

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

ANA PAULA WESCHENFELDER

**UMA PROPOSTA PARA
A ADMINISTRAÇÃO DA MÚSICA NA IGREJA EVANGÉLICA**

FLORIANÓPOLIS

2008

ANA PAULA WESCHENFELDER

**UMA PROPOSTA PARA
A ADIMINISTRAÇÃO DA MÚSICA NA IGREJA EVANGÉLICA:**

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD5236, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina

Orientador: Prof^o. Dr. Mário de Souza Almeida.

Florianópolis

2008

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da UFSC, em novembro de 2008.

Prof. Rudimar
Coordenador de Estágios



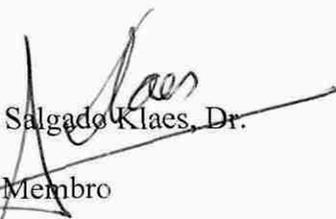
Prof. Rudimar A. da Rocha
Coordenador de Estágios CAD UFSC
nº 023/CAD/2006

Apresentado à banca examinadora integrada pelos professores:



Prof. Mário de Souza Almeida, Dr.

Orientador



Prof. Luiz Salgado Klaes, Dr.

Membro



Profa. Alessandra de L. Jacobsen, Dra.

Membro

Para
Doce vovó Rita,
Querido pai Luiz Antônio
e
para minha
Linda mãe Maria Margarete
com
muito
amor
e
gratidão

AGRADECIMENTOS

Ao ter que decidir por um tema para esta pesquisa, fiquei perplexa quando percebi que nenhuma idéia vinha a minha mente.

No decorrer do curso de Administração, várias sugestões surgiam como resultado das aulas que tinha durante os semestres que se passavam. Porém, era chegado o momento de optar por uma das idéias. Todas sumiram. De cá para lá, aqui e acolá. Chegava em casa sem saber como começar um projeto sem tema. O que fazer? Pedi a Deus para que me desse uma “luz”.

Refletindo sobre a paixão impulsiva, o vício abençoado que tenho por música, e sabendo do amor indissolúvel e notável que tenho por Deus; concluí que poderia demonstrar minha gratidão a Ele por tudo o que tem acontecido em minha vida. Decidi fazer algo que beneficiasse aos que me rodeiam e que de alguma forma têm acompanhado e contribuído com meu crescimento.

Freqüentando as aulas de administração, lecionando música e indo sempre à igreja, observei que apesar de a atividade musical em minha igreja ser bastante intensa e agradável, existia algumas falhas que poderiam ser corrigidas e algumas situações que poderiam ser reavaliadas. Com os conhecimentos adquiridos no curso de Administração, nascia uma “semente”. Sim. Eu poderia ajudar. Haveria uma maneira de eu auxiliar fazendo o que gosto? Perfeitamente.

A “luz” juntava administração, música e igreja. Poderia eu, unir tudo o que me satisfazia. Ah, que idéia divina: uma proposta para a administração da música na igreja evangélica. A semente foi sendo regada noite e dia; e aqui, apresento alguns “frutos” colhidos. Preciso agradecer a todos os que me ajudaram a “regar” e que têm participado comigo desta “colheita”.

Cito Deus em primeiro lugar, pois foi o responsável pela “luz”. É a quem dedico tudo o que tenho e tudo o que sou, pois Ele tem me capacitado e oportunizado experiências nunca antes previstas.

Também a todos os meus familiares que entenderam o tempo que tive que dedicar a este trabalho. Meus pais e meus dois irmãos foram muito compreensivos e me ajudaram em tudo o que estava a seu alcance.

Menciono minha mãe que dedicou muitas horas me auxiliando com o fichamento bibliográfico, levando doces e agradinhos pra mim enquanto eu digitava incessantemente em

frente ao meu *laptop*.

Ao Cleber Daniel de Faria por todo o auxílio, carinho, risadas e estímulo na realização do trabalho.

Ao meu orientador Professor Mário de Souza Almeida pelas dúvidas esclarecidas e direcionamento no desenvolvimento deste trabalho.

A todos os pastores, líderes de grupos musicais e músicos que estiveram me ajudando no alcance dos objetivos.

A todos os professores do curso de Administração que me incentivaram e foram os principais motivadores do meu desejo de ser professora universitária em breve!

E a todos os meus amigos da turma de Administração que iniciaram o curso comigo num passado tão distante, em 2001.

Muito obrigada!

“Uma gota de ação vale mais que uma tonelada de teoria”

Friedrich Engels

“Todos nós precisamos de música. Sem ela não podemos viver”

Nikolaus Harnoncourt

WESCHENFELDER, Ana Paula. **Uma Proposta para a Administração da Música na Igreja Evangélica**. Florianópolis, 2008. 81 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo central a elaboração de ações que disciplinem a administração da música na Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis (sede). Os objetivos específicos envolvem a estrutura da diretoria do departamento de música, planejamento de eventos musicais, comunicação entre líderes e integrantes dos grupos, incentivo à composição de músicas próprias, a escala destes grupos nas reuniões da igreja, o controle de recursos humanos com bancos de dados e a remuneração de um diretor de música. A questão orientadora nas ações desta pesquisa fundamentou-se na possibilidade de se desenvolver trabalhos colaborativos em equipe, entre a pesquisadora e as pessoas envolvidas nas atividades musicais e administrativas da igreja referida. Para que estes objetivos pudessem ser alcançados, os procedimentos metodológicos foram baseados no método da pesquisa-ação. Os dados foram levantados através de questionários, entrevistas e observação participante. Este projeto pode impulsionar a realização de outras pesquisas na área, servindo como subsídio, além de beneficiar outras comunidades religiosas que enfrentam problemas semelhantes aos que são apresentados aqui, seguidos de propostas para sua administração e possível solução de dificuldades. Pode-se dizer que este é um trabalho empreendedor, pois propõe ajustes, mudanças e novas idéias, ao mesmo tempo em que serve de reflexão e questionamento às práticas atuais quanto à música na igreja. Uma proposta para a administração da música na igreja não pode ser irracional nem emocional. Antes de tudo, deve ser possível executá-la, de acordo com os recursos que a igreja dispõe. Toda mudança implica novidades, novas abordagens, novos problemas e novas soluções. É uma transformação que pode ser gradativa ou constante, com processo rápido ou lento, além de poder ser impactante.

PALAVRAS-CHAVE: Administração, Música, Igreja Evangélica.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Igreja Evangélica Assembléia de Deus (sede)	35
Figura 2: Côro Vozes de Sião em 1953	35
Figura 3: Banda Clarins de Sião em 1965	36
Figura 4: Orquestra Filarmônica Asafe	36
Figura 5: Banda Clarins de Sião	37
Figura 6: Côro Vozes de Sião	37
Figura 7: Coral Jovem Esperança	38
Figura 8: Banda ELiON BRaSiL	38
Figura 9: Organograma da Diretoria do Departamento de Música	54
Figura 10: Instruções para preenchimento do banco de dados	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Relação das atividades por minutos em um Culto de Domingo	44
Gráfico 2: Análise proporcional das atividades do culto selecionado	44
Gráfico 3: A Música na ADFloripa	49
Gráfico 4: A Administração da Música na ADFloripa: Músicos	50
Gráfico 5: A Administração da Música na ADFloripa: Líderes	51
Gráfico 6: Diretoria para o departamento de música: Músicos	53
Gráfico 7: Diretrizes para participação dos grupos musicais nos cultos	58
Gráfico 8: Incentivo para a composição musical	62
Gráfico 9: Remuneração do diretor de música: Músicos	63
Gráfico 10: Remuneração do diretor de música: Líderes	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Roteiro-base para entrevistas	40
Quadro 2: Passo a passo utilizado na realização da pesquisa	45
Quadro 3: Modelo de Banco de Dados do Departamento de Música	56
Quadro 4: Planejamento de eventos musicais para 2009	60
Quadro 5: Revisão das propostas	68
Quadro 6: Novas propostas para a administração da música na igreja	71

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contextualização do tema	12
1.2 Problema da pesquisa.....	15
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	15
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
1.4 Justificativa e estrutura do trabalho.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 Sobre administração.....	18
2.2 Sobre igreja evangélica	18
2.3 Sobre música na igreja evangélica	19
2.4 Sobre empresa e organização	20
2.5 Sobre cultura e mudança organizacional.....	21
2.6 Sobre qualidade total	22
2.7 Sobre O & M.....	23
2.8 Sobre estrutura organizacional.....	24
2.9 Sobre tecnologia de informação, banco de dados, formulários, internet e comunicação	24
2.10 Sobre administração do tempo, planejamentos e objetivos.....	28
2.11 Sobre motivação e treinamento	29
2.12 Sobre remuneração	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 Caracterização da pesquisa	32
3.2 População, sujeitos da pesquisa e amostra.....	32
3.2.1 <i>Caracterização detalhada da população e sujeitos da pesquisa</i>	34
3.3 Técnica de coleta e análise de dados	39
3.3.1 <i>Entrevistas</i>	39
3.3.2 <i>Questionários</i>	42
3.3.3 <i>Observação</i>	43
3.4 O passo-a-passo da pesquisa.....	44
3.5 Limitações da pesquisa.....	46
4 ANÁLISE DE DADOS	47
4.1 Visão geral da administração da música na ADFloripa	47
4.2 A música na ADFloripa.....	49
4.3 A administração da música na ADFloripa.....	50
4.4 Diretoria para o departamento de música	52

4.5 Banco de dados	55
4.6 Conteúdo para o website da igreja.....	56
4.7 Grupo de Emails para comunicação.....	57
4.8 Diretrizes para participação dos grupos nos cultos.....	58
4.9 Planejamento de eventos musicais	59
4.10 Incentivo para a composição musical	62
4.11 Remuneração do diretor de música	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
5.1 Revisão das propostas e seus benefícios.....	66
5.2 A aprendizagem	69
5.3 As dificuldades	70
5.4 Um olhar a frente.....	70
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICES	76

1 INTRODUÇÃO

Esta seção apresenta o tema deste estudo e o problema delimitado, assim como expõe os objetivos, as justificativas e menciona as partes que vêm a seguir.

1.1 Contextualização do tema

Discorrer sobre administração da música na igreja é um assunto instigante. É tão importante quanto falar de Administração, tão envolvente quanto falar de Música e tão polêmico quanto falar de igreja. Trata-se da utilização de conhecimentos da Administração para que a Música desenvolva-se da melhor maneira na igreja.

A administração da música pode ser planejada, formalizada e bem estruturada. O estudo da Administração é bastante abrangente e sua aplicação é significativa para todas as áreas, inclusive na Música e na igreja, levando-nos a este estudo específico sobre administração da música na igreja evangélica. É muito importante enfatizar que a igreja é vista aqui, como uma instituição que segue parâmetros organizacionais muito semelhantes aos de uma empresa, por conseguinte, precisa de cuidados administrativos. Conforme Fayol (1994, p. 39), “todos têm necessidade, em maior ou menor grau, de noções administrativas”.

Nas últimas décadas, vem-se percebendo profundas mudanças no contexto social, econômico, cultural e tecnológico. Igrejas não podem permanecer indiferentes às mudanças que têm ocorrido, mas sim, precisam se auto-analisar, adaptar-se e mudar para manter os seus frequentadores satisfeitos.

A igreja selecionada para a realização desta pesquisa é a Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis, também chamada de ADFloripa. Para decidir em qual igreja seria realizado o trabalho, pensou-se nas facilidades para realização do mesmo. Em qual igreja a pesquisadora tem fácil acesso à liderança geral e pode ter apoio da liderança musical pra interferir juntamente com estes através de propostas de mudança? De acordo com isto, a população selecionada dentre as igrejas evangélicas de Florianópolis foi a já citada.

Ao pensar sobre música na igreja, mais especificamente no contexto da Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis, questionou-se sobre a existência de adequações e modificações que podem ser formuladas e implantadas para ter como resultado a boa administração da música na igreja. Chegou-se a este pensamento, após analisar e refletir sobre o conhecimento que se vem adquirindo nas áreas de administração, através do curso de

Administração, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e na área de Música, através do curso de Licenciatura em Música, na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) uma vez que, a pesquisadora é formanda de Administração e já encerrou o curso de Música. Para impulsionar ainda mais a iniciativa deste trabalho, a pesquisadora é musicista atuante na igreja selecionada por mais de dez (10) anos.

Cada igreja possui seus valores, crenças, tradições e costumes; e muitos deles passam por transformações. A ADFloripa tem passado por mudanças desde o ano de sua fundação e estas não costumam acontecer instantaneamente, em geral, ocorrem vagarosamente para a melhor adaptação de seus membros¹. Um fator positivo e facilitador desta pesquisa é que esta igreja possui líderes abertos a propostas de mudança, pois o mundo tem mudado constantemente e por isso, tem-se abordado bastante a questão de mudanças hoje, principalmente as mudanças organizacionais.

Músicos evangélicos têm a igreja como parte de seu cotidiano. É na igreja que freqüentam cultos, ensaios de grupos musicais, de teatro, de coreografia; além de aulas de Bíblia, aulas de música, festas, dentre outros. O cristão evangélico, em geral, participa de mais de um encontro por semana em sua igreja. A música faz parte das atividades mais freqüentes da ADFloripa, pois durante todos os dias da semana, há pelo menos um ensaio de grupo musical acontecendo nas dependências da igreja, fato que impulsionou também a pesquisadora a querer fazer este estudo.

Toda atividade é dotada de uma administração, seja ela coerente ou não. Tendo sua administração bem direcionada, as atividades cotidianas podem ser melhores estruturadas evitando-se assim problemas provenientes da má orientação destas. Pode-se aqui mencionar algumas múltiplas ramificações da administração, tais como: empresarial, escolar, hospitalar, eclesiástica; dentre outras. Administra-se o tempo, a tecnologia, as pessoas, enfim; a vida. Estudando a administração e suas propriedades, observa-se a importância de aplicá-la no uso da música em seus diversos meios. Aqui, o meio escolhido foi a igreja evangélica.

Após se ter definido o tema do trabalho, iniciou-se o levantamento bibliográfico, percebendo-se a falta de referências específicas. Sendo assim, os materiais encontrados que faziam relação com os objetivos propostos foram fichados para serem adaptados ao contexto da administração da música na igreja.

Quanto ao material encontrado, pode-se dizer que há muita literatura voltada para o tratamento da música como adoração na igreja, mais preocupada com a ênfase religiosa em si,

¹ Membros da ADFloripa são pessoas freqüentadoras da igreja que já passaram pelo batismo por imersão.

e não, organizacional. Nestes materiais, encontram-se referências simples à organização da música, atentando para o tema superficialmente, apenas como um tópico importante a ser observado para o sucesso da música na igreja; nada muito específico ou bem argumentado.

Entretanto, convém mencionar aqui, a dissertação de mestrado apresentada à UFSCar (Universidade Federal de São Carlos) que foi a literatura mais próxima desta temática encontrada no meio administrativo-musical, cujo tema é “Ações de Melhoria Contínua da Qualidade na Orquestra Experimental da UFSCar”, mas não há nada referente à igreja, ou ainda, à igreja evangélica. Santiago (2002, p. xx) oferece o seguinte resumo de seu trabalho:

A gestão da qualidade tem encontrado aplicação em diversos setores de maneira bastante eficaz. Todavia ainda pouco de sua influência é observada em organizações musicais como orquestra, corais e bandas. Este trabalho visa contribuir para a modificação deste panorama por meio do relato das experiências obtidas na concepção e aplicação de ações de melhoria contínua da qualidade em uma orquestra. Foi desenvolvida uma metodologia para melhoria contínua, por meio da realização de uma pesquisa do tipo pesquisa-ação junto à Orquestra Experimental da UFSCar. Na conclusão do trabalho é indicado que a utilização de ferramentas e metodologias para a realização de melhoria é bastante eficaz e facilmente aplicável em organizações musicais.

Mesmo apresentando aspectos administrativo-musicais, o meio em que o pesquisador foi inserido difere deste que é uma igreja, onde os objetivos da música não são somente musicais em si, levando em conta a questão da busca pela qualidade; mas envolve também aspectos religiosos.

Santiago (2002, p. 8) cita Johnston, C., A. Johnston e Pride, M., mas diz que “tratam apenas de alguns poucos aspectos da organização das atividades (...) tratam de princípios para a gestão de concertos musicais, especialmente para coros”.

Todas estas literaturas, além de escassas, acabam sendo insuficientes para subsidiar esta pesquisa. Indubitavelmente, escrever sobre este tema é temerário, é um desafio. É um trabalho que requer ousadia, pois nenhum material publicado neste gênero específico foi encontrado no Brasil.

Na busca por material bibliográfico, além de pesquisar nas bibliotecas universitárias da cidade, pesquisou-se em *websites* como www.capes.gov.br na busca por algo na área, infelizmente, nada foi encontrado com tema tão específico, mesmo tendo-se procurado por artigos em inglês também. Procurou-se em *websites* de editoras cristãs por livros que abordassem administração da música na igreja, entretanto, livros sobre música na igreja, em geral, discorrem sobre adoração através da música e não sobre aspectos administrativos.

1.2 Problema de pesquisa

A definição dos objetivos da pesquisa deve estar perfeitamente amarrada à solução do problema de pesquisa, e a ele deve estar restrita (MATTAR, 1999). Sem um objetivo claramente definido, a pesquisa não deve ser iniciada, podendo comprometer o resultado futuro do estudo. Sendo assim, o problema desta pesquisa é saber:

Quais as ações necessárias para disciplinar a administração da música na Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis (sede), considerando-se o segundo semestre de 2008?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral é elaborar uma proposta de ação que discipline a administração da música na Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis (sede), considerando-se o segundo semestre de 2008.

1.3.2 Objetivos Específicos

Em termos específicos, pretende-se

- a) Reativar a diretoria do departamento de música e propor sua estrutura;
- b) Estruturar banco de dados para cadastro dos músicos instrumentistas, cantores, regentes e professores de música da igreja;
- c) Sugerir conteúdo para o *site* do departamento musical no *website* oficial da igreja;
- d) Reativar o grupo de e-mails para comunicação entre os integrantes de grupos musicais;
- e) Criar diretriz para a elaboração de uma agenda para alternar os grupos musicais com suas participações nos cultos;
- f) Planejar uma agenda sugestiva de eventos musicais para 2009;
- g) Propor ações de incentivo aos músicos para o desenvolvimento de composições próprias e arranjos e
- h) Propor critério de remuneração para o cargo de diretor de música.

1.4 Justificativa e estrutura do trabalho

Segundo Degen (1989), às vezes, é preciso redefinir o negócio, mudando a orientação estratégica, procurando aumentar a eficácia da instituição, neste caso; a eficácia da administração da música na igreja, evitando assim problemas aparentemente simples, mas que geram conflitos interpessoais e organizacionais, chegando a impedir o aperfeiçoamento musical dos envolvidos. Pode-se dizer que este é um projeto empreendedor, pois apresenta uma proposta de ajustes, mudanças e novidades; ao mesmo tempo em que serve de questionamento às práticas atuais de administração da música; pois sem questionar a situação presente, não haverá como surgir idéias inovadoras. Chiavenato (2002) diz que o mundo vive em constante mudança, exigindo reformulação e redimensionamento de filosofias, políticas, critérios, práticas e procedimentos, tanto em nível estratégico, gerencial, como em nível operacional.

A Igreja Evangélica Assembléia de Deus (sede) precisa ter seu departamento de música redefinido, reformulado e estruturado, pois através do aumento da eficácia dos trabalhos desenvolvidos por este departamento, pode-se aumentar a satisfação tanto dos integrantes do mesmo, como também dos outros freqüentadores desta igreja.

Tratando-se de uma proposta empreendedora, é importante mais uma vez citar Degen (1989), quando menciona o sucesso do empreendedor, que não depende do fator sorte, mas da aplicação sistemática de técnicas gerenciais sintonizadas para o desenvolvimento de novos empreendimentos. O empreendedor é criativo, ele olha o óbvio de maneira diferente. Por isso, considera-se que neste trabalho não são estabelecidas idéias altamente inovadoras. São idéias simples, não raro, óbvias; mas que aqui são formalizadas, fundamentadas e bem estruturadas para sua aplicação, chegando até a transformar o trabalho em algo novo, não pelas idéias em si; mas pela iniciativa.

O tema foi escolhido pelo fato de a pesquisadora sentir-se motivada a trabalhá-lo e poder contribuir de alguma maneira com o desenvolvimento desta área. Por estar familiarizada com a arte musical e com a ciência da Administração e também por pertencer a este meio religioso, pensou-se que o trabalho se tornaria viável.

Assim como para a igreja é vantajoso ter administrador geral, contador, psicólogo, advogado, assistente social, teólogos e músicos, pois todos trabalham em conjunto com o pastor, cada um dentro da sua especialidade, assim também há grande importância na função de um administrador da música na igreja (considerado aqui como diretor do departamento de música), sendo que uma parte muito significativa das atividades é musical.

O presente trabalho está dividido em cinco (5) capítulos: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, análise de dados e considerações finais.

O segundo capítulo inicia-se com a contextualização do tema em estudo, apontando definições e características gerais de alguns elementos e finaliza contextualizando os objetivos propostos, fundamentando-os teoricamente.

No terceiro capítulo, faz-se uma breve discussão sobre a metodologia, com a descrição do método em que a pesquisa foi baseada.

O quarto capítulo trata da análise dos dados coletados e os resultados obtidos.

Termina-se com as considerações finais onde se aponta a revisão das propostas e seus benefícios, a aprendizagem, as dificuldades e as possibilidades futuras da aplicação da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Inicia-se a fundamentação teórica com a caracterização do título deste trabalho, pontuando: administração, igreja evangélica e música na igreja evangélica para a melhor compreensão dos termos. Prossegue-se conceituando empresa e organização, cultura e mudança organizacional, qualidade total, O & M; que são assuntos relacionados com o objetivo geral da pesquisa. Finaliza-se explanando temas estreitamente condizentes com os objetivos específicos, como: estrutura organizacional, tecnologia de informação, banco de dados, formulário, Internet, comunicação, administração do tempo, planejamento, objetivos, motivação, treinamento e remuneração.

2.1 Sobre Administração

O conceito de administração é muito antigo. É entendido aqui como o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos integrantes da organização e a utilização de todos os outros recursos organizacionais para atingir as metas propostas (STONER, 1999). O mesmo autor explica que é a condução racional das atividades de uma organização. É o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos. Administrar é otimizar os recursos humanos, financeiros e materiais.

Lacombe e Heilborn (2006, p. 49) afirmam que administrar é “o ato de trabalhar com e por meio de pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros”. Já segundo Maximiano (2006, p. 6), “administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. O mesmo autor menciona que a importância da administração se deve ao fato de que as organizações afetam a qualidade de vida tanto positiva quanto negativamente, sendo assim, organizações bem administradas são muito significativas devido ao seu impacto sobre a qualidade de vida de toda a sociedade.

2.2 Sobre Igreja Evangélica

Entendem-se aqui por igrejas evangélicas, igrejas que tiveram suas raízes na Reforma Protestante, impulsionada por Martinho Lutero, na Alemanha em 1517. Pedro (1995) conta que Lutero era um monge agostiniano, de origem pequeno-burguesa e que protestou violentamente contra o comércio de indulgências e, em 1517, afixou na porta da

igreja de Wittenberg, onde era mestre e pregador, as 95 teses. Estas impulsionaram o debate e reflexão teológica. As teses são consideradas por muitos como um marco da Reforma Protestante. Lutero foi apoiado por vários religiosos e governantes europeus provocando uma revolução religiosa, iniciada na Alemanha, e estendendo-se pela Suíça, França, Países Baixos, Reino Unido, Escandinávia e algumas partes do Leste europeu, tendo-se como destaque outros reformadores como John Calvino, John Knox e John Wesley.

Atualmente, existem diversas denominações evangélicas, ou seja, igrejas que foram se dividindo, reformulando seus conceitos e doutrinas, donde surgiu uma gama enorme de igrejas evangélicas. Os princípios básicos do evangélico são amar a Deus sobre todas as coisas, ter como livro base a Bíblia e considerá-la como a Palavra de Deus, porém não cabe aqui, entrar em questões teológicas. Convém citar alguns exemplos de igrejas evangélicas no Brasil: Luterana, Batista, Assembléia de Deus, Presbiteriana e Metodista.

Há diversos aspectos que condicionam diferenças culturais entre as igrejas. Os costumes, crenças e valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura duma igreja, sempre trazem, de alguma maneira, a identidade de seus correspondentes na cultura nacional (MOTTA e CALDAS, 1997), decorrendo daí a grande diversidade de denominações evangélicas espalhadas pelo mundo.

Chinelato Filho (2004) fala a respeito das instituições religiosas quando explica que o indivíduo possui interesses sociais e econômicos frente às organizações, sendo que estas podem ser políticas, artísticas, filantrópicas, educacionais, fabris, comerciais, esportivas, recreativas, culturais, e inclusive, religiosas. É nessas organizações que o homem moderno emprega a maior parte do seu tempo, seja participando do seu processo produtivo, seja consumindo os seus bens e serviços.

Percebe-se assim, a importância do papel da igreja na sociedade em que se vive. Mesmo que esta seja a sociedade do século XXI, o ser humano ainda permanece em busca de algo que vai além do “totalmente racional” e um dos lugares que alguns tentam encontrar isto, é nas igrejas. Por conseguinte, tratando-se da igreja como uma organização que visa apresentar bons serviços aos seus membros ou visitantes, a música é um fator que não passa despercebido.

2.3 Sobre Música na Igreja Evangélica

Rick Warren, pastor na Califórnia (Estados Unidos) e grande influenciador de líderes no mundo, assumiu a importância da música em sua igreja, assim como outros

fizeram. Warren (1999, p. 271) declara:

Constantemente, pergunto o que faria de diferente se tivesse de começar a igreja de novo. Minha resposta seria: desde o primeiro dia eu colocaria mais energia e dinheiro no ministério da música. Nos primeiros anos de nossa igreja, errei em subestimar o poder da música e a parte musical dos cultos. Hoje, arrependo-me do equívoco que cometi.

A música é uma atividade muito presente nas igrejas evangélicas, seja para adoração a Deus, evangelismo ou confraternização. Cada igreja evangélica, cada denominação, em cada lugar do mundo, em cada lugar do Brasil dispõe de variadas atividades musicais, sejam elas com foco na prática do culto, educação ou entretenimento. Igrejas realizam oficinas, festivais de talentos, *shows*, palestras, além de manter grupos musicais somente vocais, instrumentais ou ambos, como orquestra, banda de louvor, quartetos, trios, coros (de casais, jovens, adolescentes, crianças, idosos). São formações musicais das mais diversas, seguindo de acordo com os recursos humanos, materiais e financeiros de cada uma - instrumentistas, cantores, professores, maestros, capital financeiro, espaço físico, instrumentos, equipamento de som. Os recursos disponíveis realmente podem diferenciar uma igreja da outra nas características musicais. Igrejas com mais recursos financeiros, geralmente disponibilizam maiores condições para o desenvolvimento do departamento da música.

Voltando no tempo, para o século XVIII, J. S. Bach, o maior músico representante do protestantismo, foi diretor musical em Liepzig, Alemanha. Ele organizava a música em sua igreja (luterana), era professor, compositor, organista, cravista e violinista. Havia certa rigidez quanto à qualidade musical produzida para as igrejas da época, tanto protestante como católica; tanto é que muitos dos renomados compositores de que se tem conhecimento têm suas raízes musicais ligadas à igreja (GEIRINGER, 1991).

A música exerce um papel muito importante na igreja e tem poder sobre a vida. É uma arte poderosa, que sendo bem administrada traz benefícios a todos os envolvidos na igreja. Como exemplo, ainda que não seja no ambiente da igreja, por não haver muita bibliografia na área, pode-se comentar Tourinho (1993, p. 91), quando num texto sobre os usos e funções da música afirma que “as formas de relacionamento com a música e os efeitos que se podem alcançar através das atividades musicais são múltiplos”.

2.4 Sobre Empresa e Organização

Aqui, a igreja é vista como empresa de funções e objetivos religiosos. Entende-se assim, pois empresa é uma organização social cuja razão de existência é o alcance de certos

objetivos, sendo constituída por conjuntos de recursos – materiais, humanos e financeiros – que são integrados para produzir bens e serviços (CHIAVENATO, 1998). É empresa de cunho religioso que precisa ter seus recursos organizados para atingir metas.

Chinelato Filho (2004) comenta que as organizações não são estáticas, já que são formadas por pessoas e voltadas para um mercado consumidor que está sempre mudando. Sendo assim, para atender a dinâmicas internas e externas, as organizações precisam se readaptar permanentemente.

Organizar é coordenar pessoas e demais recursos para realizar tarefas em prol de um mesmo objetivo, incluindo o bom planejamento que consiste no processo de estabelecer metas e decidir como alcançá-las preparando o caminho para a boa organização (CHIAVENATO, 1998).

De acordo com Fayol (1994, p. 77), “organizar uma empresa é dotá-la de tudo que é útil a seu funcionamento: matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal”. A proposta deste estudo é de trabalhar o material e o social da música na igreja, viabilizando formas de organizá-los.

2.5 Sobre Cultura e Mudança Organizacional

Chiavenato (1999, p. 138-139) conceitua e caracteriza cultura organizacional da seguinte maneira:

É o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização (...) Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe numa organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus cliente e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa (...) A cultura exprime a identidade da organização.

Ao definir mudança, Chiavenato (1998, p. 24) afirma que é:

A passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. A mudança está em toda parte; nas organizações, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima, no dia-a-dia.

De acordo com Kotter (1999), o ensinamento mais genérico dos casos de maior êxito é que o processo de mudança envolve uma série de fases que, no total, geralmente consomem um tempo considerável. A eliminação de fases apenas cria a ilusão de velocidade e nunca

produz resultados satisfatórios. Um segundo ensinamento muito amplo é que erros críticos em quaisquer das fases às vezes exercem um impacto devastador, desacelerando o impulso e anulando algumas árduas vitórias.

Araújo (2007, p. 170) segue a mesma linha de raciocínio quando diz que “a mudança precisa ser planejada e as pessoas devem ser consideradas alvos a serem trabalhados com cuidado. A mudança, portanto, deve envolver uma agregação de novos conceitos e valores que levarão o tempo correto, em cada organização, para serem incorporados”. A gestão da mudança precisa de equilíbrio e a consecução desse equilíbrio crítico significa gerenciar a conversa (interação) entre as pessoas que lideram o programa de mudança e aquelas que devem implementar as novas estratégias; criar um contexto organizacional propício à mudança; e administrar as conexões emocionais que tradicionalmente têm sido banidas do ambiente de trabalho, mas que são essenciais para a transformação bem-sucedida.

Sabe-se que o processo de mudança não é fácil em todas as áreas, incluindo a dinâmica da mudança da forma da administração da música em igreja. Duck (1999) diz que para que a mudança ocorra em qualquer organização, cada indivíduo deve pensar, sentir e fazer algo diferente. É algo que envolve pessoas, recursos financeiros e materiais, tradições e costumes de décadas. Mesmo as empresas de grande porte, onde milhares de empregados devem compreender suficientemente bem as estratégias da empresa, de modo a convertê-las em ações apropriadas, os líderes precisam conquistar individualmente os seus adeptos.

Um dos problemas apontados por Duck (1999) sobre o processo de mudança é quando os principais responsáveis pelo processo optam por não informar o resto da organização sobre aspectos da mudança, o que equivaleria a dizer: “estamos ocupados planejando o nosso futuro – quando concluirmos, diremos a vocês qual será esse futuro”. Evidentemente, as pessoas têm horror ao vácuo da informação; na ausência de conversas constantes como parte do processo de mudança, a fofoca acaba preenchendo o vácuo. Geralmente, os rumores são muito mais fortes e negativos do que qualquer realidade.

2.6 Sobre Qualidade Total

O gerenciamento da Qualidade Total é um conceito de controle que faz com que as pessoas – mais do que seus líderes – tenham a responsabilidade de alcançar altos padrões de qualidade. Toda atividade que tiver de ser realizada deve ser feita da melhor maneira visando o máximo do sucesso.

De acordo com Drügg (1994, p. 61), “a Qualidade Total é uma filosofia que propõe uma mudança: uma mudança por ação, uma mudança total da forma de planejar, fazer, agir e avaliar. Uma mudança de postura”. Maximiano (2006) explica um pouco mais, dizendo que a qualidade é o melhor que se pode fazer e significa a aplicação dos melhores talentos e esforços para produzir os resultados mais elevados. Ele diz que “qualidade é alcançar ou procurar alcançar o padrão mais alto, em lugar de contentar-se com o que é frágil ou fraudulento” (MAXIMIANO, 2006, p. 157).

2.7 Sobre O & M

Cabe fundamentar os objetivos deste trabalho falando-se também de O & M (organização e métodos) visto que a função do analista de O & M tem relação com os objetivos deste trabalho. Chinelato Filho (2004, p. 41) explica que “a função do analista de O & M é conseguir a eficiência e a eficácia da estrutura administrativa por meio da aplicação de certas técnicas científicas de redução de tempo, esforços e custos”. O mesmo autor discorre sobre as atividades do analista de O & M, como por exemplo: montar e reformular estruturas organizacionais, visando a eficiência e eficácia de tais estruturas; racionalizar e simplificar métodos de trabalho; fazer estudos de distribuição do trabalho; elaborar documentos referentes a normas e estruturas; elaborar, racionalizar e padronizar formulários; elaborar e manter atualizados manuais de serviços, guias de instrução e gráficos organizacionais (organogramas, fluxogramas, diagramas); definir atribuições e áreas de competência de órgãos e de pessoas; e introduzir processos automatizados onde haja necessidade e vontade de viabilizá-los.

Já que o uso de recursos tecnológicos e informáticos leva à economia de tempo e de esforço humano, vale a pena utilizar-se dos mesmos para se reduzir o tempo, esforço e custos chegando-se a eficiência e a eficácia de uma estrutura administrativa, neste caso, na forma de administrar a música na igreja. O analista de O & M atual é aquele que tem a capacidade de rever os rumos, visualizar o todo e produzir idéias (CHINELATO FILHO, 2004).

Diz-se que o analista de O & M precisa ter a capacidade de persuadir as pessoas que serão alvo da mudança, a fim de que ele obtenha a sua participação e a sua colaboração voluntárias (CHINELATO FILHO, 2004). Cury (2007, p. 122) diz que “a função de O & M tem como objetivo final a renovação organizacional, por meio da manipulação da empresa como um sistema social, aberto, em permanente sintonia com as demandas de seu ambiente, externo e/ou interno”.

2.8 Sobre Estrutura Organizacional

Cury (2007, p. 216) define estrutura como sendo “o arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos de uma empresa”. É importante ressaltar que a palavra estrutura pode ser apresentada considerando tanto as partes físicas da empresa (edifícios, unidades de trabalho) relacionadas com o espaço e equipamento que lhes são pertinentes, como também pode considerar os elementos de trabalho, as diversas operações do processo de produção, ao sistema de organização, à organização do trabalho (CURY, 2007).

Segundo Cury (2007), para a função de O & M, a estrutura compreende a disposição das diversas unidades que compõem a empresa, tais como departamentos, divisões, seções, e também se refere às relações entre superiores e subordinados. E esta disposição pode ser representada por gráficos. Elaborar gráficos é uma das atividades do analista de O & M e estes gráficos incluem organograma.

Chinelato Filho (2004, p. 64) define organograma como “o gráfico que representa a estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição e hierarquia dos órgãos”. Ele também explica que a escolha do tipo ideal fica a critério do analista, considerando este a natureza da organização e o seu nível de concentração ou desconcentração. O organograma clássico ou vertical é simplificado e procura deixar bem claros os níveis de hierarquia. É bastante utilizado em instituições religiosas e militares e em outras instituições tradicionais, nas quais a visão da hierarquia é fator preponderante. Já o organograma horizontal tem finalidade semelhante à do organograma clássico, embora amenize a discriminação hierárquica, uma vez que a escala de poder é representada da esquerda para a direita, não de cima para baixo. Cury (2007) também escreve sobre organograma, dizendo que alguns são mais simples e outros mais sofisticados, porém o clássico ou tradicional é de grande objetividade, atendendo plenamente ao fim a que se propõe.

2.9 Sobre Tecnologia de Informação, banco de dados, formulário, Internet e comunicação

As organizações do século XXI existem num ambiente repleto de inter-relações que permanecem em constante transformação e, nesse contexto, informação e conhecimento representam patrimônios cada vez mais valiosos, necessários para que se possa prever, compreender e responder às mudanças ambientais, alcançando ou mantendo uma posição

favorável no mercado. Beal (2004, p. 7) menciona que “administrar adequadamente os recursos informacionais e seus fluxos na organização representa, hoje, uma necessidade cada vez mais premente em qualquer tipo de negócio”. A questão da Qualidade Total deve ser aplicada quanto às informações também, já que para serem eficazes, as organizações precisam ter seus processos decisórios e operacionais alimentados com informações de qualidade, obtidas dentro de uma boa relação de custo-benefício e adaptadas às necessidades do negócio (BEAL, 2004).

A simples ação de tornar as informações prontamente disponíveis para os integrantes de uma organização pode melhorar significativamente os resultados por ela obtidos. Diversas vezes por dia funcionários e líderes precisam resolver problemas, tomar decisões, controlar processos, compartilhar informações e relacionar-se com outras pessoas, e em todas essas situações o desempenho pode ser aperfeiçoado caso as informações apropriadas estejam presentes no momento oportuno e no local onde são necessárias (BEAL, 2004).

Segundo Rezende (2005, p. 18), “a informação é um recurso efetivo e inexorável para as organizações, principalmente, quando planejada e disponibilizada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões”. Porém, Chinelato Filho (2004) comenta que às vezes, deparamo-nos com servidores públicos que afirmam ter quinze anos de experiência no órgão em que trabalham. Muitas vezes, no entanto, eles têm um ano de experiência repetidos quinze vezes. São pessoas que saboreiam a rotina e se contentam em realizar sempre o mesmo processo sem se perguntar se haveria outra forma de fazer mais rápido ou com mais eficácia. Algumas pessoas parecem sempre estar de prontidão, mobilizadas para a rotina, para o desperdício, para as tradições e os preconceitos.

“Os avanços nas tecnologias da informação e comunicação (TIC ou simplesmente TI) têm sido responsáveis por mudanças significativas nas formas pelas quais a informação é produzida e disseminada nas organizações”, explica Beal (2004, p. 8). Maximiano (2006, p. 468) define tecnologia da informação como sendo a “combinação de sistemas de software e hardware usados no registro, tratamento e transmissão de todos os tipos de informação. A tecnologia da informação possibilita, entre outras muitas vantagens, rapidez no processamento da informação, automatização da tomada de decisões e virtual desaparecimento da distância”.

De acordo com Rezende (2005), a Era da Informática veio incomodar um pouco aqueles que resistem às mudanças, eles foram atropelados e tentados a mudar suas concepções em relação a muitas coisas. As empresas foram atingidas e sua automatização passou por mudanças radicais, exigindo de todas elas uma capacidade desejável de percepções para

conviver com as novas metodologias organizacionais. Entretanto, algumas instituições permanecem cheias de tradições, como por exemplo, igrejas que insistem em se manter afastadas do excesso da utilização da alta tecnologia; e a intenção da pesquisadora é propor mudanças argumentando que os benefícios serão irresistíveis.

Beal (2004) afirma que a TI facilita o acesso às fontes de conhecimento de maneira mais rápida e com menor custo e oferece variadas opções para a criação, distribuição, recuperação e preservação da informação. Quando bem gerenciada, a TI pode proporcionar maior velocidade e comodidade no atendimento aos clientes, integrar processos, eliminar barreiras impostas pela distância e personalizar bens e serviços, entre outros benefícios para o negócio.

Rezende (2005, p. 18) diz que o “dado é um conjunto de letras, números ou dígitos que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado”. Existem muitas definições na literatura a respeito de dado, informação e conhecimento, que podem variar sensivelmente de autor para autor. Porém, Beal (2004) defende que apesar das diferenças de conceituação, pode-se identificar um entendimento comum: um conjunto de dados não produz necessariamente uma informação, nem um conjunto de informações representa necessariamente um conhecimento.

Weitzen (1991, p. 6-7) define banco de dados da seguinte maneira:

Os bancos de dados são coleções abrangentes de informações inter-relacionadas, que permitem a manipulação e recuperação dessas informações armazenadas para servir a uma ampla variedade de aplicações. Os dados podem variar de nomes e endereços, a receitas e listas para especificações de inventários e concorrências. Essa biblioteca computadorizada de informações atualizadas representa um bem vital no ambiente competitivo de hoje. O recurso básico do banco de dados é poder armazenar, atualizar, classificar e acessar as informações de diversas maneiras.

Um Sistema Gerenciador de Banco de Dados, ou SGBD, oferece aos seus usuários acesso a dados e os ajuda a transformar estes dados em informações. Estes sistemas permitem aos usuários criar, atualizar e extrair informações de suas bases de dados. Comparados a um sistema de arquivo manual, as principais e maiores diferenças para um banco de dados computadorizado são velocidade, precisão e acessibilidade. Um banco de dados é uma coleção de dados estruturada. E estes dados se referem às características de pessoas, coisas ou eventos (WEITZEN, 1991). A função do banco de dados, conforme Beuren (1998, p. 61) é “viabilizar a disponibilização mais ágil dos insumos básicos ao processamento e geração de informações”.

Os bancos de dados são essenciais para todos os ramos de negócios. Garcia-Molina et al (2001, p. 1) conta que “o poder dos bancos de dados vem de um corpo de conhecimento e tecnologia que se desenvolve ao longo de várias décadas e é encarnado em um tipo de software especializado chamado sistema de gerenciamento de banco de dados ou SGBD. Um SGBD é uma ferramenta poderosa para criar e gerenciar grandes quantidades de dados de forma eficiente e permitir que esses dados persistam durante longos espaços de tempo com segurança”. Os mesmos autores definem dado como sendo qualquer informação que valha a pena preservar, mais provavelmente em formato eletrônico. Partindo daí, García-Molina et al (2001, p. 2) explicam banco de dados como sendo “uma coleção de dados organizados para facilitar o acesso e a modificação, preservada durante um longo período”.

Para o preenchimento dos espaços em bancos de dados, muitas vezes, precisa-se de um meio para se obter esses dados, e um deles é o formulário. Segundo Cury (2007, p. 372), formulário é “um documento padronizado, estruturado segundo sua finalidade específica, possuindo características e campos apropriados, destinado a receber, preservar e transmitir informações, cujos lançamentos são necessários para definir a natureza ou cobrir um fluxo qualquer de trabalho desde seu início até sua conclusão”. Cury (2007) revela que o formulário adquiriu grande importância com o crescimento das organizações, pois se trata de um excelente meio para transmissão das informações que são significantes para o planejamento, execução e controle das diferentes atividades desenvolvidas.

Vale a pena citar também a Internet como recurso fundamental da TI, pois esta estabeleceu um padrão de maior facilidade de comunicação por meio dos sistemas de informação via computadores (BEAL, 2004).

Abdala (2003, p. 11-12) comenta que:

No decorrer dos últimos 20 anos os computadores deixaram de ser de uso exclusivo de centros de pesquisa avançada e passaram a tomar conta dos lares. Dentro de alguns anos, os computadores deverão estar tão disseminados que se tornarão quase imperceptíveis, no mesmo ritmo, a Internet, a rede mundial de computadores, a partir da segunda metade da última década, vem derrubando fronteiras, potencializando a capacidade de comunicação das pessoas, modificando o comércio e os relacionamentos empresariais. Neste contexto, profissionais das mais variadas áreas deverão compreender e utilizar ferramentas oriundas dessa revolução de tecnologia e hábitos de comunicação.

Segundo Lacombe e Heilborn (2006, p. 214), “atualmente, estamos numa situação em que a informação é muito impessoal e, portanto, sem conteúdo de comunicação. É pura informação. Mas temos agora o problema de estabelecer o mínimo necessário de comunicações de modo que nos compreendamos uns aos outros e saibamos as necessidades,

objetivos, percepções e modo de fazer as coisas de cada um”. Os autores também explicam que a informação não supre isso, somente o contato direto quer pela voz ou pela palavra escrita pode comunicar. Quanto mais se utiliza a informatização, mais se tem necessidade de criar oportunidades para uma comunicação efetiva.

Compreender as formas pelas quais se pode otimizar o uso dos recursos informacionais e de TI representa, hoje, um aspecto fundamental para a melhoria do desempenho de qualquer organização.

2.10 Sobre Administração do tempo, planejamento e objetivos

De acordo com Alexander (1994, p. 10), “a boa administração do tempo significa diminuir os compromissos marginais e aumentar as verdadeiras prioridades”. Bernhoeft (1985) diz que à medida que a civilização evolui, existe uma ligação mais estreita entre trabalho e tempo, e que o grande desafio para o homem de hoje é encontrar um compromisso ideal entre ambos.

Em todas as áreas da vida vê-se a importância do tempo, sendo assim, é bom saber manejá-lo da forma mais conveniente. O tempo é um “recurso indescritível”, único e finito. Há somente uma limitada quantidade de tempo e, não importa o que se faça, não é possível conseguir mais. É o único recurso que deve ser gasto - investido ou desperdiçado - no momento em que se possui e sua taxa de consumo é invariável: sessenta segundos por minuto, sessenta minutos por hora; sem descontos ou inflação (ALEXANDER, 1994).

O autor Bernhoeft (1985, p. 4) refere-se ao tempo como “um dom que se reparte igualmente para todos”. Ele acrescenta que alguns homens triunfam e desenvolvem grande quantidade de atividades, com um alto nível de qualidade e satisfação, porém, outros homens que não sabem como administrar seu tempo, não conseguem avançar, mas têm sempre pronta uma frase justificativa que termina com a infalível afirmação da “falta de tempo”.

Segundo Alexander (1994, p. 7), “a administração do tempo, como outras disciplinas do ramo da administração, requer análise e planejamento. Para manter um bom relacionamento com o tempo, você deve saber quais problemas encontrará ao usá-lo de forma inteligente e o que os causa. A partir daí, você poderá aprimorar sua eficiência no tempo e com o tempo”. É importante que cada um tente encontrar um meio de aumentar seu rendimento, sua satisfação pessoal, diminuindo o próprio esforço, mediante um melhor aproveitamento do tempo.

Para Lacombe e Heilborn (2006, p. 162), planejamento é a “determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado”. Os autores comparam o planejamento à uma ponte que vai do ponto em que se está até onde se quer chegar. Maximiano (2006, p. 79) define o processo de planejamento como sendo “a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo decisório”. O mesmo autor também explica que o resultado do processo de planejamento é a preparação de planos. Um plano é um guia para a ação no futuro e que estabelece qual situação deverá ser alcançada.

Maximiano (2006) discorre sobre uma palavra extremamente importante no vocabulário do administrador, que indica um conceito central em Administração, é objetivo. Objetivos são os resultados desejados que orientam o intelecto e a ação. “São os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos. Embora nem sempre estejam explícitos, os objetivos são a parte mais importante dos planos. Há quem afirme que, sem objetivos, não há administração” (MAXIMIANO, 2006, p. 81). Como exemplo de objetivo, o autor cita a organização de um evento. Adaptando para esta pesquisa, poderia ser a organização de eventos musicais.

2.11 Sobre Motivação e treinamento

Segundo Chinelato Filho (2004), a motivação tem uma importante função no trabalho humano, por conseguinte, deve constituir uma preocupação de todo dirigente de organização. Fazer alguém realizar o trabalho com um máximo de interesse e satisfação leva a resultados positivos e concertos sobre a produtividade. A motivação é um fenômeno psicológico que varia de pessoa pra pessoa em termos causais, efeitos e manifestações, fazendo-se com que a sua compreensão torne-se necessária.

Maximiano (2006, p. 250) diz que “a palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento e que tem três propriedades: a) direção: o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento; b) intensidade: magnitude de motivação e c) permanência: duração da motivação”. O autor também afirma que a palavra motivação é usada com diferentes significados, pois se pode falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. Ele também diz que a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento.

Com todas estas características, percebe-se a importância de as pessoas estarem motivadas dentro de uma organização. De acordo com Bergamini (1997), existem várias

situações que trazem grande satisfação motivacional, tais como: a empresa dispor de fontes confiáveis de consulta, sentir-se desafiado a comprovar a sua eficiência, ser tratado de igual pra igual sem medo, usar os seus talentos pessoais para o desenvolvimento da organização e desenvolver os talentos daqueles com os quais trabalha.

Bergamini (1997, p. 195) comenta que “como não se consegue estudar experimentalmente os desejos e as necessidades dos seres humanos pelo fato de serem fatores caracteristicamente internos a cada pessoa, as pesquisas sobre motivação humana se tem restringido ao relato e quantificação dos fatores de satisfação motivacional mais freqüentemente escolhidos”. A mesma autora (1997, p. 167) fala de algo significativo: “quanto mais se estudou o ser humano na sua maneira própria de ser, maior foi a certeza da impossibilidade de se chegar a fórmulas comportamentais cuja previsibilidade pudesse ser considerada como inquestionável”. É bastante significativo citar Heller (1999, p. 6), quando comenta sobre as diferentes motivações de cada um: “motivação é a força que nos estimula a agir. No passado, acreditava-se que essa força precisava ser ‘injetada’ nas pessoas. Hoje, sabe-se que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos”.

Treinamento pode ser definido como “o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos” (CHIAVENATO, 1999, p. 295) ou ainda como “qualquer atividade que contribua para tornar uma pessoa apta a exercer sua função ou atividade, aumentar sua capacidade para suas funções atuais ou prepará-la para novas funções” (LACOMBE e HEILBORN, 2006, p. 270). Os mesmos autores dizem que os bons profissionais gostam de aprender e evoluir e que conseqüentemente, uma empresa que não treina, não agrada aos bons profissionais. Sendo assim, *o treinamento é um benefício que pode contribuir para atrair e reter bons profissionais.*

Heller (1999, p. 50) demonstra a relação entre motivação e treinamento, aconselhando:

Quanto mais variados o trabalho, maior será a necessidade de novas habilidades. Implemente na equipe um sistema multidisciplinar e dinâmico. Tal recurso ajuda a desenvolver novas habilidades, que talvez requeiram treinamento formal. Embora tire os profissionais de seus ambientes de trabalho por um tempo, o treinamento gera variedade no cotidiano e é muito motivacional.

2.12 Sobre Remuneração

Paschoal (2001, p. 5) diz que “a importância do salário pode ser analisada sob dois

prismas distintos: o prisma do empregado e sobre o da organização. Para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade”. O autor também explica que o salário se origina basicamente do valor do cargo e, dentro dele, as eventuais variações têm origem, de um lado nas qualificações e de outro na performance dos seus ocupantes, de acordo com a política salarial da organização. O valor do cargo é determinado basicamente pelos seus requisitos, os quais por sua vez são determinados pelas suas responsabilidades, complexidades, dentre outros.

Uma alternativa aos sistemas funcionais de remuneração citada por Hipólito (2001, p. 57) e tradicionalmente usada “consiste no pagamento por habilidades, o qual foca a pessoa e não o cargo como parâmetro principal para justificar diferenciações salariais. Trata-se de uma forma de, ao reconhecer os indivíduos independentemente de suas posições, ultrapassar os limites impostos pelo conceito de cargos e estimular o desenvolvimento contínuo dos profissionais”. O autor também diz que o pagamento por habilidades tenta reconhecer, em sua essência, o nível de capacitação dos profissionais.

É difícil falar de “salário correto”, entretanto Paschoal (2001) defende que o salário correto de um cargo deve corresponder a seus requisitos e, supondo que se trabalhe com um único valor salarial para cada cargo, o ocupante, para fazer jus ao salário, deve preencher tais requisitos. Nesse caso, deve haver equilíbrio entre cargo, homem e salário.

Para a aplicação dos objetivos que estão relacionados aos assuntos discutidos acima, seguiu-se toda uma seqüência de procedimentos que são tratados no capítulo seguinte.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Todo trabalho científico deve ser baseado em uma metodologia, cumprindo com algumas exigências necessárias para que o mesmo não tenha seus resultados prejudicados. Roesch (1996) menciona que o capítulo referente aos procedimentos metodológicos deve descrever como o projeto será ou foi realizado.

A seguir, apresenta-se a caracterização da pesquisa, a população, os sujeitos, a amostra, as técnicas de coleta e análise de dados e por fim, as limitações da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos fez-se necessário escolher um método que permitisse contribuir para com o estudo da administração da música na ADFloripa. A pesquisa-ação é apropriada a este trabalho, uma vez que há interação entre pesquisador e pessoas envolvidas com a situação objeto de estudo.

De acordo com Thiollent (1988, p.14):

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Explica-se que a pesquisa-ação se relaciona com os problemas práticos cotidianos experimentados. Seu propósito consiste em aprofundar a compreensão do problema, pois é importante investigar e aperfeiçoar as ações identificadas no decorrer da solução do mesmo. Esta é uma abordagem que pode se adequar a qualquer situação, desde que o objetivo dê ênfase a resolução prática de problemas profissionais durante um período de tempo (THIOLLENT, 1988). Vergara (2005, p. 201) também explica, dizendo que “a pesquisa-ação é um método de pesquisa que visa a resolução de problemas por meio de ações definidas por pesquisadores e sujeitos envolvidos com a situação sob investigação. Objetiva, simultaneamente, a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento de teoria”.

É curioso o fato de que este método de pesquisa é, muitas vezes, tratado como pesquisa participante (VERGARA, 2005) ou então, segundo Roesch (2001), a pesquisa-ação é também confundida com consultoria. A referida autora lembra que o método difere da consultoria por buscar a elaboração e o desenvolvimento do conhecimento teórico e Vergara

(2005) completa dizendo que isto ocorre ao mesmo tempo em que tenciona resolver problemas práticos.

Lima (2008, p. 37) também contribui caracterizando a pesquisa-ação dizendo que é exploratória e de cunho qualitativo e ainda acrescenta que:

Quando adotada no estudo das organizações, é possível reconhecer como singularidade deste método de pesquisa o fato de ele contribuir para a aprendizagem organizacional e para o crescimento dos colaboradores, uma vez que pressupõe sua participação ativa no processo investigatório. Além disso, figura como valioso instrumento de apoio ao processo decisório, por meio da produção e da utilização simultâneas dos conhecimentos consolidados.

A pesquisa-ação é mais utilizada em situações em que uma forma planejada de ação tem lugar. Existe uma ação de mudança, mas a mudança não ocorre subjetivamente, ela é previamente projetada e a mudança é intencional, sendo que os objetivos são discutidos e expostos junto aos participantes (THIOLLENT, 1988).

A participação da pesquisadora se caracteriza de forma inclusiva e interativa com os líderes e músicos da igreja estudada através da realização de entrevistas, questionários e observação e também da divulgação do projeto e das propostas às pessoas envolvidas.

3.2 População, sujeitos da pesquisa e amostra

Lima (2008) sugere que a pesquisa-ação seja realizada em organizações que sejam de pequeno ou médio porte, pouco burocratizadas e menos complexas; que exerçam gestão democrática de caráter participativo; que sejam predispostas para se conhecer e se transformar, sendo abertas à mudanças e cuja liderança tenha conhecimento das implicações do método.

A Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis se enquadra nestes parâmetros levando a pesquisadora a escolher a pesquisa-ação como base de seu procedimento metodológico. A Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis constitui um grupo de igrejas formado pela sede (localizada no centro de Florianópolis) e mais 120 congregações (igrejas de menor porte) localizadas nos bairros da ilha e do continente. A população selecionada foi a sede da Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis, apelidada de ADFloripa, como já dito anteriormente.

Segundo Vergara (1997), os sujeitos da pesquisa são as pessoas que fornecem os dados de que o pesquisador necessita. Desta forma, os sujeitos da presente pesquisa foram os líderes de grupos musicais e os músicos instrumentistas e cantores da ADFloripa. Neste trabalho, tem-se por músico instrumentista todo aquele que toca algum instrumento musical

em algum grupo musical da igreja e entende-se por músico cantor todo aquele que canta em algum grupo musical da igreja.

Os sujeitos da pesquisa formam a população estudada, que é definida por Vergara (1997, p. 48) como sendo “o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto de estudo”. Dessa população extraiu-se a amostra que segundo a autora “é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade” (VERGARA, 1997, p. 48).

A população estimada é composta por cento e sessenta (160) músicos (instrumentistas e cantores) mais dez (10) líderes de grupos musicais.

Dentre os músicos, a amostra selecionada foi de cem (100) pessoas para a realização dos questionários – 62,5% da população. Dentre os líderes de grupos musicais existentes na igreja, escolheram-se seis (6) para serem os participantes do projeto - 60% da população, visto que estes líderes são os responsáveis pelos grupos mais ativos da igreja, ou seja, os grupos que cantam freqüentemente nos cultos, pois os líderes de outros grupos cantam e tocam com seus grupos uma vez por ano, no congresso comemorativo de seu departamento, como por exemplo, o Coral do Círculo de Oração da Família. Mesmo assim, estes não foram excluídos da pesquisa, somente não foram considerados sujeitos aptos a responderem à entrevista para líderes, visto que não possuíam os requisitos estipulados pela pesquisadora, tais como: estar envolvido com os outros líderes de grupos musicais e estar ciente do que acontece com os grupos musicais da igreja. Analisando-se esta condição, percebeu-se que os líderes destes grupos não estão envolvidos e inseridos na atividade musical constante da igreja. Outra líder de grupo que não pôde ser entrevistada foi da Banda ELiON BRaSiL, pois esta é a própria pesquisadora deste estudo.

Vergara (1997) afirma que existem dois tipos de amostra, a probabilística que é baseada em procedimentos estatísticos, e a não-probabilística. Neste caso, trata-se de uma amostra não-probabilística, selecionada por tipicidade. Esta forma de seleção da amostra é definida por Vergara (1997, p. 49) como sendo “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população”.

3.2.1 Caracterização detalhada da população e sujeitos da pesquisa

A Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis (sede), localiza-se na Rua Felipe Schmidt, 786 - centro da cidade. Optou-se por esta igreja, porque a pesquisadora está

familiarizada com o desenvolvimento de sua música desde 1990 e através de sua experiência e contato com os líderes e músicos, haveria certa facilidade para a realização desta proposta. As figuras a seguir mostram a igreja e os primeiros grupos musicais fundados ali:

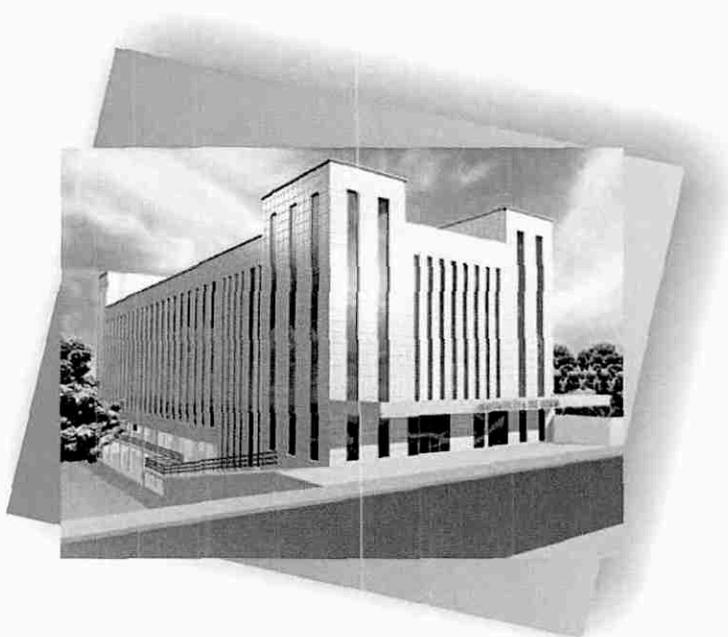


Figura 1 – Igreja Evangélica Assembléia de Deus (sede)

Fonte: Acervo próprio

A Igreja Assembléia de Deus em Florianópolis foi fundada em 1952 e desde então, vem se desenvolvendo em diversos aspectos musicais. Desde 1953, a igreja mantinha um coro misto, denominado “Coro Vozes de Sião”. Era uma igreja que crescia em número de membros e em atividades musicais.



Figura 2 - Còro Vozes de Sião em 1953

Fonte: Acervo próprio

Em 1960, aproximadamente, era constituído o primeiro grupo instrumental da igreja: a Banda Clarins de Sião.



Figura 3 - Banda Clarins de Sião em 1965

Fonte: Acervo próprio

Em 1964, formou-se o Coral Jovem da ADFloripa, e desde então, grupos musicais com diferentes formações e propósitos são criados nesta igreja.

O trabalho musical dos membros da igreja vem se revelando bastante diversificado desde o início, sendo que atualmente, conta com um departamento de música/equipe de músicos amplo e variado. Apresentam-se aqui, os grupos juntamente com algumas ilustrações:

a) Orquestra Filarmônica Asafe (orquestra tradicional completa com cordas, madeiras, metais e percussão);



Figura 4 – Orquestra Filarmônica Asafe

Fonte: Acervo próprio

- b) Banda Sinfônica Clarins de Sião (banda sinfônica com metais, madeiras, percussão e base);



Figura 5 – Banda Clarins de Sião

Fonte: Acervo próprio

- c) Grupo de louvor (grupo oficial de louvor para os cultos com bateria, contrabaixo, guitarra, violão, teclado e vocal);

- d) Côro Vozes de Sião (côro misto para casais e jovens);



Figura 6 – Côro Vozes de Sião

Fonte: Acervo próprio

- e) Coral Jovem Esperança (coral misto para jovens solteiros);



Figura 7 – Coral Jovem Esperança

Fonte: Acervo próprio

f) Grupo Vocal Ágape (grupo com cerca de 10 cantores com repertório variado);

g) Banda ELiON BRaSiL (banda gospel composta por vocal principal, base, metais, cordas, coral jovem e adolescente e coral infantil);



Figura 8 – Banda ELiON BRaSiL

Fonte: Acervo próprio

Os grupos citados acima têm participação ativa na igreja, seja nos cultos de domingo (que é o culto principal), nos cultos durante a semana ou em apresentações externas (teatros, outras igrejas, *shoppings*, etc).

Vale a pena mencionar outros grupos musicais e atividades que, apesar de não atuarem constantemente na igreja, também contribuem para o desenvolvimento da música. A participação destes grupos ocorre em ocasiões especiais, como por exemplo, em congressos.

As aulas de música são ministradas de acordo com a necessidade da orquestra ou da banda sinfônica. Periodicamente, há renovação de músicos instrumentistas e para isso, os maestros destes grupos lecionam teoria musical e contratam professores específicos para ensinar variados instrumentos musicais. Observa-se a lista a seguir:

- a) Coral do Círculo de Oração das Mulheres;
- b) Coral do Círculo de Oração da Família;
- c) Coral Louvor que Liberta;
- d) Batuque Kuriako;
- e) Quinteto Para Sempre Adoradoras;
- f) Coral da Terceira Idade;
- g) Grupo Levitas;
- h) Banda Séculus;
- i) Aula de teoria musical e
- j) Aula de prática instrumental.

3.3 Técnica de coleta e análise de dados

Quanto à coleta de dados para a elaboração deste trabalho, estes foram obtidos a partir de técnicas variadas de acordo com o delineamento da pesquisa, tendo sido utilizados entrevista, questionário e observação participante.

A coleta de dados deu-se no período do início de outubro a meados de novembro de 2008.

3.3.1 Entrevistas

Entrevista é um encontro entre pessoas, com a finalidade de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, através de uma conversação. Pode ser definida como um processo de interação social. É uma técnica para a obtenção de informações. Trata-se de uma conversa interessada, orientada pelo entrevistador para fins de pesquisa, com objetivo de apreender informações sobre o comportamento e a consciência dos entrevistados. “Entrevista-se porque se acredita que o entrevistado detém informações que, transmitidas ao entrevistador, podem ajudar a elucidar questões” (COLOGNESE e MELO, 1998, p. 43). Lima (2008, p. 113) explica que:

A entrevista como técnica de coleta de dados assemelha-se muito pouco ao questionário. Primeiro, por pressupor um envolvimento de mais tempo no processo de coleta de dados e informações, se comparada ao questionário ou ao formulário, devido à intensidade do contato; segundo, por envolver maior profundidade na comunicação estabelecida entre o pesquisador e o entrevistado, o material resultante pode ser rico em termos descritivos.

Há diversos tipos de entrevistas e o tipo aqui adotado foi a entrevista não-estruturada, caracterizada por Marconi e Lakatos (1999, p. 96) da seguinte maneira:

O entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Em geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

O discurso é livre e, quanto à elaboração do roteiro da entrevista, este não apresenta perguntas, mas sim, tópicos orientadores para a entrevista. Esses tópicos devem fazer menção à problemática da pesquisa (COLOGNESE e MELO, 1998).

Todos os líderes dos principais grupos, já mencionados acima, foram entrevistados, com exceção de uma das líderes que é a própria pesquisadora deste trabalho. Sendo assim, foram realizadas entrevistas com seis (6) pessoas, sendo cinco (5) homens e uma (1) mulher - todos líderes de grupos musicais, sendo que dois (2) deles possuem formação superior em Música. Cada entrevista foi baseada num roteiro elaborado pela pesquisadora com o intuito de buscar mais informações sobre a situação atual da administração da música na igreja (além das que a pesquisadora já tem conhecimento e tem vivenciado nos últimos 18 anos), confirmar se os objetivos deste trabalho são considerados significativos, buscar sugestões para cada tópico proposto e conhecer as idéias dos entrevistados para solucionar o problema da administração da música na igreja estudada. As entrevistas foram orais e individuais, tendo as respostas digitadas durante a entrevista no *laptop* da pesquisadora. A seguir, apresenta-se o roteiro que serviu de base para as entrevistas:

Quadro 1 – Roteiro-base para entrevistas

Nº	ROTEIRO
1	Situação atual da administração da música na igreja
2	Diretoria para o departamento de música e periodicidade das reuniões
3	Desenvolvimento de um banco de dados e quais dados disponibilizar

4	Diretriz orientadora para a participação dos grupos nos cultos
5	Incentivo de composições próprias e como impulsionar isto
6	Agenda de eventos para o ano de 2009
7	Informações sobre os grupos no <i>website</i> da igreja
8	Grupo de e-mails para comunicação entre músicos
9	Diretor de música remunerado pela igreja
10	Sugestões adicionais para o departamento

Como exemplo das perguntas que foram formuladas com base no roteiro, tem-se:

- a) Como você descreveria a administração da música em sua igreja?
- b) Você gostaria que a igreja mantivesse uma diretoria do departamento de música com estrutura simples e que funcionasse? O que você pensa quanto a reuniões periódicas para a diretoria? Com que frequência?
- c) Você, como líder de grupo musical, gostaria que a igreja dispusesse de um banco com dados que você pudesse consultar sempre que precisasse? Que tipo de dado você acha que seria útil neste banco?
- d) Você gostaria que houvesse uma diretriz orientadora para a participação dos grupos musicais nos cultos? O que você sugere?
- e) Você acha que seria importante incentivar nossos músicos a composições e arranjos próprios? Como você acha que se deveria conduzir o estímulo ao desenvolvimento desta criatividade?
- f) Quero elaborar uma agenda sugestiva de eventos para o próximo ano. O que você sugeriria?
- g) Você acha importante ter informações sobre os grupos musicais da igreja no *website* da mesma?
- h) O que você acha de usarmos o grupo de e-mails para comunicação entre os integrantes de grupos musicais com mais frequência?
- i) Você acha que seria importante ter um diretor de música remunerado pela igreja, para que o mesmo fosse responsável pela organização da música na igreja? Qual a remuneração que você sugere?
- j) Você tem outras sugestões para o aprimoramento da administração da música em sua igreja?

Cada entrevista foi direcionada de acordo com o perfil do entrevistado e o tempo de experiência trabalhando com música na igreja, entretanto, todos os entrevistados mostraram-se inteiramente interessados no assunto, fazendo com que cada entrevista durasse muito mais tempo do que a pesquisadora havia pensado. Todos os entrevistados apoiaram a pesquisa e se puseram a disposição para o que fosse necessário.

3.3.2 *Questionários*

É um dos instrumentos de coleta de dados que contém uma série de perguntas ordenadas e que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Juntamente com o questionário, é interessante disponibilizar material explicando a natureza da pesquisa, sua importância e necessidade de receber respostas (CHIZZOTTI, 1995).

Para Chizzotti (1995, p.45), questionário:

É um conjunto de questões sobre o problema, previamente elaboradas, para serem respondidas por um interlocutor, por escrito ou oralmente. Pode ter questões fechadas (a resposta está limitada aos itens preestabelecidos), abertas (diante de um esquema de perguntas o interlocutor formula sua resposta) ou fechadas e abertas.

Lima (2008) explica que como todo instrumento de coleta de dados, o questionário também possui méritos e limitações. Alguns pontos negativos que ele enumera são o baixo índice do retorno do material devidamente preenchido; recebimento tardio (após a redação do relatório final de pesquisa) do material preenchido; e considerando a ausência do pesquisador no momento do preenchimento do questionário, torna-se impossível esclarecer eventuais dúvidas quanto à formulação de algumas questões. Alguns pontos positivos se referem à possibilidade de contar com dados atualizados sobre o tema/problema investigado; dispor de expressivo volume de dados em um período de tempo relativamente curto; possibilidade de alcançar vasto número de pessoas simultaneamente; e custo operacional relativamente baixo.

O questionário preparado para este trabalho (vide APÊNDICE A) foi do tipo com questões abertas, que segundo Lima (2008, p. 77) “permitem ao respondente desenvolver o conteúdo e a forma das respostas de forma livre. Elas viabilizam a obtenção de materiais qualitativos na medida em que a correspondem a questões cujo aprofundamento e a abrangência das respostas dependem única e exclusivamente do respondente”. Lima (2008) explica como analisar os dados recolhidos deste tipo de questionário falando que se deve fazer leitura corrida de todas as respostas, estabelecer categorias de respostas em função da frequência com que uma idéia foi expressa e enfim, fazer a quantificação dos conteúdos na

direção de um tratamento estatístico. Vale mencionar que este mesmo tratamento de análise dos dados foi utilizado para as entrevistas.

Foram enviados por *e-mail* 100 (cem) questionários e 27 (vinte e sete) foram devolvidos, calculando-se uma proporção de devolução de 27% (vinte e sete por cento), aproximando da média calculada por Marconi e Lakatos (1999) que dizem que os questionários geralmente alcançam 25% (vinte e cinco por cento) de devolução. Sendo assim, nesta pesquisa a quantidade de questionários devolvidos alcançou as estimativas da pesquisadora.

É importante mencionar que vários integrantes de grupos tocam e/ou cantam em mais de um grupo. A pesquisadora compareceu a ensaios e reunião de jovens - que muitos músicos freqüentam, e teve a oportunidade de explicar os objetivos do projeto e falar do questionário solicitando que todos respondessem. É curioso mencionar que durante a reunião de jovens, quando se falou do projeto, os mesmos ficaram muito afoitos e interessados dando muitas idéias durante o espaço de tempo da explanação e vindo ao fim da reunião conversar com a pesquisadora para opinar ainda mais.

Além dos objetivos dos questionários serem baseados na aplicação das propostas aqui apresentadas, pensa-se em analisar outros pontos intencionalmente questionados para aplicação de propostas posteriores a esta pesquisa.

3.3.3 Observação

Lima (2008, p. 125) afirma que “se o pesquisador estiver convencido de que o processo de coleta de materiais ganhará em profundidade, extensão e credibilidade na medida em que participar ativamente do cotidiano que marca a realidade investigada, essa prática caracterizará uma observação participante”. De acordo com Vergara (1997) a observação pode ser simples ou participante. A autora explica que na observação participante o investigador “está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação; é um ator ou um espectador interativo” (VERGARA, 1997, p. 52). Neste caso, trata-se de observação participante, visto que a pesquisadora está totalmente inserida no campo investigado, sendo líder de grupo musical e integrante de outros dois (2) grupos e além disso, convive no meio musical da igreja estudada como integrante de grupo há cerca de dezoito (18) anos e como líder há doze (12) anos.

Para se ter uma noção da importância de investigar, analisar e buscar aprimoramento no que se refere à música nesta igreja, como exemplo, cita-se a observação de uma das

reuniões da igreja: o culto da família - realizado aos domingos este é o culto que possui maior número de freqüentadores, com início às 19h e término previsto para as 21h15; tendo participação de todos os pastores, demais líderes, grupos musicais e visitantes.

Conforme o gráfico 1, tem-se uma relação do tempo (em minutos) com as atividades de um dos cultos analisados.



Gráfico 1 – Relação das atividades por minutos em um Culto de Domingo

Para compreender melhor, no gráfico 2 faz-se uma análise proporcional das atividades realizadas durante o culto que se divide em música, preleção (discurso didático sobre a Bíblia e seus ensinamentos), oração e outros (inclui-se anúncios, homenagens e apresentação dos visitantes).

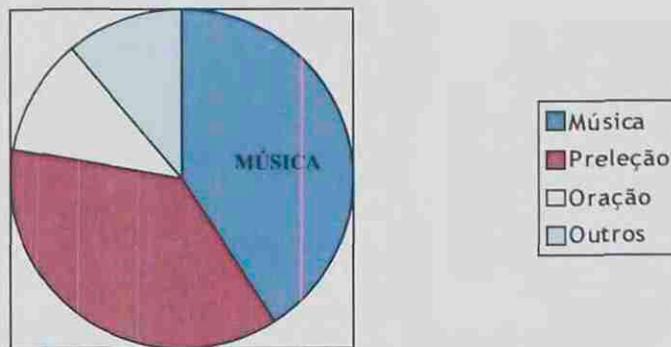


Gráfico 2 – Análise proporcional das atividades do culto selecionado

3.4 O passo a passo da pesquisa

Para realizar este estudo, a pesquisadora seguiu um roteiro baseado no passo a passo da pesquisa-ação e o adaptou às condições apresentadas pela igreja.

De acordo com Cohen e Manion (1994), são oito etapas que compõem a pesquisa-ação: a primeira envolve a identificação, avaliação e formulação do problema; a segunda refere-se a discussões e negociações entre as partes interessadas; a terceira etapa prevê a revisão da pesquisa bibliográfica; a quarta estabelece a modificação ou redefinição do problema inicial; na quinta e na sexta, selecionam-se e avaliam-se os procedimentos metodológicos; na etapa seguinte é a implantação do projeto; e a última etapa refere-se à interpretação dos dados. E como visto no início deste capítulo, outros autores abordam pontos importantes durante o processo de realização da pesquisa-ação.

Sendo assim, apresenta-se aqui o passo a passo utilizado nesta pesquisa, baseado no que propõem Vergara (2008) e Cohen e Manion (1994):]

Quadro 2 – Passo a passo utilizado na realização da pesquisa

Nº	PASSO A PASSO
1	Identificar o problema
2	Definir o tema e a proposta preliminar da pesquisa
3	Discutir e negociar com a liderança da igreja para obter permissão e apoio para a realização da pesquisa
4	Fazer a revisão bibliográfica
5	Identificar os participantes da pesquisa
6	Estudar a viabilidade da aplicação do método de pesquisa-ação no meio considerado
7	Conversar com os líderes de música para solicitar apoio e marcar data de entrevista
8	Realizar entrevistas e enviar questionários
9	Repensar a proposta baseando-se na coleta de dados e fazer as adições e mudanças necessárias
10	Selecionar as propostas de implantação imediata
11	Selecionar as propostas de implantação futura
12	Divulgar para os participantes os resultados da pesquisa e o conhecimento teórico pesquisado de acordo com as propostas, mostrando que a implantação das propostas tem fundamento
13	Implantar as propostas
14	Avaliar os resultados

3.5 Limitações da pesquisa

Apesar de todo o rigor utilizado nos procedimentos metodológicos e nas análises realizadas, a presente pesquisa apresentou limitações, que cabe neste momento ressaltar para que sejam mais bem compreendidos e utilizados os resultados obtidos.

Primeiramente, tem-se o fato de que as conclusões deste trabalho referem-se à igreja estudada, não podendo ser implantadas por completo em outras igrejas sem se fazer uma *análise prévia das características das mesmas*.

A segunda limitação refere-se à possibilidade do trabalho ter sido afetado pelo viés perceptivo da pesquisadora, no que diz respeito ao conteúdo das entrevistas e às respostas obtidas diante das perguntas formuladas.

Outra limitação é a restrição do tempo destinado a pesquisa que acabou restringindo a população pesquisada, não se podendo obter resposta do questionário de todos os músicos. Ainda sobre questionários, vale a pena mencionar Lima (2008) quando enumera alguns pontos negativos: o baixo índice do retorno do material devidamente preenchido; recebimento tardio (após a redação do relatório final de pesquisa) do material preenchido; e considerando a ausência do pesquisador no momento do preenchimento do questionário, torna-se impossível esclarecer eventuais dúvidas quanto à formulação de algumas questões.

4 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo destina-se à apresentação e análise dos dados coletados na Igreja Evangélica Assembléia de Deus (sede), durante o início do mês de outubro até meados de novembro de 2008. Vale a pena lembrar que os questionários foram respondidos pelos músicos da igreja e as entrevistas foram realizadas somente com os líderes de grupos musicais. Algumas propostas novas surgiram, além das apresentadas como objetivos da pesquisa, devido às idéias dadas durante os momentos de explanação do projeto para os grupos e também devido às entrevistas e aos questionários.

É importante dizer que alguns líderes solicitaram que essas novas idéias ou propostas fossem expostas neste estudo para que fossem posteriormente analisadas por eles mesmos e talvez implantadas, visto que o tempo desta pesquisa não oportunizou o aprofundamento do estudo para proposição e aplicação de outras questões.

A análise teve como base os objetivos pretendidos, as categorias de análise definidas na metodologia e o referencial teórico desenvolvido.

4.1 Visão geral da administração da música na ADFloripa

Aqui, apresentam-se alguns dados e informações pertinentes a situação atual da música na ADFloripa, fazendo um resgate de alguns fatos históricos, tudo isto com base nas entrevistas, questionários e observação realizados. Algumas informações vão além dos objetivos propostos para este trabalho, como mencionado anteriormente, e isso se deve ao fato de o questionário ser com questões abertas e as entrevistas serem não-estruturadas o que levou os respondentes a uma maior liberdade de expressão. Mesmo sabendo-se que algumas destas informações não estão diretamente ligadas aos objetivos, pelo menos estão ligadas indiretamente e servirão de reflexão para os leitores deste trabalho, incluindo os próprios líderes de grupos e músicos da igreja pesquisada.

Desde o ano de 1953, um ano após sua fundação, a ADFloripa já iniciava seu primeiro grupo musical. Com o passar dos anos, muitos outros grupos, tanto vocais como *instrumentais foram desenvolvidos*. Alguns pararam no meio do caminho e outros prevalecem até os dias atuais. Os grupos mais antigos da igreja são: Côro Vozes de Sião (55 anos), Banda Clarins de Sião (48 anos) e Coral Jovem Esperança (44 anos), fundados respectivamente por Valésio Aleluia da Silva, Anacleto Amaral e Ester Ungur.

Desde então, muitas atividades musicais foram realizadas, desde aulas de música até grandes concertos em teatros da cidade. Porém, não há nenhum documento oficial na igreja com registros de datas ou relatos dos acontecimentos. Alguns maestros possuem registros dos eventos, fotos, filmagens; mas nada fica disponível para conhecimento de todos da igreja. O único tipo de atividade musical que é tradição da igreja acontecer todo ano é o recital com culto de ação de graças pelo aniversário dos três (3) grupos mais antigos da igreja, cada grupo no seu final de semana de comemoração.

No passado, em diferentes períodos, o departamento de música já foi dirigido por diferentes diretorias, entretanto, nenhum líder de grupo sabe ao certo quais foram os anos em que isso aconteceu e quais eram os nomes que compuseram a diretoria. O que se conseguiu resgatar foi algumas memórias de oficinas de música sacra que foram realizadas pelo maestro João Evangelista Filho (que já não congrega nesta igreja) em anos anteriores, mas ninguém lembra ao certo quando isso ocorreu. Os entrevistados e respondentes de questionários citaram vagamente algumas atividades ou pessoas de quem se recordavam, porém, concluiu-se que os dados e informações exatos estão com os líderes de cada grupo musical ou com o realizador de determinada atividade musical e maior parte destas informações não é compartilhada. Percebeu-se que isto ocorre não porque eles não querem compartilhar, mas somente por falta de organização do departamento.

Vale a pena comentar que todos os líderes e músicos fazem trabalho voluntário sem receber remuneração alguma. A única exceção é no caso de aulas de teoria ou de instrumentos musicais em que os professores cobram uma mensalidade de valor simbólico para que oportunize a participação de todos os que querem aprender.

A igreja possui centenas de músicos, mas não se sabe ao certo a quantidade devido a falta de organização para com este assunto. Uma característica interessante desta igreja é que além de ter todos estes grupos musicais já mencionados, também possui muitos cantores solistas, duetos, trios, quartetos. Também não há registro disto em banco de dados da igreja.

A igreja já comprou muitos instrumentos musicais durante seu histórico com banda e orquestra que vem desde 1960, entretanto, também não há registro de onde e com quem estão estes instrumentos musicais. Sabe-se que o instrumento fica aos cuidados do músico instrumentista que toca na banda ou orquestra e quando este adquire seu próprio instrumento, o instrumento anterior é deixado na igreja. Muitos instrumentos ficam na sala da banda ou da orquestra, porém, não se tem controle de qual instrumento está sob os cuidados de quem.

Fazer um levantamento histórico sobre grupos, bens (instrumentos musicais e equipamentos de som), eventos e diretorias já formadas nesta igreja seria muito significativo

para que a atual geração de músicos pudesse ter referências do passado para repetir o que deu certo e modificar o que deu errado. Esta igreja se destaca pelo potencial musical, porém, este potencial é mal-administrado.

A parte a seguir vem pontuando todos os assuntos tratados durante as entrevistas e questionários, fazendo-se relação com os objetivos deste estudo.

4.2 A música na ADFloripa

Dentre todos os respondentes dos questionários 73,3% apresentaram somente pontos positivos da música na igreja e 26,7% citaram pontos positivos e negativos.

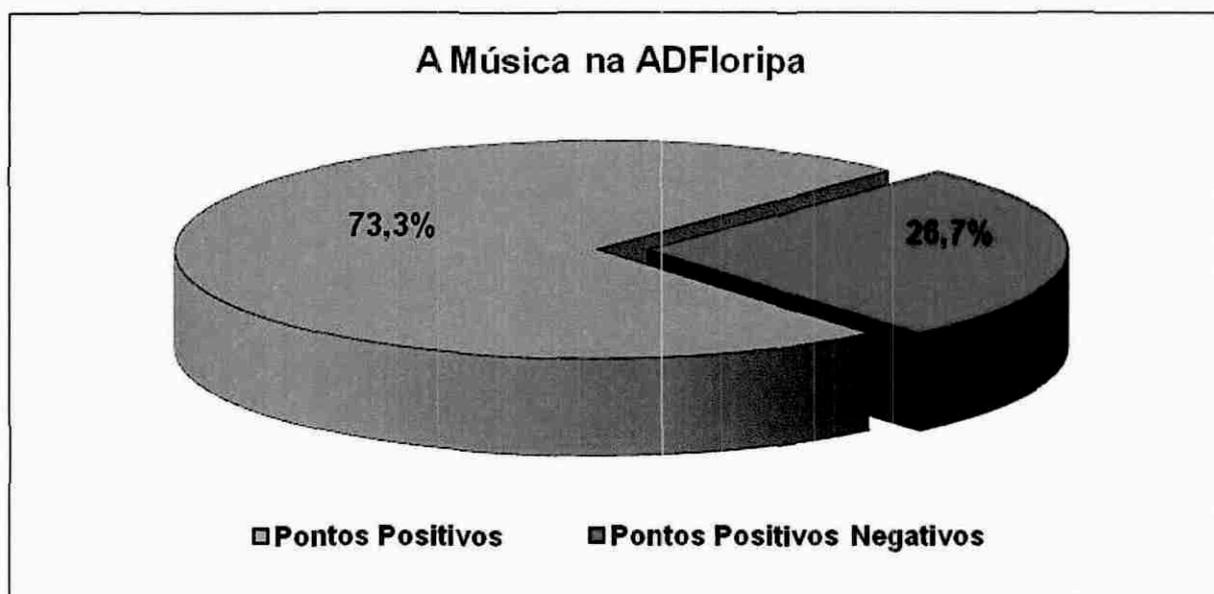


Gráfico 3 – A Música na ADFloripa

Como exemplo, um dos respondentes descreveu assim a música em sua igreja:

A igreja possui um bom nível musical. Existe bastante participação de todos com os louvores coletivos, principalmente na abertura dos cultos, onde todas as pessoas presentes podem cantar, acompanhando as letras que são passadas num telão, isso faz com que todos estejam envolvidos no culto. Os grupos tanto instrumentais (orquestra, banda) como vocais, são afinados e costumam cantar belas músicas, procurando sempre variar seu repertório de forma criativa. As pessoas responsáveis pelos grupos musicais são pessoas capacitadas para este fim.

As reclamações giraram em torno de os cultos terem muito de seu tempo dedicado a música ou de não haver uma administração centralizadora, pois cada líder dirige seu grupo de acordo com seus critérios e gostos.

Os questionários mostraram que os músicos, em geral, são satisfeitos com a qualidade da música na igreja, com a variedade de tipos de grupos - desde còro tradicional a bate-lata, desde duetos a grandes corais, e também quanto à variedade de estilos musicais para agradar variados gostos - desde hinos da Harpa Cristã ou Cantor Cristão (hinários tradicionais usados na igreja desde sua fundação) até baião, fôrró e *rock*.

4.3 A administração da música na ADFloripa

Dentre os músicos respondentes 54,6% classificaram a administração da música da ADFloripa como ruim ou péssima; 36,4% disseram que é boa ou muito boa e 9% declaram não saber se existe administração da música na igreja.

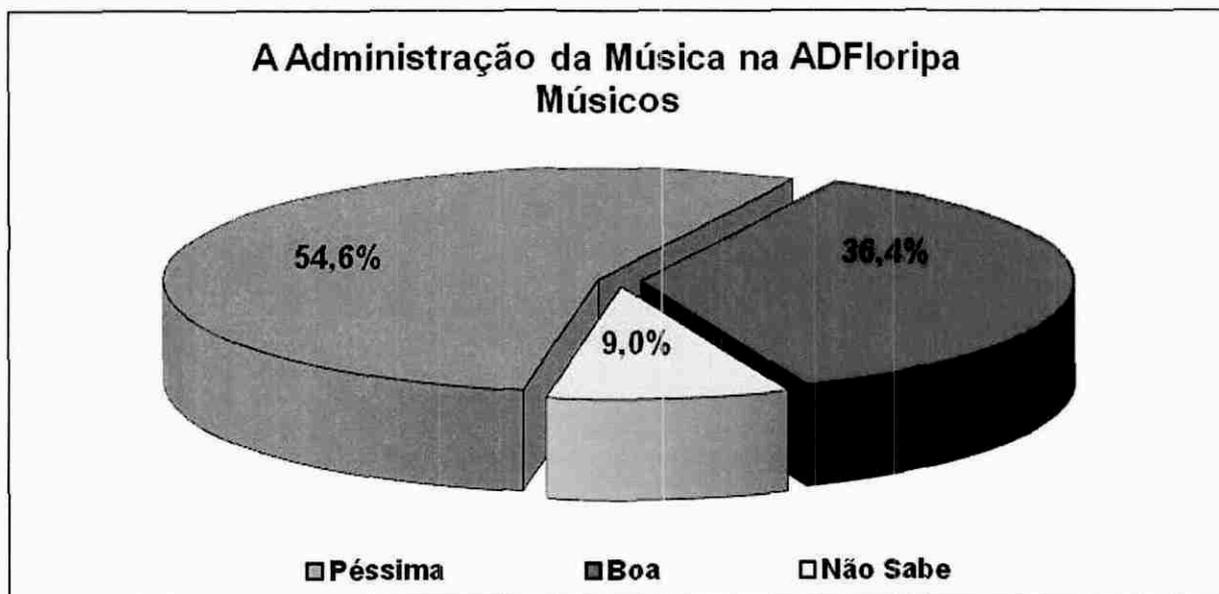


Gráfico 4 – A Administração da Música na ADFloripa: Músicos

Um dos músicos escreveu que “a administração é opaca e obscura, não sei muito disso por aqui assim como tantos outros músicos não sabem”. Outro respondente declarou: “mas o que falta realmente, é a organização e comunicação entre esses grupos e alguém superior para liderá-los como um único ministério da música. Todos querem mandar ao mesmo tempo, mas ninguém manda”. Ainda outra opinião: “eu descreveria como uma grande bagunça instaurada ao longo dos anos de sua história, não uma bagunça do tipo caótica, mas pela falta de claros objetivos”.

Observou-se que estas opiniões têm fundamento, visto que a comunicação entre os líderes é informal, acontece somente quando o côro precisa que a banda ou orquestra o acompanhe ou quando há algum outro interesse individual, por exemplo. Não existe a visão da música como um todo na igreja, existe sim a visão de cada grupo individualmente. Cada grupo esforça-se pela qualidade musical e tenta atender aos seus compromissos da melhor forma.

Outro respondente escreveu que “de um modo geral, a música vem sendo bem administrada. Existe espaço para todos que desejam participar. Acredito que os dirigentes, procuram sempre fazer o melhor, porque em todo culto existe a participação de algum grupo”. Outra opinião: “Bem, cada grupo tem um maestro e uma direção... Acho que essa combinação dá certo. Os grupos se relacionam quando necessário”.

Conforme segue no gráfico, dentre os líderes entrevistados 66,7% disseram que não há administração da música na igreja e 33,3% descreveram-na como administração descentralizada, pois cada líder conduz seu grupo a sua maneira.

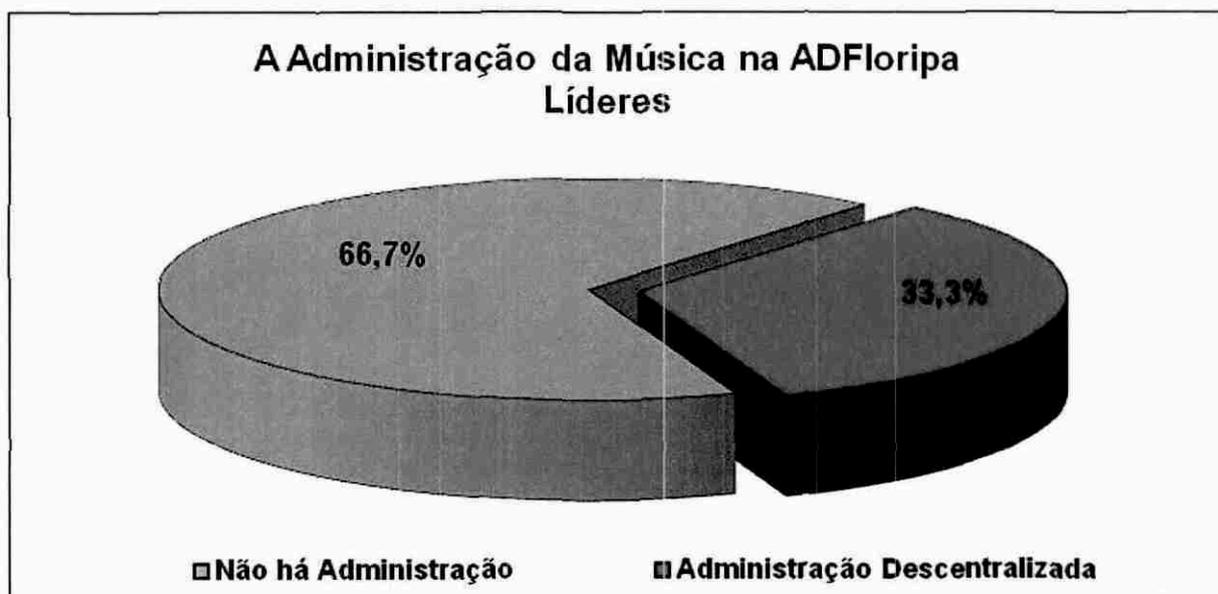


Gráfico 5 – A Administração da Música na ADFloripa: Líderes

Um dos entrevistados disse que “cada líder cuida de seu cantinho”. Outro falou que “é como se a música fosse hereditária, é como se os territórios fossem marcados e existissem clãs. As oportunidades são maiores pros queridinhos e isso impede a inovação”. Um dos entrevistados comentou que alguns maestros permanecem na liderança por mais de uma década, às vezes, duas décadas. A pesquisadora buscou confirmações e isto é fato! De forma

mais detalhada, outro líder respondeu da seguinte maneira:

Não existe uma "conexão administrativa clara". Muitos grupos são criados por iniciativa dos músicos que se reúnem e decidem por conta própria, sem participar um representante da direção da igreja. É claro que o fazem com a melhor das intenções. Porém, isto causa alguns transtornos administrativos, por exemplo: os músicos envolvem-se em muitas atividades e não conseguem dar conta dos compromissos assumidos; não há espaço ou horários disponíveis para os ensaios, devido ao acúmulo de atividades da igreja e dos músicos; não há espaço para a apresentação de todos os grupos nas reuniões da igreja. Isto porque não há esta conexão administrativa de que falei anteriormente.

Os respondentes mencionam vários conceitos importantes da área de Administração. Eles usam palavras como qualidade, objetivos, organização, comunicação, direção, inovação.

Sabe-se que para tudo existe uma forma de se fazer melhor, e a igreja selecionada já possui uma gestão de grupos tratados separadamente, mas não há um modelo estruturado para que melhor se possa planejar, organizar, liderar e controlar a música na igreja de forma sistêmica, como um todo. Há uma melhor forma de organizar a música na igreja, mas quando se continua tentando solucionar os problemas sempre da mesma maneira, alcançam-se sempre os mesmos resultados. Aí, o aprimoramento não acontece.

A proposta é de planejar um encontro para conscientizar os músicos e líderes da situação atual, seria bom falar sobre resistência à mudanças, sobre preconceitos da cultura organizacional, e também apresentar a definição de alguns conceitos importantes mencionados por eles mesmos nos questionários e entrevistas. Isso enriqueceria a comunicação dentre os participantes se todos pudessem usar a mesma terminologia para a resolução de problemas na busca pela qualidade total.

4.4 Diretoria para o Departamento de Música

Dentre os questionários enviados 91% dos respondentes afirmam que é necessária uma diretoria para o departamento de música que seja bem estrutura com objetivos claros e 9% declaram não ver as vantagens disto. Observe o gráfico a seguir:

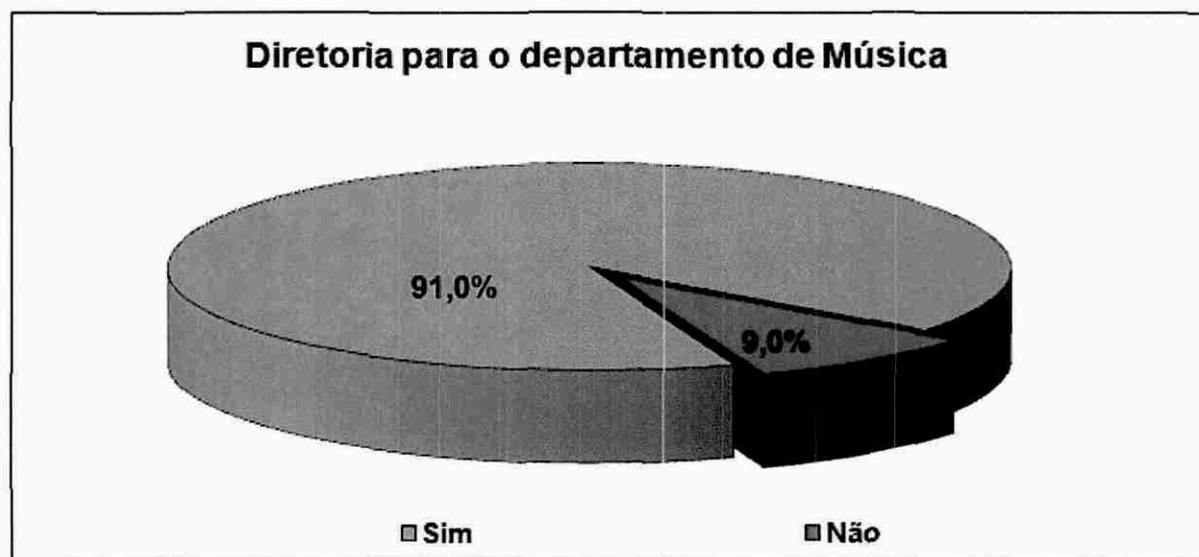


Gráfico 6 – Diretoria para o departamento de música: Músicos

Um dos respondentes comentou que “tudo funcionaria bem melhor com uma diretoria única para todos os grupos”. De acordo com o que já foi descrito anteriormente, cada grupo tem sua própria diretoria, mas não há uma diretoria geral para o departamento de música. Outro músico escreveu: “eu não imagino quais seriam as vantagens, uma vez que ter uma ‘diretoria’ não garante que seus objetivos e feitos sejam relevantes ou apropriados”. Segundo relatos dos entrevistados, esta afirmação se deve ao fato de não se ter boas experiências com diretorias no passado.

É interessante ressaltar que durante a divulgação deste trabalho, quando a pesquisadora tinha a oportunidade de falar frente aos grupos musicais, percebeu-se que muitos músicos nem sabiam dizer se existia ou não diretoria do departamento de música.

Quanto à pergunta sobre diretoria, os líderes ficaram muito interessados e 100%² deles apoiaram a criação da diretoria.

Todos os líderes disseram que querem ser membros e que gostariam de iniciá-la no próximo ano. Um dos líderes afirmou que “seria muito produtivo, e poderíamos fazer muitos eventos em conjunto firmando uma maior unidade da igreja em si. Haveria maior comprometimento e poderíamos fazer uma espécie de planejamento bimestral”.

A proposta é considerar que todos os grupos de música da igreja constituem o departamento de música, continua-se com a diretoria interna de cada grupo, porém, cria-se a diretoria do departamento de música que irá gerir os interesses de todos os grupos. Em

² Não haverá representação gráfica para os resultados de 100%.

dezembro deste ano, a pesquisadora juntamente com todos os líderes se reunirão para analisar os resultados desta pesquisa e definir o que será feito quanto à diretoria do departamento para que em janeiro de 2009, a diretoria com seus membros seja oficializada e divulgada à igreja.

A seguir, tem-se o organograma que de acordo com as entrevistas parece ser o mais adequado. Os entrevistados solicitaram simplicidade neste aspecto, pois consideram que *muita sofisticação não é necessária. Visto isto, optou-se pelo organograma clássico:*



Figura 9 – Organograma da Diretoria do Departamento de Música

Cada pessoa em seu cargo teria as seguintes responsabilidades:

- a) Diretor de música – coordenação da parte administrativa-musical do departamento de música, organização dos eventos musicais, contratação dos professores de disciplinas teóricas e práticas, coordenação das reuniões do departamento, auxílio aos líderes de grupos quando necessário para a organização dos eventos dos mesmos.
- b) Secretário – organização e divulgação da pauta e da ata de cada reunião, distribuição da ficha cadastral de músicos e preenchimento do banco de dados.
- c) Tesoureiro – organização da parte financeira do departamento.
- d) Líderes dos principais grupos musicais – representação dos integrantes de seus grupos musicais.

Quanto aos líderes de grupos musicais, como exemplo, foram utilizados apenas três (3) nesta figura, porém, o número de líderes atuando na diretoria variaria de acordo com a quantidade de grupos musicais existentes em cada período.

4.5 Banco de dados

Quanto à elaboração e disponibilização do banco de dados, 100% dos entrevistados concordaram e um deles disse que “seria um passo inicial para a organização do departamento”.

Se o departamento de música da igreja analisada se organizar para manter um banco de dados atualizado com tudo o que se refere à música na igreja, as vantagens que isto proporciona, certamente, facilitarão o trabalho dos músicos da igreja. O banco de dados foi criado utilizando-se *Excel* da *Microsoft*.

Dentre as vantagens da utilização do banco tem-se: quando houver necessidade de buscar sopranos, por exemplo, para preencher uma vaga disponível num grupo ou para formação de novo grupo, basta consultar o banco de dados e estabelecer contato com o vocalista através do *e-mail* ou telefones disponíveis; quando for preciso solicitar arranjos novos para algumas músicas, consulta-se o banco; quando houver a necessidade de formar grupo somente com pessoas que lêem partitura, os dados necessários estarão no banco também; e uma das vantagens mais valiosas é o ganho de tempo, pois se evita o desperdício de tempo na busca por estas informações quando já se tem tudo organizado. Poder-se-ia descrever diversas razões para a utilização dos bancos, estes apresentados são exemplos.

O banco de dados ficará disponível na secretaria da ADFloripa e por questões de segurança, o acesso ao banco é restrito, podendo ter acesso somente os líderes de grupos e membros da diretoria do departamento de música. O modelo de banco de dados (vide APÊNDICE B) elaborado é apresentado a seguir:

Quadro 3 – Modelo de Banco de Dados do Departamento de Música

Banco de Dados dos músicos da igreja			
Nº	1	2	3
Nome	Ana Paula Weschenfelder	João Mateus Weschenfelder	
Data de Nascimento	12/06/19xx	23/11/19xx	
Telefones	3028-xxxx/84xx-29xx	3028-xxxx/96xx-96xx	
E-mail	wpaxxx@yahoo.com.br	wjxxx@hotmail.com	
Instrumento musical	Piano	Trumpete	
Proprietário	Igreja	Particular	
Classificação vocal	Soprano	Tenor	
Grupo vocal	Esperança e Elion	Esperança e Elion	
Grupo instrumental	OFA	OFA, Banda e Elion	
Líder de grupo	Elion	não	
Compositor	sim	não	
Arranjador	sim	não	
Professor de música?	Piano/Voz/Teoria/ Percepção	não	
Formação Musical	III	II	
Leitura de partitura	III	III	

Um guia de preenchimento do banco de dados (para versão completa, vide APÊNDICE C) foi desenvolvido com as instruções objetivando manter um padrão a ser seguido por qualquer membro da diretoria que for preencher o banco, geralmente, será o secretário. A seguir, o modelo com instruções:

Instruções para o preenchimento do banco de dados do Departamento de Música	
<p>Estas instruções devem ser preenchidas pelo membro da diretoria do departamento de música responsável pelo secretariado. As instruções devem ser seguidas conforme abaixo:</p>	
a)	Nome: Preencher o nome completo do músico
b)	Data de nascimento: Preencher com dia, mês e ano
c)	Telefones: Disponibilizar telefone fixo e celular
d)	E-mail: Endereço eletrônico
e)	Instrumento que toca: Qual o instrumento que o músico toca
f)	Proprietário: Se o instrumento é particular ou da igreja

Figura 10 – Instruções para preenchimento do banco de dados

O formulário (vide APÊNDICE D) a ser preenchido por todos os músicos para estruturar o banco de dados foi elaborado de acordo com as idéias dos líderes de grupos musicais. Para manter o banco de dados atualizado, bimestralmente o pastor irá falar durante o culto, dizendo que ao término do mesmo, alguns formulários estarão disponíveis com

membros da diretoria do departamento de música para preenchimento dos novos músicos que chegaram à igreja e gostariam de participar do departamento.

4.6 Conteúdo para o *website* da igreja

Dentre os entrevistados, 100% apoiaram a proposta de atualização do *website* da igreja com informações referentes aos grupos musicais.

Todos os líderes acharam que seria importante pra divulgação do trabalho musical realizado na igreja e também para que os membros das congregações da Igreja Assembléia de Deus tenham acesso ao que é desenvolvido na igreja sede.

O *website* oficial da Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis é www.adfloripa.com.br. É um site institucional que tem objetivos claros de divulgar seus acontecimentos, doutrinas, estrutura e notícias. Na seção de departamentos, o *link* do departamento musical está sem informação alguma. Porém, um formulário para os grupos musicais (vide APÊNDICE E) foi estruturado para que os líderes o preenchessem e o espaço na Internet fosse atualizado, além de que este formulário será útil para a diretoria de acordo com suas necessidades. Como informações a serem disponibilizadas no *website* têm-se: histórico do grupo, nome do líder atual, objetivos do grupo e estilo de repertório cantado; tocado. Os líderes já receberam seus formulários e ficaram responsáveis por repassar o mesmo juntamente com fotos e/ou vídeos para o *webdesigner* responsável pelas atualizações.

A intenção é manter as informações sobre os grupos da igreja atualizadas no *website*, assim como disponibilizar também a agenda de todos os eventos musicais que estão para acontecer.

4.7 Grupo de e-mails para comunicação

Um grupo de *e-mails* funciona da seguinte maneira: precisa-se escolher um *website* que fornece este tipo de serviço, o administrador ou moderador do grupo de *e-mails* cadastra-se no *website* escolhido e então, insere-se a lista de e-mails dos futuros participantes do grupo. Após criado o grupo, cada participante pode enviar uma mensagem para o endereço/nome do grupo escolhido e assim, toda a pessoa cadastrada ali (tanto pode ser cinco como cem pessoas, por exemplo) receberão a mesma mensagem. As vantagens são variadas: não há desperdício de tempo, visto que se pode digitar apenas o endereço de e-mail do grupo e centenas de pessoas receberão a mesma mensagem; é uma ferramenta que facilita a comunicação, uma

vez que nem sempre todos os músicos estarão presentes na mesma reunião para ouvir a mesma mensagem, eles poderão receber todas as informações via *e-mail*. Quando algum integrante do grupo não quer mais receber a mensagem, basta dar um clique no endereço para cancelamento da participação no grupo, que aparece na parte inferior de cada *e-mail* enviado pelo grupo.

O grupo de *e-mails* deve ser atualizado periodicamente e para isso se contará com o auxílio da diretoria.

Cada líder possui o cadastro com dados pessoais (nome, telefone, *e-mail* e aniversário) dos integrantes de seus grupos. Todos os líderes irão repassar os *e-mails* para a pesquisadora, para que esta possa inseri-los na lista de *e-mails* do grupo que em 2004 foi criado no *website* www.grupos.com.br com o endereço levitasbleia@grupos.com.br, porém não tem sido utilizado há algum tempo (ninguém soube informar exatamente há quanto tempo este não vem sendo usado).

O grupo foi criado há quatro (4) anos pela pesquisadora deste trabalho, pois esta também é líder de grupo musical. No início foi bastante utilizado pelos músicos e líderes. Os objetivos da criação deste grupo continuarão sendo os mesmos, porém, esta proposta cabe aqui no sentido de reativá-lo e de estimular seus usuários a cumprir com os objetivos que são: promover a comunicação entre líderes e integrantes de grupos musicais, divulgar eventos musicais que ocorrem na igreja ou em outras igrejas e compartilhar arquivos sobre música (tanto no sentido técnico como no sentido teológico).

4.8 Diretrizes para participação dos grupos nos cultos

Dentre os entrevistados, 16,6% disseram que não são a favor de uma diretriz orientadora para a participação dos grupos musicais nos cultos. O entrevistado disse que “restringe, normatiza coisas que não se precisa”. Os demais 83,4% pensaram exatamente no contrário, um deles afirmou que:

Deveria ter uma norma, pois eu quero saber exatamente quando o meu grupo vai participar e com quantas músicas para que não haja ensaio de músicas desnecessárias para aquele culto e para que os músicos não fiquem apreensivos durante o culto sem saber se participaremos ou não.

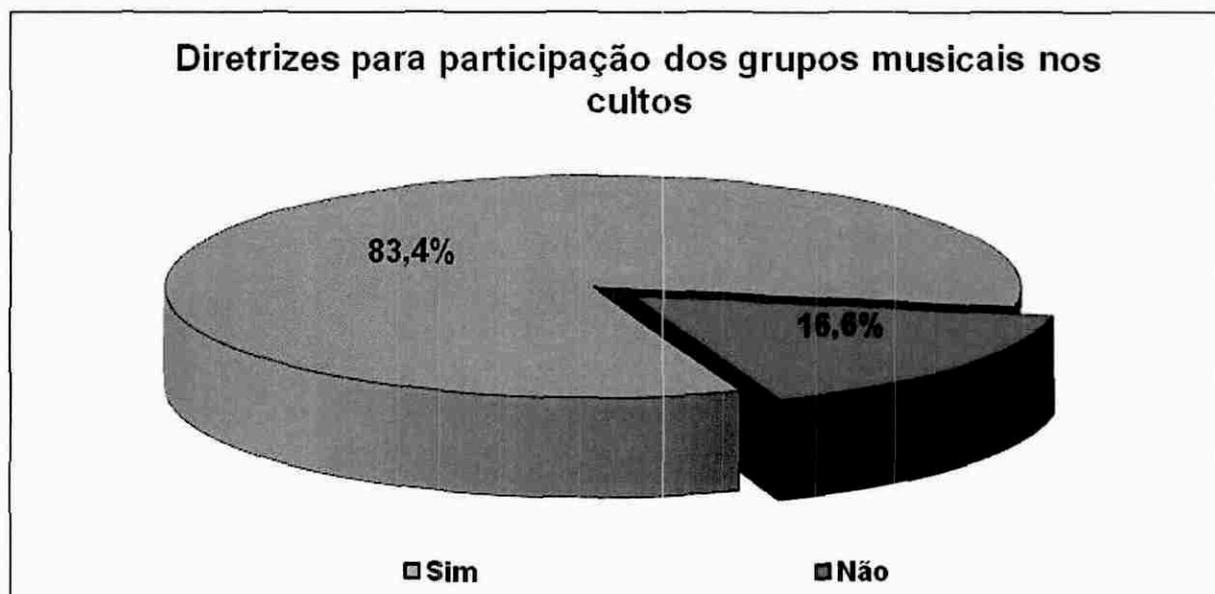


Gráfico 7 – Diretrizes para participação dos grupos musicais nos cultos

Um dos comentários dos músicos respondentes foi que “todo culto parece que é um culto só de louvor, pois das duas horas de culto, às vezes uma hora e meia é só de música”. De acordo com as observações feitas durante os cultos, é bem verdade que mais de 50% do tempo do culto é dedicado a música, mas dizer que este tempo é de uma hora e meia é exagero. Mas esta opinião mostra a importância de haver um equilíbrio na participação dos grupos durante os cultos. Vale citar que nos cultos em que a Banda Clarins de Sião, Côro Vozes de Sião ou a Orquestra Filarmônica Asafe participam, cada um deles toca ou canta no mínimo três (3) músicas. Outro ponto importante a mencionar é que estes três (3) grupos musicais participam somente nos cultos de domingo, cultos de santa ceia (primeiro sábado de cada mês) e outras festividades organizadas pela igreja. Quando a Banda toca, a Orquestra não toca e vice-versa. O Côro canta em todos estes tipos de cultos citados acima. Os demais grupos musicais pedem oportunidade ao pastor antes de o culto começar para poder cantar ou tocar uma música, porém, nunca se sabe em que momento do culto irá ser chamado, ou nem mesmo se sabe se realmente será chamado.

Os entrevistados sugeriram que bimestralmente se fizesse a agenda, chamada por eles de escala, para os principais grupos musicais que serão intercalados nos cultos principais. As vantagens da escala são:

- a) Cada grupo pode se preparar sabendo o dia exato em que terá oportunidade garantida de se apresentar na igreja;

- b) O pastor dirigente do culto receberá a lista de grupos a se apresentar naquele dia, facilitando a administração do tempo de duração do culto e
- c) A agenda será divulgada na lista de *e-mails*.

A proposta é alternar a orquestra e a banda nos cultos de domingo. Dar uma folga por mês ao cântico, oportunizando que o Coral Esperança, Grupo Ágape, etc. cantem uma ou duas músicas a mais. Passar o planejamento pro pastor minutos antes do culto dizendo a quantidade de músicas que será cantada ou tocada e os nomes das músicas.

4.9 Planejamento de eventos musicais para 2009

Cabe apontar aqui, o entusiasmo dos líderes e músicos quanto a esta proposta. A escolha dos assuntos abordados deve-se a necessidade dos músicos da igreja por aprimoramento em determinadas áreas. A seleção dos ministrantes ficará por conta do que for determinado pela nova diretoria. Os tipos de eventos e temas propostos foram elaborados com base nos questionários e entrevistas. Sendo assim, apresenta-se o plano de eventos e seu detalhamento a seguir:

Quadro 4 – Plano de eventos musicais para 2009

MÊS	EVENTO
Fevereiro	Retiro dos músicos
Fevereiro	Master Class para cordas, metais, madeiras e percussão
Março	Oficina de Música
Março	Concerto de Adoração Elion Brasil
Abril	Festival de Talentos
Mai	Recital de Aniversário da Orquestra Asafe
Junho	Seminário de Adoração
Julho	Semana da Música
Agosto	Recital da Banda Clarins de São
Setembro	Recital do Cântico Vozes de São
Outubro	Recital do Coral Esperança
Outubro	Encontro de grupos musicais
Novembro	Ciclo de Palestras
Dezembro	Cantata de Natal

- a) Retiro dos músicos – encontro de todos os músicos da igreja em algum clube, fazenda ou hotel com o intuito de socializar e confraternizar através de atividades esportivas, brincadeiras, etc.
- b) *Master classes* – estes são encontros onde existe o professor, os executantes

e os ouvintes. É uma aula pública onde o executante toca ou canta uma peça para o professor e os ouvintes, e o professor é o responsável por dar uma aula pública onde todos os músicos aprendem, tanto os executantes quanto os ouvintes;

- c) Oficina de música - sábado (dia inteiro) dedicado a oficinas de canto, prática instrumental e criação e composição para que no domingo apresente-se o resultado através de demonstrações de canto individual ou coletivo e mesmo para os músicos instrumentistas;
- d) Concerto de Adoração – *show* de grupo musical;
- e) Festival de talentos – festival organizado para incentivar e despertar músicos compositores na igreja através da apresentação de suas músicas;
- f) Recital de aniversário – apresentação musical do grupo aniversariante;
- g) Seminário de adoração – realizado na própria igreja para os músicos e líderes da igreja abordando a música no sentido teológico;
- h) Semana da música – uma semana inteira de palestras, *master classes*, oficinas e seminários de adoração realizados de segunda à sexta no período da noite e no sábado durante o dia todo para que o encerramento seja realizado durante o culto de domingo à noite (culto principal da igreja) com apresentações musicais.
- i) Encontro de grupos musicais – apresentação musical na ADFloripa de todos os grupos musicais da igreja;
- j) Ciclo de palestras – realização de palestras abordando temas atuais, tais como: o mercado de música gospel, a música gospel e seus modismos, etc.;
- k) Cantata de Natal – apresentação musical tendo como temática o Natal.

Mais algumas sugestões de temas para palestras, seminários e oficinas: estudo da anatomia para o canto, leitura de partitura, prática de conjunto, gravação em estúdio, ritmos e suas origens, regência coral, psicologia da música, ritmos musicais e seus efeitos na igreja, *mensagem subliminar na música*.

A escolha dos assuntos abordados deve-se a necessidade dos músicos da igreja por aprimoramento em determinadas áreas. Os dias da semana marcados para os cursos precisam ser decididos de acordo com a disponibilidade do maior número de possíveis participantes.

4.10 Incentivo para a composição musical

Dentre as respostas dos músicos nos questionários 82% disseram que seria muito importante incentivar os músicos a composições de músicas próprias em favor de estímulo ao aprimoramento do estudo de técnicas musicais. Uma das respostas foi:

Com certeza. Porque todo músico precisa disso, de incentivo, apoio, além de que esses dons precisam ser explorados e aproveitados o máximo possível. Pois existe muita gente talentosa, que acaba enterrando seu talento, por não se sentir valorizado e por não ter espaço para mostrá-lo. Na igreja, conheço três pessoas que compõem.

Um dos entrevistados disse que “é óbvio que devemos incentivar nossos músicos. Perdemos muito em não valorizarmos os arranjos e composições deles. As músicas que forem compostas devem ser avaliadas e cantadas ou tocadas nos cultos”. Ainda outro entrevistado disse que “isto serve de motivação para os músicos e faz com que eles queiram estudar mais para fazer música de qualidade. Temos pessoas capacitadas pra isso aqui dentro, só falta motivação por parte dos líderes”. Outro líder citou algo interessante quando disse que “não há razões para reproduzirmos somente as músicas produzidas lá fora. Podemos fazer algo aqui dentro!”. Ainda outra menção significativa veio do entrevistado que afirmou que “vivemos em Florianópolis, podemos cantar sobre a tainha, sobre a Praia da Joaquina, sobre o Morro da Cruz. Jesus nunca disse que deveríamos desprezar nossa cultura!”.

Líderes e músicos deram idéias quanto a meios que pudessem motivar os músicos a comporem e mostrarem seus trabalhos. As idéias giraram em torno de organização de festivais de composições próprias, concurso de música própria e cursos de composição envolvendo aprendizado de técnicas da harmonia e contraponto.

Entretanto, 9% dos respondentes disseram que não seria necessário este incentivo, pois já existem músicas suficientes no meio evangélico e que estas devem ser aproveitadas. Outros 9% disseram ser indiferentes quanto ao incentivo à composição de músicas próprias. Um deles escreveu: “Eu acho indiferente. Acho mais importante selecionar e preparar melhor os músicos e as músicas que já são cantadas, e depois incentivar (se realmente valer a pena) as novas composições e arranjos”. Veja o gráfico a seguir:

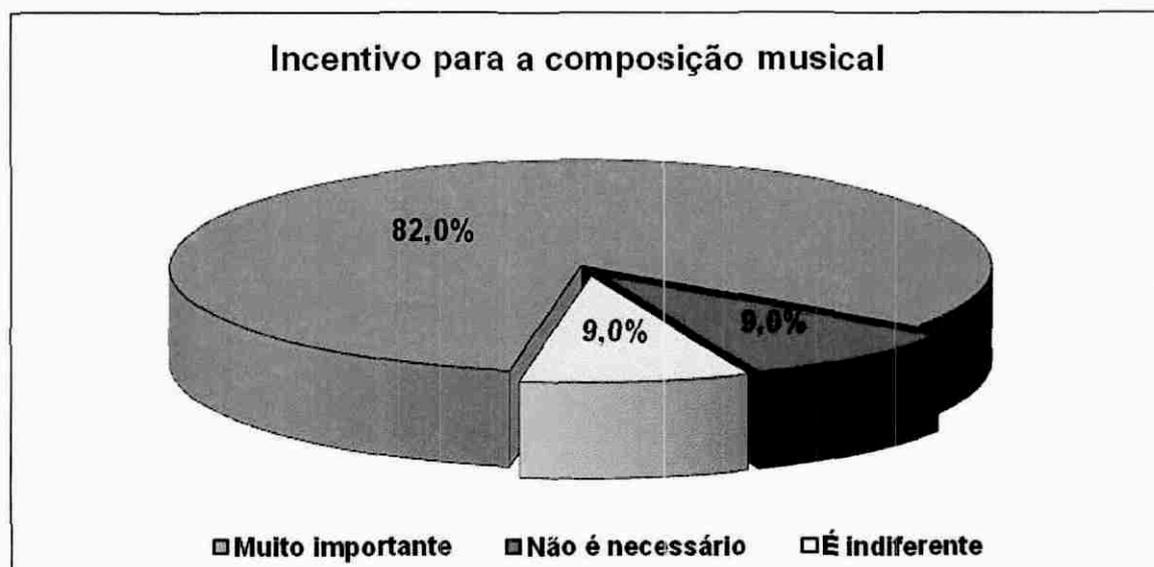


Gráfico 8 – Incentivo para a composição musical

A realidade da igreja é que existem alguns maestros que fazem arranjos das músicas para seus grupos e podem-se citar três (3), os líderes do cântico, da banda e da orquestra. Quanto às composições próprias este estímulo acontece fortemente no Grupo de Louvor da igreja, onde o líder e sua esposa compõem diversas músicas que são cantadas pelo grupo juntamente com toda a igreja durante o momento de louvor (as letras são projetadas no telão).

Através de festivais e concursos organizados pela diretoria do departamento de música é possível motivar os que já compõem e despertar novos talentos também. As oficinas ministradas servirão como base para treinamento e aprimoramento dos conhecimentos técnicos em prol de composições de qualidade.

4.11 Remuneração do diretor de música

De todas as questões elaboradas pela pesquisadora para os questionários e entrevistas, esta questão foi a que criou maior polêmica e opiniões diversas. Dentre os músicos, 27,2% acham que o diretor não deve ser remunerado e 72,8% concordam com a remuneração. Como opinião de um dos respondentes, tem-se: “com certeza é importante a remuneração para o diretor manter a seriedade e compromisso com o trabalho”. O gráfico a seguir ilustra esta proporção:

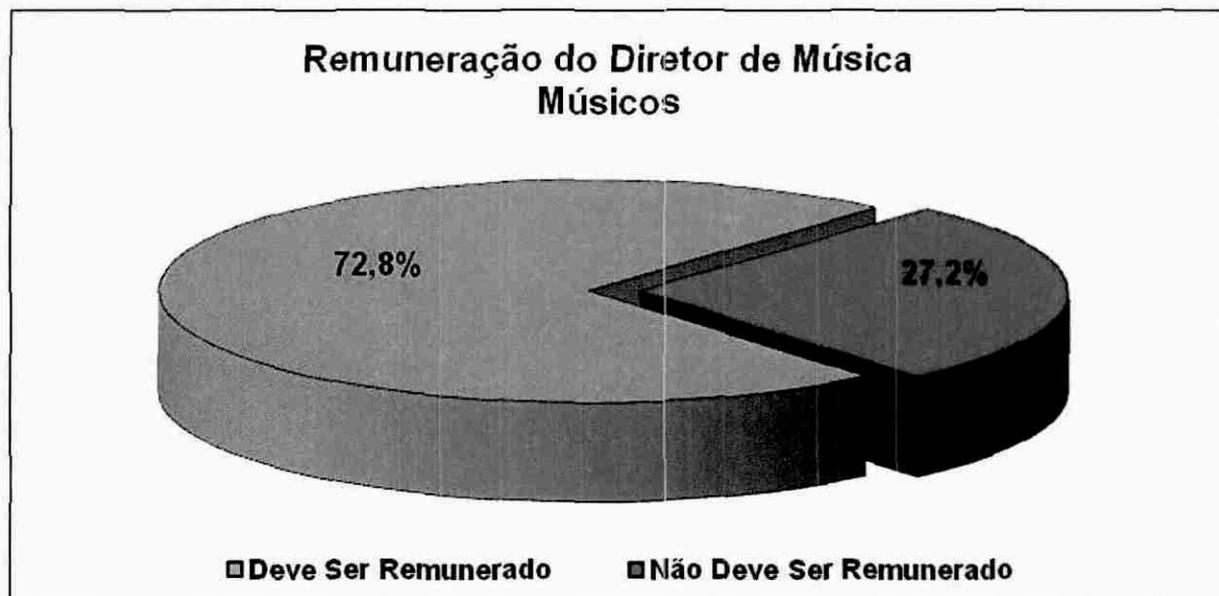


Gráfico 9 – Remuneração do diretor de música: Músicos

Quanto aos líderes entrevistados 66,7% deles são a favor da remuneração e 33,3% disseram que dependia de qual seria a carga horária, quais seriam as atribuições do cargo e os pré-requisitos para preenchimento deste cargo. Uma das opiniões:

Sou completamente de acordo com a remuneração e só desse jeito a diretoria funcionaria. O diretor deve ser bem remunerado. A pessoa estudou, se formou. Gastou o tempo, empenho e talento. Quanto mais você se especializa, mais você ganha. O problema é a questão cultural da nossa igreja.

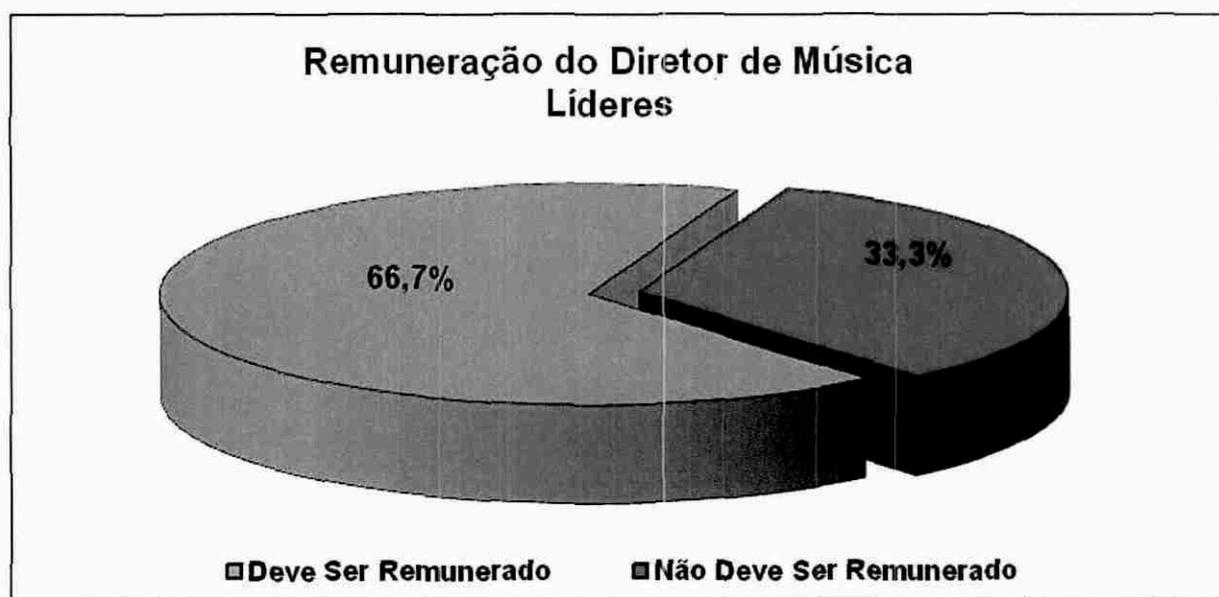


Gráfico 10 – Remuneração do diretor de música: Líderes

A polêmica desta questão deve-se ao fato de que todos os músicos e líderes fazem trabalho voluntário e também devido ao pensamento de que os membros desta igreja consideram que a música é dom de Deus e não se pode cobrar salário daquilo que se ganhou gratuitamente de Deus, como pode ser visto a seguir:

Eu acho que não, uma vez que na nossa igreja os processos de seleção são sempre duvidosos. Deveria haver uma junta diretora, com um representante de cada setor musical e todas as decisões serem tomadas em conjunto. E se for partir do princípio que um diretor devesse receber salário, todos os músicos deveriam receber também.

Outra opinião contra a remuneração explicou dizendo:

Não sou a favor de haver remuneração, pois entendo que este chamado deva ser voluntário, se aceitarmos isto, começaremos a criar um *business gospel*, e sabe-se lá onde isto iria parar. Daqui a pouco, teríamos que pagar para o líder da banda, da orquestra, dos jovens; porteiros, coletores, etc. Se trabalha na igreja é para o Senhor, e o Senhor recompensará, pode ter certeza.

Percebeu-se que os líderes são a favor da remuneração porque enxergam a música como uma profissão também e não somente como um ministério ou dom exercido na igreja para Deus. Os líderes também estão conscientes de que o diretor de música não é somente alguém que exerce suas habilidades musicais, mas que atuará tanto como gestor como quanto músico. Outro líder opinou como segue:

Acho que todos os líderes de departamentos ou de grupos deveriam ser remunerados. Pois, além da responsabilidade que assumem, eles têm muitas despesas para conduzir o trabalho. No caso específico do diretor de música, estou certo de que é uma necessidade urgente. Sugiro que o cargo de diretor do departamento de música deve ser ocupado por um líder de grupo ou pessoa que esteja intimamente ligada a um destes grupos, que detenha um conhecimento específico sobre música, administração e além de tudo tenha o carisma e respaldo da direção e dos músicos da igreja. Deveria haver eleição de nova diretoria a cada dois anos.

Por conseguinte, elaborou-se uma lista sugestiva de pré-requisitos para o preenchimento do cargo de diretor de música do departamento de música da ADFloripa:

- a) Nível superior em Música ou Administração;
- b) Conhecimentos avançados em Música;
- c) Habilidades gerenciais;
- d) Ser membro da ADFloripa;
- e) Espírito de liderança;
- f) Disponibilidade de tempo para executar a função;
- g) Experiência coordenando grupos e
- h) Carisma e facilidade para relacionamento interpessoal.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral elaborar uma proposta que discipline a administração da música na igreja evangélica, tendo-se como base de estudo a Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis (sede).

Foram desenvolvidos trabalhos colaborativos em equipe, entre a pesquisadora e participantes da ADFloripa. Desde o princípio da pesquisa, ansiava-se por chegar o momento de avaliar os resultados. Os objetivos foram alcançados? A aplicação das propostas beneficiou a quem? E a aprendizagem? Quais foram as dificuldades? Como este trabalho pode ser útil para a comunidade?

Tratou-se de avaliar a presente situação da administração da música na igreja, buscando analisar a situação indesejada, delineando a desejada, mobilizando os recursos necessários, propondo caminhos para prevenir e solucionar problemas e os colocando em ação, quando possível. O problema teve como solução algumas mudanças, ajustes e novas propostas que foram implantadas.

5.1 Revisão das Propostas e seus Benefícios

Como resposta a questão orientadora deste trabalho, apresenta-se abaixo a revisão das ações propostas para disciplinar a administração da música na igreja, que, como já visto, precisa ser reajustada.

Algumas das propostas já foram iniciadas e outras assim serão a partir de janeiro de 2009 através do início das atividades da diretoria do departamento de música. As propostas já têm rendido resultados, cada uma de acordo com seu grau de dificuldade para concretização.

Os líderes de grupos musicais e os músicos da igreja concordaram que é necessário enxergar a música num contexto sistêmico não como partes distintas que trabalham separadamente e para tanto, aprovou-se a reativação da diretoria do departamento de música de acordo com a estrutura do organograma apresentado. O preenchimento dos cargos será dado de acordo com as decisões dos líderes de grupos musicais juntamente com os líderes eclesiásticos responsáveis por este tipo de atividade.

Um banco de dados foi desenvolvido e será preenchido conforme a devolução dos formulários elaborados e entregues aos líderes e músicos da igreja. Logo, estará disponível na secretaria da igreja para consulta dos responsabilizados.

Foi elaborado um formulário para que os líderes preencham de acordo com os dados e informações referentes aos grupos musicais que lideram. Os líderes já possuem estes formulários e o *link* do departamento musical será atualizado no *website* oficial da igreja tão logo os formulários sejam devolvidos ao *webdesigner* responsável pelas atualizações.

O grupo de *e-mails* foi reativado e já está sendo utilizado pelos participantes. Este, além de informar o grupo quanto a eventos musicais e agenda de participação de grupos, também é um meio de compartilhar material específico sobre música, pois textos sobre técnica vocal, educação musical e música na igreja já foram enviados.

A idéia de criar uma diretriz para alternar a participação dos grupos musicais nos cultos também foi bem aceita, porém, os líderes de grupos musicais pensam que é preciso mais reuniões para definir-se uma diretriz orientadora, sendo assim, nas próximas reuniões será elaborada uma agenda para alternar a participação dos grupos nos cultos e se terá como base a proposta já idealizada pela pesquisadora. Esta agenda fará com que haja maior rotatividade da participação dos grupos nos cultos.

Planejou-se uma agenda sugestiva de eventos musicais para o ano de 2009 com a contribuição dos líderes e músicos da igreja. Festivais, palestras, recitais, oficinas e outros constam na agenda, entretanto, de acordo com as reuniões da diretoria, tem-se a intenção de marcar a data específica e analisar também a viabilidade financeira para organizar estes e mais eventos. Todas as datas de eventos serão divulgadas no *website* da igreja.

Quanto às ações de incentivos aos músicos para composição de músicas próprias e arranjos, esta proposta foi aceita com grande entusiasmo visto que muitos dos músicos têm vontade de compor, mas não vêem estímulo por parte da liderança. O agendamento do Festival de Talentos é uma das medidas para este incentivo, assim como a Oficina de Música, visto que haverá oficina de criação e composição.

Quanto a propor um critério de remuneração para o diretor de música, houve dificuldades em se chegar a um consenso, visto que este tipo de decisão envolve o aval do pastor-presidente e para isto o processo é muito mais burocrático do que a pesquisadora, alguns líderes e músicos pensavam no início. Sendo assim, ficou definido que o assunto seria abordado nas seguintes reuniões com a presença do pastor-presidente, quando este dispusesse de tempo para comparecer a uma das reuniões. Lembrando que a igreja ainda não possui diretor de música e que a decisão sobre quem assumirá a posição também será tomada juntamente com os líderes, porém, de acordo com as observações da pesquisadora e os resultados da entrevistas, provavelmente o diretor de música será um dos líderes de grupos musicais.

Para facilitar a compreensão da situação atual das propostas na igreja pesquisada, segue o quadro:

Quadro 5 – Revisão das propostas

PROPOSTA	SITUAÇÃO ATUAL
Diretoria para o departamento de música	<ul style="list-style-type: none"> - A estruturação da diretoria foi aprovada e iniciará suas atividades em janeiro de 2009. - O preenchimento dos cargos se dará de acordo com as decisões tomadas em reunião juntamente com os líderes eclesiais.
Desenvolvimento de um banco de dados	<ul style="list-style-type: none"> - O banco de dados foi desenvolvido e será preenchido conforme a devolução dos formulários elaborados e entregues aos líderes e músicos da igreja. - O banco de dados logo estará disponível na secretaria da igreja para consulta dos responsabilizados.
Informações sobre os grupos no <i>website</i> da igreja	<ul style="list-style-type: none"> - Um formulário foi elaborado para ser preenchido e entregue ao <i>webdesigner</i> responsável pelas atualizações do <i>website</i>. - Os líderes já receberam os formulários.
Grupo de <i>e-mails</i> para comunicação entre músicos	<ul style="list-style-type: none"> - Já foi reativado e está sendo utilizado pelos participantes.
Diretriz orientadora para a participação dos grupos nos cultos	<ul style="list-style-type: none"> - A idéia foi bem aceita e será aplicada a partir do próximo ano.
Planejamento de eventos para o ano de 2009	<ul style="list-style-type: none"> - Planejou-se uma agenda sugestiva de eventos musicais com a contribuição dos líderes e músicos da igreja. - Festivais, palestras, recitais, oficinas e outros constam na agenda. - Todas as datas de eventos definidas nas reuniões serão divulgadas no <i>website</i> da igreja.
Incentivo de composições próprias	<ul style="list-style-type: none"> - A proposta foi aceita e os músicos passarão a terem incentivo por parte de seus líderes. - Como medida de incentivo, agendou-se também o Festival de Talentos e Oficina de Música.
Diretor de música remunerado pela igreja	<ul style="list-style-type: none"> - Esta foi a proposta mais polêmica e é a mais burocrática a ser implantada. - O assunto voltará a ser discutido nas reuniões do próximo ano para a reavaliação da análise dos dados e para discussão da aprovação ou não desta proposta.

Cabe aqui, mencionar a relação dos objetivos entre si e os assuntos teórico-administrativos discutidos neste trabalho, assim: observa-se que com os cursos, festivais, oficinas e palestras ministradas, pode-se alcançar o aperfeiçoamento em vários aspectos musicais na busca pela qualidade, além de que servem como treinamento para líderes e músicos e também é fator motivacional, pois pode ser visto como estímulo a composição de músicas próprias. As composições próprias (áudio, letra, partitura) podem ser enviadas por *e-mail* através do “levitasbleia”, assim como também serão apresentadas nos festivais e conseqüentemente cantadas nos cultos após a avaliação da diretoria. Com a estruturação da diretoria do departamento de música, esta deve definir seus objetivos claramente, analisando a cultura de sua igreja e percebendo as vantagens e os impactos das mudanças a serem implantadas. Muitas das atividades do analista de O & M foram realizadas pela pesquisadora, principalmente no que se concerne à tecnologia de informação, banco de dados, formulários e Internet. Através da leitura desta pesquisa, os membros da diretoria podem confirmar a importância da compreensão e utilização de termos como planejamento, administração do tempo, motivação, remuneração e outros.

5.2 A Aprendizagem

É importante que na pesquisa-ação os conhecimentos não fiquem sob domínio do pesquisador somente, mas sim, que também sejam difundidos aos demais participantes. Os conhecimentos que este trabalho proporcionou beneficiaram e beneficiarão a muitos. A pesquisadora pôde aprofundar e ampliar seus conhecimentos nas áreas estudadas por estar tendo contato direto com material bibliográfico para fundamentar este trabalho.

A proposta de reorganização da música na igreja não pode ser irracional nem emocional. Antes de tudo, deve ser possível executá-la, de acordo com os recursos de que a igreja dispõe. Toda mudança implica novidades, novas abordagens, novos conceitos, novos problemas e novas soluções. É uma transformação que pode ser gradativa ou constante, com processo rápido ou lento, além de poder ser impactante.

A mudança é imprescindível, pois existe uma necessidade da busca pela melhoria contínua, de atingir-se a excelência; seja em aspectos musicais, administrativos, religiosos, ou melhor, na vida como um todo.

Confirmou-se o que já se conhecia: existe a necessidade de melhorias, porém se alguém não tomar uma atitude e declarar que é o momento de tomar iniciativa e fazer mudanças em prol do aprimoramento, tudo continuará da maneira como sempre esteve.

Apreendeu-se que com um projeto competentemente elaborado e bem apresentado, há sim, como alcançar os objetivos estabelecidos. E o trabalho em equipe facilita atingi-los, pois quando todos estão com a mesma visão e caminham rumo ao mesmo lugar, chegam juntos ao objetivo e se satisfazem com o resultado.

Apreendeu-se também a trabalhar melhor as relações humanas no momento de discutir, convencer e apresentar o projeto visando a aprovação do mesmo. A instituição ficou ciente de que sua música precisa de cuidados administrativos. E durante as apresentações do projeto, puderam ter acesso aos conhecimentos referentes à aplicação do projeto como: importância da educação musical na igreja e de sua organização; a necessidade de prevenir e solucionar problemas advindos da falta de administração; conceitos de pesquisa-ação, mudança e cultura organizacional; dentre outros. Entenderam que há muito que organizar no departamento musical e que se esta conscientização partir de todos os envolvidos, o sucesso da música na igreja será alcançado através de ações que disciplinem a administração da música na igreja.

5.3 As Dificuldades

Devido ao curto período de tempo para proceder com a pesquisa, não se pôde apresentar aqui todos os objetivos concretizados em sua totalidade, porém todos estão encaminhados.

Como na pesquisa-ação o pesquisador atua com os demais participantes, muitas vezes o resultado do trabalho em equipe sai prejudicado pela falta de interesse de alguns.

Contudo, fazendo uma análise geral das dificuldades observadas durante a realização da pesquisa, o fator que impediu maiores sucessos até então, foi o fator tempo. Fala-se do tempo aqui, não somente se referindo ao tempo da pesquisa, mas também à falta de tempo dos líderes de grupos musicais dificultando reunir todos ao mesmo tempo por variadas vezes.

Mas, em termos gerais e, satisfatoriamente, a aplicação das propostas foi bem recebida e pouco dificultosa.

5.4 Um Olhar a Frente

Far-se-á uma reunião com todos os líderes de grupos musicais do departamento de música da igreja para apresentar a análise dos dados recolhidos e o resultado das propostas aplicadas até o momento, além de solicitar novas idéias para resolver os problemas detectados

nos dados. Ao demonstrar cada objetivo atingido e as vantagens por eles proporcionadas, acredita-se que os participantes se sentirão estimulados a colaborar ainda mais.

Através da análise dos dados recolhidos, outros objetivos surgem e se percebe que o aprimoramento da administração da música na igreja evangélica é um ciclo constante, precisando ser reparado e modificado de acordo com as mudanças que o tempo proporciona.

Com o passar dos meses, novas propostas surgirão e com as facilidades já promovidas por este trabalho através da realização das propostas, ganhar-se-á tempo na aplicação das mesmas. Seis (6) propostas são apresentadas abaixo:

Quadro 6 – Novas propostas para a administração da música na igreja

Nº	NOVAS PROPOSTAS
1	Reorganizar o estúdio da igreja que atualmente é utilizado apenas para ensaios e para dar aulas, sendo que o acesso é restrito a um número mínimo de pessoas.
2	Analisar a organização das aulas de música oferecidas na igreja e propor novas idéias, se necessário.
3	Fazer um levantamento dos instrumentos musicais pertencentes à igreja e que estão aos cuidados dos músicos.
4	Fazer um resgate histórico de atividades musicais realizadas na igreja, maestros do passado, diretorias antigas e suas atividades exercidas e deixar arquivado tanto digitalmente quando em papel para que a atual geração de músicos possa ter referências do passado para repetir o que deu certo e modificar o que deu errado.
5	Manter documentadas todas as ações da diretoria importantes de serem registradas para a posteridade, a partir de 2009.
6	Abordar com a diretoria do departamento de música os temas da Administração concernentes à gestão do mesmo, falando, por exemplo, dos assuntos que fundamentaram teoricamente este estudo.

O resultado da pesquisa pode servir de reflexão para líderes de outras igrejas com características semelhantes, ou seja, igrejas de capitais ou cidades grandes que suportem ou tenham quantidade e qualidade de recursos humanos, materiais e financeiros semelhantes.

Ao concluir esta pesquisa, percebe-se que seus benefícios tendem a prosseguir na ADFloripa, pois a pesquisadora continuará a desenvolver este trabalho juntamente com os demais participantes. Isso possibilitará a realização de novas pesquisas, podendo-se fazer uma

análise destas propostas e das novas que poderão ser aplicadas, além de poder estudar a implantação destas mesmas propostas em outra igreja.

Percebeu-se que as propostas aqui feitas podem ser claramente consideradas ações que disciplinam a administração da música na igreja, visto que estas auxiliam no planejamento, organização, liderança e controle de todas as atividades que envolvem a música neste meio.

Este estudo não cessa, mesmo que a pesquisa em si tenha terminado. O trabalho continua tendo seus efeitos na igreja e as propostas continuam sendo colocadas em prática, administrando-se constantemente ações que disciplinem a administração da música na igreja evangélica.

REFERÊNCIAS

- ABDALA, Elisabeth; OLIVEIRA, Miriam (orgs). **Tecnologias da Internet: casos práticos em empresas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.
- ALEXANDER, Roy. **Guia para a administração do tempo**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 2ª ed. V. 2. São Paulo: Atlas, 2007.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERNHOEFT, Renato. **Administração do tempo: um recurso para melhorar a qualidade de vida pessoal e profissional**. São Paulo: Nobel, 1985.
- BEUREN, Ilse Mª. **Gerenciamento da Informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- _____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHINELATO FILHO, João. **O & M integrado à informática**. Rio de Janeiro: LTC, 2004.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Sociais**. 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1995.
- COHEN, L.; MANION, L. **Research Methods in Education**. 4ª ed. London: Routledge, 1994.
- COLOGNESE, Sílvio A.; MELO, José Luiz. **Pesquisa Social Empírica: métodos e técnicas**. Caderno de Sociologia 9. Porto Alegre: UFRGS, 1998.
- CURY, Antonio. **Organização & métodos: uma visão holística**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

- DRÜGG, Kátia Issa. **O Desafio da Educação: a qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- DUCK, Jeanie. **Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio**. Harvard Business Review; trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GARCIA-MOLINA, Hector; ULLMAN, Jeffrey; WIDOM, Jennifer. **Implementação de sistemas de bancos de dados**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- GEIRINGER, Karl. **Johann Sebastian Bach: o apogeu de uma era**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1991.
- HELLER, Robert. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2001.
- KOTTER, John. **Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação**. Mudança. Harvard Business Review; trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999. pp 9 a 26.
- LACOMBE, Francisco José Masset.; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LIMA, Manolita Correia. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel (orgs.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Nota técnica: Pesquisa-ação no estudo das organizações**. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (org). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. V.2.
- _____. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**: manual prático e novas metodologias. 2ª ed. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2001.

PEDRO, Antonio. **História**: Compacto. São Paulo: FTD, 1995.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informação organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTIAGO, Glauber Lúcio Alves. **Ações de Melhoria Contínua da Qualidade na Orquestra Experimental da UFSCAR**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de São Carlos.

STONER, R. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Makron Books, 1999.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1988.

TOURINHO, Irene. Usos e Funções da Música na Escola Pública de 1º Grau. In: **Fundamentos da Educação Musical**. Porto Alegre: ABEM, 1993.

WARREN, Rick. **Uma Igreja com Propósitos**. 2ª ed. São Paulo: Vida, 1999.

WEITZEN, H. Skip. **O Poder da Informação**: como transformar a informação que você domina em um negócio lucrativo. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A

QUESTIONÁRIO PARA MÚSICOS

Este questionário tem como objetivo orientar as proposições do estudo que vem sendo realizado na Igreja Evangélica Assembléia de Deus de Florianópolis (sede), cujo tema é **“Uma proposta para a Administração da Música na Igreja Evangélica”**. Sendo assim, gostaria que você respondesse ao mesmo com muita atenção e sinceridade, lembrando das orientações feitas pessoalmente.

Muito obrigada por sua participação,

Ana Paula Weschenfelder

(Formanda do Curso de Administração – UFSC)

=====

1. Como você descreveria a música em sua igreja? (os grupos musicais, a parte dedicada à música durante os cultos, a quantidade de músicos na igreja, etc.)
2. Como você descreveria a administração da música em sua igreja? (a forma como é estruturada e organizada, etc.)
3. Você gostaria que a igreja mantivesse uma diretoria para o departamento de música em funcionamento? Quais seriam as vantagens disto?
4. Você acha que seria importante incentivar nossos músicos a composições de músicas e arranjos próprios? Se sim, por quê? Você conhece alguém na igreja que compõe?
5. Se fôssemos elaborar uma agenda de eventos musicais para o próximo ano. O que você sugeriria? (tipos de eventos, temáticas, etc.)
6. Você acha que seria importante ter um diretor de música remunerado pela igreja, para que o mesmo fosse responsável pela organização da música? Qual a remuneração que você sugere (valor em R\$)?
7. Você tem outras sugestões para o aprimoramento da administração da música em sua igreja?

APÊNDICE B

Banco de Dados dos músicos da igreja			
Nº	1	2	3
Nome	Ana Paula Weschenfelder	João Mateus Weschenfelder	
Data de Nascimento	12/06/19xx	23/11/19xx	
Telefones	3028-xxxx/84xx-29xx	3028-xxxx/96xx-96xx	
E-mail	wpaxxx@yahoo.com.br	wjxxx@hotmail.com	
Instrumento musical	Piano	Trumpete	
Proprietário	Igreja	Particular	
Classificação vocal	Soprano	Tenor	
Grupo vocal	Esperança e Elion	Esperança e Elion	
Grupo instrumental	OFA	OFA, Banda e Elion	
Lider de grupo	Elion	não	
Compositor	sim	não	
Arranjador	sim	não	
Professor de música?	Piano/Voz/Teoria/ Percepção	não	
Formação Musical	III	II	
Leitura de partitura	III	III	

APÊNDICE C

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DO BANCO DE DADOS DO DEPARTAMENTO DE MÚSICA

Estas instruções devem ser preenchidas pelo membro da diretoria do departamento de música responsável pelo secretariado. As instruções devem ser seguidas conforme abaixo:

- a) Nome: Preencher o nome completo do músico
- b) Data de nascimento: Preencher com dia, mês e ano
- c) Telefones: Disponibilizar telefone fixo e celular
- d) E-mail: Endereço eletrônico
- e) Instrumento que toca: Qual o instrumento que o músico toca
- f) Proprietário: Se o instrumento é particular ou da igreja
- g) Classificação vocal: Soprano, Contralto, Tenor ou Baixo
- h) Grupo vocal: Quais os grupos vocais que participa (vide legenda I em anexo)
- i) Grupo instrumental: Quais os grupos instrumentais que participa (vide legenda I em anexo)
- j) Líder de grupo: Qual o nome do grupo musical que lidera (vide legenda I em anexo)
- k) Compositor: Sim ou não
- l) Arranjador: Sim ou não
- m) Professor de música: Se leciona música, mencionar quais disciplinas
- n) Formação Musical: Grau de formação (vide tabela II em anexo)
- o) Leitura de partituras: Se lê partituras (vide tabela III em anexo)

Legenda I

Esperança – Coral Jovem Esperança
Ágape – Grupo Vocal Ágape
Elion – Banda Elion Brasil
OFA – Orquestra Filarmônica Asafe
Banda – Banda Clarins de Sião
Côro – Côro Vozes de Sião
Louvor – Grupo de louvor - Louvor
Levitas – Grupo Levitas
Batuque - Batuque Kuriako
Séculus – Banda Séculus

Legenda II

I - Conhecimentos básicos
II – Conhecimentos intermediários
III - Nível superior ou Pós-graduação

Legenda III

I – Não lê partituras
II – Lê razoavelmente bem
III – Lê bem à primeira vista

APÊNDICE D
IGREJA ASSEMBLÉIA DE DEUS DE FLORIANÓPOLIS - SEDE

Ficha de Identificação

"UMA PROPOSTA PARA A ADMINISTRAÇÃO DA MÚSICA NA IGREJA EVANGÉLICA"

Por Ana Paula Weschenfelder – Formanda do curso de Administração na UFSC

"Bom é louvar ao Senhor e render louvores ao Seu nome"

Instruções:

Preencha todos os dados corretamente e com letra legível

Todas as informações preenchidas devem fazer referência as suas atividades na IEAD de Florianópolis – Sede

Nome Completo:	
Data de Nasc.:	
Telefones (res/cel/com):	
E-mail:	

quais **grupos musicais** você participa? Indique ao lado, há quanto tempo é integrante do grupo. No caso de grupos instrumentais, indique qual instrumento você toca no grupo, no caso de grupos vocais, indique a qual naípe você pertence.

1. _____	4. _____
2. _____	5. _____
3. _____	6. _____

quais **instrumentos musicais** você toca? Coloque (A) para nível avançado, (I) para intermediário e (B) para básico:

1. _____ ()	4. _____ ()
2. _____ ()	5. _____ ()
3. _____ ()	6. _____ ()

Instrumentos que você toca pertencem a você ou à igreja?

1. _____ () a mim () à igreja
2. _____ () a mim () à igreja
3. _____ () a mim () à igreja
4. _____ () a mim () à igreja

Caracterize seus instrumentos, quando possível:

Instrumento	Marca	Modelo	Tem há quanto tempo?	Informação Adicional

Se lidera algum grupo musical? () Não () Sim Qual? _____

Atualmente, você tem lecionado alguma disciplina musical na igreja? () Não () Sim Qual? _____

Se é professor de música?
 Não () Sim O que ensina? _____ Onde? _____

Descreva sua experiência musical:
 de oficinas, seminários, palestras, encontros, *workshops*, *master classes* e cursos concluídos; citando a instituição e o instrutor.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Assinatura _____

APÊNDICE E

IGREJA ASSEMBLÉIA DE DEUS DE FLORIANÓPOLIS - SEDE

Ficha de Identificação de Grupo Musical

UMA PROPOSTA PARA O APRIMORAMENTO DA ADMINISTRAÇÃO DA MÚSICA NA IGREJA EVANGÉLICA”

Ana Paula Weschenfelder

“Bom é louvar ao Senhor e render louvores ao Seu nome”

Instruções:

Preencha todos os dados corretamente e com letra legível

Nome Completo do Grupo

Musical:

Ve Histórico

- Iniciado em (mês/ ano): _____
- Fundado por: _____
- Líderes/ Regentes anteriores: _____
- _____
- _____
- Locais onde cantaram/ tocaram: _____
- _____
- _____

os Atuais

- Líder: _____
- Há quanto tempo o líder está na liderança: _____
- Diretoria formada por: _____
- _____
- Objetivo(s) do grupo: _____
- _____
- Número de Integrantes: _____
- Em quais dias da semana ocorrem os ensaios? _____
- O grupo canta/ toca quantas vezes por semana na igreja e em quais cultos, geralmente? _____
- Há possibilidade de o grupo cantar/ tocar em quais reuniões realizadas pela igreja durante a semana?
() JOMP – Culto dos Jovens (segunda) () Tarde da Bênção (sexta)
() Culto de Terça () Culto de Sábado
() Círculo de Oração das Senhoras (quarta) () Escola Bíblica Dominical
() Culto de Quinta () Culto de Domingo

Qual o estilo do repertório do grupo? Cite alguns compositores, cantores, corais ou bandas.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

- Em qual dependência da igreja o grupo ensaia? _____

Coloque em anexo a este questionário outras informações que achar conveniente.

Ficha preenchida por _____
Assinatura _____