quanto a carreira de performance na música clássica exige uma alta especialização e não oferece recompensas proporcionais ao esforço. A comparação com outras áreas, como medicina e administração também é motivo de insatisfação.

Quadro 34 - Retorno financeiro incompatível com dedicação

Unidade de registro	Sujeito
<p>Eu acho que é uma carreira que a gente estuda muitos anos para poder conseguir entrar profissionalmente. Muitas vezes a gente já entra lá pelos seus 20 e tantos, 30 anos de idade, começa a trabalhar para conseguir uma vaga, porque o nosso mercado está muito saturado, tem poucas ofertas para a quantidade de músicos que se formam. <b>Eu acredito que é uma profissão que não nos devolve o tanto de dedicação que a gente tem, de horas de estudo e de anos de experiência acumulados, né?</b> E muitas vezes as nossas condições de trabalho, e <b>inclusive os nossos salários, não refletem tudo aquilo que a gente se especializou em todos os nossos anos de formação, né?</b> Então, se você for comparar com outras carreiras também tão longas, por exemplo, mesmo um estudante de medicina, ele faz uma graduação, uma especialização, depois... vamos supor, oito, nove anos de formação. E tem um salário, muitas vezes, que é quatro, cinco vezes o que a gente ganha, seis vezes. Eles têm um poder aquisitivo muito mais alto do que o nosso... Sendo que a gente, muitas vezes, faz 15 anos de formação, 20 anos de formação, começa a estudar desde criança para conseguir chegar em um nível de performance muito alto, chegar nas melhores orquestras do mundo, você tem que ter anos e anos de experiência, e muito jovem, porque a competitividade é muito grande.</p>	E202
<p>É, em carreira, porque financeiramente a gente sempre espera mais. Financeiramente, eu acho que é assim, pelo tanto que nós músicos nos dedicamos, estudamos, investimos. <b>A gente investe muito tempo, dinheiro, eu diria até saúde, para se dedicar à música. Eu acho que o retorno financeiro para nós músicos ainda não... Eu digo assim, no geral, né?</b> Alguns conseguem algo diferente, mas eu acho que no geral ainda não é satisfatório, <b>não é condizente com o tanto que a gente se dedica, com o tanto que a gente se doa.</b> Isso é uma coisa, eu não diria que é uma frustração, isso não é, mas é uma coisa que eu sinto falta, <b>eu acho que poderia, sim, haver uma valorização do nosso trabalho.</b> Eu tenho muitos amigos que trabalham em outras áreas, eu tenho amigos assim de alta sociedade. Sim, existe um trabalho deles, claro que existe, mas é aquele trabalho que ele vai pra casa e acabou. Ele está envolvido naquele momento que ele tem que trabalhar. Mas depois que ele encerrou o expediente, acabou. Ele pode curtir a vida tranquilamente e ganhando, muito mais do que a gente recebe. 4, 5, 6, 7, 8, 10 vezes mais. Então, aí eu fico olhando assim... a gente praticamente não para, né?</p> <p>Se a gente for traçar uma comparação dentro da música mesmo, a gente vê, não, isto vou falar sem menosprezar o que eles fazem, sem denegrir o que eles fazem, mas você vê um jovem da comunidade que decide ser um rapper ou sei lá, um funkeiro. O que ele produz não condiz com o que ele ganha. Nós músicos sabemos disso. <b>Não há uma dedicação de estudo como a gente tem, não precisou levar anos aprendendo a fazer aquilo, estudando, sentando na cadeira de uma faculdade para aprender, ou de conservatório,</b> e aí, de repente, vem toda uma enxurrada de dinheiro por cima deles, né? Então, se a gente for comparar, assim, algo bem, que até a própria sociedade meio que não consegue fazer essa distinção entre o músico que passou por uma academia, que estudou, e o músico que alguém decidiu lançar ele, eu acho que há uma distância muito grande aí. Acho que essa é a minha reflexão sobre isso.</p> <p>Mas as pessoas do mundo corporativo não começam aos 9 anos de idade, nem aos 19. Tem gente que começa muito mais tarde. Se for traçar esse paralelo, é isso que eu acho. Ninguém entra numa faculdade de administração sabendo já administrar. Ele vai aprender lá na faculdade mesmo. A gente não. Pra entrar numa faculdade de música, você já tem que saber música. Então é um negócio assim que não faz muito sentido se a gente for comparar ao retorno financeiro. Tem alguma coisa errada aí nesse caminho. Claro, quem faz o dinheiro girar são essas pessoas. Isso aí eu entendo também. Mas de qualquer forma, <b>eu acho que deveria haver uma valorização da nossa classe.</b></p>	E501

Fonte: elaborado pela autora

Alguns músicos citam a necessidade de ter outros empregos: “o músico não pode tocar só numa orquestra”. Uma pessoa citou tocar em três orquestras, enquanto outra disse que, apesar de muita gente tocar em três, ela considerava que “era demais” e tocava só em uma. As citações do Quadro 35 estão relacionadas à necessidade de renda adicional e as atividades mencionadas são: tocar em outra orquestra, fazer casamentos e eventos e dar aulas.

Quadro 35 - Acúmulo de trabalhos

Unidade de registro	Sujeito
Então, assim, eu acho que são poucos os lugares, eu me sinto ainda privilegiada de trabalhar num lugar onde eu tenho, né, pensar ali, poxa, eu tenho 13º, né, eu tenho férias, <b>mas eu tenho que trabalhar muito</b> , né, eu falo para todo mundo, né, que eu sou o Július, que <b>eu tenho dois empregos</b> , né, eu sou o pai do Cris, eu tenho dois empregos. Então, assim, eu acho que isso para o músico... <b>O músico, ele não pode tocar só numa orquestra</b> , a não ser que ele toque numa orquestra, por exemplo, na OSESP, aí ele pode tocar só lá, né? De repente, não sei também, né? Às vezes ele toca só lá e tem que fazer outros trabalhos, depende do padrão de vida de cada um. Mas o músico toca... <b>Ele tem que ter outro emprego, ele tem que fazer casamento, ele tem que dar aula, ele tem que fazer recepção...</b> É, se não... Se não, não dá. Se não, não dá. Eu acho que isso também é complicado na nossa profissão, né?	E102
Aí eu tentei a Municipal, o primeiro teste eu não consegui, o segundo eu entrei e aí eu saí de Santo André porque a carga de trabalho era muito grande pros meus limites, assim, porque <b>muita gente tocava em três orquestras na época</b> , tocava na Jazz, tocava em Santo André e tocava na Municipal. Eu tentei tocar na Municipal em Santo André, achei que era demais e fiquei só na Municipal.	E201
Aproveitei a pandemia, porque antes eu não poderia fazer, porque você tem as matérias que você tem que fazer, então tem que parar alguma coisa, né? <b>E como eu toco nas três</b> , agora eu tive tempo, a pandemia me deu esse tempo, porque muitas das coisas foram online também, ou seja, eu...  Então, todas essas coisas são legais, mas você tem que ter tempo. Eu gostaria que a gente pudesse ter... quer dizer, a gente é remunerado e tal, mas o dinheiro nunca dá pra gente. <b>Não é porque eu quero ser rico, quer dizer, que eu trabalho em três lugares...</b>	E301

Fonte: elaborado pela autora

### Empreendedorismo

A dimensão do empreendedorismo foi caracterizada por baixos valores em todos os grupos, com exceção do Perfil 1, e nas entrevistas tampouco foi mencionada, senão por dois relatos. Os fragmentos do Quadro 36: “A gente também não é muito bom de business, né?” e “tem que saber muito dessas coisas de... sobre empreendedorismo mesmo, né?” indicam o distanciamento dos músicos de orquestra das questões relativas a negócios. Um entrevistado sugeriu que se ensinasse sobre *business* no bacharelado.



Quadro 36 - Empreendedorismo

Unidade de registro	Sujeito
deveria ter uma disciplina que fosse um ano, pra falar disso, né? A parte física do músico, <b>como deveria ter também na parte de business, né? A gente também não é muito bom de business, né?</b> De forma geral, esses dias eu tive que emitir uma nota lá pra Orquestra, foram duas semanas tentando entender o novo sistema da nota fiscal e no fundo não era tão complicado, mas já tem na cabeça que não consegue, que não sabe.	E101
Enfim, eu fui descrevendo tudo e é uma coisa que eu penso em levar pra frente daqui a alguns anos ainda, mas tem que ter coragem e <b>tem que saber muito dessas coisas de... sobre empreendedorismo mesmo, né?</b> Empreendedorismo na área musical e tal.	E401

Fonte: elaborado pela autora

Por outro lado, os músicos de orquestra desenvolvem várias atividades que indicam um comportamento empreendedor em suas carreiras: música de câmara, atuação como solista e docência.

A música de câmara é mencionada por oito entrevistados, conforme demonstrado no Quadro 37. Todos que a mencionam, a retratam como uma atividade desejável (“importante”, “muito boa”), mesmo para quem não tem tempo e no momento não está conseguindo fazer. Para Cottrell (2004), “os músicos orquestrais gostam muitas vezes de tocar música de câmara porque lhes dá mais oportunidades de autoexpressão, algo que eles podem sentir que lhes é negado em seu trabalho orquestral”<sup>56</sup> (p.85).

Quadro 37 - Música de câmara

Unidade de registro	Sujeito
<b>Eu não tenho feito música de câmara constantemente. Eu faço aqui e acolá.</b> <b>Mas, obviamente, por exemplo, pra cordas, eles adoram tocar quarteto.</b> Adoram, porque aí eles podem brilhar, eles podem dizer, olha, eu tô aqui, pessoal, ó, eu que você não sabe, eu tô aqui, ó, meu som é esse aqui, né? E tem... a literatura é lindíssima, por exemplo, pra quarteto de cordas, pra quinteto de sopros, né? Os caras de metais, eles são loucos por grupo de metais, os caras são doidos por isso, aí você vai entender, né? Porque daí eles param de fazer... e vão tocar as melodias, vão tocar os temas, super dá para entender, acho que é super compreensível.	E101
Então, eu tive uma experiência com quarteto de cordas, o quarteto de cordas a gente tocou com várias formações, mudando assim uma ou outra pessoa, até hoje ele meio que permanece o mesmo. E a gente tocou bastante na FMU, na FAAM, na faculdade na FAAM, no Castelinho, antigamente, que nem existe mais, né? Então eu lembro que a gente começou o nosso quarteto lá e era muito bacana. Nossa, <b>quarteto de cordas assim foi uma experiência de música de câmara muito boa para mim, eu gostei bastante.</b>	E102

<sup>56</sup> “Orchestral musicians often enjoy playing chamber music because it gives them more opportunity for self-expression, something which they may feel is denied to them in their orchestral job”

<p><b>E sempre fiz muita música de câmara profissionalmente, inclusive,</b> mas... A motivação primeira era o prazer e a... e a certeza que era... Profissionalmente era aquele tipo de carreira que eu queria ter. É uma... carreira mista, né? Tocando em orquestra, principalmente pelo lado do dinheiro, da constância. E... mas <b>pra poder fazer música de câmara.</b> E eu tinha abertura pra isso, tinha pessoas pra fazer, pessoas com vontade, tinha espaços pra fazer isso e tinha pagamento pra isso. Então, profissionalmente, eu sempre..., <b>nunca deixei de lado de tocar música de câmara,</b> vamos dizer assim, de alto nível ou de baixo nível, um cachê, que você faz com um grupo pequeno, não é música de câmara, mas é um cachê momentâneo, que tinha muitos também.</p> <p>Porque assim, às vezes se a música de câmara é muito boa, nem precisava ganhar tanto. Se a oportunidade era boa, o cachê nem precisava ser tão bom. Às vezes coincidia de a oportunidade ser boa e o cachê ser bom.</p> <p><b>As pessoas também não fazem mais música de câmara doméstica por prazer.</b> Não existe fazer música por prazer. Principalmente o profissional, é óbvio, trabalha com música, não tem interesse, nem cabeça, nem tempo, nem nada, pra fazer uma música que não é um trabalho, que vai virar dinheiro. <b>E eu entendo por quê, eu já sinto isso, na prática eu já vivo assim, mas eu acho isso também muito triste.</b></p>	E201
<p>Ah, não sei, eu acho que eu cairia um pouco de novo naquele mesmo assunto que, dependendo da orquestra e da carga horária que você tenha, né, é um pouco difícil realizar, mas <b>eu gostaria de fazer mais música de câmara...</b> Acho que, em geral, gostaria de fazer mais música de câmara.</p>	E202
<p>É, <b>pra gente é importante... assim... fazer um pouco de música de câmara</b> também, eu já tive mais tempo para fazer música de câmara. Eu já tive mais tempo para fazer música de câmara.</p>	E301
<p>A orquestra, para mim, ela toma muito tempo, então eu não consigo ter outras coisas paralelas fora lá. Eu tenho uma dedicação exclusiva para orquestra (...) Então, eu atualmente tenho tocado só na orquestra, <b>mas eu acho que o importante para o trabalho do músico é sempre fazer música de câmara.</b> Então, sempre que a gente tem a oportunidade de reunir o quinteto, ensaiar e tocar, é uma coisa que a gente faz paralelo à orquestra.</p>	E302
<p>...e <b>buscar desenvolver trabalhos de música de câmara né? Talvez aproveitando essas oportunidades, projetos hoje que se tem, né? Estar fazendo música de câmara</b> aí. Seja quarteto de metais, quinteto de metais, quarteto de trombone. Alguma coisa nesse sentido aí. Isso que eu vejo hoje é uma das coisas que eu tenho tentado fazer.</p> <p>Então, voltando, criatividade é meio que... Eu me sinto bem pouco usado. Apesar que esse ano com esse projeto, com esse nosso maestro aí, eu gostei. <b>Eu sempre gosto dessa coisa de: vamos fazer música de câmara,</b> alguma coisa que agregue mais, grupos menores, você poder trabalhar mais o naipe, fazer um pouquinho de música que exija um pouquinho mais, né.</p>	E402
<p>Eu foquei minha carreira para ser músico de orquestra mesmo, assim... <b>E com o viés, assim, de ter um escape pra poder fazer solos, música de câmara...</b></p>	E501

Fonte: elaborado pela autora

O Quadro 38 demonstra que atuar como solista é uma atividade que traz desafios, mas muito positiva - “muito legal”. Fica claro que é algo eventual e que o músico de orquestra não se identifica com esse papel: “a gente também não é solista, então é pesado”, “porque a gente tem que ser realista também, né? Eu não vou ser solista, né?”, “eu sei que eu não sou um

tremendo de um solista internacional”. Para Williamon *et al.* (2006), a performance solista é um domínio em que a criatividade é aceita e esperada.

Quadro 38 - Atuação como solista

Unidade de registro	Sujeito
<p>isso foi muito legal, <b>solei duas vezes, solei um concerto para vibrafone, solei e regi o divertimento do Radamés Gnattali para marimba e cordas</b></p> <p>O dia a dia, manter casa, manter... Então isso tem sido a minha pesquisa paralela, né? Como é que eu faço pra manter isso? O que me indica, inclusive, que a manutenção disso, o trabalho que isso dá junto com o que eu entendo que é a demanda de estudar um instrumento, de tocar em alto nível, ou pelo menos de tentar tocar em alto nível, ou estar em alto nível para tocar, ter uma, <b>não diria uma carreira de solista, mas uma vez por ano, duas, solar com orquestra</b>, já que tem espaço, isso é um negócio que, você sabe, a gente cresce muito, né? Quando a gente prepara um solo e quando a gente toca aquele solo de novo, né?</p>	E101
<p>Então hoje, eu fico tentando achar possibilidades que estão cada vez mais raras de fazer um cachê um pouco mais artístico. <b>Eu tive a oportunidade de solar com a Filarmônica de Rio Claro, um grupo de cordas é... só concertos de Vivaldi e do Lestro Harmonico.</b></p>	E201
<p>Quando eu consigo fazer os meus recitais, geralmente são mais atrelados a essa questão de eu <b>continuar me aperfeiçoando</b>, né? Então, prepara repertório novo, faz especialização, mestrado, doutorado. E, também, às vezes, quando eu participo de... como professora em festivais, né? De inverno, de verão, geralmente tem um espaço também pra gente fazer música de câmara e <b>se apresentar como solista, né? Essa parte também é bem legal.</b></p>	E202
<p><b>Então, além dessas três orquestras eu também tinha um trabalho que era com um grupo de solistas</b>, não solistas, eles chamavam solistas do Rio de Janeiro, era uma outra orquestra, mas que era menor, e a gente daí trabalhava com o Guinga e tal, tinha uns trabalhos de música popular, mas agora tá ficando mais popular, porque todas as orquestras estão pegando um pouco desse formato, mas a gente tinha, vamos dizer, ah, <b>vamos tocar, sei lá, Ciranda das Sete Notas, vamos fazer isso, vamos fazer aquilo, então tinha esses trabalhos assim, por fora.</b></p> <p>Ia ter três ensaios pra fazer, como chama aquele programa de música francesa que era Poulenc pra Oboé e Fagote, mas tinha também algum negócio do Sarabande et Cortège, peças difíceis, Saint-Saëns, assim, cara, <b>por mais que você se prepare, a gente também não é solista, então, às vezes, é pesado.</b></p> <p><b>Então, às vezes eu quero ter um trabalho como solista, então daí você tem que estudar. É um outro tipo de trabalho.</b> O meu trabalho como músico de orquestra, como segundo fagote, como primeiro fagote, é totalmente diferente. Então daí você se especializa um pouco mais naquela parte, então daí as palhetas são diferentes, <b>cada vez que a gente vai tocar solo, é uma coisa diferente, é um outro approach.</b></p>	E301

<p>Uma parte boa que eu acho que eu não falei também em relação à criatividade, por exemplo, na orquestra da universidade, a gente tem mais liberdade de solar, por exemplo. Então é só chegar e falar pro maestro e se quiser solar, você toca, né? Tendo agenda e você toca. Isso é uma coisa legal, uma oportunidade que eu sei que eu e meus colegas da Orquestra temos e que pouca gente no Brasil tocando orquestra tem. Vai chegar pro maestro e falar, eu queria tocar uma peça aí, tanto que no ano passado, <b>no final do ano passado, eu solei as Variações Rococó. Falei pra ele, ó, eu quero solar as Variações Rococó e tal. Ele falou, tudo bem.</b> Essa parte é legal.</p> <p><b>Porque a gente tem que ser realista também, né? Eu não vou ser solista, né?</b> Posso continuar me desenvolvendo no instrumento? Posso.</p>	E401
<p>Inclusive, <b>essa orquestra que a gente toca, a gente já teve a oportunidade de fazer um solo à frente dela, né.</b> Até antes, quando eu era aluno no departamento, eu consegui solar com a Orquestra.</p>	E402
<p>Eu me considero até, de certa forma, privilegiado. Eu acabo, às vezes até sem procurar muito, acabo fazendo bastante coisa, né? <b>Bom, na Orquestra, sempre vira e mexe eu tenho oportunidade de fazer alguma coisa, como solista</b> ou... Claro, vou receber nada por fazer aquilo, mas aquilo pra mim é uma realização, independente de receber ou não. Recebendo é melhor.</p> <p>Mas eu fico pensando assim, se me aparece uma oportunidade, eu digo não só porque eu não vou receber, poxa vida, então eu vou deixar de ter certos acessos só porque eu não vou receber por isso. <b>Eu me sinto realizado quando eu tenho essas oportunidades mesmo. Já fiz bastante solo recebendo, pouco, mas fiz.</b> Mas ok, tem uma outra coisa que eu sei também, que na minha cabeça é muito clara. Isso eu não tenho nenhum tipo de dúvida. Eu sei que eu sou um músico de orquestra e que lá na orquestra eu faço o meu trabalho honesto. <b>Eu sei que eu não sou um tremendo de um solista internacional</b> para ganhar um cachê de 10 mil euros, por exemplo. Eu sei disso. Eu tenho consciência. Então, se alguém me convida para fazer um solo e diz, olha, tem a oportunidade de fazer um solo aqui de uma obra X, tal, a gente não tem condições de pagar o cachê, ou o cachê é pequeno e tal, eu analiso, poxa, é uma oportunidade de eu fazer o que eu sempre quis fazer, então vamos lá, por que não?</p>	E501

Fonte: elaborado pela autora

Uma atividade paralela que muitos músicos de orquestra exercem é a docência e expressam “entusiasmo” por ser uma atividade “muito gratificante” pois podem “contribuir” e “ajuda muito no trabalho de tocar”. Dar aulas parece ser uma prática que é esperada do músico, de forma que três entrevistados, que não dão aulas no momento, mencionaram a atividade espontaneamente e dois deles manifestaram pesar por estarem afastados da docência. Os relatos do Quadro 39 indicam que dar aula poderia ser uma atuação relacionada à dimensão impacto positivo.

Quadro 39 - Docência

Unidade de registro	Sujeito
<p><b>E atualmente eu sinto muita falta de dar aula, sabe? Aqui eu não consegui estabelecer um canal para dar aula.</b></p> <p>Aliás, eu acho que uma coisa ajuda a outra. <b>Eu acho que o trabalho de professor ajuda muito no trabalho de tocar.</b> Porque na hora da aula você vê se aquilo funciona.</p>	E101

<p>Às vezes você pede para o aluno testar aquilo, o aluno testa e fala, não funcionou. Aí você tem uma contra-prova, né? E o trabalho de tocar também ajuda no trabalho de dar aulas.</p>	
<p><b>Eu vejo as aulas que eu dou aqui na escola</b>, as crianças, que geralmente, aqui é uma instituição beneficente, e as crianças às vezes não têm nem acesso a nada, mas eu ponho as músicas, elas ficam maravilhadas, elas já reconhecem. Então, assim, <b>eu gostaria de poder contribuir com isso também.</b></p> <p>E aí, mil cursos de musicalização, tudo paralelo à orquestra, sempre toquei na orquestra e <b>aí eu fui trabalhando em várias escolas</b> e eu estou aqui na instituição, <b>eu estou há cinco anos trabalhando com a educação infantil.</b></p> <p>E dar aula de violino... eu não sou uma professora de aluno individual. Já dei muita aula individual, já trabalhei em muitas escolas de música com muitos alunos. Aquele aluno, entra um aluno, fica lá 50 minutos, uma hora, sai, outro. Mas nunca foi uma coisa que eu achei que é para mim. <b>Eu sou professora de grupo, eu sou professora de coletivo.</b> Eu acho que eu consigo mais resultado no coletivo do que no individual, apesar de, sim, os meus alunos sempre gostavam das aulas.</p>	E102
<p>Infelizmente você vai me pegar agora num momento que profissionalmente eu me sinto bem... Eu não sei a palavra, assim, achatado, né? Meio... Meio preso, meio... Sem muita opção. Porque eu fazia muita música de câmara, eu...Sei lá, <b>acho que dava mais aula</b>, talvez...</p>	E201
<p><b>É muito gratificante também quando a gente vê nossos alunos conseguindo se profissionalizar.</b> Porque a gente sabe que é um caminho muito longo, de muitas horas de estudo.</p>	E202
<p><b>Já dei aula, atualmente não dou mais aula, não sigo esse caminho das aulas.</b> Então, eu atualmente tenho tocado só na orquestra,</p>	E302
<p><b>Eu amo dar aulas, sabe, mas aqui acaba tendo pouco espaço.</b> Acho que aqui na Bahia é um ambiente um pouco pequeno, de poucas pessoas, e acabou que aquela pessoa que já foi chamada para dar aula ali é a que vai dar aula para quase todo mundo, vamos dizer assim. Mas eu tive uma oportunidade agora na pandemia, porque a OSBA teve academia online e a gente nem foi remunerado para isso, era quem quisesse se voluntariar e dar aula. E foi a primeira vez que eu tive oportunidade de dar aula para alunos que não eram iniciantes. Eu dei aula para dois alunos do Rio Grande do Sul, por exemplo, que já estavam na graduação. E realmente gostei muito.</p> <p><b>Mas mesmo doutorado acadêmico eu tenho bastante interesse, tanto por essa questão também de virar professor.</b> É o caminho que eu tento trilhar, independente do que está acontecendo nas orquestras, é o caminho que eu tento trilhar e é onde eu vejo a chance de me desenvolver ainda, né?</p>	E401
<p><b>E um projeto lá que eu dou aula</b> na Academia Jovens Músicos, que é um projeto também com lei de incentivo, que esse ano é o ano mais realizado dele, o ano mais forte. Consegui bastante aporte de recurso e o projeto expandiu bastante. <b>Então tá bacana.</b></p>	E402
<p><b>E esse outro lado que eu gosto muito, por alguma razão diminuiu, que é dar aula.</b> Isso é uma coisa que, <b>pra mim, faz parte do meu sucesso como músico.</b> Dar aula, né? Especialmente dar aula pra turmas. Traduzindo pro nosso linguajar, <b>Masterclass é a coisa que eu mais gosto de fazer</b>, mais do que uma aula que eu dou também, particular, mas eu gosto muito de fazer aula para grandes plateias digamos assim. Não sei, é uma coisa que eu me sinto bem fazendo, independente de quanto estão pagando ou se estão pagando.</p>	E501

<p>No Estado que eu vivo, conseguindo fazer projetos e planos, <b>conseguindo trabalhar muito bem em relação aos meus alunos</b>, aos lugares que eu estou atuando aqui. Por exemplo, agora estou chegando aqui na sede da orquestra e a gente tem uma orquestra jovem, o naipe todo é de meus alunos, acabei de voltar de uma turnê, uma turnê não, um festival com meus alunos, enfim. Então, assim, nesse sentido, está tudo bem.</p> <p>Enfim, com isso, hoje a gente tá com uma média de 12 alunos, que também não é muito em relação a São Paulo, mas em relação a Porto Alegre é um número bem expressivo.</p> <p><b>Eu sigo aqui com esse entusiasmo</b>, trazendo pessoas de uma classe social bem à margem, tentando fazer com que eles acreditem que podem fazer um pouco do que eu fiz, mas também tendo a consciência de que é a pessoa que nasceu para aquilo.</p>	E502
--	------

Fonte: elaborado pela autora

Foram citados dois tipos de atitude quanto ao envolvimento em outras atividades: a clareza de que é algo paralelo, que o emprego na orquestra possibilita: “eu foquei minha carreira para ser músico de orquestra mesmo, assim... e com o viés, assim, de ter um escape pra poder fazer solos, música de câmara”; para outros, é um envolvimento que visa alcançar uma transição de carreira: “tanto por essa questão também de virar professor”, “o que eu tô procurando pessoalmente é ir migrando aos poucos para a área didática, “eu pretendo dar aula daqui a 5 ou 10 anos”.

As citações relativas a essas três atividades não indicam tanto um motivador financeiro, mas principalmente de realização pessoal e artística e está condizente com Bennet (2008), que afirma que os músicos se envolvem em múltiplas atividades para se manterem financeiramente viáveis ou para aumentarem a satisfação no trabalho, como relatado por uma pessoa entrevistada:

Então o sucesso seu dentro da orquestra, que vai te deixar feliz, é tudo aquilo que você é fora da orquestra. Tudo aquilo que você consegue fazer fora da orquestra. E isso que ajuda você a ficar mais saudável dentro da orquestra. (E402)

Concluindo, as atividades paralelas citadas foram a docência, por 90% das pessoas entrevistadas, a música de câmara, por 80% e a atuação como solista, por 70%. Não foram citadas outras atividades profissionais além destas. A investigação sobre o envolvimento dos músicos de orquestras em outras atividades respondeu ao objetivo específico: “Analisar como os indivíduos desenvolvem outras atividades musicais em busca de realização”.

## Barreiras

As pesquisas sobre sucesso na carreira geralmente apresentam os facilitadores, mas as barreiras ao sucesso são menos frequentes na literatura (Ng & Feldman, 2014). Nas entrevistas desta tese, as pessoas mencionaram desafios, apresentados a seguir nas seguintes categorias: a relação com o erro, o mercado musical encolhido, a carga de trabalho, a referência da OSESP, a pandemia e as questões de saúde mental.

Um elemento de tensão para os músicos de orquestra é “não poder errar”, apresentado no Quadro 40. Ao mesmo tempo que é uma exigência reconhecida como parte da profissão: “A gente tem essa exigência de estar sempre tocando muito perfeito e não pode... nunca pisar na bola”, “Nós não, quando a gente erra numa sinfonia, acabou. Você não tem como corrigir, você não tem como voltar a sinfonia, posso fazer de novo?”, fica claro o quanto não é atingível: “Não tem ser humano que toque uma peça dessa sem errar”, “Maestro erra, o músico erra, todo mundo erra”. Essa questão é considerada cultural, alimentada pelas orquestras de ponta. Segundo Cottrell (2017), a perfeição encontrada em gravações pressiona maestros e músicos a um nível de perfeição nos ensaios e concertos e o medo de errar pode inibir a criatividade individual e coletiva.

Quadro 40 – Relação com o erro

Unidade de registro	Sujeito
<p>E muitas vezes o ambiente é super hostil. Aquela coisa que você não pode errar. Quanto melhor a orquestra, mais hostil... E as pessoas que estão nessas orquestras boas, eu acho que elas às vezes fazem um desserviço. Porque elas estão no lugar que elas podiam maleabilizar um pouco esse conceito do que é o músico de alta performance. <b>De que ele pode errar, sim. Porque elas erram, mas elas não admitem. Elas vêm falar que é margem de erro zero, mas elas erram também. Só porque é humano.</b></p> <p>“Ah, sim, é, claro que eu erro, só que eu não erro onde não pode errar”. Aí <b>aquilo foi um respiro pra mim, foi tipo, cara, se o meu ídolo diz que erra</b>, aí eu comecei a desconfiar das pessoas que dizem que não erram nunca. Então essas pessoas poderiam fazer um trabalho, porque normalmente são educadores musicais, são professores de escolas, de universidades, elas podiam dizer assim, “olha, cá entre nós, faça tudo para acertar. Mas quando tiver um erro, você faz assim, assim, assim, assim. Quando tiver um erro, você pensa que você tem ainda mais o resto do concerto para tocar. Então, sabe assim, um treino, você esquece aquilo e agora vai...” Por que é tanto que não pode errar, que aí acontece o erro, aquilo persegue até o final do concerto e acaba... sabe assim? Quem não passou por isso? <b>Então, tem uma questão estrutural</b>, e essas pessoas estão nesses lugares... É cultural, é, que bem que é super eurocêntrico, é super antigo, né? É. Super antigo, e as pessoas meio que fazem isso um pouco pra defender o posto delas.</p> <p>...eu, quando alguma coisa que não sai bem, eu volto pra casa, eu confesso que eu tenho um pouco disso, mas eu tenho trabalhado. Não, não, fiz trocentos milhões de coisas ótimas, teve aquela lá que não saiu bem, vou dar uma olhadinha, vou dar uma</p>	E101

<p>melhorada, está tudo bem. E teve vários concertos nos meus primeiros anos aqui que eu saía arrasado. E tinha sido ótimo. Nesse pensamento, vários, vários. Tinha uma grande amiga que era arquivista... Ela foi uma grande parceira minha, assim, de conversas e tal. Uma boa musicista, mas foi mais para a musicologia. Acabava os concertos, ela vinha: você tocou com aquela frase. Porque ela se interessou por música e começou a me fazer perguntas de percussão, de timbre, eu fui mostrando pra ela, e depois de um tempo ela entendia. Eu falava, não, porque você tá viajando, você foi ótimo, você foi perfeito. E eu achando que não, várias vezes, foi trabalho de terapia mesmo, eu ia na terapia e falava assim, eu não tô conseguindo, porque eu estudo, estudo, estudo e acho que tá sempre uma porcaria, sabe?</p> <p>Eu acho que esse é um dos grandes prazeres, de conseguir fazer música de câmara dentro da orquestra. Não é uma coisa fácil. Precisa ter coragem. <b>É preciso você não ter medo de ir, porque se der errado também, é um capote que não tem tamanho.</b></p>	
<p>Então, assim, eu acho que às vezes chega até a ser... como que eu posso dizer, é uma coisa nociva às vezes, às vezes o ambiente de orquestra se torna nocivo, uma competição sem necessidade, porque está todo mundo ali para tocar junto, para fazer música junto e <b>todo mundo erra, né? Maestro erra, o músico erra, todo mundo erra.</b></p> <p><b>Tudo bem que quando aí ele vai errando, errando, errando, errando, aí tem uma coisa errada, peraí, né?</b> Então, assim, às vezes aquele músico também tá precisando de uma motivação, tá precisando ali de ser... Vamos conversar, o que que tá acontecendo? Eu preciso fazer um tratamento X,Y, ou isso tá me tirando a concentração, ou eu tô com algum problema mesmo físico, mas eu acho que todo mundo erra e eu acho que tem umas coisas assim que tem que ser levadas em consideração.</p> <p><b>Hoje eu lido muito bem com a minha imperfeição, somos todos imperfeitos, vamos errar</b> e não fico mais, ó, meu Deus do céu, né? Nossa, não vou, não vou fazer isso, não vou me expor, não. Eu acho que isso só vem com maturidade, porque quando eu era mais nova também, nossa, perdi muitas chances de tocar, fazer muitas coisas por medo do julgamento das pessoas, o medo do julgamento alheio.</p>	E102
<p><b>A gente tem essa exigência de estar sempre tocando muito perfeito e não pode... nunca pisar na bola,</b> digamos.</p> <p>Mas eu acho que é um ambiente bem pesado, bem estressante, <b>tanto por essa questão de não poder errar...</b></p>	E202
<p>Às vezes a pessoa está ali na frente, ou um colega de naipe também, que é pior, pra mim é o pior. É a pessoa que está passando o mesmo problema que você. Toca a trompa, é falível, mas <b>ele olha pra você como se nunca tivesse errado e como se nunca fosse errar.</b> Nós estamos falando de uma sinfonia de Mahler, por exemplo, de uma terceira de Mahler com uma hora e vinte. <b>Não tem ser humano que toque uma peça dessa sem errar.</b> Então você pega gravações incríveis da Berlin, enfim, Cleveland Chicago, nos tempos áureos da Chicago, E você vê lá, em algum momento ou outro, tem algum problema, porque nós estamos falando do ser humano, que é uma das coisas que torna o ao vivo muito melhor do que o CD, do que um MP3, vamos colocar assim. CD já é muito velho, o cara mostra que é velho. Mas assim, é porque é o humano, o ser humano que está ali.</p> <p>Então, eu acho que eu gostaria muito que futuramente, com pesquisas como essa, levassem as pessoas a serem mais empáticas. Até o ponto também de, por exemplo, <b>são pessoas que vão ser menos frustradas, vão ter menos dores no corpo, porque quando você está tocando do lado de uma pessoa que tá assim com o dedo, louca pra você errar o solo, tal, aquilo te deixa...</b> ou que você tá tocando com o primeiro, que te olha como se você tivesse que ser perfeito, porque ele pode errar porque ele é o</p>	E502



<p>primeiro, então ele te olha ali, fica te botando uma pressão, você chega em casa, cara, você tá com isso aqui tudo dolorido, entendeu? Porque não teve uma empatia.</p> <p>Então por exemplo, <b>aqui existe um pouco mais de empatia no sentido de, cara, se você erra ninguém olha pro lado, ninguém faz cara feia</b>, você pode cagar o solo, porque? Esse cara sabe que daqui a 15 anos ele pode estar naquela situação, ou na semana que vem, ele vai estar lá e você vai estar lá. Já numa OSESP da vida, na Filarmônica de Minas, enfim, uma orquestra que você pode ser mandado embora a qualquer momento, o cara te olha de cara feia, comenta com todo mundo, na tua frente, não está nem aí. Porque, bicho, ele não entende que daqui a pouco é ele que pode estar passando por isso, porque ele também não sabe se vai estar ali, ele não tem essa certeza de que vai estar ali também.</p> <p>Então, acredito que se a gente conseguisse desenvolver essa empatia, não por uma obrigação, mas por uma consciência de quem nós somos, que nós somos músicos, nós somos artistas, e o artista não é um funcionário administrativo, onde ele errou ali quando ele está escrevendo, ele vai lá e aperta o delete e começa de novo e está tudo bem. Quando ele entrega o ofício lá, que ele teve que fazer uma carta ou que ele tem que fazer um pagamento que saiu errado, por exemplo, ok, desculpa, saiu errado aqui o teu pagamento, ele manda de novo uma ordem completa do teu pagamento, tudo bem. <b>Nós não, quando a gente erra numa sinfonia, acabou. Você não tem como corrigir, você não tem como voltar a sinfonia, posso fazer de novo? Se pudesse voltar de novo ia ser horrível, saber que a orquestra inteira estava voltando só porque você errou.</b></p>	
---	--

Fonte: elaborado pela autora

Outra barreira mencionada foi estrutural. O mercado de trabalho, tanto das orquestras, quanto das “coisas paralelas”, está “muito restrito”, há uma “decadência”, “as oportunidades diminuíram demais”, “nosso mercado está muito saturado”, há uma “falta de possibilidades”, conforme demonstrado no Quadro 41. Isto impede os músicos de orquestra de realizarem atividades fora da orquestra e também aparece como uma frustração de ver o mercado diminuindo.

Quadro 41 - Mercado musical encolhido

Unidade de registro	Sujeito
<p>Porque o ambiente, né, a comunidade musical, <b>o mercado de trabalho, melhor dizendo, né? Tá muito parado, tá muito restrito.</b> Porque antes de 2010, chutando, 2015, quanto mais pra trás, melhor, quanto mais pra frente, pior. Tinha muito cachê, assim, oferta. Eu nem me lembro bem, mas eu me assusto, né? Eu tenho um calendário da Ordem dos Músicos guardado onde eu anotava, que eu anotando assim cachê, eu não procurava o cachê. O cachê chegava em mim, do tipo, ai que saco, apareceu mais um cachê. Quer dizer, não tenho tempo pra fazer outra coisa porque, nossa, fica aparecendo cachê. Então eu lembro de falar que eu não podia vários cachês, mesmo assim fazia uns dois por mês. Vou dizer exagerando? Nem sei se exagerando. Tinha muito cachê.</p> <p>E fora da orquestra, <b>as oportunidades diminuíram demais.</b> Então eu não posso usar uma válvula de escape, o “fora do trabalho”, ou o trabalho paralelo, o trabalho freelancer, e aí fica mais difícil. Então eu vejo que nesse momento, musicalmente</p>	E201

<p>falando, da comunidade musical, como eu posso dizer... o momento musical que a gente vive, enquanto trabalho profissionalmente, é muito limitante. <b>As oportunidades diminuíram muito.</b></p> <p>Mas essa parte barroca, por ser mais recente, ela sofreu muito com <b>essa decadência do mercado de trabalho</b>, de cachê e de valores também, né? Ao ponto que hoje, se você conseguir tocar em algum lugar de graça, você já tá feliz, né? <b>Tá difícil lugar hoje, oportunidade.</b> E às vezes nem pagam.</p>	
<p>Então, acredito que é um trabalho... aí é uma crítica maior mesmo. Como as orquestras estão, hoje em dia na sociedade são quase como se fossem um peso, elas não se pagam, a sociedade não reconhece nosso trabalho também em geral, ela está ficando uma coisa obsoleta e é muito sério isso, porque a nossa produção vai sendo desvalorizada e desvalorizada, e vai diminuindo a força, que é o que está acontecendo. O número de músicos que se formam não se encaixa no mercado, <b>o mercado vai reduzindo, reduzindo, reduzindo.</b></p> <p>Acredito que a gente tem pouca oportunidade de fazer música de câmara em geral, porque <b>não temos muitos espaços também, nem teatro e séries de concertos de música de câmara, com o público mesmo, aquela programação anual.</b> Acho que são pouquíssimos espaços no país dedicados a isso.</p> <p>Eu acho que é uma carreira que a gente estuda muitos anos para poder conseguir entrar profissionalmente. Muitas vezes a gente já entra lá pelos seus 20 e tantos, 30 anos de idade, começa a trabalhar para conseguir uma vaga, porque <b>o nosso mercado está muito saturado</b>, tem poucas ofertas para a quantidade de músicos que se formam.</p>	E202
<p>E a falta, eu acho que <b>é a falta de possibilidades para os músicos em geral que querem tocar numa orquestra sinfônica.</b> E também a falta disso é a falta de atingir um maior número de pessoas também, né, pelo Brasil afora. Eu acho uma carência e é uma coisa que me chateia e incomoda.</p> <p>E também no Brasil você não tem a opção de falar: eu cansei da Orquestra, eu vou tentar uma outra orquestra. E esse tentar é muito difícil e <b>também não há um espaço, você não tem muitas, você não tem a quantidade de orquestras</b> que você possa realizar esse desejo.</p> <p>Eu acho que <b>me entristece muito o pouco de trabalho que a gente tem do orchestral aqui no Brasil.</b> São ilhas, em São Paulo, acho que talvez seja o centro que tem o maior número de orquestras, que ainda é pouco. <b>E eu acho que deveria ter maior número de possibilidades.</b></p>	E302
<p>Então, o que acontece atualmente? A Orquestra continua, claro. <b>Mas as outras coisas, essas coisas paralelas, elas foram diminuindo, né?</b> Muito por conta do... do momento, da situação que o país atravessa e das oportunidades que foram mudando.</p> <p><b>A gente poderia ter mais oportunidades,</b> as opções, poderia ter mais opções e a gente poderia, por exemplo, pra quem gosta até incentivo, diria isso, essa é a palavra que eu estava buscando, ter mais incentivo pra fazer música fora da orquestra, música de câmara, música solo eu acho que a gente poderia ter mais esse tipo de incentivo não diria nem oportunidade, não é oportunidade também, né? Mas mais incentivo.</p>	E501

Fonte: elaborado pela autora

Um aspecto que aparece como barreira ao sucesso é o excesso de carga horária, exemplificado no Quadro 42: “toma muito tempo”, impede a reflexão “não dá tempo de você pensar muito sobre aquilo que você está tocando” e “acabam com o nosso físico mesmo” ao ponto de sair do ensaio “com dores no ombro”.

Quadro 42 - Carga de trabalho

Unidade de registro	Sujeito
<p>Eu gostaria de trabalhar, <b>continuar trabalhando, nas mesmas coisas, só que trabalhar menos.</b></p> <p>Teve uma vez uma pessoa me perguntou, se você ganhasse na loteria, você ia continuar trabalhando? Sim, eu iria continuar trabalhando exatamente no que eu estou trabalhando, <b>só que acho que eu trabalharia menos.</b> Hoje em dia, eu tenho 17 turmas de musicalização, eu tenho 6 berçários, 11 creches, e a educação infantil é bem pesado e eu tenho orquestra, assim, tem minha casa, óbvio, tenho um filho de 15 anos, né?</p> <p>E você tem que estudar mais, mas pô, você já estudou todo tempo. O que você faz da meia-noite às 5? Gente, eu acho isso horrível. Eu acho que já tem que começar isso desde os primeiros estudos de música, lá no começo. Logo quando você é criança. Eu acho que é importante o lazer. Eu acho que não tem necessidade. <b>Na minha época: “você tem que estudar oito horas por dia”. Hoje em dia, eu já... A gente já é mais que provado que você não vai. Você só vai cansar o seu cérebro,</b> você não vai aprender, você vai começar a pegar ódio do seu instrumento.</p> <p>Porém, eu trabalho 30 horas aqui na instituição. <b>Assim, é bastante.</b> Mais as horas da Orquestra, mais os concertos de final de semana.</p>	E102
<p><b>A carga de trabalho é tão grande,</b> a mudança de repertório é tão grande que não dá tempo de você pensar muito sobre aquilo que você está tocando. Você só tem que tocar as notas junto, fazer a dinâmica junto.</p> <p><b>A carga horária aumentou,</b> eu entrei na Orquestra com uma carga horária, depois as regras do jogo mudaram no meio, se você não quisesse, você podia sair, mas não é assim que funciona.</p>	E201
<p>Às vezes, em relação a ser músico de orquestra, nem sempre justamente a gente tem aquele tempo de desenvolver outras áreas, como talvez dar mais aulas ou trabalhar mais repertório solo. Nem sempre sobra tempo pra isso, né? <b>Porque a gente fica muito por conta da orquestra. Não só de tempo, mas também fisicamente, né?</b> Porque o trabalho é muito desgastante fisicamente, então, pra dar conta de preparar um repertório pesado e ao mesmo tempo, né?</p> <p>Ah, não sei, eu acho que eu cairia um pouco de novo naquele mesmo assunto que, <b>dependendo da orquestra e da carga horária que você tenha, né, é um pouco difícil realizar,</b> mas eu gostaria de fazer mais música de câmara.</p> <p>E cada horário de trabalho também, porque, dependendo da orquestra, são seis horas por dia, mais o tempo de deslocamento, então <b>é um pouco pesado.</b></p> <p>E evitar ao máximo sair, tirar atestado, ou mesmo, muitas vezes, a gente está com dor no ombro ou indisposto, não podemos faltar em geral. A não ser que a gente esteja assim, para ser internado no hospital, a gente não pode se ausentar, porque, a orquestra exige isso da gente, a gente acaba sendo um pouco... cada parte é muito importante, né? <b>Eu acredito que essas horas excessivas de ensaio acabam com o nosso físico mesmo,</b> eu muitas vezes saio do ensaio com dores no ombro, principalmente, e às vezes na perna esquerda também, por sentar assim de uma maneira um pouco assimétrica.</p> <p>E depois, eu acredito que o músico de orquestra tende muito a ficar um pouco acomodado, justamente devido a esses problemas que falei antes. Porque <b>é muito pesado fisicamente, e mentalmente também, é um trabalho bastante estressante.</b> Então, fica difícil a gente conseguir continuar fazendo trabalhos, investindo na nossa própria carreira, ou seja, continuar a tocar repertórios desafiadores ou estudar outros</p>	E202

métodos de estudo que, por exemplo, a gente possa também utilizar depois como professor.	
<b>A orquestra, para mim, ela toma muito tempo</b> , então eu não consigo ter outras coisas paralelas fora lá. <b>Eu tenho uma dedicação exclusiva para a orquestra.</b>  <b>A quantidade de horas que você pode ser contratado por um CLT é incompatível com a quantidade de horas que um músico consegue produzir fisicamente.</b> 40 horas semanais, o músico tem que fazer 40 horas semanais. Não sei se ele consegue fazer 40 horas semanais.	E302
...às vezes acontece coisas, por exemplo, de colocar dois repertórios muito pesados um em cima do outro, um na semana e outro na outra... De <b>dois programas muito difíceis, semana inteira de ensaio, tocava no sábado e segunda já tinha ensaio para o outro programa, sem revezamento...</b> Eu acho que eu lembro que eram dois Strauss, um seguido do outro. E pras cordas é sempre muito complicado, né, Strauss?	E401

Fonte: elaborado pela autora

A falta de condições também aparece como barreira ao sucesso, desde “políticas públicas”, a “falta de cadeiras ideais, estantes ideais, luzes ideais, climatização ideal”, “não ter onde aquecer”, até mesmo situações temporárias, como o teatro “que pegou fogo no início do ano”. São situações que trazem desgosto e que não são boas “para nossa saúde, nem mental, nem física” (Quadro 43).

Quadro 43 - Falta de condições

Unidade de registro	Sujeito
Então, uma parte de mim se sente extremamente realizada, e é uma boa parte. Mas tem sempre aquela parte que a gente poderia dizer assim, nossa, poderia ser um pouquinho melhor, algumas coisas que a gente fica de cara que acontecem, <b>algumas faltas de condições às vezes</b> , aquelas velhas questões com o poder público, com as autoridades, a falta de política pública de cultura, isso deixa a gente um pouquinho, sei lá, a palavra, desgostoso...	E101
<b>Eu acho que as nossas condições de trabalho não são ideais</b> ainda em relação ao ambiente de orquestra. Não temos cadeiras ideais, estantes ideais, luzes ideais, climatização ideal. Na orquestra que eu trabalho, a gente tem problemas em relação a tudo isso. Muitas vezes não temos instrumentos adequados, instrumentos de baixa qualidade, cordas velhas, aquela coisa, né? Então, eu acredito que poderíamos ter um ambiente de trabalho que fosse mais propício, pra gente ter esse conforto também... É a nossa realidade aqui no Brasil, muitas vezes também... no caso da minha orquestra, eu não tenho um ambiente de estudo no trabalho, eu não tenho onde me aquecer, não tem uma sala que eu possa chegar mais cedo, fazer minhas escalas, né? Eu acho que isso também atrapalha muito, porque a gente às vezes entra no palco, ou tem que se aquecer na barulheira com todo mundo, ou entrar meio frio assim no palco, sabe? <b>Isso não é bom também para nossa saúde, nem mental, nem física</b> , porque a gente se sente insegura na hora do concerto.  Então, acredito que com algumas exceções no mundo, <b>pouquíssimas orquestras, a gente fala de quatro, cinco orquestras no mundo mesmo, tenham essas condições de trabalho</b> , de o músico conseguir as licenças artísticas que quer, um salário decente, uma sala de concerto decente, com salas de estudo, instrumentos bons e maestros competentes. Acho que é uma profissão que está um pouco em crise nesse sentido, a gente é um pouco maltratado.	E202

Então, <b>pena que a gente não tem todas as condições para fazer o melhor trabalho possível</b> , porque a gente sabe como é, falta de sala, falta de ensaio, aquela coisa toda.	E301
E junto com essa crise, a <b>gente está com o nosso teatro, que é a nossa sala principal, que pegou fogo no início do ano</b> . Então acaba que a gente não ter o teatro vira uma desculpa para um problema que já existia, que é a programação sendo feita em cima da hora. Então aqui existe esse problema realmente.	E401

Fonte: elaborado pela autora

Três pessoas citaram como o modelo da OSESP influenciou negativamente “a maneira de se fazer música e de se relacionar com música” e foi mencionado o “choque de gestão da OSESP”, descrito por Minczuk (2014) e Monaco (2019), de acordo com o Quadro 44. Já pessoa entrevistada que toca na OSESP ponderou que “falta compreensão” e que “incomoda comparações”.

Quadro 44 - OSESP como referência

Unidade de registro	Sujeito
<p>Mas eu me preocupo muito com a profissionalização dos jovens, porque a realidade de um jovem na década de 80 era uma, a pessoa que estuda hoje é completamente diferente. <b>O nascimento da Nova Estadual, da OSESP, mudou muito a maneira de se fazer música e de se relacionar com música</b>, do nível, do teste, do que se quer, do que se pede, de qual é a relação sua dentro de uma orquestra, porque aquilo virou modelo pra todos. E de uma maneira, assim, eu acho muito feia, que as orquestras seguem a norma estabelecida pela OSESP. Virou o modelo, e eu acho que a OSESP acabou com muita coisa boa.</p> <p>Trouxe uma melhora na qualidade, mas trouxe uma profissionalização, às vezes caricatural, ou torta, ou não tão boa, que me afetou muito, porque <b>eu buscava um caminho diferente, ou até oposto, desse tipo de profissionalização da OSESP</b>. Eu acredito no profissionalismo, mas centrado em outras questões. Como eu já disse, o profissionalismo é da preparação, do interesse, do envolvimento, não o profissionalismo pura e simplesmente de tocar tudo certo, de uma maneira robótica.</p>	E201
<p>Quer dizer, em 2010, quando teve um problema lá... a orquestra estava muito bem, e mesmo com ele, quer dizer, estava muito colaborativa, o pessoal estava lá, mas daí é aquela coisa, não, <b>vamos copiar, vamos fazer o choque de gestão da OSESP</b>, audições internacionais, aquela coisa, é uma coisa de mídia, e daí não funcionou. Mas traumatizou muita gente, quem não tinha resiliência acabou, caiu, muita gente caiu.</p>	E301
<p>Entender o que é uma orquestra sinfônica, porque eu acho o que realmente é uma orquestra sinfônica, eu achei que a OSESP tinha crescido muito e eu começo comparando outras orquestras, você vê que ela começou a engatinhar ainda, pela história que ela tem, pelo isolamento que ela possui, enfim. Mas conhecer o que é um trabalho de orquestra mesmo, entender, é uma coisa que eu não sabia, eu entrei muito novo, <b>eu acho que poucas pessoas entendem ou passaram a entender no processo de existir da OSESP</b> como uma orquestra que viaja, as dificuldades todas que a orquestra tem. Isso foi um marco importante para mim, na minha carreira.</p> <p>Me incomoda comparações. Eu não vivo isso, mas as pessoas... <b>você sente ou ouve fazer comparações, a OSESP com o Filarmônica de Minas Gerais, ou OSESP com o Teatro Municipal, ou OSESP com o Santo André. São mundos totalmente distintos, que eu acho que falta, às vezes, compreensão</b>. Entre os músicos, eu acho</p>	E302

que cada um cumpre a sua função dentro daquilo que ela propõe fazer. Eu acho que a Orquestra de Santo André é importante para Santo André, porque é uma cidade que tem uma orquestra, é importante para a cidade dela, mas ela não pode ser comparada à OSESP, e a OSESP também não pode ser comparada por vários motivos, por motivos óbvios, por orçamento, por tamanho, por propostas, não tem como comparar. Então, às vezes, as pessoas comparam, fazem essas comparações, eu acho que são irrelevantes, não devem ser feitas. Então isso me incomoda, eu acho isso chato.	
Então acaba criando um outro jeito de pensar. Então por exemplo, aqui existe um pouco mais de empatia no sentido de, cara, se você erra ninguém olha pro lado, ninguém faz cara feia, você pode cagar o solo, por que? Esse cara sabe que daqui a 15 anos ele pode estar naquela situação, ou na semana que vem, ele vai estar lá e você vai estar lá. <b>Já numa OSESP da vida</b> , na Filarmônica de Minas, enfim, uma orquestra que você pode ser mandado embora a qualquer momento, o cara te olha de uma cara feia, comenta com todo mundo, na tua frente, não está nem aí. Porque, bicho, ele não entende que daqui a pouco é ele que pode estar passando por isso, porque ele também não sabe se vai estar ali, ele não tem essa certeza de que vai estar ali também.	E502

Fonte: elaborado pela autora

A pandemia (Quadro 45) foi mencionada de forma espontânea por seis pessoas entrevistadas, pelo estresse, pelo modelo de trabalho através de gravações, pelas *lives* e pelo tempo que permitiu o desenvolvimento de outras atividades.

Quadro 45 - Pandemia

Unidade de registro	Sujeito
<p>Nesses cinco anos, <b>houve um ano e meio, quase dois anos de pandemia, em que a gente fez programação em casa, gravando</b>. Aquelas gravações, cada um grava a sua, um técnico junta.</p> <p>Então, isso são fatos importantes, já que um pouco antes, <b>principalmente durante a pandemia, eu me abandonei completo</b>. Eu fui, estava quase... E o médico me falou, você está mal, precisa começar a se cuidar de novo</p> <p>Em algum momento, lá em 2019, quando tava naquela... porque por um momento a orquestra tava muito bem, tocava muito bem, e tinha planos. <b>Aí a pandemia veio e cortou muitos desses planos</b>.</p>	E101
<p>A gente não falou da influência da internet, das mídias sociais, a gente, sei lá, <b>não falou da pandemia, não saberia o que dizer, mas acho que houve alguma mudança aí também</b></p>	E201
<p><b>Aproveitei a pandemia</b>, porque antes eu não poderia fazer, porque você tem as matérias que você tem que fazer, então tem que parar alguma coisa, né? E como eu toco nas três, agora eu tive tempo, <b>a pandemia me deu esse tempo, porque muitas das coisas foram online também</b>, ou seja, eu...</p> <p><b>Tem vezes que, na pandemia, a gente teve que tocar quinteto, cada um num canto e com um vidro, sendo gravado</b>. A flauta lá num canto, outro num outro canto e, assim, quinteto de sopros. A gente não se ouvia. A gente só se ouvia assim, porque o fagote, você sabe, numa redoma de vidro, você só se ouve. Imagina uma trompa, então, e umas peças difíceis daí. Isso eu não gosto.</p>	E301

<p>Mas <b>eu tive uma oportunidade agora na pandemia, porque a Orquestra teve academia online</b> e a gente nem foi remunerado para isso, era quem quisesse se voluntariar e dar aula. E foi a primeira vez que eu tive oportunidade de dar aula para alunos que não eram iniciantes.</p> <p>Mas eu acabei tomando muito gosto assim e gostei bastante, foi igual eu te falei, <b>foi bem estressante por causa da pandemia</b>, mas acabou que eu tinha tantas ideias sobre tanta coisa para pesquisar, foi até difícil eu selecionar esse tema, mas a minha orientadora também me ajudou bastante.</p> <p>Mas com certeza eu tive, posso afirmar que <b>eu tive um início de depressão, principalmente no final de 2019, aí juntou com a pandemia e tal.</b></p>	E401
<p>Fazer uma análise geral que eu já tenho, né, no alto desses meus 47 anos, o ser humano precisa ter uma atividade, seja ela qual for, <b>o ser humano precisa se sentir útil. Eu acho que a pandemia mostrou muito isso.</b> Os primeiros seis meses, até eu que tenho uma mente muito forte, eu senti que eu fui caindo assim, sabe? Começa a dar uma certa... a gente vai entrando numa certa crise de depressão, aí você começa a se sentir inútil. Eu ia ao mercado, sei lá, comprar alguma coisa, a moça do caixa estava lá trabalhando, o repositor estava lá trabalhando e você está impedido de trabalhar.</p>	E501
<p>No Estado que eu estou, se não fosse eu ser estatutário, <b>provavelmente essa orquestra já teria acabado, como acabaram todas as outras no período da pandemia.</b> Agora que as orquestras estão voltando</p> <p>Quando eu fiz essa coisa do Latin American Horns, quando surgiu essa ideia foi uma ideia que surgiu do nada para tirar meus alunos dessa ansiedade, dessa coisa, dessa frustração de não conseguir sair de casa. Eu tenho alunos jovens e <b>eu estava assistindo um programa de jornal falando que tinha aumentado em 20% logo nos três primeiros meses de pandemia o suicídio de jovens. Isso me apavorou de um jeito. Eu comecei a fazer live com os meus alunos,</b></p>	E502

Fonte: elaborado pela autora

Para finalizar a seção das barreiras ao sucesso, segue a presença de transtornos mentais, relatados no Quadro 46: “problemas psicológicos”, “stress”, “pânico”, “depressão”, até mesmo “os que se mataram”, e os entrevistados relatam que conhecem colegas que precisam tomar remédio para tocar. Estudos na Dinamarca (Holst *et al.*, 2012) e Austrália (Kenny, Driscoll, & Ackermann, 2014) indicaram altos níveis de ansiedade e depressão entre músicos de orquestra.

Quadro 46 - Saúde mental

Unidade de registro	Sujeito
<p>É um organismo muito complexo. Eu sempre digo, as pessoas acham que músico de orquestra são pessoas poéticas, de bem, com a vida, e eu falo, <b>gente, é tudo louco, vocês não fazem ideia.</b> A pessoa pra chegar lá, ela se maltratou tanto. Fisicamente, psicologicamente, principalmente, né? É. É todo um pessoal meio estragado, assim, né? Que precisa fazer terapia. Precisa lidar com essa coisa de ficar muitas horas sozinho, né? Numa sala, trancado, lidando com a própria limitação o tempo inteiro. É testado, né? O tempo inteiro.</p> <p>Então as pessoas têm técnica, têm material técnico bom, mas <b>todo mundo é meio dodóizinho na cabeça, todo mundo assim, tem os seus traumas, tem as suas dúvidas quanto a si, sua trajetória de vida, as dores,</b> aí chega num lugar, não é</p>	E101

<p>valorizado, tem a impressão de que não se participa de nada, fica com aquele... e quando você falou, quando resolve botar a cara, não (gesto de corte).</p> <p>É, porque se você tocar, sentar para não errar, é muito ruim, né? Você vai apresentar. Imagino você, por exemplo, vocês, do sopra. Vocês precisam ter? <b>Se você está tensa, como você faz?</b></p> <p>Isso já... <b>o pessoal tá meio estragadinho, assim, né?</b> Tá meio estragadinho, é muito impressionante. É um caminho muito doido, né? Eu acho que isso existe em outras profissões também, existe em outras...</p>	
<p>Então, assim, às vezes aquele músico também tá precisando de uma motivação, tá precisando ali de ser... Vamos conversar, o que que tá acontecendo? Eu preciso fazer um tratamento X,Y, ou isso tá me tirando a concentração, ou eu tô com algum problema mesmo físico, mas eu acho que todo mundo erra e eu acho que tem umas coisas assim que tem que ser levadas em consideração.</p>	E102
<p>Eu preservei um pouco da minha autonomia artística, intelectual, no começo, mas depois isso foi sendo quebrado pela força do coletivo. <b>Ao ponto de eu passar mal mesmo, ter problemas psicológicos,</b> porque a maneira de eu reagir a certos estímulos, do maestro, tudo, era uma e o da orquestra era outra, estava em conflito.</p>	E201
<p>Mas eu <b>conheço muitos colegas que, inclusive, chegam a tomar remédios, controlados por psiquiatra, para poder conseguir frequentar o ambiente de trabalho,</b> o que é um absurdo, mas acontece muito, né? Devido ao stress, às vezes pânico de palco, a gente sofre muito com isso, né?</p> <p>Eu acredito, assim, que eu, por ter essa minha formação desde pequena, eu tive bastante exposição ao palco desde muito cedo e, assim, consegui segurar a maioria do meu período, <b>desde que estou trabalhando profissionalmente, foram poucos os períodos que eu passei por crises psicológicas mesmo. Fiz terapia e melhorei, consegui superar.</b></p> <p>E, em certos momentos também, quando o ambiente não estiver muito agradável, em termos de estresse ou de qualquer outro assédio moral que a gente possa sofrer, <b>acho que é importante também a gente procurar ajuda psicológica ou psiquiátrica.</b></p>	E202
<p>Então daí, sei lá, as pessoas não conseguem pôr pra fora, são coisas internas que você ou desenvolve, uma distonia ou desenvolve um pânico, muita coisa, música devia ser uma coisa que a gente curtir, mas às vezes... Não pode transformar nisso.</p> <p>Mas traumatizou muita gente, quem não tinha resiliência acabou, caiu, muita gente caiu. Quantos colegas pararam de tocar, quantos colegas foram fazer, como chama, trabalhar em outra coisa, trabalhar como fiscal de imposto de renda, outros que não deram certo, outros que morreram, outros que se mataram também, teve gente... <b>Então daí, porque também esse emocional é complicado, né...</b></p>	E301
<p>Eu acho que tem pessoas que sofrem com isso e não sabem que sofrem com essa falta de saúde mental ou saúde física e tem pessoas que passam por cima disso com naturalidade, então às vezes <b>a pessoa não vê e não enxerga isso e acaba se perdendo musicalmente porque ela não se cuidou fisicamente ou mentalmente.</b></p> <p>Então isso pode gerar um conflito, ou, às vezes também, minha performance não foi tão boa hoje, eu tenho que melhorar amanhã, <b>eu acho que isso é uma cobrança individual que a gente não costuma tratar ou cuidar.</b> Então, acho que é um vazio dentro da profissão dos músicos. É um <i>gap</i> aí que a gente precisa se preocupar mais e conversar mais sobre isso.</p>	E302



<p>Mas eu vejo assim, <b>eu observo que tem bastante gente que passa por alguns problemas, que tem que fazer terapia, que tem que tomar remédio, tem colegas que mesmo dentro da orquestra tem que tomar remédio pra tocar</b> eu não acho isso saudável, né?</p> <p><b>A gente acaba perdendo um pouco da nossa identidade se a gente ficar só naquilo ali.</b></p> <p><b>Naquele momento eu vi a quantidade de gente que sofre quieta.</b> Porque até então ninguém tinha falado nada. Era uma coisa que às vezes eu achava que era só eu que tinha aqueles pensamentos. Muito do que eu te falei, por exemplo. E aí quando eu entrei na comissão, que eu vi vários colegas chegando até mim com as mesmas demandas, eu falei, meu Deus, <b>como que tem gente que sofre quieta realmente.</b></p> <p>E falando de saúde mental, <b>eu lembro até de um colega que teve crise de pânico há pouco tempo, no ensaio</b>, ele saiu num concerto, ele não aguentou, estava tocando e saiu, e depois não... Ah, beleza, passou. Ele falou que sentiu uma coisa assim, muito forte, tipo um enjoo e tal. Depois passou umas duas semanas ele no meio de um ensaio e não foi questão de cobrança técnica porque ele é um dos melhores violonistas da orquestra não era questão de tipo, ai, não tô sentindo que eu não tô conseguindo tocar.</p> <p>Mas, é uma coisa que eu me preocupo, tanto que eu fui me cuidar, um pouco que eu senti angustiado, eu fui me cuidar. Mas com certeza eu tive, <b>posso afirmar que eu tive um início de depressão</b>, principalmente no final de 2019, aí juntou com a pandemia e tal. Acho que desde que eu entrei, eu fui protelando, fui sentindo todas essas angústias, essas coisas, mas no fim de 2019 que eu fui procurar e atribuo grande parte dessa culpa, vamos dizer assim, a esse ambiente profissional, e aqui é considerado bom, então imagino em outros lugares, mas eu vejo muita diferença também das duas orquestras, por exemplo. Então tem muita coisa incluída que faz esse ambiente ser mais prejudicial.</p>	E401
<p>Chega uma hora que a gente... a ignorância é um dom, costume dizer. <b>A maturidade, a partir do momento que a gente vai tomando conhecimento das coisas, aí que a gente vai ficando um pouco mais medroso, mais preocupado.</b> E a gente sabe que essa coisa do músico, de performance, de alto rendimento, qualquer área, né, existe um preparo pra isso.</p> <p>Essa coisa da vida na orquestra, como que a gente consegue se manter, né, <b>porque é estressante, é um trabalho que desgasta, né? Você, não é nem tocando, mentalmente, né? Tem um certo desgaste, é uma preocupação que causa na gente.</b></p>	E402

Fonte: elaborado pela autora

#### 4.2.2.2 Criatividade

Esta seção tem por objetivo responder ao objetivo específico: “Verificar se os músicos percebem a performance musical como prática criativa.

A criatividade na performance orquestral aparece em alguns espaços, exemplificados no Quadro 47, principalmente relacionados a decisões aos desafios presentes na partitura: escolha de baquetas, cor do som, dedilhado, entradas, estratégias de preparo. Essas citações são condizentes com a pesquisa de Hill (2018), em que os músicos enfatizaram a escolha de timbre, articulação, acento e agógica como espectro de criatividade possível. Para alguns, a criatividade depende da autorização de um maestro, que ao longo do tempo, tem se tornado mais flexível e

é mais permitida aos chefes de naipe. Os momentos criativos são considerados “exceções” e precisam ser conversados, combinados.

Quadro 47 - Espaços de criatividade

Unidade de registro	Sujeito
<p>E pude botar, foi muito engraçado, eu pude colocar muitos conceitos que eu tinha e eu vi que eles funcionavam, <b>eu podia arriscar, eu tinha espaço.</b></p> <p>Boa pergunta. Então, eu só percebo que... Isso é uma coisa que eu tinha muita dúvida na época da graduação. Eu falava, nossa, só repetição, repetição, repetição, repetição, repete, repete, e chega na hora e não consegue tocar. Fica meses repetindo, semanas, e chega na hora e não sai aquilo. Então, aquela famosa frase do Beethoven, é imperdoável... “Errar nota é perdoável, mas tocar sem prazer, sem alma, que seria imperdoável”. Então eu começo daí, eu começo me envolvendo. <b>Para mim, a criatividade, no meu trabalho específico de músico de orquestra, ela não poderia acontecer se eu não me envolvesse com o que está acontecendo ali.</b></p> <p>Qual baqueta tocar, qual cor você quer do instrumento, que lugar do instrumento vai tocar, com quem você toca, tudo isso faz com que, apesar de ser uma execução que já está pré-determinada, porque a gente não vai improvisar, a gente vai tocar o que está ali, tudo que eu colocar de fora para mudar a cor do som, para mudar a intensidade, para mudar a projeção, <b>eu acho que penso eu que minha criatividade acontece nesse lugar.</b></p> <p>Então eu saio com uma baqueta, quando eu vou pro lugar ele é outra baqueta, são outras baquetas né, <b>então a minha criatividade passa por aí</b>, mas ela começa no melhor que eu posso fazer: na análise, começa um trabalho de mesa, sempre pego a partitura, pego a grade, vou lá no Digital Concert Hall, ouço, vou no youtube, ouço e faço várias audições, anotando todas as guias na grade vou montando um quebra-cabeça...</p>	E101
<p>Eu não sei se temos muito abertura para isso, porque a partitura está lá, especialmente na música erudita, a gente toca o que está lá, <b>mas eu acho que dentro daquilo que a gente está tocando, eu acho que a gente pode fazer o nosso melhor</b>, porque eu posso pegar uma partitura e simplesmente ler as notas ali, apertar o dedinho, tocar as bolinhas no tempo certo e, sabe assim, cumprir o básico, fazer ali o... Ah, estou aqui, vou tocar, é forte, é fraco e não sentir nada. <b>Eu acho que a criatividade aí vem de você interpretar aquilo que você está tocando.</b> Puxa, nossa, esse trecho é tão bonito, nossa, deixa eu... Não é que eu vou caprichar mais ou menos, mas, nossa, deixa eu sentir esse trecho aqui, nossa, que gostoso, quando termina, você sente aquela coisa de, nossa, que gostoso, que legal que foi tocar isso. Eu não sei, eu acho que a criatividade pode ter espaço nesse momento, ela tem espaço nesse momento.</p>	E102
<p>Na realidade, <b>eu acho que a criatividade vai estar muito escondida.</b> O que é a criatividade? Está em realizar um bom dedilhado. <b>Onde você pode pôr o seu pensamento, a sua criatividade? Em coisas que não aparecem, que não transparecem.</b> Um dedilhado interessante, uma solução técnica para uma passagem, que você faz um certo recurso e realiza bem aquela passagem</p> <p>Era muito diferente quando eu trabalhava na Orquestra da Universidade, né, <b>eu podia ser criativo.</b></p> <p>Então, <b>vai variar muito de naipe para naipe, de função para função dentro da orquestra.</b> Um percussionista pode escolher mais ou menos, o timpanista, pode escolher como ele vai realizar certas coisas dentro de uma faixa apertada de criatividade, mas existe a possibilidade ainda. Que eu acho que já é o suficiente para a pessoa se sentir um pouco mais personalizada dentro do que ela faz, colocar um pouco dela mesma. <b>Nos sopros também, pelo menos os primeiros, o primeiro oboé, o primeiro fagote, a</b></p>	E201

<p><b>primeira trompa, tem o seu direito a uma criatividade naturalmente assegurada, coisa que um tutti dentro de um naipe de cordas vai ser muito limitada a criatividade.</b></p>	
<p>Eu acredito que dependendo da função, no meu caso, eu sou a primeira contrabaixo. Então, eu tenho um pouco de espaço e algumas tomadas de decisão, né? Ao tocar em orquestra. Então, por exemplo, quando eu tenho um tempo mais livre que o regente deixa para a gente, uma entrada diferente, ou um solo mesmo de parte principal, <b>eu posso realizar e trabalhar mais o meu lado criativo, interpretativamente falando.</b></p> <p><b>Então, às vezes, também no naipe, a gente consegue abrir algumas exceções,</b> vamos fazer diferente tal coisa, mas tem que ser conversado antes, tem que ser proposto e também tem que... o senso comum das pessoas que estão envolvidas naquele naipe tem que concordar com aquilo também, porque senão pode ser que não funcione. <b>Mas eu não acho que seja um trabalho totalmente sem criatividade, não.</b></p>	E202
<p>Eu acho que depende muito do maestro, depende de cada maestro, hoje acho que eles respeitam um pouco mais. Tem os maestros da antiga, que são mais, você tem que seguir a receita deles, aquela coisa toda. <b>Mas hoje a gente tem maestros que deixam bastante a gente ter a sua parte criativa.</b></p> <p>A gente ficou um pouco, às vezes, muito preocupado com essa parte, de som, da parte técnica, mas <b>a parte técnica tem que estar balanceada com essa parte de como você diz a sua frase, como você se expressa e nisso está a criatividade e</b> nisso está você procurar, porque hoje a gente tem tudo na mão.</p>	E301
<p>Trazendo para a performance em si, na Orquestra, comparado com outros lugares que eu já trabalhei, que eu já fiz cachê, por exemplo, <b>eu sinto que a gente tem uma certa liberdade interpretativa. E isso não deixa de ser criatividade, né?</b> Eu acho. Então, na Orquestra eu acho isso interessante, falando de interpretação. Eu me sinto confortável tocando lá, porque dificilmente eu sou barrado, ou tolhido, ou sei lá que palavra usar, sobre a minha forma de interpretar. Então isso eu acho que eu acabo sendo criativo nesse ponto, eu imagino.</p> <p>Em muitas orquestras que eu já participei, eu vejo que o maestro está sempre dizendo o que o músico tem que fazer. Na Orquestra, eu vejo pouco isso. <b>A gente tem liberdade pra interpretar, pra tocar, pra fazer como a gente estudou, pensou e imaginou.</b> Claro, existe um certo padrão ali, não dá pras pessoas quererem inventar a roda. Mas dentro do que eu tenho tocado e olha que a gente já tocou com maestros assim... artisticamente, uau, né?</p> <p><b>Eu sempre percebo que quando o maestro é criativo, ele dá espaço pra gente criar também.</b> Ele faz música junto com a gente, não faz a música pra ele. Então isso é uma coisa que me chama muito a atenção. Tem um detalhe ou outro que ele vai colocar, claro, ele tá ali pra isso também, mas eu percebo assim que a gente tem bastante liberdade mesmo. As pessoas, eu acho que esse maestro artista, ele também sente quando o músico está criando algo condizente. E sente aquele que nem olhou para a partitura e está fazendo alguma coisa ali. Está fazendo alguma coisa, menos contribuindo com a música. Porque <b>eu acho que a nossa interpretação precisa contribuir com a música.</b> O compositor não consegue expressar tudo o que ele imaginou colocando no papel. O papel não sai som, então fica difícil. Aí cabe a nós fazer isso. E a gente tocando em orquestra, a gente consegue observar os colegas que apenas tocam o que o compositor escreveu e tem gente que nem isso faz. É curioso né, ler apenas a cabeça da nota, a nota está certa, o tempo está certo e é aquele negócio que o computador faria igual ou melhor, né?</p> <p>Mas eu não me lembro de ser muito limitado, tipo, você não pode fazer isso ou isso aqui. Na época de estudante, sim, isso é normal. Mas depois de profissional, não me lembro. <b>Eu sempre tive muita liberdade na interpretação.</b></p>	E501

<p>Eu penso que, para mim, por exemplo, eu não tive uma formação musical no sentido intelectual. <b>Então eu tenho que ser criativo.</b> Por exemplo, como estudar com a grade. Meus amigos falam: “Nossa, que legal que você estuda com a grade”, mas lá dentro de mim eu sei que eu estudo com a grade porque, para mim, a grade serve como um GPS, como um Waze, que eu sei quem... Tipo, a bola tá com ele, vai passar pra ele, vai chegar em mim, eu vou ter que passar pra aquela pessoa. Então, não é nenhuma questão de... Se você me perguntar aqui como é o acorde aqui, eu não vou saber, mas eu sei exatamente, eu consigo enxergar, isso aqui é o que me dá uma noção como de Google mesmo, de olhando de cima, sabendo tudo que está acontecendo, como eu vou me defender em cada situação e aonde eu me encaixo dentro desse acorde, se eu tenho que estar um pouco mais para cima ou mais para baixo. <b>Então esse é o meu criativo dentro desse mundo da música erudita.</b></p> <p>Então <b>a minha criatividade está dentro disso</b>, está dentro de uma questão mesmo de ter toda essa questão da partitura dentro da cabeça e criar momentos, como eu gosto de dizer, de criar momentos mágicos para mim e dividir isso com os meus colegas. É isso.</p>	E502
---	------

Fonte: elaborado pela autora

A falta de criatividade é sentida principalmente por músicos tutti, que a consideram restrita ao maestro e chefes de naipe. Dois entrevistados utilizaram o termo “zero” para quantificar o espaço criativo na orquestra. De acordo com Hill (2018), a limitação da criatividade não deriva da música em si, mas dos valores sociais e das convenções estabelecidas. As pessoas entrevistadas refletem um conhecimento destes códigos: “faz parte do trabalho”, mas o Quadro 48 demonstra que este “profissionalismo” desagrada a quem quer “se expressar”.

Quadro 48 - Falta de criatividade

Unidade de registro	Sujeito
<p>O trabalho acaba sendo muito de repetição mesmo, assim... Tempos modernos do Chaplin, né? Na versão orquestra, né? Tipo, cai a partitura na frente, exagerando toda semana, claro que não é assim, mas cai uma partitura nova, você tem que tocar aquilo e bem, mas <b>claro que não precisa botar criatividade naquilo</b>, não precisa botar reflexão, o importante é que você toque bem as notas e siga as características do seu naipe e obviamente do que o maestro quer, se bem que eu acho que predomina mais a personalidade da própria orquestra do que a do maestro.</p> <p>Agora, tirando isso, se você fizer um rubato dentro de um naipe que está tocando junto, você está saindo fora do que o naipe está fazendo. Se você tocar outra dinâmica, você está saindo fora. Então eu acho muito limitante e <b>quanto mais profissional a orquestra, me parece que mais limitado você é a desenvolver qualquer coisa mais criativa.</b></p> <p>Assim, o profissionalismo numa orquestra profissional, pra ser redundante, é <b>você anular totalmente a criatividade</b> e tocar igual ao todo ou o que você acha que o todo está tocando,</p> <p>Mas isso não adianta, porque está escrito piano, e na cabeça do músico profissional, o piano é piano. Então você não deve aparecer. Se tivesse mezzo forte, um pouquinho mais forte, aí pode. Quer dizer, não há uma reflexão maior em geral, <b>é uma robotização da interpretação.</b> Eu brinco assim, se um mosquito fizer um cocô do lado da nota e parecer que é um ponto, ele vai fazer o ponto, porque tá escrito na partitura. Então é uma dependência, é assim, como eu vou dizer, uma total dependência do que tá escrito e uma não reflexão sobre o que tá escrito.</p>	E201

<p>Então, olha, está difícil dizer isso, mas <b>eu acredito que o bom músico profissional é o que mais aniquila a sua criatividade</b>. Pelo menos a criatividade interpretativa, assim, é o que eu falei. Tecnicamente você pode ser criativo, mas só pra poder ficar mais junto com o todo. Enquanto você fica junto com o todo, você pode ser criativo de alguma maneira, mas se você sair um pouquinho... Nesse sentido, eu não sei até que ponto um músico pode se realizar dentro de uma orquestra profissional, é o que eu disse, principalmente ele sendo parte de um coletivo.</p> <p><b>Quanto melhor o grupo, pelo menos aqui no Brasil, mais você tem que cercear a sua criatividade</b> e a qualidade que você tem que ter não é a criatividade, são qualidades de conjunto, de tocar junto e daí você não pode ser criativo, você tem que seguir a criatividade do maestro ou do spalla. Esses podem ser criativos, a gente não.</p> <p><b>Você não pode sair da linha, um pouquinho que você faz diferente, um pouquinho que você quer se expressar, vamos dizer assim, às vezes não é bem-visto.</b></p>	
<p><b>Mas eu acho que na nossa profissão a gente usa muito pouco o nosso lado criativo dentro da orquestra</b>, eu digo.</p> <p>Acaba que a gente usa mais quando a gente está tocando sozinho, porque a gente sabe que tem muitas restrições, a gente tem que andar no tempo que nos dizem. E por tocar em orquestra, tocar em grupo, também tem essa questão, não é só a questão da hierarquia e de seguir um tempo que vem em cima. Existe o naipe também, e a gente não pode simplesmente sair fazendo coisas da nossa cabeça, apesar de que a gente gostaria de fazer. Então, para realizar as coisas no naipe também, a gente depende de um certo padrão.</p> <p>Acredito que a gente usa um pouco, mas, em geral, <b>são poucos os momentos que a gente trabalha criativamente dentro da performance musical de orquestra.</b></p>	E202
<p><b>A gente tem pouco espaço de criatividade dentro da orquestra</b>. Primeiro porque nos metais, nos sopros, mais ainda, somos vozes únicas. Primeiro, segundo, terceiro, quarto, contra-fagote, corne inglês solista. Mas como é muita gente tocando junto, essa criatividade não pode ser exacerbada, porque você pode até atrapalhar o naipe ou um colega de outros naites. Então, acho que existe uma certa limitação.</p> <p>Então, a nossa criatividade fica dependente de um maestro trabalhar o conjunto e trabalhar os indivíduos nesse conjunto. <b>Eu acho que dentro da orquestra a gente tem uma criatividade um pouco limitada, ou quase nenhuma.</b></p> <p>Eu não me incomodo, eu acho que faz parte do trabalho, <b>eu acho que me incomodaria se eu achasse que a minha criatividade individual tem que sobressair as outras pessoas, ou os outros naites, ou os outros colegas</b>. Então, como eu não penso assim, isso não me incomoda, isso acho que faz parte do trabalho do conjunto.</p> <p>Porque a nossa profissão tem muito a ver, de uma certa forma, com o nosso ego, de você receber muitos nãos dentro de uma orquestra, de você não conseguir fazer, <b>aí entra a criatividade, de você não ter a criatividade, de você não fazer as coisas da forma que você gostaria de fazer</b>. Então isso pode gerar um conflito...</p>	E302
<p><b>Eu poderia falar que é zero</b>. Sendo bem sincero. A criatividade ela fica de quem é o maestro. A criatividade dele que está em jogo. Vamos dizer que 90% seria da criatividade do maestro. Isso eu estou falando na questão de escolher o repertório e tocar, e como tocar. Mas tem outros assuntos também que eu posso falar. <b>Acho que seria 95% do maestro e 5% dos chefes de naipe.</b></p> <p><b>Então, resumindo, quase zero criatividade que a gente usufrui, tanto nas opiniões gerais de ideias e a orquestra pode executar.</b></p>	E401

Criatividade? Então, nossa, eu nem sei como falar isso. O que eu sinto na orquestra, às vezes, na função que eu desenvolvo, não ser, de repente, um papel principal, não ser um chefe de naipe, ele é um pouco meio limitado, né? É um pouco que você não tem muito voz ativa, você meio que se adapta ao que vem pra você. Essa é uma das coisas que eu não gosto de ser um pouquinho limitado e eu me sinto às vezes, eu acho que tinha algo a mais, mas você fala ué ninguém quer saber, a hora que pedirem você mostra, <b>não tem como você ficar não tem como ficar colocando muito suas ideias</b> , é um pouco eu acho que é limitado dentro da orquestra.	E402
--	------

Fonte: elaborado pela autora

Existe um sentimento de limitação relacionado a essa falta de criatividade, expresso pelos entrevistados no Quadro 49. Em sua pesquisa, Bennett (2008) afirmou que o principal motivo de atrito na carreira orquestral relatado por seus entrevistados era a falta de oportunidades para a criatividade individual e o envolvimento estratégico. O termo “robô”, utilizado por um entrevistado também foi citado por entrevistados londrinos na pesquisa de Cottrell (2004).

Quadro 49 - Sentimento de limitação

Unidade de registro	Sujeito
Então <b>eu me sinto assim, limitado</b> , sem estímulo, principalmente estímulo criativo. E dentro da orquestra eu tenho que ser um robozinho, então <b>eu estou me sentindo profissionalmente muito limitado</b> , pouco estimulado. Então você é obrigado a se adequar e se abafar, se reprimir. Você é reprimido. Então, profissionalmente, <b>eu me sinto, acho que é só uma expressão, limitado, reprimido, cerceado, normalizado, não sei dizer, padronizado</b> . Esse é um dos problemas da limitação que eu falei na primeira pergunta, que <b>o ambiente de trabalho hoje é muito limitado nesse sentido</b> , porque se quer justamente o contrário: fale pouco, resolva muito, rapidamente, e apresente, e pronto.	E201
Acho que o sentido principal de não ser satisfatório é a questão do músico não ter poder de decisão nenhum. <b>A gente é quase que robô</b> , a gente tem que sentar e tocar o que estiver sendo tocado da maneira que estão mandando tocar.	E401
Mas <b>no sentido de criação, musical, no aspecto... eu acho que me sinto limitado. Limitado, sim</b> . Agora, se você perguntar: o que seria, o que eu teria que fazer para melhorar isso? Eu acho que não sou eu, acho que o papel dentro da orquestra, ele é assim mesmo. Eu lembro até conversando uma vez com aquele trombonista da Concertgebouw que solou com a gente, ele estava falando muito, mesmo ele sendo o primeiro trombone, <b>você não pode ficar esperando muito da orquestra se você tem vários objetivos em tocar musicalmente coisas, porque ela te limita muito</b> .	E402

Fonte: elaborado pela autora

A criatividade é vista como possível em outros trabalhos, relatados no Quadro 50: orquestra de câmara, música de câmara e solos são atividades citadas em que a criatividade seria mais presente. A expressão “a gente não é só orquestra” revela uma identidade paralela, que se desenvolve fora do meio orquestral.

Quadro 50 - Criatividade fora da orquestra

Unidade de registro	Sujeito
Acredito que, por exemplo, <b>uma orquestra de câmara com um só contrabaixo, você consegue trabalhar mais também, mais livremente.</b> E usar coisas novas, experimentar sons também, sonoridade, né? Decidir mudar ali na hora da performance, você pode decidir mudar, vou fazer harmônico, vou mudar meu dedilhado e tal. Que nem sempre no nosso cotidiano de orquestra a gente consegue fazer, né?	E202
<b>E também acho que a criatividade da gente está também nos nossos outros trabalhos,</b> porque a gente não é só orquestra. Então, a gente tem quintetos, a gente tem outros trabalhos de música de câmara, onde você pode aplicar mais a sua criatividade.	E301
Uma parte boa que eu acho que eu não falei também <b>em relação à criatividade, por exemplo, na orquestra da universidade, a gente tem mais liberdade de solar, por exemplo.</b> Então é só chegar e falar pro maestro e se quiser solar, você toca, né?	E401

Fonte: elaborado pela autora

Concluindo esta seção, apesar de duas pessoas usarem o termo “zero” para definirem o espaço criativo, “existem graus de criatividade, que observadores podem afirmar com um nível aceitável de concordância que alguns produtos são mais criativos ou menos criativos do que outros”<sup>57</sup> (Amabile, 1983, p. 32) e a ideia prevalente é que a criatividade seja uma dimensão contínua e não discreta.

As pessoas entrevistadas percebem algum espaço criativo, mas têm uma noção clara da existência de fronteiras, limites que não podem ser ultrapassados, o que foi expresso também pelos músicos londrinos entrevistados por Cottrell (2004), que declararam a necessidade de assegurar a importância de suas contribuições e colocar algo de si no que fazem. Há uma clareza sobre a diferença entre posições e naipes na orquestra e uma sinalização de que a criatividade é mais desenvolvida em outros contextos que os músicos participam.

#### 4.2.2.3 Passagem do tempo

O sentido do sucesso pode mudar ao longo da vida e dos estágios da carreira (Briscoe *et al.*, 2021). Ao refletir sobre a passagem do tempo, envelhecer (Quadro 51) se mostrou uma preocupação para os músicos entrevistados, porque “o corpo vai cansando um pouco”, “vai perdendo também um pouco do vigor”. Há “perdas físicas, óculos, perdas psíquicas”, mas existe alegria e realização “por estar conseguindo acompanhar.

<sup>57</sup> “there are degrees of creativity, that observers can say with an acceptable level of agreement that some products are more creative or less creative than others”.

Quadro 51 - Envelhecer

Unidade de registro	Sujeito
<p>Esse mês eu vou fazer 45 anos, eu acho que o meu balanço de vida está, assim, bastante positivo. Eu gostaria de trabalhar, continuar trabalhando, nas mesmas coisas, só que trabalhar menos. <b>Mas eu acredito que seja mais assim por conta de, né, acho que a idade vai pesando também, né?</b> A gente, na cabeça, a gente não se sente, né? Jamais a gente se sente. <b>Eu não me sinto velha na cabeça, mas o corpo vai cansando um pouco.</b></p>	E102
<p><b>E se você quer continuar tocando bem mesmo velho, tem que se preparar também.</b> Tem que ter, senão começa falhar.</p> <p>.. E assim, <b>a gente vai perdendo também um pouco do vigor, né?</b> Embora a gente tente se manter, se bem que hoje, como eu que vou fazer 60 agora, né, mas a gente se mantém e tal...</p>	E301
<p>Hoje eu tenho 48 anos, eu entrei lá e eu tinha 22, então eu acompanhei pessoas <b>e a gente tem perdas, né, a gente tem perdas. Perdas físicas, óculos, perdas psíquicas, e é uma coisa que você não consegue controlar.</b> Então eu tenho medo, não sei se seria a palavra correta, mas eu tenho um certo receio de passar por problemas que eu não gostaria de passar. De não conseguir acompanhar os meus colegas, não conseguir oferecer a música que é me pedida, então eu tenho esse receio, eu tenho mesmo.</p> <p><b>Eu acho que a gente vai envelhecendo e isso vai tornando o incômodo cada vez perceptível,</b> porque você fala, hoje eu não queria, mas eu tenho. Então você vai e faz. Mas acho que é uma questão mais do envelhecimento mesmo, da rotina, do dia a dia. Mas para a gente, aqui em casa e para mim, a gente leva de boa isso.</p>	E302
<p>Você nota na carreira aqueles músicos que a gente vai indo, vai se passando e, à medida que eu acho que você tá numa orquestra, às vezes você fala, putz, aqueles que estão ali trabalhando, você vê a geração que vai passando, <b>e você vê que você já passou por várias gerações, e aí você acaba se deparando com uma geração mais jovem, né, e estar trabalhando.</b> É a mesma coisa quando você, por exemplo, a gente pergunta, tem muito no futebol, que é lá só uma molecada e <b>tem aquele veterano lá que ainda corre os 90 minutos, sabe? Então, eu me sinto, pra mim é um termômetro, eu me sinto bem realizado por isso, por estar conseguindo acompanhar.</b></p>	E402

Fonte: elaborado pela autora

Os planos para o futuro são direcionados a atividades fora da orquestra, exemplificadas no Quadro 52. Duas pessoas declararam que planejam “migrar (...) para a área didática” e outra quer “morar no interior” e “baixar um pouquinho esse ritmo”.



Quadro 52 - Planos para o futuro

Unidade de registro	Sujeito
<p>Não, assim, <b>lógico que eu também quero outras coisas para o futuro, eu não quero ficar só aqui, né?</b> Eu pretendo, daqui a uns anos, ir morar no interior. É assim, é uma coisa que eu quero pra minha vida, eu queria baixar um pouquinho esse ritmo, eu pretendo morar no interior e eu vou trabalhar, vou continuar trabalhando ou tocando numa orquestra ou trabalhando com aulas coletivas de instrumento, né? Eu acho que assim, eu nunca vou querer parar de trabalhar. Vou trabalhar até quando eu aguentar.</p> <p><b>Vamos ver o que o futuro me reserva, mas parar de trabalhar, não pararei com certeza e sempre trabalharei com música.</b></p>	E102
<p>Mas em relação à aposentadoria, a minha questão, <b>o que eu tô procurando pessoalmente é ir migrando aos poucos para a área didática. Eu pretendo dar aula daqui a 5 ou 10 anos.</b> E olha que eu tenho 38 anos. <b>Não me vejo assim por muito mais tempo em orquestra.</b></p>	E202
<p>E foi a primeira vez que eu tive oportunidade de dar aula para alunos que não eram iniciantes. Eu dei aula para dois alunos do Rio Grande do Sul, por exemplo, que já estavam na graduação. E realmente gostei muito. Eu acho que, eu tenho pra mim que <b>daqui uns cinco, dez anos eu estou me direcionando para esse lado.</b> Tanto por essas frustrações que eu tive na orquestra, e também porque acho que vou ter muito mais satisfação e até porque com alguns colegas que eu converso e dão aula na Universidade, por exemplo, eu tenho um colega inclusive que é professor de violino da Universidade e é violista da Orquestra e ele fala que é incomparável, quando ele tá dando aula ele nem vê a hora passar e é muito mais satisfatório. E eu tenho, pra mim, <b>que eu quero seguir essa direção também.</b></p> <p>...por essa questão também de virar professor. <b>É o caminho que eu tento trilhar, independente do que está acontecendo nas orquestras, é o caminho que eu tento trilhar e é onde eu vejo a chance de me desenvolver ainda, né?</b></p>	E401

Fonte: elaborado pela autora

Para a aposentadoria, as pessoas entrevistadas citaram que não querem ir até o limite da idade “não pretendo tocar até a aposentadoria por idade na orquestra”, “a gente tem uma situação econômica que faz com que muitos músicos com 70, que já não estão... eu vejo muito isso, mas eu espero não precisar passar por isso”, “eu não me vejo passando dos 65 anos”. Os principais receios são “a performance não vai ser a mesma” e “passar por situações constrangedoras” (Quadro 53).

Quadro 53 - Aposentadoria

Unidade de registro	Sujeito
<p><b>Como é que eu quero estar como músico na aposentadoria?</b> Pra que seja uma coisa... Porque não é raro da gente ver os caras aposentando assim, caquéticos. Daquele jeito você fala, se esse cara já foi um bom músico, você não consegue visualizar aquilo.</p> <p>Mas eu acho que estão interligadas as questões da satisfação, de manter a chama, manter a chama é um termo um pouco romantizado, mas de manter o prazer, manter alguma conexão que está além de bater o cartão. E sendo orquestra o emprego, tem a chance de bater o cartão ou tem a chance de fazer aquilo algo se não tão empolgante quanto é para um timpanista, porque o timpanista não tem muitas chances, se ele for no esquema bater cartão ele vai se ferrar, não diria que ele vai se ferrar de perder o emprego, porque as vezes a pessoa é um funcionário público e não perde o emprego por nada, mas são situações constrangedoras, quando a pessoa não consegue tocar, quando a pessoa não consegue entrar, quando a pessoa não consegue resolver você sabe que é um clima, e aquilo vai minando a autoestima, vai minando a pessoa, a pessoa vai ficando cada vez menor, cada vez menor, cada vez menor então são realidades diferentes, mas eu acrescentaria também isso, que eu acho que está interligado, sobre o nosso fim de carreira, como que vai ser? A gente vai querer estar ainda fisicamente bem, tocando com algum vigor, ou a gente vai estar daquele jeito, só mais um concerto? Só para receber homenagem e as flores. Essa é uma questão interessante e eu acho que é possível ter.</p> <p><b>A aposentadoria, primeiro, passa muito por esse viés, da gente se cuidar, e mesmo que a gente não se cuide muito, porque tem gente que é mais tranqueira, pula, bebe, come qualquer coisa, mas pelo menos, eu acho que não impede uma atividade física, embora pareça que, quando a pessoa está num modo assim, ela não vai se interessar em fazer uma atividade física. Mas acho que passa por isso, e passa, na mesma medida, acho que passa também por a gente gostar daquilo que está fazendo, de algum jeito.</b></p>	E101
<p>Antes de estar muitos anos seguidos na orquestra, quando comecei meu trabalho profissional em orquestra, eu acreditava que seria tranquilo ir até os sessenta tocando em orquestra. Hoje em dia, <b>eu vejo que é um trabalho tão desgastante fisicamente que eu pretendo não tocar até a minha aposentadoria por idade, em orquestra.</b></p> <p>Mas em relação à aposentadoria, <b>eu vejo que tem muitos músicos que trabalham até cerca de 70 anos na orquestra e eu considero um marco heroico mesmo.</b> Eu olho com muita admiração para eles, porque não é um ambiente fácil, né? É um ambiente pesado também.</p>	E202
<p><b>Eu agora estou quase me aposentando. Quer dizer, me aposentando não, já tenho 35 anos de trabalho, de música, tocando fagote.</b></p> <p>Eu acho importante o reciclar. É claro que a gente tem uma situação econômica que faz com que muitos músicos com 70, que já não estão... eu vejo muito isso, mas <b>eu espero não precisar passar por isso.</b></p>	E301
<p>Eu não gostaria de parar, chegar aos 65 anos, mas é uma coisa que eu não sei, não sei mesmo. Eu gostaria, hoje atualmente, eu tenho 48, eu me vejo assim, <b>se eu pudesse parar daqui 10 anos seria o ideal, daqui 12 anos é o máximo, com 60 anos.</b> Mas é uma coisa que não está sob o nosso controle, né? Não sei o que... Isso pode ser reduzido também, né? Não sei. Mas <b>planejando, eu não me vejo passando dos 65 anos,</b> mas é aquela coisa, previdência... pode ser que aconteça. Mas hoje eu penso nisso, se eu pudesse parar, ou que eu posso fazer nesses próximos 10 anos, 12 anos, eu gostaria de não continuar.</p>	E302

<p>O nosso trabalho é um trabalho muito físico, e eu não sei se aquela coisa, como outras profissões, vou chegar aos 65 anos, será que eu paguei o que deveria pagar para poder parar? Eu gostaria de parar com 60? Eu consigo? Não consigo? <b>Então sempre há uma preocupação, e é uma coisa incerta dentro da carreira do músico.</b></p>	
<p>Eu acho que a gente poderia ter, não que ficasse só a cargo de cada pessoa, mas um plano pra quando a gente estiver mais velho, pra ir diluindo, sabe? <b>Ir parando aos poucos, sem ficar aquele trauma do rompimento, sabe?</b> A pessoa dedicou a vida inteira ali, 70 anos, agora é 75, mas 70 anos, a compulsória vem e pega a pessoa, tem que deixar de fazer isso. Acho que poderia ter uma forma de ir diluindo isso. Eu sei que isso vai muito de cada pessoa, mas se a pessoa é muito ativa, faz muita coisa, ela vem reduzindo, reduzindo, reduzindo. E até um plano pós-aposentadoria, aposentou, não vai mais tocar na orquestra, mas se você quiser você pode estar envolvido fazendo, sei lá, dando aula, sabe?</p> <p>Eu sempre brinquei assim, <b>eu quero o benefício da aposentadoria, isso eu quero, mas aposentar de fato eu não quero.</b> Também eu tenho consciência que quando eu estiver mais velho a performance não vai ser a mesma então eu preciso, sabe, o que eu vou fazer então para me sentir útil? Eu acho que a gente precisa pensar sobre isso. Se você gosta muito de música, como é o meu caso, acho que alguma coisa que você continue mexendo com música, mas que você continue sendo útil.</p>	E501

Fonte: elaborado pela autora



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tocar em orquestra aparece como sonho ou grande objetivo de quem estuda música. Para quem assiste a um concerto, muitas vezes a impressão é que de fato deva ser um sonho estar no palco e viver disto. Esta pesquisa, ao dar voz aos músicos orquestrais, mostrou um pouco da vida atrás das cortinas, ou seja, do dia a dia dos estudos, ensaios e dinâmicas envolvidas na carreira e como os músicos combinam os aspectos objetivos, materiais e práticos com as aspirações artísticas que os movem, como administram suas frustrações, trabalham com a realidade que encontram nas orquestras e buscam alternativas para expressar seu potencial criativo.

O referencial teórico incluiu os conceitos de carreiras objetiva e subjetiva, e reforçou a perspectiva pessoal nos modelos contemporâneos de carreira. Também foram apresentados aspectos e nomenclatura da performance musical entendida como uma arte de relações, com especial atenção para o percurso do performer: de intérprete transparente e fiel ao texto a protagonista da performance como prática criativa. Foram também apresentadas as principais características da carreira orquestral, com destaque para o cenário brasileiro.

O estudo atingiu os objetivos propostos, utilizando técnicas quantitativa e qualitativa para analisar a percepção de sucesso, identificar os fatores relevantes para o sucesso subjetivo e diagnosticar a existência ou não de senso de realização dos respondentes. Os resultados da pesquisa mostram que a segurança financeira é o aspecto com maior discrepância entre importância e realização. As dimensões relacionadas ao trabalho em si apresentaram os resultados mais altos no critério de realização, mesmo entre respondentes que reportaram baixo sucesso subjetivo.

Sobre a percepção da performance musical na orquestra como prática criativa, os respondentes concordaram que existe espaço para tal, ainda que tenha sido explicitado pelos respondentes que o trabalho na orquestra, por sua natureza, imponha restrições à criatividade, principalmente aos músicos de fila.

Com relação à busca de realização por meio de outras atividades musicais, a música de câmara e a atuação como solista surgiram como oportunidades de desenvolvimento e aperfeiçoamento, enquanto a docência surgiu como contribuição e impacto na sociedade. Interessante ressaltar que os respondentes afirmaram que tais atividades não tinham importância financeira.

## 5.1 LIMITAÇÕES

A escolha da pesquisadora foi desenhar um panorama geral dos músicos de orquestra no Brasil e, para isso, foram incluídos diferentes tipos de orquestras sinfônicas, quanto ao tipo de contratação, ao nível salarial à carga horária. A decisão de preservar o sigilo das orquestras impossibilitou o detalhamento do resultado por este critério, que poderia trazer clareza sobre eventuais diferenças existentes.

O método de seleção de participantes para a etapa qualitativa buscou objetividade na escolha de respondentes. Contudo, há que considerar que a pesquisadora é musicista de orquestra, com algum grau de relacionamento e proximidade com determinados entrevistados que foram aleatoriamente escolhidos.

O tamanho da amostra da fase quantitativa (n=164) e da fase qualitativa (n=10) podem ter sido insuficientes para fundamentar a validade externa, ou seja, os resultados não são generalizáveis. Apesar de consonante com a população de músicos de orquestra, a distribuição desigual de gênero na pesquisa e a conseqüente sub-representação das mulheres, com apenas 27% da amostra na etapa quantitativa e 20% na etapa qualitativa, pode ser também uma limitação.

## 5.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Os resultados deste trabalho apontaram algumas direções que podem ser abordadas em futuras pesquisas, como:

- Analisar o sucesso subjetivo em orquestras individualmente ou comparativamente.
- Investigar o sucesso subjetivo em músicos freelancers, sem o contrato fixo de orquestra, que foi a população estudada nesta pesquisa.
- Ampliar o objeto de pesquisa e comparar com outras atividades artísticas.
- Desenvolver e testar empiricamente uma conceituação para diferentes tipos de criatividade na música.
- Investigar, de forma quantitativa, a relação entre criatividade e sucesso subjetivo.

## 5.3 CONTRIBUIÇÕES E RECOMENDAÇÕES

Para o estudo do tema:

A pesquisa uniu os campos de carreira e performance musical, revelando, através da performance como prática criativa, que a criatividade é um aspecto da carreira que influencia como os músicos percebem seu sucesso. Esta pesquisa demonstrou que é possível ter uma carreira tradicional e, ao mesmo tempo, buscar sucesso em atividades paralelas que somadas constituem a carreira como um todo. Para a área de performance musical, contribui para o entendimento das questões envolvidas no fazer musical na orquestra, desde relações humanas a questões de saúde mental.

Para as Pessoas:

De acordo com Bennett (2008), “o sucesso como músico deve ser medido não pelo número de recitais e gravações, mas pela capacidade de construir uma carreira sustentável com uma variedade de funções diferentes que satisfaçam tanto as necessidades pessoais como profissionais” (p.5). Dentro dessa busca, a escala proposta por Briscoe *et al.* (2021) pode ser considerada uma ferramenta para o desenvolvimento do autoconhecimento tanto dos participantes da pesquisa, que refletiram sobre o questionário durante o processo de resposta, como dos leitores, que poderão se identificar com os resultados relatados. Refletir sobre as discrepâncias entre realizado e atualizado pode servir como ferramenta de diagnóstico e gerar discussões sobre estratégias de enfrentamento. Aos aspirantes à carreira orquestral ou músicos em início de profissão, esta pesquisa trouxe um entendimento dos desafios presentes no dia a dia da orquestra e demonstrou como os músicos os enfrentam.

Para as Organizações:

A pesquisa revelou quais dimensões são mais importantes para os músicos orquestrais, o que pode direcionar estratégias de melhoria das condições de trabalho. Foram apontados: carga horária excessiva, falta de planejamento, falta de espaços para música de câmara, falta de condições físicas, como salas de estudo e, até mesmo, salas de concerto. Para os maestros, saber que os músicos anseiam por espaços de criatividade na performance pode incentivar uma abertura a um maior protagonismo dos músicos durante os ensaios, apresentações, bem como nas decisões de repertório e convidados.

As pessoas entrevistadas vêem a orquestra como um ambiente hermético, sem abertura para mudança. As atividades paralelas mencionadas (música de câmara, atuação como solista e docência) poderiam fazer parte de um projeto orquestral expandido, de forma que os músicos

pudessem contribuir com suas habilidades dentro de projetos da própria orquestra. De fato, existem alguns projetos que contemplam essas atividades e alguns entrevistados as mencionaram. Porém, apesar de não mencionado nas entrevistas, as atividades paralelas são também fonte de renda extra para os músicos.

Examinar a carreira do músico orquestral pela lente do sucesso subjetivo revelou realidades distintas: os músicos demonstraram características da carreira tradicional dentro da orquestra, para se adaptarem a uma organização de estrutura rígida. Entendem bem a hierarquia, as regras explícitas e implícitas e valorizam a segurança no emprego. Para além da orquestra, buscam oportunidades de desenvolvimento compatíveis com os ideais da carreira proteana, exercendo a criatividade dentro e fora do palco, assim orquestrando suas carreiras.



## REFERÊNCIAS

- Abele, A. E., & Spurk, D. (2009). How do objective and subjective career success interrelate over time? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 803–824. doi: 10.1348/096317909X470924
- Abeles, H., & Hafeli, M. (2014). Seeking professional fulfillment: US symphony orchestra members in schools. *Psychology of Music*, 42(1), 35–50. doi: 10.1177/0305735612456447
- Allmendinger, J., & Hackman, J. R. (1996). Organizations in changing environments: The case of East German symphony orchestras. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 337–369. doi: 10.2307/2393935
- Allmendinger, J., Hackman, J. R., & Lehman, E. V. (1996). Life and work in symphony orchestras. *Musical Quarterly*, 80(2), 194–219. doi: 10.1093/mq/80.2.194
- Allsup, R. E. (2016). The enchanted empire: An essay review of *El Sistema Orchestrating Venezuela's Youth* by Geoffrey Baker. *Music Education Research*, 18(3), 332–334. doi: 10.1080/14613808.2016.1138663
- Amabile, T. M. (1983). *The Social Psychology of Creativity*. New York, NY: Springer-Verlag.
- Araújo, A. H. S. de (2024). O poder da música em projetos sociais: resíduos da colonização e a reconstrução de um presente possível. *Revista da Abem*, 32(2), e32202.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989a). Generating new directions in career theory. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence, (Orgs.), *Handbook of Career Theory* (p. 7–25). Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989b). *Handbook of Career Theory*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177–202. doi: 10.1002/job.290
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. (1996). *The Boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bailyn, L. (1989). Understanding individual experience at work. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence, (Orgs.), *Handbook of Career Theory* (p. 477–489). New York, NY: Cambridge University Press.
- Bacon, D. R., Sauer, P. L., & Young, M. (1995). Composite reliability in structural equations modeling. *Educational and Psychological Measurement*, 55(3), 394–406. doi: 10.1177/0013164495055003003
- Baker, G. (2018) El Sistema, ‘the Venezuelan Musical Miracle’: the construction of a global myth. *Latin American Music Review*, 39(2), p. 160-193
- Barbar, A. E. M., Crippa, J. A. de S., & Osório, F. de L. (2014). Performance anxiety in Brazilian musicians: Prevalence and association with psychopathology indicators. *Journal of Affective Disorders*, (152–154), 381\2013386. doi: 10.1016/j.jad.2013.09.041
- Barley, S. R. (1989). Careers, identities and institutions. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence (Orgs.), *Handbook of Career Theory* (p. 41–65). New York, NY: Cambridge University Press.
- Bartleet, B. L., Ballico, C., Bennett, D., Bridgstock, R., Draper, P., Tomlinson, V., & Harrison, S. (2019). Building sustainable portfolio careers in music: insights and implications for

- higher education. *Music Education Research*, 21(3), 282–294. doi: 10.1080/14613808.2019.1598348
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58–73. doi: 10.1108/13620430410518147
- Baruch, Y., Szűcs, N., & Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: The rise and rise of concepts. *Career Development International*, 20(1), 3–20. doi: 10.1108/CDI-11-2013-0137
- Bennett, D. (2008). *Understanding the classical music profession*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Blank, M., & Davidson, J. W. (2007). An exploration of the effects of musical and social factors in piano duo collaborations. *Psychology of Music*, 35, 231–248. doi: 10.1177/0305735607070306
- Boerner, S., & von Streit, C. F. (2005). Transformational leadership and group climate - empirical results from symphony orchestras. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 31–41. doi: 10.1177/107179190501200203
- Boerner, S., & von Streit, C. F. (2007). Promoting orchestral performance: The interplay between musicians' mood and a conductor's leadership style. *Psychology of Music*, 35(1), 132–143. doi: 10.1177/0305735607068891
- Bomfim, C. C. (2017). *A música orquestral, a metrópole e o mercado de trabalho* (Tese de Doutorado). Instituto de Artes, UNESP. Recuperado de <https://repositorio.unesp.br/items/350bdecb-0916-46ba-969d-209dd6fae55c>
- Born, G. (2005). On musical mediation: Ontology, technology and creativity. *Twentieth-Century Music*, 2(1), 7–36. doi: 10.1017/S147857220500023X
- Born, A. Van Den, & Witteloostuijn, A. Van. (2013). Drivers of freelance career success. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 24–46. doi: 10.1002/job.1786
- Breda, J., & Kulesa, P. (1999). *Stress and job satisfaction among symphony musicians*. Evanston, IL: Symphony Orchestra Institute. Recuperado de <https://www.esm.rochester.edu/iml/prjc/poly/wp-content/uploads/2012/05/research-study-series-2.pdf>
- Brendel, A. (2015). *Music, sense, and nonsense*. London: The Robson Press.
- Breusch, T. S., & Pagan, A. R. (1979). A simple test for heteroscedasticity and random coefficient variation. *Econometrica*, 47(5), 1287. doi: 10.2307/1911963
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2018). *Doing interviews*. London, UK: Sage.
- Briscoe, J. P., Kaše, R., Dries, N., Dysvik, A., Unite, J. A., Adeleye, I., ... Zikic, J. (2021). Here, there, & everywhere: Development and validation of a cross-culturally representative measure of subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 1–23. doi: 10.1016/j.jvb.2021.103612
- Brodsky, W. (2006). In the wings of British orchestras: A multi-episode interview study among symphony players. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(4), 673–690. doi: 10.1348/096317905X68213
- Brown, L. B. (2000). "Feeling My Way": Jazz improvisation and its vicissitudes: A plea for imperfection. *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, 58(2), 113–123. doi: 10.2307/432090

- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54(1), 32–57. doi: 10.2189/asqu.2009.54.1.32
- Burnard, P. (2012a). *Musical creativities in practice*. Cambridge, UK: Oxford University Press.
- Burnard, P. (2012b). Rethinking “musical creativity” and the notion of multiple creativities in music. In O. Odena (Org.), *Musical Creativity: Insights from Musical Education research*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Cardoso, A. (2020). Orquestras no mundo contemporâneo: sustentabilidade e papel social. *Revista Sinos*, 1, 11-21.
- Carter, T., & Levi, E. (2003). The history of the orchestra. In C. Lawson (Org.), *The Cambridge companion to the orchestra*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Chaffin, R., Lemieux, A. F., & Chen, C. (2006). Spontaneity and creativity in highly practiced music. In I. Deliège & G. Wiggins (Orgs.), *Musical Creativity: Multidisciplinary Research in Theory and Practice*. New York, NY: Psychology Press.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing grounded theory*. London, UK: Sage Publications.
- Chinyamurindi, W. T. (2016). A narrative investigation into the meaning and experience of career success: Perspectives from women participants. *SA Journal of Human Resource Management/SA*, 14(1). doi: 10.4102/sajhrm.v14i1.659
- Clarke, E. F. (2002). Understanding the psychology of performance. In J. Rink (Org.), *Musical Performance*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Clarke, E. F. (2012). What’s going on: Music, Psychology and Ecological Theory. In M. Clayton, T. Herbert, & R. Middleton (Orgs.), *The Cultural Study of Music*, 2nd ed., p. 333–342). New York, NY: Routledge.
- Collin, A., & Young, R. A. (1986). New directions for theories of career. *Human Relations*, 39(9), 837–853. doi: 10.1177/001872678603900904
- Cook, N. (2006). Entre o processo e o produto: Música enquanto performance. (F. Borém, trad.). *Per Musi*, 14, 5–22. Recuperado de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/permusi/issue/archive>
- Cook, N. (2014). Between art and science: Music as performance. *Journal of the British Academy*, 2, 1–25. doi: 10.5871/jba/002.001
- Cook, N. (2018). *Music as creative practice*. New York, NY: Oxford University Press.
- Costa, C. (2015). Saúde do músico: percursos e contribuições ao tema no Brasil. *Opus*, 21(3), 183–208. doi: 10.20504/opus2015c2106
- Costa, R. H. (2020). *A música como arte de viver em Salvador* (Tese de Doutorado). Universidade Federal da Bahia. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/33061>
- Cottrell, S. (2003). The future of the orchestra. In C. Lawson (Org.), *The Cambridge companion to the orchestra* (pp.251-264). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Cottrell, S. (2004). *Professional music-making in London*. Abingdon, UK: Routledge.
- Cottrell, S. (2007). Music, time and dance in orchestral performance: The conductor as shaman. *Twentieth-Century Music*, 3(1), 73–96. doi: 10.1017/S1478572207000333
- Cottrell, S. (2012). Musical performance in the twentieth century and beyond: an overview. In C. Lawson & R. Stowell (Orgs.), *The Cambridge History of Musical Performance*.

Cambridge, UK: Cambridge University Press.

- Cottrell, S. (2017). The creative work of larges ensembles. In J. Rink, H. Gaunt, & A. Williamon (Orgs.) *Musicians in the making: pathways to creative performance* (p. 186–205). New York, NY: Oxford University Press.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*(3), 297–334. doi: 10.1007/BF02310555
- Davidson, J. W., & Good, J. M. (2002). Social and musical co-ordination between members of a string quartet: An exploratory study. *Psychology of Music*, *30*, 186–201. doi: 10.1177/0305735602302005
- Deliège, I., & Wiggins, G. A. (Orgs.). (2006). *Musical Creativity: multidisciplinary research in theory and practice*. New York, NY: Psychology Press.
- Derr, C. B., & Laurent, A. (1989). The internal and external career. In M. B. Arthur, D. T. Hall, & B. S. Lawrence, (Orgs.). *Handbook of Career Theory*. New York, NY: Cambridge University Press.
- Dik, B.J., & Duffy, R. D. (2009). Calling and vocation at work: definitions and prospects for research and practice. *The Counseling Psychologist* *37*(3), 424–50. doi: 10.1177/0011000008316430
- Dobrow-Riza, S., & Heller, D. (2015). Follow your heart or your head? A longitudinal study of the facilitating role of calling and ability in the pursuit of a challenging career. *Journal of Applied Psychology*, *100*(3), 695–712. doi: 10.1037/a0038011
- Dobrow, S. (2004). Extreme subjective career success: a new integrated view of having a calling. *Best Paper Proceedings, 2004, Academy of Management Conference*, 1–6. doi: 10.5465/AMBPP.2004.13863838
- Dobrow, S. R., & Tosti-Kharas, J. (2012). Listen to Your Heart? Calling and Receptivity to Career Advice. *Journal of Career Assessment*, *20*(3), 264–280. doi: 10.1177/1069072711434412
- Domenici, C. L. (2012a). A voz do performer na música e na pesquisa. *Anais do II SIMPOM*, 169–182. Recuperado de <https://seer.unirio.br/simpom/article/view/2608>
- Domenici, C. L. (2012b). His master's voice: a voz do poder e o poder da voz. *Revista do Conservatório de Música da UFPel*, *5*, 65–97. Recuperado de <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/RCM/article/view/2479>
- Domenici, C. L. (2013). A performance musical e a crise da autoridade: corpo e gênero. *Revista Interfaces*, *1*(18), 76–95. Recuperado de <https://revistas.ufrj.br/index.php/interfaces/article/view/29860>
- Dries, N. (2011). The meaning of career success: Avoiding reification through a closer inspection of historical, cultural, and ideological contexts. *Career Development International*, *16*(4), 364–384. doi: 10.1108/13620431111158788
- Duckles, V., & Pasler, J. (2001). Musicology. In *Grove Music Online*. Recuperado de <https://www.oxfordmusiconline.com/grovemusic>

- Ekmekcioglu, E. B., Erdogan, M. Y., & Sokmen, A. (2020). Career commitment and subjective career success: the moderating role of career-enhancing strategies. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1287–1305. DOI: 10.1108/IJM-07-2018-0230
- Elias, N. (1994). *Mozart Sociologia de um Gênio*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Faulkner, R. (1973a). Career concerns and mobility motivations of orchestra musicians. *Sociological Quarterly*, 14(3), 334–349. doi: 10.1111/j.1533-8525.1973.tb00864.x
- Faulkner, R. (1973b). Orchestra interaction: some features of communication and authority in an artistic organization. *The Sociological Quarterly*, 14(2), 147–157. doi: 10.1111/j.1533-8525.1973.tb00850.x
- Fávero, L. P., & Belfiore, P. (2017). *Manual de análise de dados*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Flick, U. (2007). *Designing Qualitative Research*. London, UK: Sage Publications.
- Ford, L., & Davidson, J. W. (2003). An investigation of members' roles in wind quintets. *Psychology of Music*, 31(1), 53–74. doi: 10.1177/0305735603031001323
- Gaunt, H. (2017). Apprenticeship and empowerment. In J. Rink, H. Gaunt, & A. Williamon (Orgs.), *Musicians in the making: pathways to creative performance*. New York, NY: Oxford University Press.
- Gaunt, H., & Dobson, M. C. (2014). Orchestras as “ensembles of possibility”: Understanding the experience of orchestral musicians through the lens of communities of practice. *Mind, Culture, and Activity*, 21(4). doi: 10.1080/10749039.2014.951900
- Gibbs, G. (2009). *Análise de dados qualitativos*. (R. C. Costa, trad., L. Viali, rev. técnica). Porto Alegre, RS: Artmed.
- Gilboa, A., & Tal-Shmotkin, M. (2010). String quartets as self-managed teams: An interdisciplinary perspective. *Psychology of Music*, 40(1), 19–41. doi: 10.1177/0305735610377593
- Gillinson, C., & Vaughan, J. (2003). The life of an orchestral musician. In C. Lawson (Org.), *The Cambridge companion to the orchestra*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Godlovitch, S. (1998). *Musical performance: a philosophical study*. London, UK: Routledge.
- Godoy, A. S. (2005). Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3(2), 80–89. Recuperado de <http://www.spell.org.br/documentos/ver/11383/refletindo-sobre-criterios-de-qualidade-da-pesquisa-qualitativa/i/pt-br>
- Goehr, L. (1992). *The imaginary museum of musical works*. New York, NY: Oxford University Press.
- Greenhaus, J., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of Management Journal*, 33(1), 64–86. doi: 10.2307/256352
- Greenwell, B., Boehmke, B., & Cunningham, J. (2020). *Package “gbm”*. Recuperado de <https://github.com/gbm-developers/gbm>
- Guan, Y., Arthur, M. B., Khapova, S. N., Hall, R. J., & Lord, R. G. (2019). Career boundarylessness and career success: A review, integration and guide to future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 390–402. doi: 10.1016/j.jvb.2018.05.013

- Gunz, H. (1989). The dual meaning of managerial careers: organizational and individual level of analysis. *Journal of Management Studies*, 26(3), 226–250. doi: 10.1111/j.1467-6486.1989.tb00726.x
- Gunz, H., & Heslin, P. A. (2005). Reconceptualizing career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 105–111. doi: 10.1002/job.300
- Gunz, H., & Peiperl, M. (2007). *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Gyger, E. (2014). No stone unturned: Mapping composer-performer collaboration. In M. Barrett (Org.), *Collaborative creative thought and practice in music* (p. 33–47). Aldershot, UK: Ashgate.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (A. S. Sant'Anna, trad., M. A. Gouvêa, rev. técnica). 6a ed. Porto Alegre, RS: Bookman Editora Ltda.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and Out of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 1–13. doi: 10.1016/j.jvb.2003.10.006
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155–176. doi: 10.1002/job.301
- Hayden, S., & Windsor, L. (2007). Collaboration and the composer: Case studies from the end of the twentieth century. *Tempo*, 240, 28–39. doi: 10.1017/S0040298207000113
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113–136. doi: 10.1002/job.270
- Hill, J. (2018). *Becoming Creative*. New York, NY: Oxford University Press.
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). Assessing key predictors of career success: Development and validation of the career resources questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 338–358. doi: 10.1177/1069072717695584
- Holst, G; Paarup, H; Baelum, J. (2012). A cross-sectional study of psychosocial work environment and stress in the Danish symphony orchestras. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86, 639–649. doi:10.1007/s00420-011-0710-z
- Hughes, E. C. (1937). Institutional office and the person. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404–413. doi: 10.1086/217711
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their Work*. Glencoe, IL: Free Press.
- Hunt, J. G., Stelluto, G. E., & Hooijberg, R. (2004). Toward new-wave organization creativity: Beyond romance and analogy in the relationship between orchestra-conductor leadership and musician creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1), 145–162. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.12.009
- Inkson, K., Dries, N., & Arnold, J. (2015). *Understanding careers*. London, UK: Sage Publications.
- Inkson, K., Gunz, H., Ganesh, S., & Roper, J. (2012). Boundaryless careers: Bringing back

- boundaries. *Organization Studies*, 33(3), 323–340. doi: 10.1177/0170840611435600
- Jung, T., & Wickrama, K. A. S. (2008). An Introduction to Latent Class Growth Analysis and Growth Mixture Modeling. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(1), 302–317. doi: 10.1111/j.1751-9004.2007.00054.x
- Kaneko, Y., Lianza, S., & Dawson, W. J. (2005). Pain as an incapacitating factor in symphony orchestra musicians in São Paulo, Brazil. *Medical Problems of Performing Artists*, 20(4), 168–174. doi: 10.21091/mppa.2005.4033
- Kaše, R., Dries, N., Briscoe, J. P., Cotton, R. D., Apospori, E., Bagdadli, S., ... Fei, Z. (2020). Career success schemas and their contextual embeddedness: A comparative configurational perspective. *Human Resource Management Journal*, 30(3), 422–440. doi: 10.1111/1748-8583.12218
- Kenny, D., Driscoll, T., & Ackermann, B. (2014). Psychological well-being in professional orchestral musicians in Australia: A descriptive population study. *Psychology of Music*, 42(2), 210–232. doi: 10.1177/0305735612463950
- Kerman, J. (1983). A Few Canonic Variations. *Critical Inquiry*, 10(1), 107–125.
- Khapova, S. N., Arthur, M. B., & Wilderom, C. P. M. (2007). The Subjective Career in the Knowledge Economy. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Khodyakov, D. (2014). Getting in tune: A qualitative analysis of guest conductor-musicians relationships in symphony orchestras. *Poetics*, 44, 64–83. doi: 10.1016/j.poetic.2014.04.004
- Koivunen, N. (2003). *Leadership in symphony orchestras*. Tampere, Finlândia: Tampere University Press. doi: 10.1177/0305735613491998
- Koivunen, N., & Wennes, G. (2011). Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership*, 7(1), 51–71. doi: 10.1177/1742715010386865
- Kronemberger, G. A. (2014). *OPES, uma Sociologia dos músicos de orquestra* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro. Recuperado de [https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=1308288](https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=1308288)
- Kuehn, F. M. C. (2012). Interpretação - reprodução musical - teoria da performance: reunindo-se os elementos para uma reformulação da(s) prática(s) interpretativa(s). *Per Musi*, 27, 7–20. doi: 10.1590/S1517-75992012000200002
- Kumano, E. M., Cunha, K. P. L. da, & Nakano, D. N. (2016). Panorama do financiamento público do setor musical no Brasil, uma discussão sobre a lei Rouanet. XXXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção 2016 - Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil, 1–13.
- Lage, M. C., & Godoy, A. S. (2008). O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 9(4), 75–98. doi: 10.1590/s1678-69712008000400006
- Lebrecht, N. (2001). *The maestro myth*. New York, NY: Kensington.
- Leech-Wilkinson, D. (2012). Compositions, scores, performances, meanings. *Music Theory Online*, 18(1), 1–17. doi: 10.30535/mto.18.1.4
- Lim, M. C. (2014). In pursuit of harmony: The social and organisational factors in a

- professional vocal ensemble. *Psychology of Music*, 42(3), 407–324. doi: 10.1177/0305735612469674
- Little, R. J. A. (1988). A test of missing completely at random for multivariate data with missing values. *Journal of the American Statistical Association*, 83(404), 1198–1202. doi: 10.1080/01621459.1988.10478722
- Lukács, G. (1980). *The Ontology of Social Being – Labour* (D. Fernbach, trad.). London, UK: Merlin Press.
- MacDonald, R. A. R., & Wilson, G. (2005). Musical identities of professional jazz musicians: a focus group investigation. *Psychology of Music*, 33(4), 395–417. doi: 10.1177/0305735605056151
- Maciente, M. N. (2016). *Estratégias de enfrentamento para a Ansiedade de Performance Musical (APM): um olhar sobre músicos profissionais de orquestras paulistas* (Tese de Doutorado). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27158/tde-08092016-153009/pt-br.php>
- Marler, J. H., Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (2002). Boundaryless and traditional contingent employees: worlds apart. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 425–453. doi: 10.1002/job.148
- Marotto, M., Roos, J., & Victor, B. (2007). Collective virtuosity in organizations: A study of peak performance in an orchestra. *Journal of Management Studies*, 44(3), 388–413. doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00682.x
- Marsh, H. W., Guo, J., Dicke, T., Parker, P. D., & Craven, R. G. (2020). Confirmatory Factor Analysis (CFA), Exploratory Structural Equation Modeling (ESEM), and Set-ESEM: Optimal balance between goodness of fit and parsimony. *Multivariate Behavioral Research*, 55(1), 102–119. doi: 10.1080/00273171.2019.1602503
- Mayrhofer, W., Briscoe, J. P., Hall, D. T. T., Dickmann, M., Dries, N., Dysvik, A., ... Unite, J. (2016). Career success across the globe: Insights from the 5C project. *Organizational Dynamics*, 45(3), 197–205. doi: 10.1016/j.orgdyn.2016.07.005
- Mayrhofer, W., Meyer, M., & Steyrer, J. (2007). Contextual issues on the study of careers. In H. Gunz & M. Peiperl (Orgs.), *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McDonald, R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment* (1st ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Menger, P.-M. (2005). *Retrato do artista enquanto trabalhador*. Lisboa, Portugal: Roma Editora.
- Menger, P.-M. (2014). *The Economics of Creativity*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Minczuk, A. (2014). *O contexto histórico, político e econômico de orquestras sinfônicas do Brasil* (Tese de Doutorado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Recuperado de <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/13310>
- Mintzberg, H. (1998). Covert leadership: Notes on managing professionals. *Harvard Business Review*, 76, 140–147. Recuperado de <https://hbr.org/1998/11/covert-leadership-notes-on-managing-professionals>



- Mogelof, J. P., & Rohrer, L. H. (2005). Rewards and sacrifices in elite and non-elite organizations: Participation in valued activities and job satisfaction in two symphony orchestras. *International Journal of Manpower*, 26(1), 93–109. doi: 10.1108/01437720510587307
- Monaco, E. (2019). *Estratégia como prática na gestão orquestral: Uma autoetnografia na Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo* (Dissertação de Mestrado). Escola de Música, Universidade Federal da Bahia. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/33473>
- Moore, C., Gunz, H., & Hall, D. T. (2007). Tracing the historical roots of career theory in Management and Organization studies. In H. Gunz & M. Peiperl (Orgs.), *Handbook of Career Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups : A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165–186. doi: 10.2307/2393352
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367–408. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169–179. doi: 10.1016/j.jvb.2014.06.001
- Nicholson, N., De Waal-Andrews, W. (2005). Playing to win: Biological imperatives, self-regulation, and trade-offs in the game of career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 137–154. doi: 10.1002/job.295
- O'Neill, S., & Sloboda, J. (2017). Responding to performance: Listeners and audiences. In J. Rink, H. Gaunt, & A. Williamon (Orgs.), *Musicians in the making: pathways to creative performance*. New York, NY: Oxford University Press.
- P.F. Drucker. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 66(1), 1–11. Recuperado de <https://hbr.org/1988/01/the-coming-of-the-new-organization>
- Pan, J., & Zhou, W. (2015). How do employees construe their career success: An improved measure of subjective career success. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(1), 45–58. doi: 10.1111/ijsa.12094
- Parasuraman, S., & Purohit, Y. S. (2000). Distress and boredom among orchestra musicians: the two faces of stress. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 74–83. doi: 10.1037/1076-8998.5.1.74
- Paula, P. A. de (2016). *Organizações sociais da cultura e formação em música na cidade de São Paulo: um estudo sobre o Projeto Guri* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. doi:10.47749/T/UNICAMP.2016.971622
- Peiperl, M., & Gunz, H. (2007). Taxonomy of career studies. In *Handbook of Career Studies* (p. 39–54). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Penna, M., Barros, O. R. N. e, & Mello, M. R. de. (2012). Educação musical com função social: qualquer prática vale? *Revista da Abem*, 20(27), 65-78.
- Pichoneri, D. (2005). *Músicos de orquestra: um estudo sobre educação e trabalho no campo das artes* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. doi: 10.47749/T/UNICAMP.2006.365151
- Pichoneri, D. F. M. (2011). *Relações de trabalho em música: a desestabilização da harmonia*

- (Tese de Doutorado). Faculdade de Educação, Universidade Estadual de Campinas. doi: 10.47749/T/UNICAMP.2011.841014
- Ponte, E. (2012). *Por uma cultura pública: organizações sociais, oscips e a gestão pública não estatal na área da cultura*. São Paulo, SP: Itáu Cultural. Recuperado de <https://www.itaucultural.org.br/secoes/observatorio-itaucultural/cultura-publica-organizacoes-sociais-gestao-publica>
- Poon, J. M. L., Briscoe, J. P., Abdul-Ghani, R., & Jones, E. A. (2015). Meaning and determinants of career success: A Malaysian perspective. *Journal of Work and Organization Psychology*, 31(1), 21–29. doi: 10.1016/j.rpto.2015.02.002
- R Core Team. (2013). R: A language and environment for statistical computing. Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing. Recuperado de <https://www.r-project.org/>
- Ramnarine, T. K. (2011). The Orchestration of Civil Society: Community and Conscience in Symphony Orchestras. *Ethnomusicology Forum*, 20(3), 327–351. doi: 10.1080/17411912.2011.638515
- Ramnarine, T. K. (2017). Introduction. In T. K. Ramnarine (Org.), *Global perspectives on orchestras*. New York, NY: Oxford University Press.
- Rink, J., Gaunt, H., & Williamon, A. (Orgs.). (2017). *Musicians in the Making*. New York, NY: Oxford University Press.
- Rohr, D. (2004). *The careers and social status of british musicians, 1750-1850. A profession of artisans*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rosenberg, J. M., Beymer, P. N., Anderson, D. J., Lissa, C. j. van, & Schmidt, J. A. (2019). tidyLPA: An R package to easily carry out Latent Profile Analysis (LPA) using open-source or commercial software. *Journal of Open-Source Software*, 3(30), 978. doi: 10.21105/JOSS.00978
- Ross, A. (2011). *Escuta só* (P. M. Soares, trad.). São Paulo, SP: Companhia das Letras.
- Rosseel, Y., Jorgensen, T. D., & Rockwood, N. (2020). Package ‘lavaan’: Latent variable analysis. *The comprehensive R archive network*. Recuperado de <https://cran.r-project.org/web/packages/lavaan/index.html>
- RStudio Team. (2020). RStudio: Integrated Development for R. Boston, MA. Recuperado de <http://www.rstudio.com/>
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9–26. doi: 10.1016/0377-2217(90)90057-1
- Saldaña, J. (2011). *Fundamentals of qualitative research*. New York, NY: Oxford University Press.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. del P. B. (2013). *Metodologia de Pesquisa* (5a ed.). Porto Alegre, RS: Penso Editora.
- Sardais, C., Lortie, J., & Coblenca, E. (2019). “Inside the Panacousticon”: How orchestra conductors play with discipline to produce art. *International Journal of Arts Management*, 22(1), 73–86. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/45221739>
- Savalei, V., & Rhemtulla, M. (2012). On obtaining estimates of the fraction of missing information from Full Information Maximum Likelihood. *Structural Equation Modeling*, 19(3), 477–494. doi: 10.1080/10705511.2012.687669

- Sawyer, K. R. (2006). *Explaining creativity*. New York, NY: Oxford University Press.
- Sawyer, K. R. (2014). Musical performance as collaborative practice. In M. Barrett (Org.), *Collaborative creative thought and practice in music*. Surrey, UK: Ashgate.
- Scharff, C. (2018). *Gender, Subjectivity, and Cultural Work: The Classical Music Profession*. London, UK: Routledge.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Schenker, H. (2000). *The art of performance*. (H. Esser, Org.). New York, NY: Oxford University Press.
- Schwartz, S. H. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative Sociology*, 5(2–3) doi: 10.1163/ej.9789004158207.i-193.19
- Segnini, L. R. P. (2014a). O trabalho do músico entre o Estado e o mercado. *Políticas Culturais em Revista*, 2(7), 249–265. doi: 10.9771/1983-3717pcr.v7i2.11471
- Segnini, L. R. P. (2014b). Os músicos e seu trabalho: Diferenças de gênero e raça. *Tempo Social*, 26(1), 75–86. doi: 10.1590/S0103-20702014000100006
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237. doi: 10.2307/3069452
- Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M., & Cook, S. (1974). *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo, SP: Epu.
- Sennet, R. (2012). *Together: The rituals, pleasures and politics of co-operation*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Shockley, K. M., Ureksoy, H., Rodopman, O. B., Poteat, L. F., & Dullaghan, T. R. (2016). Development of a new scale to measure subjective career success: A mixed-methods study. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 128–153. doi: 10.1002/job.2046
- Sicca, L. M. (2000). Chamber music and organization theory: some typical organizational phenomena seen under the microscope. *Studies in Culture, Organizations and Societies*, 6, 145–168. doi: 10.1080/10245280008523545
- Silva, A. M. da. (2001). *A estrutura e o funcionamento das orquestras sinfônicas estaduais, sediadas em Belo Horizonte/Minas Gerais* (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais. Recuperado de <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-99JH5Y>
- Silva, C. A. D. (2015). *Audições para flauta em orquestras brasileiras: procedimentos, repertório e expectativas*. (Dissertação de Mestrado) Escola de Música, Universidade Federal da Bahia. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/32097>
- Silva, P. C. Ri. da. (2013). *Diferentes modelos de gestão orquestral: uma comparação da Filarmônica de Minas Gerais e da Sinfônica de Minas Gerais*. (Dissertação de Mestrado) Escola de Música, Universidade Federal da Bahia. Recuperado de <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/18748>
- Small, C. (1998). *Musicking: The meanings of performance and listening*. Middletown, CT: Wesleyan University Press.
- Soila-Wadman, M., & Köping, A.-S. (2009). Aesthetic relations in place of the lone hero in Arts leadership: Examples from film making and orchestral performance. *International Journal of Arts Management*, 12(1), 31–43. Recuperado de

<https://www.jstor.org/stable/41065007>

- Spitzer, J., & Zaslav, N. (2004). *The birth of the orchestra: History of an institution, 1650-1815*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35–69. doi: 10.1177/0149206318786563
- Spurk, D., Hirschi, A., Wang, M., Valero, D., & Kauffeld, S. (2020). Latent profile analysis: A review and “how to” guide of its application within vocational behavior research. *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103445. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103445
- Stebbins, R. A. (1970). Career: The subjective approach. *Sociological Quarterly*, 11(1), 32–49. doi: 10.1111/j.1533-8525.1970.tb02074.x
- Stravinsky, I. (1996). *Poética musical em 6 lições* (L. P. Horta, trad.). Rio de Janeiro, RJ: Jorge Zahar Editor. (Trabalho original publicado em 1942).
- Strubler, D. C., & Evangelista, R. (2009). Maestro Neeme Jarvi on Leadership. *Journal of Management Inquiry*, 18(2), 119–121. doi: 10.1177/1056492609333413
- Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2012). The effects of objective career success on subsequent subjective career success. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 345–353. doi: 10.1016/j.jvb.2012.09.001
- Tams, S., & Arthur, M. B. (2010). New directions for boundaryless careers: Agency and interdependence in a changing world. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 629–646. doi: 10.1002/job.712
- Taruskin, R. (1995). *Text and act*. New York, NY: Oxford University Press.
- Thorndike, E. L. (1934). *Prediction of Vocational Success*. New York, NY: Oxford University Press.
- Tovstiga, G., Odenthal, S., & Goerner, S. (2005). Sense-making and learning in complex organizations: the string quartet revisited. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 1(3), 215–231. doi: 10.1504/IJMCP.2005.008514
- Vaag, J., Bjørngaard, J. H., & Bjerkeset, O. (2016). Symptoms of anxiety and depression among Norwegian musicians compared to the general workforce. *Psychology of Music*, 44(2), 234–248. doi: 10.1177/0305735614564910
- Van Maanen, J. (1977). *Organizational Careers: Some New Perspectives*. London, UK: Wiley.
- Vilela, N. G. S. (2022). *Tipos psicológicos e sucesso subjetivo na carreira docente* (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-19102022-205829/pt-br.php>
- Walser, R. (Org.). (2016). *The Christopher Small reader*. Middletown, CT: Wesleyan University Press.
- Williamon, A., Thompson, S., Lisboa, T., & Wiffen, C. (2006). Creativity, originality and value in music performance. In Irène Deliège & G. A. Wiggins (Orgs.), *Musical Creativity: Multidisciplinary Research in Theory and Practice*. New York, NY: Psychology Press.
- White, H. (1980). A heteroskedasticity-consistent covariance matrix estimator and a direct test for heteroskedasticity. *Econometrica*, 48(4), 817. doi: 10.2307/1912934

- Wise, K., James, M., & Rink, J. (2017). Performers in the practice room. In J. Rink, H. Gaunt, & A. Williamson (Eds.), *Musicians in the making: pathways to creative performance*. New York, NY: Oxford University Press.
- Woo, S. E., Jebb, A. T., Tay, L., & Parrigon, S. (2018). Putting the “person” in the center: Review and synthesis of person-centered approaches and methods in Organizational Science. *Organizational Research Methods*, 21(4), 814–845. doi: 10.1177/1094428117752467
- Young, V. M., & Colman, A. M. (1979). Some psychological processes in string quartets. *Psychology of Music*, 7(1), 12–18. doi: 10.1177/030573567971002
- Zeileis, A., & Lumley, T. (2022). Package “sandwich”: Robust covariance matrix estimators. *The Comprehensive R Archive Network*. doi: 10.18637/jss.v095.i01
- Zhou, W., Sun, J., Guan, Y., Li, Y., & Pan, J. (2013). Criteria of career success among Chinese employees: Developing a multidimensional scale with qualitative and quantitative approaches. *Journal of Career Assessment*, 21(2), 265–277. doi: 10.1177/1069072712471302



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário da primeira etapa da coleta de dados

#### **Página 1 do Questionário on-line: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

##### **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Você está sendo convidado(a) a participar como voluntário(a) de uma pesquisa de doutorado sobre a carreira de músicos e musicistas de orquestra. A pesquisa é conduzida por Mariana Bergsten Mendes Felix, doutoranda da FEA-USP, sob orientação da Prof.a Dra. Tania Casado (FEA-USP) e coorientação do Prof. Dr. Fábio Cury (CMU-USP).

O objetivo da pesquisa é compreender como músicos e musicistas de orquestra percebem o sucesso em suas trajetórias. A coleta de dados será em duas etapas: a primeira etapa consiste em um questionário online com questões sobre sucesso na carreira e informações sociodemográficas, com preenchimento em torno de 10 minutos. Ao final do questionário, os participantes terão a opção de se candidatar para a segunda etapa, que envolve entrevistas para aprofundar os temas abordados no questionário. Somente alguns participantes serão selecionados para as entrevistas, com base na busca por diversidade de perfis. As entrevistas serão conduzidas virtualmente, com duração de aproximadamente 40 minutos.

A pesquisa se compromete a seguir a Resolução CNS nº 510/2016, relacionada à pesquisa com seres humanos, e respeita seus direitos como participante. Você tem a liberdade de participar ou não do questionário e da entrevista, podendo interromper sua participação a qualquer momento sem prejuízo. É possível retirar o consentimento para o uso de seus dados a qualquer momento. Caso decida não se identificar no questionário, a exclusão dos dados da pesquisa será impossibilitada.

A sua identidade será mantida em sigilo, mesmo que você opte por se identificar. As entrevistas serão gravadas apenas para fins de transcrição, e você terá acesso à transcrição para autorizar para uso integral ou parcial na pesquisa. As gravações serão armazenadas em arquivos próprios da pesquisadora e serão apagadas assim que a transcrição for autorizada. Ao apresentar os dados obtidos nas entrevistas, serão omitidas informações que permitam identificá-lo(a).

Você tem o direito de receber respostas para eventuais dúvidas durante ou após a participação na pesquisa, e pode entrar em contato diretamente com a pesquisadora responsável através do e-mail [marianabergsten@usp.br](mailto:marianabergsten@usp.br) ou telefone (11) 99539-2555. Para questões relacionadas à ética em pesquisa, você pode contatar o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP), situado à Rua Arlindo Bettio, 1000, Prédio II, Sala T14, Vila Guaraciaba, São Paulo, SP, CEP 03828-000; telefone (11) 3091-1046; email: [cep-each@usp.br](mailto:cep-each@usp.br); horário de funcionamento: Segundas às sextas-feiras: das 09:00 às 11:00 e das 14:00 às 16:00 h.

Não haverá compensação financeira pela participação na pesquisa, mas em caso de qualquer dano material ou imaterial decorrente da pesquisa, você tem direito a indenização. Não haverá custos para participar da pesquisa.

Se você se sentir emocionalmente afetado durante ou após a pesquisa, entre em contato com a pesquisadora responsável, que fará o encaminhamento para acolhimento psicológico/psiquiátrico, que será gratuito para o(a) participante da pesquisa.

Há riscos inerentes à participação na pesquisa, como fornecer informações pessoais sensíveis que podem evocar desconforto emocional. Você pode interromper sua participação caso se sinta constrangido(a) ou desconfortável. Existem também riscos virtuais associados ao uso de meios eletrônicos, como possíveis falhas técnicas, violações de segurança e dificuldades técnicas que possam afetar sua participação. A pesquisadora fará o possível para garantir a confidencialidade e proteção dos dados coletados, mas não é possível garantir a segurança absoluta dos dados transmitidos eletronicamente.

A pesquisa pode beneficiar estudantes e aspirantes à carreira orquestral, uma vez que um estudo sobre sucesso e realização de músicos de orquestra é uma contribuição para o entendimento dessa carreira, além de contribuir para a gestão de orquestras em relação às condições de trabalho.

Se você concorda em participar, clique na afirmativa abaixo para iniciar o questionário. É importante guardar uma cópia deste documento e você receberá uma via assinada pela pesquisadora via e-mail.

Declaro que, após ser convenientemente esclarecido(a) pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, afirmo minha concordância em participar da pesquisa nos termos deste TCLE.



(O questionário prosseguirá somente com o preenchimento da concordância ao TCLE)

**Página 2 do Questionário on-line: Filtro para confirmar que o(a) respondente trabalha em uma orquestra profissional**

Você toca atualmente em uma orquestra profissional?

Sim

Não

(Se a resposta para essa questão for “sim”, o questionário segue para a página 3. Se a resposta for “não”, a pesquisa se encerra, agradecendo ao respondente: “Agradeço por sua disposição de responder, mas a população da pesquisa abrange músicos e musicistas de orquestras profissionais”.)

**Página 3 do Questionário on-line: Questões sobre sucesso subjetivo**

Por favor, leia a lista dos Aspectos de Carreira na coluna à esquerda. Então, para cada Aspecto de Carreira, responda:

- 1) Quão importante você considera esse aspecto para o modo como você vê sucesso na carreira; e
- 2) Se está feliz com o nível que alcançou nesse aspecto de carreira.

	Pensando sobre sucesso na minha carreira, eu considero este aspecto de carreira*	Em relação a este aspecto de carreira, eu alcancei um nível com o qual estou feliz**
Ser capaz de prover às necessidades básicas.		
Ter a oportunidade de ser inovador em minhas atividades de trabalho.		
Ter meu próprio negócio.		
Contribuir para o desenvolvimento dos outros.		
Alcançar um bom equilíbrio entre trabalho e vida familiar.		
Vivenciar relações positivas com pares e colegas.		

\*Opções de resposta: Nada importante / Não importante / Indiferente / Um pouco importante / Muito importante.

\*\*Opções de resposta: Discordo totalmente / Discordo / Nem concordo nem discordo / Concordo / Concordo totalmente.

#### **Página 4 do Questionário on-line: Questões sobre sucesso subjetivo**

Por favor, leia a lista dos Aspectos de Carreira na coluna à esquerda. Então, para cada Aspecto de Carreira, responda:

- 1) Quão importante você considera esse aspecto para o modo como você vê sucesso na carreira;  
e
- 2) Se está feliz com o nível que alcançou nesse aspecto de carreira.

	Pensando sobre sucesso na minha carreira, eu considero este aspecto de carreira*	Em relação a este aspecto de carreira, eu alcancei um nível com o qual estou feliz**
Vivenciar desafios no meu trabalho.		
Ter tempo para interesses não profissionais.		
Obter feedback positivo de meus supervisores.		
Ajudar os outros.		
Alcançar riqueza.		
Trabalhar por conta própria.		

\*Opções de resposta: Nada importante / Não importante / Indiferente / Um pouco importante / Muito importante.

\*\*Opções de resposta: Discordo totalmente / Discordo / Nem concordo nem discordo / Concordo / Concordo totalmente.

#### **Página 5 do Questionário on-line: Questões sobre sucesso subjetivo**

Por favor, leia a lista dos Aspectos de Carreira na coluna à esquerda. Então, para cada Aspecto de Carreira, responda:

- 1) Quão importante você considera esse aspecto para o modo como você vê sucesso na carreira;  
e
- 2) Se está feliz com o nível que alcançou nesse aspecto de carreira.

	Pensando sobre sucesso na minha carreira, eu considero este aspecto de carreira*	Em relação a este aspecto de carreira, eu alcancei um nível com o qual estou feliz**
Ser capaz de prover, financeiramente, para minha família.		
Alcançar equilíbrio entre atividades profissionais e não profissionais.		
Receber incentivos, benefícios ou bônus.		
Gerir meu próprio negócio.		
Vivenciar relações positivas com superiores.		
Aprender, continuamente, ao longo da minha carreira.		

\*Opções de resposta: Nada importante / Não importante / Indiferente / Um pouco importante / Muito importante.

\*\*Opções de resposta: Discordo totalmente / Discordo / Nem concordo nem discordo / Concordo / Concordo totalmente.

### **Página 6 do Questionário on-line: Questões sobre sucesso subjetivo**

Por favor, leia a lista dos Aspectos de Carreira na coluna à esquerda. Então, para cada Aspecto de Carreira, responda:

- 1) Quão importante você considera esse aspecto para o modo como você vê sucesso na carreira;  
e
- 2) Se está feliz com o nível que alcançou nesse aspecto de carreira.

	Pensando sobre sucesso na minha carreira, eu considero este aspecto de carreira*	Em relação a este aspecto de carreira, eu alcancei um nível com o qual estou feliz**
Deixar pessoas e lugares melhores do que eram, como resultado da minha carreira.		
Fazer mais dinheiro, continuamente.		

Ter segurança financeira.		
Obter feedback positivo de colegas.		
Fazer um trabalho que me dê a oportunidade de aprender.		

\*Opções de resposta: Nada importante / Não importante / Indiferente / Um pouco importante / Muito importante.

\*\*Opções de resposta: Discordo totalmente / Discordo / Nem concordo nem discordo / Concordo / Concordo totalmente.

### **Página 7 do Questionário on-line: Caracterização do respondente**

Ano de Nascimento?

\_\_\_\_\_

Qual o seu gênero?

Masculino

Feminino

Prefiro não responder

Outro

Em qual estado você mora?

Acre

Alagoas

Amapá

Amazonas

Bahia

- Ceará
- Distrito Federal
- Espírito Santo
- Goiás
- Maranhão
- Mato Grosso
- Mato Grosso do Sul
- Minas Gerais
- Pará
- Paraíba
- Paraná
- Pernambuco
- Piauí
- Rio de Janeiro
- Rio Grande do Norte
- Rio Grande do Sul
- Rondônia
- Roraima
- Santa Catarina
- São Paulo
- Sergipe
- Tocantins

Qual o seu estado civil?

Solteiro(a)

Casado(a)/ Vive com companheiro(a)/ União estável

Separado(a)/ Divorciado(a)

Viúvo (a)

Você tem filhos?

Não

Sim

(Se a resposta for "Não", o questionário pula a questão seguinte. Se a resposta for "Sim", segue para a próxima questão.)

Quantos anos tem o(s) seu(s) filhos(s)? (Por favor digite um número inteiro. Ex: 7, 10. Se você tem filhos com menos de 1 ano, digite 0).

Idade do(a) 1º filho(a)\_\_\_\_\_

Idade do(a) 2º filho(a)\_\_\_\_\_

Idade do(a) 3º filho(a)\_\_\_\_\_

Idade do(a) 4º filho(a)\_\_\_\_\_

Idades dos(as) demais filhos(as)\_\_\_\_\_

Seu pai e/ou sua mãe são ou foram músicos profissionais?

Sim

Não

Com quantos anos iniciou seus estudos de música? (Por favor digite um número inteiro.)

\_\_\_\_\_

Qual é o seu nível de escolaridade? (Considere o mais elevado dentre as opções apresentadas.)

Ensino fundamental completo

Ensino médio completo

Curso superior (graduação) completo

Pós-graduação, aperfeiçoamento ou especialização completos

Mestrado completo

Doutorado completo

Você participou de algum programa de estudos no exterior ou teve alguma experiência de estudo em um país estrangeiro?

Não

Sim (especifique) \_\_\_\_\_

Desde que ano você está no mercado de trabalho na área da música? Considere orquestras jovens, trabalhos informais e empregos formais. (Digite somente números, ex: 2003)

\_\_\_\_\_

Qual o tipo de financiamento da orquestra em que você toca?

Público

Privado

Público e privado

Qual o tipo de seu contrato atual na orquestra?

Estatutário(a)

Celetista

Associado

Bolsista

Contrato temporário

De qual naipe da orquestra você faz parte?

Cordas

Madeiras

Metais

Percussão

Qual é o seu cargo na orquestra?

Spalla

Concertino

Chefe de naipe

Principal assistente

Instrumentista de fila

Você desenvolve outras atividades profissionais regulares (ao menos uma vez na semana) além de tocar na orquestra? (Assinale todas as alternativas que representem seus atuais trabalhos.)

Sim, dou aulas em uma instituição.



- Sim, dou aulas particulares.
- Sim, toco em outra(s) orquestra(s).
- Sim, toco em grupo(s) de câmara.
- Sim, faço gravações.
- Sim, toco em casamentos e/ou eventos.
- Sim, outros na área de música.
- Sim, outros em outra área.
- Não

Qual a sua faixa de renda bruta mensal individual? (Não considere a renda de outros membros da família)

- Até 1726,00
- De 1726,01 a 2589,02
- De 2589,03 a 4314,04
- De 4315,05 a 8630,06
- De 8630,07 a 17260,14
- Acima de 17620,15

A respeito da responsabilidade financeira familiar, você é:

- O (a) único(a) responsável
- Principal responsável, mas recebe ajuda de outra(s) pessoa(s)
- Divide igualmente as responsabilidades com outra pessoa
- Contribui apenas com uma parte

Não possui nenhuma responsabilidade

**Página 8 do Questionário on-line: Finalização e convite para segunda etapa**

Agradeço por sua valiosa participação nesta pesquisa. Alguns respondentes serão convidados para uma entrevista. Você concorda em participar?

Se sua resposta for sim, por favor, informe seu email/telefone para contato.

E-mail: \_\_\_\_\_

Telefone de contato: \_\_\_\_\_

Você está interessado/a em receber um resumo da pesquisa?

Se sim, por favor, informe seu e-mail para contato.

E-mail: \_\_\_\_\_

Você gostaria de receber uma cópia assinada pela pesquisadora do TCLE?

Se sim, por favor informe seu email para contato.

E-mail: \_\_\_\_\_

Essas informações só serão usadas para correspondência relacionada a esta pesquisa. Não solicitarei para outras pesquisas ou informarei seu e-mail para uso de outra pessoa.

## APÊNICE B – Mensagem de convite para a primeira etapa da coleta de dados

Espero que este convite o/a encontre bem. Meu nome é Mariana Bergsten, sou fagotista da OSUSP e estudante de doutorado na FEA-USP, sob orientação da Prof.a Dra. Tania Casado (FEA-USP) e coorientação do Prof. Dr. Fábio Cury (CMU-USP). Gostaria de convidá-lo/a a participar de minha pesquisa de doutorado respondendo a um questionário

O objetivo do meu estudo é entender como músicos e musicistas percebem o sucesso em suas trajetórias. Sua participação é de extrema importância, para compreendermos os elementos que contribuem para a realização nessa carreira. Suas respostas contribuirão significativamente para o avanço do conhecimento na área e ajudarão a moldar as conclusões da minha pesquisa.

O questionário leva de dez a quinze minutos para ser concluído. A visualização é melhor pelo computador, mas é possível responder pelo celular também. As informações fornecidas serão tratadas com confidencialidade e usadas apenas para fins acadêmicos. Mencionar seu nome é opcional e, caso mencione, seu nome ou quaisquer dados pessoais não serão divulgados em nenhum momento, garantindo assim sua privacidade.

Para acessar o questionário, por favor, clique no seguinte link: <https://pt.surveymonkey.com/r/PJSXW8L>. Ficarei feliz em fornecer mais informações sobre o estudo e esclarecer qualquer dúvida que você possa ter, e estou disponível no e-mail [marianabergsten@usp.br](mailto:marianabergsten@usp.br), assim como minha orientadora no e-mail [tcasado@usp.br](mailto:tcasado@usp.br) e meu coorientador no e-mail [fabiocury@usp.br](mailto:fabiocury@usp.br).

Agradeço antecipadamente pela sua participação e pelo tempo que você dedicará para completar o questionário. Sua contribuição é inestimável e será fundamental para o sucesso desta pesquisa de doutorado.

Se você conhece outras pessoas que também possam se interessar em participar, sinta-se à vontade para compartilhar este convite com elas. Quanto mais participantes tivermos, mais robustos e representativos serão os resultados.

Mais uma vez, agradeço sua atenção e colaboração. Sua participação é de grande importância e estou ansiosa para receber suas respostas.

Atenciosamente,

Mariana Bergsten

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista semiestruturada da segunda etapa da coleta de dados

Agradecimento

Termo de consentimento

Início da gravação

Como você se sente, profissionalmente?

Me fale da sua trajetória profissional.

Comente sobre o que te faz sentir realizado profissionalmente.

Comente sua percepção sobre a criatividade dentro da performance orquestral e como se sente sobre isso.

E além da orquestra, o que mais você tem para contar?

Perguntas adicionais a partir da terceira entrevista:

Qual sua percepção sobre a saúde mental dos músicos?

Como você enxerga a questão da aposentadoria?

Finalização:

Tem alguma coisa que eu não perguntei que você gostaria de falar?