

Musicistas de orquestra e a arte das relações

Orchestral musicians and the art of relationships

Mariana Bergsten Mendes Félix¹

Universidade de São Paulo – USP

marianabergsten@usp.br

<https://orcid.org/0009-0003-7429-3096>

Tania Casado²

Universidade de São Paulo – USP

tcasado@usp.br

<https://orcid.org/0000-0002-2069-288X>

Fabio Cury³

Universidade de São Paulo – USP

fabiocury@usp.br

<https://orcid.org/0000-0002-7638-2370>

Submetido em 30/03/2024

Aprovado em 02/06/2025



Resumo

Este artigo investiga as relações interpessoais vivenciadas no cotidiano de músicos de orquestras brasileiras e suas articulações com diferentes formas de percepção de sucesso subjetivo. A pesquisa adota um método misto sequencial, com aplicação de questionário e entrevistas semiestruturadas. A análise qualitativa, baseada em eixos temáticos, revela tensões entre cooperação e competição, hierarquia e autonomia, sofrimento e realização. As falas dos participantes evidenciam que as condições institucionais e relacionais impactam diretamente a experiência de trabalho e os sentidos atribuídos à carreira musical. O estudo contribui para a compreensão do campo orquestral como espaço de negociação simbólica, afetiva e política, em que o sucesso é vivido de modo plural e relacional.

Palavras-chave: Orquestra; Músicos; Sucesso subjetivo; Relações interpessoais; Trabalho musical.

Abstract

This article investigates the interpersonal relationships experienced in the daily lives of Brazilian orchestra musicians and their connections with different forms of subjective perception of success. The research adopts a sequential mixed method, with the application of a questionnaire and semi-structured interviews. The qualitative analysis, based on thematic axes, reveals tensions between cooperation and competition, hierarchy and autonomy, suffering and fulfillment. The participants' statements show that institutional and relational conditions directly impact the work experience and the meanings attributed to a musical career. The study contributes to the understanding of the orchestral field as a space for symbolic, affective, and political negotiation, in which success is experienced in a plural and relational way.

Keywords: Orchestra; Musicians; Subjective success; Interpersonal relationships; Musical work.

Introdução

Assim como a orquestra pode ser analisada como um corpo sonoro e como instituição (CARTER; LEVI, 2003), a carreira do músico orquestral também pode ser compreendida em múltiplas dimensões: por seus atributos artísticos e técnicos, mas também pelas experiências de trabalho, pelas interações sociais e pela forma como os próprios músicos avaliam sua trajetória profissional.

Estudos anteriores vêm analisando a vida em orquestras sob diversas perspectivas, como os modos de socialização profissional (COTTRELL, 2004), as dinâmicas de poder e liderança (LEHMANN, 2012), e os efeitos do trabalho sobre o bem-estar e a saúde dos músicos (ALVARENGA et al., 2018; KENNY et al., 2014). Este trabalho se insere nessa linhagem ao focar as relações interpessoais como eixo de análise da experiência profissional de musicistas brasileiros, articulando essas vivências com a apreciação pessoal da trajetória de carreira.

Neste trabalho, essa avaliação individual da carreira é abordada a partir do conceito de sucesso subjetivo, definido como a experiência e a avaliação, por parte do indivíduo, de alcançar resultados profissionalmente significativos segundo seus próprios critérios (BRISCOE et al., 2021). Tal concepção se insere na tradição inaugurada por Hughes (1937, 1958), para quem a carreira subjetiva diz respeito à forma como o indivíduo percebe e interpreta seu percurso profissional ao longo do tempo. Autores como Hall (2002), Khapova, Arthur e Wilderom (2007), e Heslin (2005) também contribuíram para a consolidação dessa abordagem, ao destacar os valores, atitudes,

¹ Mestre em performance pela DePaul University em Chicago, sob a orientação de William Buchman e doutora em Administração pela FEA-USP, onde estudou carreiras de musicistas de orquestra. Integrante da Orquestra Sinfônica da Universidade de São Paulo (OSUSP) desde 2008, já tocou com as principais orquestras paulistas, tendo atuado também como solista junto à Orquestra Experimental de Repertório, Orquestra Sinfônica Municipal de Santos e Orquestra de Câmara da USP.

² Professora Titular da FEA/USP. Fundadora do ECar - Escritório de Desenvolvimento de Carreiras da USP. Psicóloga, concluiu o Mestrado em Administração pela FEA/USP em 1993, o Doutorado em Administração também pela FEA/USP em 1998 e a Livre-Docência pela FEA/USP em 2019. Coordenadora do CarLab (Laboratório de Carreira); Division Chair da Divisão de Carreiras do Grupo Mundial Academy of Management - AOM; Past Division Chair da Divisão de Carreiras Membro do Conselho do Departamento de Administração da FEA; Membro da Egrégia Congregação da FEA/USP; Coordenadora das Comissões de Ética e de Pesquisa da FEA.

³ Fábio Cury é professor do Departamento de Música da ECA-USP desde 2002. Foi diretor da Orquestra Sinfônica da USP de 2018 a 2022. Logo após concluir sua graduação na UNICAMP, integrou a classe de solistas do Professor Klaus Thunemann na Hochschule für Musik, Theater und Medien de Hannover como bolsista do Serviço de Intercâmbio Acadêmico Alemão. De volta ao Brasil, recebeu o título de Mestre em Artes pela UNICAMP e os de Doutor em Música e Livre Docente pela USP. Atuou, como fagotista solista, nas mais importantes orquestras brasileiras, tais como a Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo e a Orquestra Sinfônica Municipal de São Paulo.

aspirações e motivações como elementos centrais na definição de sucesso, em contraste com os indicadores externos e objetivos, como promoções ou remuneração.

Partindo dessa concepção de carreira como construção de sentido, o objetivo é compreender como os sentidos atribuídos à carreira são construídos na interação entre pares, maestros e público, em contextos marcados por hierarquias, exigências de excelência e convivência intensa. A investigação está ancorada em uma abordagem qualitativa, que aprofunda os achados de uma etapa anterior de natureza quantitativa, que investigou perfis de sucesso subjetivo entre músicos de orquestra. O corpus empírico é composto por entrevistas realizadas com musicistas de diferentes regiões do país, com atenção à diversidade de trajetórias e posições ocupadas nas orquestras.

A análise dos dados foi orientada por categorias temáticas que emergiram tanto da literatura quanto das falas dos participantes: ambiente de convivência, relação entre performers, relação com o maestro, tensão entre indivíduo e coletivo, saúde mental e relação com o público. Essas dimensões permitiram explorar em profundidade como os músicos vivenciam a performance orquestral e as dinâmicas institucionais, revelando os entrelaçamentos entre sofrimento e realização, silenciamento e expressão, estabilidade e desejo de reconhecimento.

Ao integrar teoria e dados empíricos, o artigo propõe uma leitura da performance musical como prática relacional e campo de tensões, articulando contribuições da sociologia das profissões (HUGHES, 1958; LEHMANN, 2012), dos estudos sobre performance (SMALL, 1998; COOK, 2006; CLARKE, 2012) e do debate contemporâneo sobre bem-estar e realização no trabalho artístico (ALVARENGA et al., 2018; KENNY et al., 2014; HOLST et al., 2012).

Fundamentação teórica

A análise das trajetórias de musicistas de orquestra neste estudo parte da concepção de carreira desenvolvida na tradição do interacionismo simbólico, especialmente a partir das contribuições de Everett Hughes (1958). Para esse autor, a carreira não é compreendida como uma sequência linear de cargos ou promoções, mas como um processo interativo e simbólico de construção de sentido ao longo da experiência profissional. Essa perspectiva permite compreender como músicos atribuem significados diversos à sua atuação, com base em experiências concretas e em valores subjetivos.

Nesse contexto, a noção de sucesso subjetivo surge como ferramenta analítica central. Gunz e Heslin (2005) propõem que o sucesso não se resume a critérios objetivos, como estabilidade ou prestígio, mas envolve avaliações pessoais sobre realização, propósito e reconhecimento. Tal abordagem é particularmente útil para investigar o trabalho orquestral, no qual músicos com trajetórias semelhantes podem experimentar a carreira de formas profundamente distintas.

A mensuração do sucesso subjetivo na carreira ficou, por muito tempo, restrita à medida genérica de satisfação no trabalho ou satisfação na carreira, apresentada em 1990 (GREENHAUS; PARASURAMAN, 1990). A fim de analisar o significado de sucesso na carreira ao redor do mundo, Briscoe et al. (2021) conduziram uma pesquisa em vinte países, desenvolvida em três fases, que resultou na construção e validação da escala DAIA-CSS (*Dual Aspect Importance & Achievement Career Success Scale*). Após quatro fases realizadas com mais de 18.000 respondentes, foi criada a escala com 23 itens, que correspondem a sete dimensões: aprendizagem e desenvolvimento, equilíbrio trabalho/vida, impacto positivo, empreendedorismo, relações de trabalho positivas, segurança financeira e sucesso financeiro. Foi implementado o formato de duas notas para cada item: o grau de importância e o grau de realização, com o objetivo de mensurar significados pessoais de sucesso (BRISCOE; KASE, 2021).

Entretanto, a carreira musical em orquestras não se define apenas por trajetórias individuais. Trata-se de uma prática coletiva que exige cooperação, escuta mútua e ajustamento constante entre os performers. A perspectiva relacional da performance, desenvolvida por autores como Christopher Small (1998) e Eric Clarke (2012), enfatiza que tocar em conjunto é um ato de comunicação e negociação de significados. Nicholas Cook (2006) argumenta que a performance deve ser compreendida como um processo interativo, em que as ações dos músicos são moldadas uns pelos outros em tempo real, e não como execução de um plano previamente determinado.

A dimensão afetiva e social do trabalho orquestral também é sublinhada por autores como Richard Sennett (2012), que destaca a escuta como elemento essencial da cooperação e por Gaunt e Dobson (2014), que exploram a ideia de "comunidades de prática" musicais como espaços de aprendizado e desenvolvimento relacional. Essas contribuições ajudam a compreender que a experiência musical em conjunto vai além da sonoridade: ela está imersa em relações interpessoais e estruturas institucionais que condicionam o bem-estar e o engajamento dos músicos.

Contudo, tais relações são atravessadas por hierarquias rígidas e dinâmicas de poder características da organização orquestral. A estrutura tradicional das orquestras sinfônicas é

marcadamente verticalizada, com o maestro ocupando uma posição central tanto na condução artística quanto no controle simbólico. A literatura tem apontado tanto os desafios quanto os possíveis deslocamentos dessa hierarquia tradicional. Koivunen e Wennes (2011) propõem uma leitura do maestro como "liderança performativa", que depende da articulação entre autoridade simbólica e escuta ativa. Strubler e Evangelista (2009), por sua vez, discutem a transição entre modelos de liderança autoritários e propostas mais colaborativas, ainda em disputa no campo orquestral.

Bernard Lehmann (2012), em seu estudo "*L'orchestre dans tous ses éclats*", oferece uma leitura etnográfica da vida em orquestras, destacando as relações de poder, os conflitos de bastidores e os mecanismos de regulação do comportamento coletivo. Sua abordagem contribui para compreender a orquestra como um microcosmo institucional, com regras próprias, jogos de status e clivagens simbólicas que afetam diretamente a experiência dos músicos.

As relações de trabalho em orquestras não afetam apenas a dinâmica artística, mas também a saúde mental dos músicos. A literatura internacional tem evidenciado altos índices de ansiedade, depressão e distúrbios psicológicos entre músicos de orquestra (HOLST et al., 2012; KENNY et al., 2014). No Brasil, Alvarenga et al. (2018) demonstram como prazer e sofrimento coexistem na experiência de músicos sinfônicos, cujas rotinas de trabalho envolvem exigência técnica, rigidez institucional e frágil acolhimento emocional. Esses elementos evidenciam que o bem-estar no trabalho musical não é uma condição isolada, mas resultado de dinâmicas complexas que envolvem liderança, reconhecimento, participação e condições de convivência.

Metodologia

Este estudo⁴ utilizou um desenho de método misto sequencial explicativo, conforme descrito por Creswell (2003) e Creswell e Clark (2018), articulando uma etapa quantitativa inicial com uma etapa qualitativa complementar. A combinação de métodos permitiu ampliar a compreensão do fenômeno estudado, favorecendo uma análise mais rica das relações entre os dados objetivos e as interpretações subjetivas dos participantes.

⁴ A pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Artes, Ciências e Humanidades da Universidade de São Paulo (EACH-USP), após cadastramento na Plataforma Brasil, garantindo sua conformidade com os princípios éticos da pesquisa envolvendo seres humanos.

A primeira etapa, quantitativa, teve como objetivo mapear diferentes percepções de sucesso subjetivo entre músicos de orquestra, por meio de um questionário aplicado a uma amostra ampla. A escala contém 23 perguntas que contemplam sete dimensões: aprendizagem e desenvolvimento, equilíbrio trabalho-vida, impacto positivo, empreendedorismo, relações de trabalho positivas, segurança financeira e sucesso financeiro. A medida foi realizada através de escala Likert de cinco níveis. Para cada aspecto de carreira, foram medidos dois aspectos: a importância e o grau de realização. Para medir a importância, um exemplo de questão é “Pensando sobre sucesso na minha carreira, eu considero este aspecto de carreira...” e as opções de resposta variam de nada importante (1) a muito importante (5). Para medir o grau de realização, um exemplo de questão é “Em relação a este aspecto de carreira, eu alcancei um nível com o qual eu estou feliz” e as opções de resposta variam de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5). Foram enviados 262 convites para preenchimento do questionário, para os quais foram obtidas 184 respostas.

Para identificar padrões entre os respondentes, foi utilizada a técnica de Análise de Perfis Latentes (*Latent Profile Analysis – LPA*), que permite identificar subgrupos dentro de uma população com base em variáveis específicas. A LPA é especialmente eficaz por possibilitar testes de ajuste do modelo, incorporação de erros de medição e inclusão de covariáveis (SPURK et al., 2020). A análise revelou cinco perfis distintos de sucesso subjetivo. A partir deles, foram selecionados participantes para a etapa qualitativa com base em sua representatividade dentro de cada perfil e em critérios de diversidade demográfica e regional.

A pesquisa seguiu com uma etapa qualitativa, que buscou aprofundar a compreensão dos resultados iniciais por meio de entrevistas semiestruturadas⁵, método apropriado para explorar experiências pessoais e interpretações subjetivas de forma flexível (BRINKMANN; KVALE, 2018). O roteiro de entrevista foi construído com base em conceitos-chave do referencial teórico, mas manteve abertura para a emergência de novos temas, de acordo com o princípio da entrevista exploratória.

⁵ As entrevistas foram conduzidas por meio da plataforma Skype, com duração média de 51 minutos, gravadas com o consentimento dos participantes. Os dados foram transcritos com o auxílio de software de inteligência artificial e posteriormente revisados pela pesquisadora. Todos os entrevistados autorizaram o uso das informações por meio de assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

A análise qualitativa ⁶ foi realizada por meio de codificação temática, combinando abordagem dedutiva (a partir da teoria) e indutiva (emergente das falas) (GIBBS, 2009; CHARMAZ, 2006). Essa combinação permitiu manter fidelidade ao referencial teórico, sem perder a riqueza e espontaneidade dos relatos empíricos. O foco da análise foi elucidar os achados da primeira etapa, de forma a esclarecer o sentido de cada dimensão de sucesso dentro da prática orquestral, ou seja, como as afirmações presentes no questionário se aproximam das experiências vividas no cotidiano da orquestra.

Apresentação e Discussão dos Resultados

Os respondentes da etapa quantitativa são pertencentes a 13 estados brasileiros, das 5 regiões, com idade média de 48 anos; todos os naipes da orquestra estão representados na amostra e a distribuição de respondentes condiz com a proporção existente nas orquestras, com o maior número nas cordas (42,4%) e, sucessivamente, madeiras, metais e percussão, com apenas 5%. Os cargos também estão distribuídos de acordo com a proporção populacional, com o menor número de respondentes nos cargos de spalla e concertino, que somam 5,1% da amostra e o maior entre instrumentistas de fila, 48,1%. As mulheres representam 27,2% dos respondentes, acima da média encontrada em sete das principais orquestras brasileiras (21%).

Ao analisar os resultados quantitativos por meio da técnica de Análise de Perfis Latentes (LPA), é possível observar alguns padrões nos perfis encontrados de acordo com dois aspectos: (i) o nível de sucesso idealizado (grau de importância) e sucesso realizado (grau de realização, considerando as sete dimensões contempladas pela escala: aprendizagem e desenvolvimento (ad), equilíbrio trabalho/vida (etv), impacto positivo (ip), relações de trabalho positivas (rtp), segurança financeira (seg), sucesso financeiro (suc) e empreendedorismo (emp); e (ii) os níveis de equilíbrio trabalho-vida, segurança financeira e sucesso financeiro em contraste com as demais dimensões.

⁶ Utilizou-se o software Atlas.ti como ferramenta de apoio ao processo analítico. O uso de programas de análise qualitativa assistida por computador (CAQDAS) é amplamente recomendado na literatura por favorecer a organização, codificação e recuperação dos dados (LAGE; GODOY, 2008).

A solução ótima proposta pela LPA foi uma distribuição dos entrevistados em cinco perfis (Quadro 1):

Perfil 1 – alta expectativa, baixa realização (n = 51): apresenta os maiores níveis de sucesso idealizado em todas as dimensões, contrastando com baixos níveis de sucesso realizado;

Perfil 2 – expectativa concreta, baixa realização (n = 14): caracteriza-se por baixos níveis em geral, exceto para equilíbrio trabalho-vida, segurança financeira e sucesso financeiro idealizados, nos quais os níveis são elevados. Apresenta o maior gap negativo entre expectativa e realização;

Perfil 3 – baixa expectativa e realização (n = 12): exhibe baixos níveis em todas as dimensões, tanto no ideal quanto no realizado, mas com os valores mais positivos de gap entre eles;

Perfil 4 – baixa expectativa, realização parcial (n = 34): assim como o perfil anterior, apresenta baixos níveis em geral, mas com maiores níveis realizados em equilíbrio trabalho-vida, segurança financeira e sucesso financeiro;

Perfil 5 – alta expectativa e alta realização (n = 73): combina altos níveis de sucesso subjetivo idealizado e realizado.

Quadro 1 - Perfis de Sucesso Subjetivo					
Perfil	Sucesso Idealizado	Sucesso Realizado	No.	%	Entrevistados
1	alto	baixo	51	28%	E101, E102
2	baixo (exceção de evt. seg, suc)	baixo	14	8%	E201, E202
3	baixo	baixo	12	6%	E301, E302
4	baixo	baixo (exceção de evt. seg, suc)	34	18%	E401, E402
5	alto	alto	73	40%	E501, E502
			184		

Fonte: elaborado pelos autores

A amostra qualitativa buscou representar esses perfis de forma demograficamente equilibrada, buscando uma diversidade de gênero, região, instrumentos e posições dentro da orquestra. Foram entrevistadas duas pessoas de cada perfil, chamadas ao longo do trabalho, para preservar o anonimato, por uma sigla referente ao perfil: E101 e E102 para as duas pessoas pertencentes ao perfil 1 e assim sucessivamente. Os dez participantes atuam em seis orquestras

distribuídas em quatro estados brasileiros: Orquestra Sinfônica do Estado de São Paulo (OSESF), Orquestra Sinfônica Municipal de São Paulo (OSM), Orquestra Sinfônica da Universidade de São Paulo (OSUSP), Orquestra Sinfônica de Santo André (OSSA), Orquestra Sinfônica de Porto Alegre (OSPA), Orquestra Sinfônica da Bahia (OSBA) e Orquestra Sinfônica Brasileira (OSB)/Orquestra Petrobrás Sinfônica.

Eles representam as quatro famílias instrumentais: cordas (4 músicos – dois violinos, um cello, um contrabaixo), madeiras (1 fagote), metais (4 músicos – uma trompa, dois trompetes e um trombone) e percussão (1 músico – tímpanos). Quanto à posição hierárquica, quatro são chefes de naipe, um é principal assistente e cinco são músicos de fila. A média de idade dos participantes dessa etapa é de 46 anos. Em geral, iniciaram os estudos musicais por volta dos 11 anos e têm em média 27 anos de atuação profissional. A distribuição de gênero refletiu a composição observada na primeira etapa da pesquisa: foram entrevistados oito homens e duas mulheres. Quanto à formação acadêmica, três são mestres, quatro têm especialização, dois são graduados e um possui ensino fundamental completo.

Embora quatro dos cinco perfis tenham apresentado baixos níveis de sucesso subjetivo realizado, a análise qualitativa evidenciou nuances entre eles. Nos temas relativos às relações de trabalho, o Perfil 1 revelou ambivalência nas percepções, com um entrevistado que expressou avaliações predominantemente positivas, enquanto o outro adotou um posicionamento marcadamente negativo. Os Perfis 2 e 4 concentraram maior volume de relatos de insatisfação, recorrendo a termos como “incômodo”, “limitado”, “estressante”, “achatado”, “rígido”, “pesado” e “individualista”. O Perfil 3, caracterizado por baixa expectativa e baixa realização, adotou uma postura de aceitação da realidade, conformismo. Já o Perfil 5, que combinou alta expectativa e alta realização, apresentou menor problematização das relações de trabalho e, quando o fez, articulou estratégias e intervenções voltadas à resolução de conflitos.

Ambiente de convivência

A experiência dos musicistas nas orquestras revela um ambiente de convivência marcado por fortes ambivalências. Ainda que alguns entrevistados o descrevam como "bom" ou "muito positivo", a maior parte das falas traz à tona aspectos negativos, como hostilidade, rigidez e tensões interpessoais. Para E101, "quanto melhor a orquestra, mais hostil", sugerindo uma relação entre o alto nível de exigência artística e a menor tolerância ao erro. Essa associação reforça o que Gillinson

e Vaughan (2003) apontam sobre o foco na perfeição como elemento estruturante da prática orquestral, que resulta em altos níveis de stress para os músicos, principalmente devido à pressão dos pares (GILLINSON; VAUGHAN, 2003, p.200). A exigência de performance impecável é também mencionada por E202: "a gente tem essa exigência de estar sempre tocando muito perfeito e não pode... nunca pisar na bola".

A hostilidade do ambiente é atribuída, ainda, à competição interna. Embora a música seja, em sua essência, uma arte colaborativa (SAWYER, 2014), a dinâmica das orquestras frequentemente produz relações competitivas, resultado não apenas das interações cotidianas entre músicos, mas da estrutura do mercado de trabalho orquestral, marcado por forte seletividade, escassez de vagas estáveis (SEGNINI, 2014; BOMFIM, 2017) e alto nível de exigência técnica (COTTRELL, 2012). Esse contexto alimenta uma lógica de comparação constante e vigilância mútua, como relata E102: "às vezes o ambiente de orquestra se torna nocivo, uma competição sem necessidade, porque está todo mundo ali para tocar junto, para fazer música junto... todo mundo erra, maestro erra, o músico erra". Essa fala revela não apenas a tensão entre cooperação e competição, mas também uma consciência sobre a natureza coletiva do fazer musical, em contraste com as práticas institucionais. Tais práticas incluem a rigidez hierárquica, que limita a participação dos músicos nas decisões artísticas, como ilustrado por E201: "falar direto não pega bem" e a cultura de silenciamento que desestimula a troca de feedback entre colegas, vista como invasiva: "um naipe não pode falar de outro, é visto de maneira muito invasiva e ofensiva" (E201).

O ambiente de convivência impacta diretamente o bem-estar dos musicistas. E401 afirma: "às vezes você pode passar semanas que você senta, chega, toca e vai embora", revelando o distanciamento interpessoal entre colegas. E402 reforça essa ideia: "tem pessoas da orquestra que... mal e mal acho que fez questão de falar um oi. É como se fosse uma pessoa que tá passando ali". Esses relatos apontam para uma precariedade nos laços sociais, em contradição com a idealização da orquestra como uma "comunidade de prática", conceito apresentado por Gaunt e Dobson (2014), a partir de um estudo com músicos da Orquestra Sinfônica de Londres, referente a grupos de pessoas que compartilham uma paixão ou preocupação comum e que se desenvolvem por meio da interação e troca regulares.

Relação entre performers

A relação entre os performers é um dos aspectos centrais da vivência orquestral, revelando uma convivência multifacetada que vai da cooperação à distância emocional. De um lado, há um reconhecimento da natureza coletiva do trabalho: "a orquestra é um trabalho em grupo e a gente tem que se dar bem", afirma E301. Tal concepção também é expressa na fala de E201: "compartilhar experiências, trocar ideias... é todo esse processo, que depois vai aparecer no concerto". Essa visão ressoa com a ideia de performance musical como um processo colaborativo (SAWYER, 2014), ou ainda com a escuta mútua e a integração em tempo real dos gestos musicais dos colegas (COOK, 2006), como nos relatos de E502: "a gente ouve o trabalho do outro na hora... preciso pegar aquela bola e passar" e de E101: "meu pizzicato com o contrabaixo é olhando pro baixista,..., a gente se olha,..., a sensação de tocar uma nota com alguém que está do outro lado".

No entanto, esse ideal de cooperação é frequentemente tensionado por experiências de distanciamento e isolamento entre os colegas. Esse conflito é revelado tanto no questionário como nas entrevistas. A afirmação "Vivenciar relações positivas com pares e colegas" apresentou o maior hiato entre idealização e realização na dimensão relacionada a relações de trabalho. E401 relata: "me incomoda muito essa questão de... da gente às vezes nem ter contato direito com os colegas", enquanto E402 aponta: "tem pessoas da orquestra que... não sabem nem meu nome". Essas falas sugerem uma quebra na dimensão comunitária do trabalho musical, contradizendo a ideia de "comunidade de prática" proposta por Gaunt e Dobson (2014), na qual o aprendizado e o engajamento surgem da interação cotidiana.

A existência de conflitos e tensões também é mencionada. E302 comenta que "instrumentos mais potentes" podem gerar incômodos nos colegas, por conta da dinâmica sonora. A presença de embates revela os limites da convivência harmoniosa e evidencia o quanto o ambiente orquestral exige habilidades sociais além das musicais. Como afirmam E201 e E401, "não é só tocar bem, tem que ter relação" e "nem todos os que tocam muito bem são bons para trabalhar no naipe". Essa observação encontra eco em Sennett (2012), que valoriza a escuta como parte fundamental da cooperação no trabalho coletivo.

Outro ponto crítico é o *feedback* entre colegas. Na etapa quantitativa, a afirmação "Obter *feedback* positivo de colegas" foi a que teve o menor grau de importância dentro da dimensão de relações de trabalho. O depoimento de E201 é incisivo: "as pessoas dentro da orquestra não se auto criticam, não podem criticar o companheiro de uma maneira polida, artística". Já E502

compara ambientes distintos, afirmando que em orquestras mais competitivas, "o cara te olha de cara feia, comenta com todo mundo, na tua frente, não tá nem aí". Tais relações revelam barreiras para o desenvolvimento de uma cultura de troca e aprendizado coletivo, muitas vezes limitada por estruturas hierárquicas ou climas organizacionais de insegurança.

As hierarquias internas também moldam essas relações. A orquestra é, por definição, uma organização verticalizada. Suas hierarquias são tanto formais (chefes de naipe, spalla, maestro) quanto simbólicas (status entre instrumentos, solistas, músicos de fila). Essa estrutura afeta diretamente a experiência dos músicos, sua possibilidade de participação nas decisões e sua percepção de reconhecimento. Músicos que ocupam posições mais altas na hierarquia orquestral relatam maior autonomia. Um chefe de naipe descreve com naturalidade o espaço que possui para tomar decisões e dialogar com o regente: "Eu acredito que dependendo da função, no meu caso, sou a primeira contrabaixo. Então tenho um pouco de espaço e algumas tomadas de decisão" (E202). Outro entrevistado, também em posição de liderança, reforça esse sentimento, ao mencionar seu posicionamento público diante de um maestro durante o ensaio: "Eu tenho o direito, inclusive como chefe de naipe, de falar para o senhor [o maestro] que isso não está certo, o jeito que o senhor está falando com a gente" (E502).

Nesses relatos, a hierarquia é vista como estruturante, mas não opressora. Há um reconhecimento do papel diferenciado, que vem acompanhado de agência, escuta e responsabilidade. Já entre os músicos de fila predomina a sensação de silenciamento. Um instrumentista expressa sua frustração com a lógica de poder e a limitação para contribuir:

Não é possível que de 60 músicos, só 5, 10 sabem mais coisas e os outros 50 não podem falar nada... eu já me ferrei muito de querer dar uma opinião e a opinião não ser bem-vinda naquele momento. Eu não entendo essa supervalorização de 5% de músicos que podem falar tudo. Isso realmente me incomoda e vai continuar me incomodando sempre. (E401)

Outro músico comenta sobre o labirinto informal que se impõe para fazer qualquer proposta:

Você primeiro fala com o chefe de naipe dos segundos violinos, pra ele depois conversar com o spalla. Mas nem sempre isso acontece. Você fala com o cara da estante da frente, pra ver se encontra alguma simpatia da pessoa, do tipo, se ela concorda com a sua ideia, aí ela passa pra frente até chegar no chefe de naipe. Você não pode passar por cima do seu chefe de naipe e falar direto com o spalla. não pega bem. (E302)

Os instrumentistas tutti sentem-se restritos em seu espaço de atuação e expressão: "a gente acaba ficando mais dentro do quadradinho mesmo", diz E402. A percepção de silenciamento e desvalorização reforça o distanciamento entre os pares e compromete o engajamento no trabalho coletivo.

Relação com o maestro

A figura do maestro ocupa um lugar central na estrutura simbólica e prática das orquestras. Sua presença impacta diretamente a experiência subjetiva dos músicos e, conseqüentemente, sua percepção de sucesso. Embora o maestro desempenhe um papel central na organização e interpretação musical do grupo, as entrevistas revelam que, frequentemente, essa figura é percebida de forma ambígua: ora como liderança necessária, ora como fonte de tensão, autoritarismo e desgaste emocional. Os relatos evidenciam que o estilo de liderança exercido pelo regente pode gerar tanto um ambiente de confiança e construção coletiva quanto um clima de tensão, medo e desgaste.

Há relatos de experiências marcadas por autoritarismo e comunicação violenta: "Você tem que lidar realmente com uma escola antiga de maestro, que é a coisa do assédio moral" como relatado por E502, ou ainda "Às vezes o maestro quer exigir um comportamento seu, gritando", como E102 refere. Os efeitos dessa conduta aparecem no relato de E202:

Eu acho que é um ambiente bem pesado, bem estressante, tanto por essa questão de não poder errar, quanto a questão dos nossos regentes, que geralmente não tratam a gente muito bem, às vezes a gente recebe gritos para poder tocar certo, ou porque falhamos, ou porque ele acredita que nós falhamos, e aí a gente leva a culpa também. (E202)

Essas falas demonstram como a liderança autoritária pode se transformar em um fator de sofrimento e adoecimento. Como apontam Spitzer e Zaslav (2004), a autoridade do maestro se consolidou historicamente como figura de controle total da interpretação, o que contribuiu para o cultivo de uma postura de comando inquestionável. E501 relata: "Em muitas orquestras que eu já participei, eu vejo que o maestro está sempre dizendo o que o músico tem que fazer". Essa estrutura ainda se mantém em muitos casos, contrariando modelos mais horizontais de gestão artística. A literatura aponta que esse tipo de liderança pode gerar efeitos deletérios, tanto no plano emocional quanto no corpo do músico (COTTRELL, 2012; HOLST et al., 2012). A exigência por

perfeição, aliada à forma como ela é cobrada, contribui para crises de ansiedade, somatização e até abandono da profissão: “Teve maestros que passaram por aqui, que podem acabar com a carreira de muita gente. Então eu vi pessoas que ficaram com um monte de problema, o lábio acabou, ou distonia, porque o estresse se manifesta de um jeito para cada um”, relata E301.

Por outro lado, há relatos de experiências positivas com regentes que adotam uma postura mais respeitosa e dialógica, como E301 menciona: “Hoje a gente tem maestros que deixam bastante a gente ter a sua parte criativa”; E401 conta: “Então isso aqui eu considero uma vantagem, a gente ter essa abertura de chegar para para ele [o maestro] e poder falar essas coisas”, ou ainda: “O maestro faz muita questão de deixar muito a critério de que cada um assuma a sua responsabilidade. Ele deixa todo mundo à vontade, ele não dá chique, não chama pra conversar.”, descreve E101.

Essas falas se aproximam da ideia de liderança colaborativa baseada no diálogo implícito entre regente e músicos, com atenção sensível ao contexto, descrita por Koivunen e Wennes (2011), em que o maestro atua menos como comandante absoluto e mais como articulador da experiência musical coletiva, como menciona E101: “ele [o maestro] deixa eu arriscar, ele deixa eu conduzir, não controla muito”. A necessidade de repensar os estilos de liderança nas orquestras é um tema que deu origem a uma tendência contemporânea de substituição do modelo tirânico pelo maestro-coach, que seria um líder “inspirador e encorajador que trata os músicos como profissionais altamente qualificados em uma equipe multifuncional e integrada” (STRUBLER; EVANGELISTA 2009, p.119).

Indivíduo x Coletivo

A tensão entre a individualidade e o coletivo aparece com força nos relatos dos musicistas, revelando diferentes formas de se posicionar diante das demandas da performance orquestral. De um lado, há aqueles que valorizam o pertencimento ao grupo e reconhecem a necessidade de submeter suas preferências individuais ao conjunto. E302 expressa isso claramente: “eu não me incomodo, eu acho que faz parte do trabalho, eu acho que me incomodaria se eu achasse que a minha criatividade individual tem que sobressair perante as outras pessoas...”, assim como E101: “o meu gosto não é mais importante do que o coletivo que está em jogo aqui”. Essa visão dialoga com a ideia de performance como ato social (SMALL, 1998) e com o entendimento de que a música

de conjunto pressupõe uma forma de cooperação que exige escuta, adaptação e negociação (COOK, 2006).

Por outro lado, a subordinação constante da expressão individual à lógica do coletivo também aparece como fonte de sofrimento. O relato de E201 é exemplar ao descrever que "eu me senti mal dentro do conjunto (...) uma porca, um parafuso dentro de um grupo". Essa sensação de anonimato e de ser facilmente substituído evidencia o quanto o coletivo pode comprometer o sentido de identidade profissional. E201 continua: "eu preservei um pouco da minha autonomia artística, intelectual, no começo, mas depois isso foi sendo quebrado pela força do coletivo. Ao ponto de eu passar mal mesmo, ter problemas psicológicos". A fala aponta para um desequilíbrio que pode comprometer o sentido subjetivo de realização na carreira, sobretudo entre os músicos que buscam na expressividade e na criatividade individual a base para o sucesso. Essa experiência se aproxima das reflexões de Alvarenga (2018), ao tratar do sofrimento no trabalho musical como resultado de contradições entre vocação e organização do trabalho.

A participação formal dos músicos nas decisões também é um tema sensível. Vários entrevistados mencionam que no dia a dia "não podem opinar nada". Algumas iniciativas para atenuar esse desequilíbrio, embora também enfrentem limites, são comissões internas, como citado por entrevistados da pesquisa, ou mesmo a autogestão parcial de orquestras, como estudado por Kronemberger (2014) no caso brasileiro da Orquestra Sinfônica Petrobrás. E301, que integra uma orquestra autogerida relata: "tem problemas também, mas menores do que quando é muito centralizado em cima".

Saúde mental

As questões relativas à saúde mental dos musicistas emergem nas entrevistas, revelando um panorama de sofrimento psíquico associado às condições de trabalho nas orquestras. A saúde mental é uma questão latente que atravessa os relatos dos participantes, como nos depoimentos de E401: "posso afirmar que tive um início de depressão... e atribuo grande parte dessa culpa a esse ambiente profissional" e E202: "devido ao stress, às vezes pânico de palco, a gente sofre muito com isso, né? Passei por crises psicológicas mesmo, fiz terapia e consegui superar". Há relatos de sintomas como ansiedade, crises de identidade, uso de medicamentos e cansaço extremo, além de sentimentos de solidão e desamparo no ambiente de trabalho.

Eu observo que tem bastante gente que passa por alguns problemas, que tem que fazer terapia, tomar remédio. A gente acaba perdendo um pouco da nossa identidade se a gente ficar só naquilo ali. Eu lembro até de um colega que teve crise de pânico há pouco tempo, no ensaio. (E401)

Vários entrevistados relatam o uso de medicação controlada e a necessidade de acompanhamento terapêutico como formas de lidar com o estresse, a ansiedade e a pressão emocional constantes. E401 afirma: "tem colegas dentro da orquestra que tem que tomar remédio pra tocar, eu não acho isso saudável, né?", enquanto E202 complementa: "muitas vezes é importante fazer terapia cognitivo-comportamental, inclusive, para poder enfrentar esse ambiente de trabalho". Esses relatos estão em consonância com estudos internacionais que apontam altos índices de ansiedade e depressão entre músicos de orquestra (HOLST et al., 2012; KENNY et al., 2014). A presença de sintomas psicológicos não aparece de forma pontual, mas como um elemento recorrente e estruturante da experiência profissional, especialmente quando se considera o acúmulo de tensões relacionadas à hierarquia, à cobrança por perfeição e à rigidez institucional.

A gravidade desse quadro se intensifica em contextos de reestruturação institucional. E301 relata: "Muita gente caiu. Quantos colegas pararam de tocar, quantos colegas foram trabalhar em outra coisa, (...) outros que morreram, outros que se mataram também". O impacto emocional dessas mudanças vai além do desconforto, atingindo o núcleo da identidade profissional e pessoal dos músicos, como também foi observado por Alvarenga (2018) em sua análise sobre prazer e sofrimento nas orquestras sinfônicas brasileiras.

O estigma em torno da fragilidade emocional também aparece como obstáculo à busca por ajuda. O ambiente orquestral, por vezes regido por valores de perfeição, controle e resistência, dificulta a expressão da vulnerabilidade. A ausência de espaços de escuta institucionalizados e o silenciamento das experiências emocionais agravam o quadro, tornando o sofrimento invisível. A naturalização do sofrimento e o silêncio institucional em torno do tema aparecem como elementos recorrentes. "Eu me sinto limitado, reprimido, cerceado, normalizado, não sei dizer, padronizado" (E201). Não há espaços formais para acolhimento, escuta ou prevenção. O estigma que envolve a saúde mental faz com que muitos músicos sofram em silêncio:

Naquele momento eu vi a quantidade de gente que sofre quieta... às vezes eu achava que era só eu que tinha aqueles pensamentos. E aí quando eu entrei na comissão, que eu vi vários colegas chegando até mim com as mesmas demandas, eu falei, meu Deus, como tem gente que sofre quieta realmente. (E401)

O risco de adoecimento físico também aparece em contextos de pressão intensa, especialmente em relação à exigência de perfeição técnica e ao medo de errar em público, como menciona E302: “Eu acho que tem pessoas que sofrem com isso e não sabem... minha performance não foi tão boa hoje, eu tenho que melhorar amanhã, eu acho que isso é uma cobrança individual que a gente não costuma tratar ou cuidar”.

Apesar disso, alguns participantes relatam estratégias de enfrentamento individuais, como a psicoterapia, e coletivas, como a criação de espaços institucionais de mediação:

Dentro da orquestra, há pouco tempo foi criado um comitê de ética, então esse equilíbrio de ter uma comissão de ética e qualquer coisa que possa ultrapassar esse limite profissional pode ser levada a esse comitê para conseguir o equilíbrio. (E302)

Essa iniciativa aponta para um movimento ainda incipiente de institucionalização do cuidado. A existência de comissões, canais internos de escuta e ações de prevenção pode representar uma mudança de paradigma no modo como o sofrimento é encarado nas orquestras. Entretanto, esses mecanismos ainda são exceções. A maioria dos participantes relata ausência de políticas institucionais voltadas ao bem-estar emocional, o que reforça a individualização do sofrimento e a fragilidade dos vínculos no ambiente de trabalho.

Relação com o público

A relação com o público foi unanimemente apontada como uma das dimensões mais gratificantes da vida orquestral. Os entrevistados descreveram a performance diante da plateia como um momento de reconexão com o propósito de sua escolha profissional. Mesmo músicos que expressaram frustração com o cotidiano institucional destacam o valor simbólico desse encontro. Vários depoimentos destacam a emoção gerada pela conexão com a plateia: “eu aprendi muito também no campo humano isso, de como é importante ter essa conexão com o público” (E101). Existe uma percepção de que o contato com o público sustenta a vocação e é, em muitos casos, o principal motivo para seguir na profissão:

Acho que o que mais me faz animar e continuar nesse mundo, é que, apesar de tudo, quando a gente chega para tocar com o público é a melhor sensação que tem e eu continuo muito realizado quando isso acontece. E quando está ali tocando, o público emocionado, é uma coisa... Aí esses problemas todos vão embora e aí eu vi que valeu a pena e continua valendo a pena. (E401)

Essa experiência de sentido se aproxima da perspectiva de Small (1998), para quem a performance musical é uma forma de *musicking*, isto é, um ato de participação social que envolve todos os presentes e só se realiza plenamente na interação entre performers e ouvintes. Os relatos revelam que, para muitos músicos, o vínculo com o público é um contrapeso simbólico às frustrações internas da instituição. É na escuta atenta, na emoção do outro, que eles encontram o sentido do trabalho — especialmente quando se apresentam em contextos sociais mais diversos: “Às vezes, a gente vai tocar em lugares muito pobres, muito mas muito, de pessoas paupérrimas, e a gente vê o brilho no olho delas, crianças, pessoas mais velhas” (E101).

Esse testemunho recupera também a dimensão social da arte, para além do espaço da sala de concerto. Como apontam O’Neill e Sloboda (2017), o comportamento do público nas apresentações formais é altamente codificado, o que pode dificultar a interação direta. Porém, em contextos mais informais ou acessíveis, a relação se transforma e torna-se fonte de profunda gratificação para os músicos. A fala de outro músico reforça essa ideia: “Realizado na música, eu acho que é a possibilidade de tocar para as pessoas. Eu acho que a gente muitas vezes esquece dessa parte. Você é músico para quê? Porque você vai tocar para alguém.” (E302)

Os aspectos analisados nesta seção evidenciam a complexidade das vivências dos músicos de orquestra e as múltiplas dimensões envolvidas na construção do sucesso subjetivo. A seguir, retomamos os principais achados à luz dos objetivos da pesquisa, discutindo suas implicações teóricas e propondo desdobramentos para futuros estudos.

Conclusão

A partir da análise das entrevistas com musicistas de orquestras brasileiras, este estudo buscou compreender como se constituem as relações interpessoais no cotidiano dessas instituições e de que maneira essas relações se articulam com diferentes formas de percepção de sucesso subjetivo. Os resultados revelam um ambiente profissional complexo, marcado pela tensão entre a

cooperação e a competição, pela rigidez hierárquica, pelos limites da expressividade individual e pelos desafios relacionados ao bem-estar psíquico.

Apesar de a performance musical orquestral se estruturar como uma prática essencialmente coletiva e interdependente, os dados mostram que o discurso da colaboração muitas vezes contrasta com experiências cotidianas de distanciamento, silenciamento e pouca abertura ao diálogo entre pares. A figura do maestro, embora central na organização artística, aparece também como fonte de tensão e sofrimento, revelando a permanência de padrões autoritários em parte das instituições. A convivência com essas dinâmicas afeta a experiência subjetiva do trabalho, especialmente entre aqueles que valorizam autonomia, reconhecimento e relações horizontais.

Por outro lado, os relatos também destacam a potência da música como experiência relacional e transformadora, especialmente na interação com o público. A conexão com a plateia surge como uma das principais fontes de sentido e realização para os musicistas, atuando, muitas vezes, como contraponto positivo às dificuldades vividas no ambiente orquestral.

A articulação entre os dados empíricos e os perfis de sucesso subjetivo identificados na etapa quantitativa permitiu observar como diferentes formas de valorização da carreira moldam a experiência profissional dos músicos. Para alguns, o sucesso está ligado à estabilidade institucional e à excelência técnica; para outros, à autonomia criativa, ao reconhecimento simbólico ou à qualidade das relações estabelecidas no trabalho. Esses achados reforçam a importância de compreender o trabalho musical não apenas em sua dimensão formal ou estética, mas como um campo de experiências afetivas, sociais e simbólicas profundamente atravessadas pelas condições institucionais e pelas relações interpessoais.

Por fim, ao evidenciar as relações entre os modos de organização da prática orquestral e os sentidos atribuídos ao sucesso profissional, este artigo busca contribuir para o debate sobre condições de trabalho e bem-estar nas instituições musicais, bem como para a valorização de formas de liderança e convivência mais horizontais e saudáveis. Estudos futuros podem aprofundar essas questões explorando, por exemplo, a formação de jovens músicos em ambientes educacionais, os efeitos das diferenças regionais e institucionais nas experiências de sucesso subjetivo, ou ainda as estratégias coletivas de resistência, cuidado e transformação simbólica construídas pelos próprios músicos diante de condições adversas. Investigações que considerem trajetórias de músicos fora do circuito sinfônico tradicional, bem como abordagens interseccionais que contemplem marcadores como gênero, geração, região e cor/raça, também podem contribuir

para ampliar e aprofundar a compreensão sobre as múltiplas formas de realização profissional na música.

Em síntese, este artigo buscou abrir espaço para escutar os músicos — não apenas como intérpretes, mas como sujeitos que atribuem sentido, sofrem, criam e resistem em meio às tensões e contradições de um campo artístico profundamente marcado por estruturas de poder.

Referências

ALVARENGA, E.C.; OLIVEIRA, P. T. R.; LIMA, M. L. C. A coragem de ser músico: prazer e sofrimento no trabalho em orquestras sinfônicas. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 9, n. 2, p. 215–223, 2018.

BOMFIM, C. C. **A música orquestral, a metrópole e o mercado de trabalho** (Tese de Doutorado). Instituto de Artes, UNESP, 2017.

BRINKMANN, S.; KVALE, S. **Doing interviews**. London, UK: Sage, 2018.

CARTER, T.; LEVI, E. (Org.). **The Cambridge companion to the orchestra**. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory**. London, UK: Sage Publications, 2006.

CLARKE, E. F. What's going on: Music, Psychology and Ecological Theory. CLAYTON, M.; HERBERT, T.; MIDDLETON, R. (Orgs.), **The Cultural Study of Music**, 2nd ed., p. 333–342. New York, NY: Routledge, 2012.

COOK, N. Entre o processo e o produto: Música enquanto performance. (F. Borém, trad.). **Per Musi**, 14, 5–22, 2006 <https://periodicos.ufmg.br/index.php/permusi/issue/archive> Recuperado de <https://periodicos.ufmg.br/index.php/permusi/issue/archive>

COTTRELL, S. **Professional music-making in London: ethnography and experience**. Aldershot: Ashgate, 2004.

COTTRELL, S. Musical performance in the twentieth century and beyond: an overview. LAWSON, C.; STOWELL, R. (Orgs.), **The Cambridge History of Musical Performance**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2012.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2003.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Designing and conducting mixed methods research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2018.

GAUNT, H.; DOBSON, M. C. Orchestras as “ensembles of possibility”: Understanding the experience of orchestral musicians through the lens of communities of practice. **Mind, Culture, and Activity**, 21(4), 2014. doi: 10.1080/10749039.2014.951900

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre, RS: Artmed, 2009.

GILLINSON, C.; VAUGHAN, J. The life of an orchestral musician. In C. Lawson (Org.), **The Cambridge companion to the orchestra**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2003.

GUNZ, H.; HESLIN, P. A. Reconceptualizing career success. **Journal of Organizational Behavior**, 26(2), 105–111, 2005. doi: 10.1002/job.300

HOLST, B. S. et al. Depression and performance anxiety in professional orchestra musicians. **Medical Problems of Performing Artists**, v. 27, n. 2, p. 91–97, 2012.

HUGHES, E. C. Men and their work. Glencoe: Free Press, 1958.

KENNY, D. T.; DRISCOLL, T.; ACKERMANN, B. Psychological well-being in professional orchestral musicians in Australia: a descriptive population study. **Psychology of Music**, v. 42, n. 2, p. 210–232, 2014.

KOIVUNEN, N.; WENNES, G. Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. **Leadership**, v. 7, n. 1, p. 51–71, 2011.

KRONEMBERGER, G. A. **OPES, uma Sociologia dos músicos de orquestra** (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014.

LAGE, M. C.; GODOY, A. S. O uso do computador na análise de dados qualitativos: questões emergentes. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 9(4), 75–98, 2008. doi: 10.1590/s1678-69712008000400006

LEHMANN, B. **L’orchestre dans tous ses éclats: enquête sur la condition professionnelle des musiciens d’orchestre**. Paris: La Documentation Française, 2012.

O’NEILL, S.; SLOBODA, J. Responding to performance: Listeners and audiences. RINK, J.; GAUNT, H.; WILLIAMON, A. (Orgs.) **Musicians in the making: pathways to creative performance** (p. 186–205). New York, NY: Oxford University Press, 2017.

SAWYER, K. R. Musical performance as collaborative practice. BARRET, M. (Org.), **Collaborative creative thought and practice in music**. Surrey, UK: Ashgate, 2014.

SEGNINI, L. R. P. Os músicos e seu trabalho: Diferenças de gênero e raça. **Tempo Social**, 26(1), 75–86, 2014.. doi: 10.1590/S0103-20702014000100006

SENNETT, R. **Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação**. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SMALL, C. **Musicking: the meanings of performing and listening**. Middletown: Wesleyan University Press, 1998.

SPITZER, J.; ZASLAW, N. **The birth of the orchestra: history of an institution, 1650–1815**. Oxford: Oxford University Press, 2004.

SPURK, D.; HIRSCHI, A.; WANG, M.; VALERO, D.; KAUFFELD, S. Latent profile analysis: A review and “how to” guide of its application within vocational behavior research. **Journal of Vocational Behavior**, 120, 103445, 2020. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103445

STRUBLER, D. C.; EVANGELISTA, R. Maestro Neeme Jarvi on Leadership. **Journal of Management Inquiry**, 18(2), 119–121, 2009. doi: 10.1177/1056492609333413