



FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ORGANIZAÇÃO GOVERNAMENTAL  
E TRABALHO - AUTO-REALIZAÇÃO,  
PRAZER E EFICÁCIA: O CASO DA  
ESCOLA DE ARTES VISUAIS  
DO PARQUE LAGE

PAULO ROBERTO BARROS DE CARVALHO  
RIO DE JANEIRO, 1998

RIO DE JANEIRO - BRASIL



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



**escola de artes visuais**

Rua Jardim Botânico, 414 - Parque Lage-Hia Tel. 226 1879

**ORGANIZAÇÃO GOVERNAMENTAL  
E TRABALHO - AUTO-REALIZAÇÃO,  
PRAZER E EFICÁCIA: O CASO DA  
ESCOLA DE ARTES VISUAIS  
DO PARQUE LAGE**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA  
À ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA  
OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**PAULO ROBERTO BARROS DE CARVALHO  
RIO DE JANEIRO, 1998**



Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

**Carvalho, Paulo Roberto Barros de.**

**Organização governamental e trabalho -  
auto-realização, prazer e eficácia: o caso da  
Escola de Artes Visuais do Parque Lage /  
Paulo Roberto Barros de Carvalho. - 1998.  
154f.**

**Orientadora: Valéria de Souza.**

**Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira  
de Administração Pública, Centro de Formação  
Acadêmica e Pesquisa.**

**Inclui bibliografia.**

**1. Motivação no trabalho. 2. Escola de Artes  
Visuais do Parque Lage. I. Souza, Valéria de.  
II. Escola Brasileira de Administração Pública.  
Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III.  
Título.**

**CDD - 658.314**



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ORGANIZAÇÃO GOVERNAMENTAL E TRABALHO - AUTO-  
REALIZAÇÃO, PRAZER E EFICÁCIA: O CASO DA ESCOLA  
DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR  
PAULO ROBERTO BARROS DE CARVALHO

E

APROVADA EM 10/09/98

PELA COMISSÃO EXAMINADORA

Valéria de Souza

VALÉRIA DE SOUZA

MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Paulo Reis Vieira

PAULO REIS VIEIRA

PhD EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Paulo Roberto de Mendonça Motta

PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA

PhD EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA



## AGRADECIMENTOS

Facil, pois tenho certeza que lerá este livro com interesse, de modo a receber, de inúmeras pessoas, o apoio e a compreensão da qual dependem pessoas envolvidas e do risco que corre o Brasil.

Primeiramente, agradeço de coração a todos os que me dão apoio e nessa trajetória do curso de mestrado em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

Em seguida, registro os meus agradecimentos às pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram de forma direta para o meu aperfeiçoamento.

A minha orientadora, professora Valéria de Souza, a quem devo o conhecimento e a minha orientação, que, com sua paciência e rigor acadêmico, me ajudou a desenvolver meu trabalho.

À **Ana Cristina**, meu amor,  
que sempre me incentivou, me apoiou,  
e me deu carinho,

aos meus filhos **Thiago, Victor e Giulia**,  
que fazem minha vida mais feliz.

Aos professores Paulo Roberto Motus e Paulo Reis, que me receberam na banca examinadora, e com quem tive a oportunidade de fazer o meu trabalho.

Ao professor Hermanno Thiry-Cherques, que contribuiu com sua experiência, logo no início do trabalho.



Relacionar as pessoas às quais eu gostaria de agradecer, com o objetivo específico de aqui incluí-las, é ao mesmo tempo fácil e difícil.

Fácil, pois tenho certeza que foram muitas as contribuições, de todo tipo, que recebi, de inúmeras pessoas. Difícil, como consequência da quantidade de pessoas envolvidas e do risco que corro de omitir alguém.

Primeiramente, **agradeço de coração a todos** com os quais tenho convivido nessa trajetória do curso de mestrado em Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas do Rio de Janeiro.

Em seguida, registro os meus agradecimentos às pessoas que, inequivocamente, contribuíram de forma direta para o meu aperfeiçoamento.

À minha orientadora, professora **Valéria de Souza**, a quem muito admiro como figura humana sensível que é, que, com sua inquestionável competência profissional, dosou paciência e rigor ajudando-me a concretizar o presente trabalho.

Aos professores **Paulo Roberto Motta** e **Paulo Reis**, que aceitaram participar da banca examinadora, e dos quais tive a oportunidade e o prazer de ser aluno.

Ao professor **Hermano Thiry-Cherques**, que contribuiu substancialmente com sua experiência, logo no início do trabalho.



Minhas homenagens póstumas ao professor **Luciano Zajdsnajder**, meu orientador acadêmico logo no início do curso, do qual tive o prazer de ser aluno em duas disciplinas, que está sempre presente em meus pensamentos e reflexões.

Ao professor **Jorge Vianna Monteiro**, a quem admiro especialmente, e tenho o privilégio de conhecer desde os tempos da graduação em Ciências Econômicas na PUC/RJ - e de quem fui também aluno no curso de mestrado da FGV - que sempre teve atuação decisiva e espontânea na minha trajetória profissional. Meus profundos agradecimentos por sua generosidade comigo.

A **todos os professores** da Fundação Getulio Vargas, mestres que sempre se fizeram presentes em todo este percurso.

À **Universidade Santa Úrsula**, onde trabalhei, que me incentivou concedendo-me o tempo necessário para participar das aulas do curso de mestrado.

À **CAPES**, que investiu no meu aprimoramento acadêmico.

À **Escola de Artes Visuais do Parque Lage** que, juntamente com a **Associação dos Amigos da Escola de Artes Visuais**, através de suas respectivas **diretorias, professores e funcionários**, estiveram sempre receptivos e dispostos a ajudar na realização desta pesquisa. Em especial a **Nelson Augusto**, coordenador de exposições, e **Ivete Miloski**, diretora-substituta, que não pouparam esforços no sentido de facilitar o trabalho de pesquisa e, discretos e gentis, foram colaboradores decisivos.



A **Djalma Paiva**, também colaborador na pesquisa, que nos deixou recentemente, minha homenagem. Leve nosso abraço à sua irmã não menos ilustre, Djanira.

A **Alexandra Nascimento, Denise Cathilina, João Atanásio, Luiz Ernesto, Gianguido Bonfanti, Katie Von Scherpenberg, Anna Carolina, Daniel Senise, Viviane Matesco, João Carlos Goldberg, Adriana Varella, Marcelo Rocha, Lia do Rio, Carli Portela, Cristina de Pádula, Scliar, Maria Tornaghi, Mollica, Beatriz Milhazes, Evany Cardoso, João Magalhães, Elisa de Magalhães, Manoel Fernandes, Maria do Carmo Secco, Marco Veloso, Cristina Pape, Nelson Leirner, Luis Alphonsus de Guimaraens, Iole de Freitas, Susana Queiroga, Paula Trope, Christiane Duarte, João Sattamini, Dora Basílio e João Modé**, que me receberam com extrema simpatia, dedicando tempo valioso para dar expressiva contribuição.

A **Luiz Áquila e Frederico de Moraes**, que se dispuseram de imediato a receber-me, mas que, por impedimentos diversos, os encontros não se concretizaram, e a **Xico Chaves**, sempre amigo e excelente professor, por intermédio do qual me iniciei nas primeiras técnicas de trabalho com Arte.

A **Ina Kneisl, André Bazzanella, Macolo de Paiva, Adriana Montenegro, Cecília Rondon, Sérgio Salomão e Márcio Paschoal**, grandes incentivadores e primeiros críticos do meu trabalho em artes plásticas.

À Fundação Getulio Vargas, mais especificamente aos **funcionários da EBAP, do NAU, da Biblioteca, do Restaurante, do Serviço de Reprografia**, da



**Segurança**, da **Cantina** e, especialmente, aos sempre presentes **Vaninha** e **Joarez**, com seu apoio pessoal e profissional.

A **todos os colegas do curso de mestrado**, com os quais tive uma convivência enriquecedora e agradável, particularmente a **Alberto Wajzenberg**, **Alexandre Nordskov**, **Flávio Tojal**, **Irapuan Quadros**, **Ivo Bucaresky**, **Jorge Braga**, **Jamil Moysés Filho**, **Jorge Sahione**, **Severiano Argüelles**, **Ubirajara Picanço**, **Wilbert Chiri**, **Wagner Carvalho**, **Conceição Sango**, **Cecília Aragão**, **Sheyla Costa**, **Ricardo Rohm**, entre outros.

A **Patrícia Von Jabornegg**, **Joseane do Nascimento** e **Cláudia Gonçalves** que muito me ajudaram na fase final do trabalho.

À amiga, e também colega de curso, **Simone Nevares**, por sua valiosa contribuição e apoio em todas as horas.

Ao amigo de muitos anos **João Sucupira**, que me incentivou a prestar o exame para ingressar no curso de mestrado em Administração Pública da Fundação Getulio Vargas.

Aos meus pais, **Lygia** e **Miguel**, que foram sempre presentes em minha vida.



## RESUMO

O objetivo do presente estudo é verificar em que contexto se insere a motivação para o trabalho - através da relação entre auto-realização, prazer e eficácia - em uma organização governamental voltada para a Arte, a **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**. Desde a sua criação, em 1975, a **EAV** sempre esteve à frente dos mais importantes acontecimentos da Arte Contemporânea Brasileira, e se viu envolvida em polêmicas de diversas origens não só como *locus* agregador na luta pela liberdade de expressão da sociedade em tempos outrora politicamente conturbados por regimes de exceção, como também por sua sobrevivência enquanto organização que adotou uma postura corajosa na defesa de ideais genuinamente democráticos para sua trajetória.

Inicialmente, foi realizada pesquisa documental nos registros e material existentes na **Escola**, onde houve a oportunidade de se colher informações valiosas dos últimos vinte anos utilizadas no trabalho. Em seguida, foi realizada pesquisa bibliográfica na Biblioteca Nacional, e na biblioteca Mário Henrique Simonsen - da Fundação Getulio Vargas -



fontes dos subsídios e aprendizado necessários à elaboração do referencial teórico e ao levantamento de dados referentes à cidade do Rio de Janeiro, notadamente da região onde se localiza a **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**.

Por último, foram realizadas as entrevistas - decisivas para o estudo em questão - com os membros da organização, aplicando-se o roteiro de entrevista.

Assim sendo, o **Capítulo I** contempla o referencial teórico utilizado no presente estudo de caso, com uma série de considerações sobre trabalho - profissional e de subsistência - e as colocações dos diversos autores escolhidos que tratam de motivação.

O **Capítulo II** faz um relato histórico da região onde se situa a **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**, bem como dos principais aspectos que dizem respeito à organização em questão, desde os seus primórdios.



O **Capítulo III** aborda a organização no que diz respeito ao foco do estudo - a motivação no trabalho.

Nas **Conclusões**, onde são comparadas as principais características motivacionais encontradas na **Escola de Artes Visuais do Parque Lage** com as colocações teóricas dos autores escolhidos que tratam do tema, constatam-se as singularidades da organização estudada que, apesar das dificuldades que tem enfrentado em sua trajetória, soube deixar sua marca definitiva na história da Arte Contemporânea Brasileira.



## ABSTRACT

The objective of this research is to examine how motivation in a governmental organization engaged with the Arts activities since its early existence deals with categories as auto-realization, pleasure and efficacy in working, in accordance with what their members think about that.

The first chapter concerns to the theoretical reference that has taken place in the study. The second chapter tell us about historical data of the region where the organization is situated, as well as its early existence most important information and subsequent trajetory. The third chapter describes the main characteristics of the organization as the result of the research instrument that had been answered by their members. Finally, we can find the conclusions of the research, when comparing the theoretical considerations of the chosen authors face to face to the results of the interviews that had taken place in the **Escola de Artes Visuais do Parque Lage** - certainly the most important Brazilian Contemporary Art reference organization.



# INDICE

## INTRODUÇÃO

## CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO

<b>1. TRABALHO</b>	<b>22</b>
1.1 Trabalho, atividade desagradável?	22
1.2 Trabalho e pecado original	22
1.3 Trabalhar ou não trabalhar?	23
1.4 Trabalho e sofrimento	24
1.5 Trabalho como castigo: imaginário popular?	25
1.6 Trabalho: trabalho?	26
1.7 Trabalho e passado recente	27
1.8 Trabalho e acumulação	28
1.9 Trabalho e desemprego	29
1.10 Trabalho e profissão	30
1.11 Trabalho e emprego	30
1.12 Trabalho e emprego público	31
1.13 Trabalho e homo sapiens	32
<b>2. MOTIVAÇÃO</b>	<b>35</b>
2.1 A teoria das necessidades de Maslow	35
2.2 A Teoria X e Teoria Y de Mc Gregor	36



2.3 Os fatores motivacionais e de higiene de Herzberg	41
2.4 As expectativas e resultados de Vroom	43
2.5 Os estilos de comportamento organizacional de Bergamini	44
2.6 A ligação entre os estilos motivacionais de Bergamini e e os fatores motivacionais e de higiene de Herzberg	46
<b>3. VARIÁVEIS DE ENGAJAMENTO-MOTIVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO BRASIL</b>	
<b>CAPÍTULO II - A ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE 50</b>	
<b>4. LOCALIZAÇÃO</b>	<b>55</b>
<b>5. HISTÓRICO DO PARQUE LAGE</b>	<b>55</b>
5.1 - Origem	55
5.2 - A fase de Henrique Lage	58
5.3 - O Palacete Lage	59
5.4 - A mais ilustre moradora, Gabriella Besanzoni	62
5.5 - O início das polêmicas envolvendo a propriedade	63
5.6 - A fase mais recente das polêmicas	66
5.7 - Polêmicas futuras	67
<b>6. HISTÓRICO DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS</b>	<b>68</b>
6.1 - Antecedentes	68
6.2 - Gestões	69
6.2.1 - Gestões do Instituto de Belas Artes - IBA	69
6.2.2 - Gestões da Escola de Artes Visuais - EAV	70



6.3 Estrutura administrativa da EAV	73
6.3.1 Estrutura formal	73
6.3.2 - Estrutura funcional	
<b>CAPÍTULO III - MOTIVAÇÃO NO TRABALHO - ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE</b>	<b>70</b>
<b>7. RECURSOS HUMANOS</b>	<b>76</b>
7.1 O universo da pesquisa de campo	76
7.2 Pessoal	77
7.3 Situação formal de trabalho	78
7.4 Tempo de trabalho na EAV	81
7.5 Formação profissional	82
<b>8. A "MISSÃO" DA EAV</b>	<b>83</b>
<b>9. AUTONOMIA E GESTÃO</b>	<b>85</b>
<b>10. MECANISMOS DE ARTICULAÇÃO E COORDENAÇÃO</b>	<b>86</b>
<b>11. METAS DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS</b>	<b>87</b>
<b>12. INDICADORES DE DESEMPENHO</b>	<b>89</b>
<b>13. PONTOS FORTES DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE E SUGESTÕES PARA OTIMIZÁ-LOS</b>	<b>90</b>
<b>14. PONTOS FRACOS E SUGESTÕES PARA MELHORÁ-LOS</b>	<b>92</b>
<b>15. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO</b>	<b>94</b>



<b>16. AUTO-REALIZAÇÃO, PRAZER E EFICÁCIA NO TRABALHO</b>	<b>100</b>
16.1 Auto-realização no trabalho	100
16.2 Prazer no trabalho	101
16.3 Eficácia no trabalho	102
16.4 Auto-realização, prazer e eficácia no trabalho	
<b>CONCLUSÕES</b>	<b>98</b>
<b>17. ONDE APARECE MASLOW</b>	<b>103</b>
<b>18. ONDE APARECE MC GREGOR</b>	<b>104</b>
<b>19. ONDE APARECE VROOM</b>	<b>106</b>
<b>20. ONDE APARECE BERGAMINI</b>	<b>107</b>
<b>21. ONDE APARECEM BERGAMINI E HERZBERG</b>	<b>107</b>
<b>22. ONDE APARECEM AS VARIÁVEIS DE ENGAJAMENTO-MOTIVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO BRASIL</b>	<b>109</b>
<b>23. PARA SEMPRE ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE</b>	
<b>ANEXOS</b>	<b>111</b>
<b>24. ROTEIRO DAS ENTREVISTAS</b>	<b>113</b>
<b>25. EVENTOS MARCANTES</b>	<b>119</b>
25.1 Os primórdios, uma fase inesquecível	119



25.2 Eventos que marcaram época	119
25.3 Eventos mais recentes com destaque especial	125
<b>26. CONVÊNIO ENTRE A EAV E A AMEAV</b>	<b>126</b>
<b>27. DECRETO Nº 1526 DE 12 DE FEVEREIRO DE 1963 - APROVA O NOVO REGULAMENTO DO INSTITUTO DE BELAS ARTES DO ESTADO DA GUANABARA</b>	<b>130</b>
<b>28. DECRETO "E" Nº 788 DE 15 DE JULHO DE 1965 - DETERMINA A INSCRIÇÃO NO LIVRO DO TOMBO ARQUEOLÓGICO, ETNOGRÁFICO E PAISAGÍSTICO, DA DIVISÃO DE PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO DO ESTADO DA GUANABARA, DE IMÓVEL QUE MENCIONA</b>	<b>143</b>
<b>29. DECRETO N.º 77.293 DE 11 DE MARÇO DE 1976 - DECLARA DE UTILIDADE PÚBLICA, PARA EFEITO DE DESAPROPRIAÇÃO, O IMÓVEL DENOMINADO "PARQUE LAGE", SITUADO NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS</b>	<b>144</b>
<b>30. DECRETO N.º 80.494 DE 05 DE OUTUBRO DE 1977 - AUTORIZA A CESSÃO, SOB A FORMA DE UTILIZAÇÃO GRATUITA, DO IMÓVEL QUE MENCIONA, SITUADO NA CIDADE E ESTADO DO RIO DE JANEIRO</b>	<b>146</b>
<b>31. DECRETO (SEM N.º) DE 25 DE ABRIL DE 1991 - DISPÕE SOBRE A CESSÃO DE USO DA MANSÃO DOS LAGE</b>	<b>147</b>

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



## INTRODUÇÃO

Quando me defrontei com a necessidade de elaboração do projeto de dissertação no Curso de Mestrado em Administração Pública, surgiram, naturalmente, questões relacionadas ao trabalho profissional. Isso porque, desde o início de nossas vidas, estamos às voltas com todo tipo de atividade profissional que nos direciona para o trabalho. Portanto, devemos nos conduzir de forma a estabelecer uma relação produtiva com ele, no sentido de, além de ser fonte de subsistência, poder nos proporcionar prazer e auto-realização.

Dessa forma, seduziu-me estudar essa relação de auto-realização, prazer e eficácia em uma organização governamental que se tem mostrado atuante desde a sua criação, em 1975, e com a qual tenho afinidades como ex-aluno e regular frequentador, e, também, como artista plástico, tendo participado de um total de três exposições em suas galerias a **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**.

A organização governamental, de forma geral, tem uma imagem negativa perante a sociedade brasileira, sendo vista sempre relacionada à ineficácia, ao trabalho monótono e desprovido de objetivos concretos. No entanto, não é a organização governamental em si que lhe garante essa imagem, e sim o contexto da sociedade em que está inserida, onde a falta de oportunidades para



se poder perseguir uma formação profissional que nos é cara, talvez leve um grande contingente de pessoas a nelas ingressarem sem a vocação necessária para bem desempenhar suas funções; a escolha pela organização governamental, nesses casos, acaba fruto da necessidade e contingência com que se defrontam os agentes produtivos.

Em contraposição, podemos sugerir que, se há um comprometimento e identificação pessoais com o trabalho que se desenvolve, caminhar-se-á naturalmente para uma situação que leve ao atingimento de objetivos e ao prazer, resultantes dessa relação saudável com ele. “Onde estiver o vosso tesouro, lá estará o vosso coração” (Nietzsche, 1983, p.7).

Assim, adotando essa linha de pensamento, interessou-me verificar em que medida as pessoas que trabalham na **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**, organização governamental subordinada à Secretaria de Estado de Cultura e Esporte (SECE) do Estado do Rio de Janeiro, estão engajadas e sintonizadas com a organização, e como seus objetivos se coadunam com sua efetiva escolha quanto à atividade profissional exercida.

No que tange às organizações governamentais como gênero, elas têm sofrido, ao longo dos últimos anos e, principalmente, no período mais recente da



história do país, duras críticas quanto ao real cumprimento dos objetivos para os quais foram criadas, bem como quanto ao desempenho de seu corpo técnico. E, como consequência desses questionamentos feitos pela sociedade através de diversos organismos de representatividade partidos políticos, entidades de trabalhadores, associações de empresários etc - a credibilidade das organizações governamentais tem sido abalada; a ponto de diversas delas terem sido extintas com a reforma administrativa do governo Collor, e outras verem sua posição e imagem, irretocáveis e inatingíveis durante anos, manchadas nesse período mais recente por que atravessamos.

Em função desses fatos, que são do conhecimento e domínio públicos, julga-se relevante a formulação do problema em questão, que poderá nos mostrar estruturas ou modelos de organizações governamentais que têm sido eficazes no cumprimento de suas missões.

O presente estudo retrata uma organização governamental sui-generis no que tange à sua atividade fim. Para mim, foi um enorme prazer envolver-me na presente investigação, pelo amor à Arte e à **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**, que consolidaram uma ruptura existencial na minha trajetória de vida.



No que diz respeito ao trabalho em si, inicialmente foi feita pesquisa documental nos registros e material de arquivo existentes na **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**. Apesar dos mesmos não estarem sistematizados de uma forma totalmente organizada, foram de grande valia por conterem dados e informações, principalmente de jornais e publicações importantes, dos últimos vinte anos.

Num segundo momento, foi realizada pesquisa bibliográfica, principalmente na biblioteca da Fundação Getúlio Vargas e na Biblioteca Nacional, no que se refere aos subsídios e ao aprendizado necessários à elaboração do referencial teórico e ao levantamento de dados referentes à cidade do Rio de Janeiro e, mais especificamente, da região onde se situa a Escola de Artes Visuais do Parque Lage.

O momento final, decisivo e de relevância vital para o estudo de caso, foram as entrevistas que se estenderam por, aproximadamente, três meses, de dezembro de 1997 a fevereiro de 1998, e da qual participaram a direção da **Escola de Artes Visuais da Parque Lage**, seus professores, pessoal administrativo e demais colaboradores, bem como a direção e funcionários da **Associação dos Amigos da Escola de Artes Visuais**, todos engajados efetivamente nas atividades da



organização, totalizando trinta e oito pessoas entrevistadas.

Cabe registrar que, desde as primeiras abordagens, ainda na fase de elaboração do Projeto de Pesquisa, pudemos constatar uma excelente receptividade, colaboração regular e sem restrições, e apoio total por parte da direção da **Escola de Artes Visuais do Parque Lage** e funcionários a ela vinculados, quanto ao estudo em questão.

Essa postura da **Escola**, que, na realidade, não me surpreendeu totalmente em função de sua trajetória democrática e de liberdade de expressão, uma das marcas de sua existência, foi, inevitavelmente, uma motivação a mais para a realização do presente trabalho. Tem-se a expectativa de poder retribuir à altura, com uma possível contribuição que os resultados do estudo em questão possam fornecer.



## **CAPÍTULO I - REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1. TRABALHO**

#### **1.1 Trabalho, atividade desagradável?**

No passado, quando a teoria administrativa ainda não se preocupava em fazer associações que buscassem identificar aspectos que conduzissem a entendimento sobre a relação motivação no trabalho versus produtividade, o trabalho era caracterizado como algo desagradável e desprovido de qualquer conotação mais nobre que não a necessidade de sobrevivência.

A visão religiosa do trabalho o coloca como resultado de uma missão ou vocação, ou, também, como uma virtude. A visão popular sobre o trabalho o coloca, essencialmente, como uma função reservada às classes menos favorecidas, que não teriam alternativa a não ser submeter-se às classes dominantes, aos poderosos em geral, como única forma de sobrevivência.

#### **1.2 Trabalho e pecado original**

De fato, até os últimos regimes monárquicos do século XIX, o trabalho era reservado às classes menos favorecidas escravos e plebe que tinham a obrigação de servir de mão de obra para o sustento da classe dominante. E, muito antes disso, “logo na primeira página de seu primeiro livro, o Gênese, a Bíblia produz uma versão do trabalho como forma de condenação humana. Disse Deus a



Adão, após o pecado: “Maldita seja a terra por tua causa. E dela só arrancarás alimento a custo de penoso trabalho, em todos os dias de tua vida. Produzir-te-ás espinhos e abrolhos.” (Motta, 1995, p. 187).

“No Brasil, assim como nas sociedades européias antes da Revolução Industrial, até o final do século XIX, o trabalho era associado à escravidão e à baixa condição social e às relações do homem livre baseadas no favor, em que o emprego público constituía-se numa das formas que permitia aos não proprietários se integrarem à classe dos que eram” (Schwars apud Veneu in Oliveira e Mazzilli, 1997, p. 3).

### **1.3 Trabalhar ou não trabalhar?**

O que poderíamos perguntar, fazendo oposição a esse batismo do trabalho como algo pernicioso à existência humana é: nada produzir, nada fazer, seria a situação ideal? Não estaria aí o pecado original, se é que há algum pecador de plantão que possa dar-se ao luxo de produzi-lo? E o que seria pecado, se fossem mudados padrões de referência para classificá-lo? Talvez sejam reflexões que possam ser feitas. Porém, pode-se adotar a posição oposta, e conceituar-se a vida no paraíso, o nada produzir, o nada acrescentar à sociedade, como o verdadeiro pecado. Ou, então, descaracterizarmos esse conceito visceral, abortando o vocábulo de nossos inconscientes e dicionários. E pensarmos numa vida produtiva, conceituando-a como aquela que gera efetividade de ações.



Ao ato de trabalhar é imputada uma qualidade negativa que, como consequência, se contrapõe à idéia de que o não trabalhar, traduzido por lazer, é que assume caráter positivo, e, não, complementar ao trabalho.

“Essa não racionalidade, ou racionalidade quanto a valores, está presa às convicções, à religião, e não deve ser confundida com irracionalidade” (Cherques, 1997, p. 11).

#### **1.4 Trabalho e sofrimento**

O trabalho, portanto e, principalmente, em países menos desenvolvidos sempre esteve atrelado a situações de exploração e submissão social. Nesses países, fortemente colonizados com ênfase na dominação e espoliação, o trabalho sempre foi resultado de uma imposição, em atividades selecionadas e autorizadas pelo colonizador.

“A experiência sociológica fundamental e avassaladora do século XIX foi a constituição e rápido crescimento quantitativo do trabalho em sua forma pura, isto é, livre de imiscuição de outras esferas da ação e das funções sociais. Esse processo de diferenciação e purificação, que pela primeira vez tornou possível a personificação do trabalho na figura social do “trabalhador”, estende-se à diferenciação entre a esfera doméstica e a do trabalho, entre a propriedade e o trabalho remunerado, assim como à paulatina neutralização das condições assistenciais e das relações de compromissos, nas quais então o trabalho se acomodava. O trabalho “livre”, solto dos vínculos feudais, orientado pelo mercado, cuja utilização concreta é determinada externamente, ... e que, por



causa do “açoite da fome” (Max Weber), surge já maciçamente como uma coação estrutural, é por assim dizer o ponto de partida empírico para as construções teóricas dos sociólogos clássicos” (Offe, 1989, p. 14).

### **1.5 Trabalho como castigo: imaginário popular?**

Encontramos em provérbios populares antigos, até hoje citados, expressões como: “Manda quem pode, obedece quem tem juízo”, ou, “quem não se enquadrar, não sai na fotografia”, ou, ainda, “quem tem, manda; quem não tem obedece”, que fazem alusões explícitas tanto ao poder formal quanto ao poder econômico em relação ao trabalho.

Essa mentalidade de dominação e atitude comportamental ainda é fortemente presente e arraigada nas mais diversas regiões de nosso país. E situações que a deixam claramente transparecer acontecem no cotidiano de cada um de nós. Nossos ouvidos certamente estão habituados a tratamentos tais, como: “Doutor”, “Chefe”, “O que é que o senhor manda?”, “Patrão”, “Bacana”, “Madame”, “Meu Rei”, que denotam nitidamente uma situação intrínseca de submissão, notadamente frente a situações sociais com interlocutores que, ao menos, aparentam ou se colocam em posição de superioridade. Ou, pior, mostram a posição de inferioridade em que se coloca o protagonista de tais expressões.

Todo esse ranço existente em torno do trabalho, o coloca como algo desagradável, desprovido de real interesse como atividade, traduzindo-se como



tempo perdido, jogado fora e iminentemente ligado à sobrevivência e ao acúmulo de recursos econômico-financeiros.

## **1.6 Trabalho: trabalho?**

De outro lado, porém, encontramos o trabalho como resultado de uma vontade pessoal inalienável. Nesses casos, êle não é visto como um pesado ônus a se incorrer e nem como tempo perdido. O fator tempo torna-se exíguo e abundante ao mesmo tempo, como resultado das inúmeras responsabilidades e tarefas que são assumidas em função de se estar sempre disponível para o trabalho, que, então, assume uma conotação de prazer.

Dessa visão positiva do trabalho, decorrem colocações tais, como: “Dar aula, para mim, não é trabalho, em função do enorme prazer que me dá” (Cherques, 1997, entrevista).

Para essas almas iluminadas, que podem ser encontradas em pessoas que exercem todo tipo de atividade, desde o artesão ao burocrata, ou ao intelectual, a atividade desenvolvida no trabalho está incorporado às suas existências, naturalmente, sem maiores traumas que não o simples engajamento em atividade que, conscientemente ou não, lhe dá algum tipo de prazer.

Não nos cabe discutir se algumas atividades são mais relevantes, importantes, se mais contribuem que outras, ou não; mas, sim, constatar que tais trabalhadores incorporam de tal forma e com tamanha naturalidade o trabalho às suas existências, que êle assume um caráter positivo e benéfico, inexistindo



uma contraposição com o lazer, que passa a ser encarado como uma atividade complementar e, não, concorrente.

## **1.7 Trabalho e passado recente**

“A explosão da produtividade foi sem dúvida o fato social mais importante dos últimos 100 anos e não tem precedentes na história. Sempre houve pessoas ricas e pessoas pobres. Mas por volta de 1850 os pobres da China não viviam em situação muito pior do que os miseráveis de qualquer outro lugar do mundo. E a renda média dos países mais ricos de 1910 era no máximo 3 vezes a renda média do mais pobre dos países hoje é de 20 a 40 vezes maior, mesmo sem computar fatores como tempo livre, educação ou sistema de saúde. Antes da explosão da produtividade, eram necessários 50 anos para um país se tornar desenvolvido mas a Coreia conseguiu essa façanha em 20 anos. Essa inversão radical do que era a norma desde tempos imemoriais é o resultado da revolução da produtividade que começou nos Estados Unidos por volta de 1870” (Drucker, 1992, p. 26).

Num período histórico recente, até meados da década de setenta, a preocupação individual com o futuro adquiria um ritmo mais ameno. Isto porque as profundas transformações pelas quais passaram a humanidade nesse período recente de sua história ainda não se faziam sentir em sua plenitude. E, países como o nosso, viviam conjunturas favoráveis, experimentando um crescimento econômico acelerado, apesar do acesso aos benefícios, ou às benesses dele decorrentes, não atingirem camadas tão extensas da população.



O futuro confundia-se com o cotidiano de cada um, e chegava a cada dia sem que se tivesse uma consciência exata da iminência do tempo que passa, e das tendências claras do porvir. O futuro era como que o acúmulo de presentes vividos que levavam a um lugar inexoravelmente mais tranquilo. Era o coroamento de uma vida construída sem maiores planejamentos, pois a escassez econômica, traduzida num maior acúmulo de muito por poucos, ainda não se havia manifestado em sua plenitude, apesar de sempre ter existido.

## **1.8 Trabalho e acumulação**

Os tentáculos do lucro exacerbado não se haviam desenvolvido o suficiente para penetrarem em todos os espaços, pois o terreno ainda era amplamente desocupado, apesar de por poucos controlado. Dessa forma, o trabalho surgia naturalmente na vida de cada um, proporcionando, pelo menos, a subsistência necessária à existência, e fluxo de vida sem maiores percalços além de sua momentânea falta, que, a curto prazo, era superada.

A essa época (início dos anos setenta), a abundância de empregos refletia aquela situação, descrita anteriormente, de abundância de espaços a serem ocupados pelos tentáculos econômicos que eram cultivados por uma minoria que necessitava criar, para alimentá-los, frentes de ocupação utilizando cada vez mais mão de obra para acelerar essa conquista. Porém, uma vez o território ocupado, para mantê-lo não se torna mais necessária essa centopéia humana inconveniente e descartável.



Assim, fixados os limites iniciais de poder entre as diversas elites sociais que o detém, aliado às novas tecnologias que foram desenvolvidas para tornar mais eficientes os sistemas econômicos, restam a esses grupos manterem-se com o mínimo de inconvenientes de mão de obra, ou seja, de trabalhadores.

## **1.9 Trabalho e desemprego**

Ocupados todos os espaços, para que se dê uma expansão de poder, só abocanhando outros espaços pertencentes a membros da mesma casta. Aí, caminha-se para a tão rôta e propalada globalização. Então, é tomar os espaços dos mais fracos da casta que, ou se aliam, se assim ainda o conseguirem, ou sucumbem face à dificuldade ou impossibilidade de negociação com seus pares. No meio dessa guerra, a massa de manobra, o trabalhador, pouco ou nada pode fazer, além de sofrer as nefastas consequências decorrentes, como o desemprego.

Assim sendo, à exclusão do sistema dá-se o nome de desemprego, agora denotando a perversidade que lhe foi imposta. “Da exploração à exclusão, da exclusão à eliminação” (Forrester, 1996, p. 17). Estar desempregado é estar excluído, uma vez que deixa de ser uma situação passageira para tornar-se a regra do jogo. Se não é mais necessário o contingente de mão de obra de outrora e se, a cada dia, novos contingentes surgem, êstes ficarão disponíveis para uma eventual necessidade de reposição nos novos níveis exigidos de dominação e, certamente, não lhes aguarda mais o mesmo futuro previsível e tranquilo de seus antepassados.



Agora, existe uma nova certeza: a de que aquele futuro não mais existe e o não futuro pode chegar a qualquer momento, se já não se nasceu com êle.

### **1.10 Trabalho e profissão**

“A tentativa de construção a partir da esfera do trabalho, de todo o ambiente de vida como uma unidade subjetiva coerente, é cada vez mais inútil por causa da estrutura temporal e da biografia do trabalho ... porque hoje a continuidade entre formação e exercício profissional, assim como a continuidade da própria vida profissional (ou mesmo na designação da profissão exercida!) já representa mais uma exceção que uma regra. A descontinuidade da biografia do trabalho e a redução do tempo de trabalho no tempo de vida tendem a tornar o trabalho um assunto “entre outros”, relativizando sua função enquanto ponto de referência para a construção da identidade pessoal e social” (Offe, 1989, p. 28).

### **1.11 Trabalho e emprêgo**

Essa concentração de poder e riqueza leva a uma nova concepção de trabalho por parte desses novos contingentes de mão de obra que, a priori, já se concebem como virtualmente excluídos do sistema tradicional, o emprêgo. Agora, o trabalho passa a ser encarado mais como o resultado de uma iniciativa pessoal em uma atividade que intrinsecamente tem a ver com aptidões e necessidades, passando de uma situação sistêmica, como no passado, para uma conjuntura fortemente dialética.



Realidade e possibilidade, necessidade e contingência, quantidade e qualidade, as categorias dialéticas, estão visceralmente presentes nessas novas gerações que terão, acima de tudo, o desafio de encarar o trabalho como uma trajetória a ser descoberta e construída a partir de critérios próprios em sintonia fina com um mundo em contínua mutação.

“Pode-se falar de uma crise na sociedade do trabalho na medida em que se acumulam indícios de que o trabalho remunerado formal perdeu sua qualidade subjetiva de centro organizador das atividades humanas, da auto-estima e das referências sociais, assim como das orientações morais” (Offe, 1989, p.7)

### **1.12 Trabalho e emprego público**

O emprego público representa, assim, a possibilidade de um lugar seguro, em função das dificuldades encontradas num mercado de trabalho competitivo, que exige alta escolaridade e experiência, com abundante concorrência em função da grande disponibilidade de oferta de mão de obra, e das injunções político-econômicas.

“ A alienação institucionalizada pela administração pública, parece ter-se transformado num mecanismo de redução de culpas, mediando contradições entre os governantes e a sociedade, mantendo um nível de ineficiência tolerável, em nome da manutenção da ordem social” (Oliveira e Mazzilli, 1997, p.4). A autonomia nos escalões superiores fica comprometida em função da quase inexistência de políticas públicas e da fidelidade desses servidores aos dirigentes, assumindo o papel de meros tradutores de incumbências recebidas.



“Relegados ao anonimato, esses servidores despojam-se do produto do seu trabalho, configurando-se a institucionalização da expropriação” (Oliveira e Mazzilli, 1997, p. 4).

Aos servidores comuns cabe a tarefa burocrática do atendimento a regulamentos e produção de controles e documentos, que transformam meios em objetivos, descaracterizando um comprometimento com o efetivo caráter social de sua ocupação.

“Um profundo silêncio encobre a dissociação entre emprego e trabalho, colocando a condição de servidor público ao nível do desconforto do trabalho que estigmatiza e desprepara, desencoraja e debilita. A ocultação da origem de tal estado de coisas parece desencadear formas consentidas de fraudar os órgãos públicos em todos os níveis hierárquicos” (Oliveira e Mazzilli, 1997, p. 5).

Segundo Oliveira e Mazzilli, as contribuições da escola dejouriana, numa primeira análise do contexto onde se insere a problemática da atitude do servidor público ante o trabalho, parecem indicar a existência de uma ideologia defensiva, desencadeada por posturas políticas, que imprimiram na administração pública a licenciosidade necessária para atenuar o autoritarismo, enquanto instrumento eficaz no solapamento da cidadania.

### **1.13 Trabalho e homo sapiens**

Na Escola clássica, em Taylor, em Fayol e na Teoria X de Mc Gregor, o que existe é o homem racional-econômico, que apresenta comportamento calculista,



“Os maiores aumentos da produtividade no setor serviços vêm da redução da maximizador, motivos econômicos como centrais. A organização o vê como preguiçoso e o policia e fiscaliza.

Na Escola de Relações Humanas, de Elton Mayo, o que existe é o homem social, que apresenta desejo de identidade com seus semelhantes e necessidade de afiliação. A organização prioriza o lado social do indivíduo ao tentar motivá-lo.

do trabalho: é empobrecimento do trabalho. De lá, a pergunta não é: “qual a tarefa, por que fazê-la?”, mas sim “como é feita?”.

Frederick Taylor, cuja primeira atividade profissional fôra de mestre em uma fábrica americana, começou, na década de 1880, o que posteriormente passou a se chamar de Administração Científica, onde a pergunta feita não era “qual a tarefa, por que fazê-la?”, mas sim “como é feita?”.

Elton Mayo, um psicólogo industrial australiano, quase 40 anos depois, a partir de 1927, após uma série de experiências em uma empresa nos Estados Unidos, substituiu a Administração Científica pelo que se denominou mais tarde de Escola de Relações Humanas e perguntou, sobre a tarefa, “como pode ser melhorada?”. Porém, em se tratando de indagar objetivando-se maior produtividade em serviços e conhecimento, a ótica deve ser “qual a tarefa, o que tentamos realizar, por que fazê-la?”.

coordenar, comandar e controlar.

Com o esforço gerado com a redução da produtividade, os trabalhadores precisaram ser “controlados” e “motivados” “surpreendentemente”, quando tinham escassa compreensão sobre o que estavam



“Os maiores aumentos da produtividade no setor serviços vêm da redefinição da tarefa e especialmente da eliminação de tarefas desnecessárias” (Drucker, 1992, p. 27).

As pessoas devem estar envolvidas diretamente com as tarefas para as quais se qualificaram, em vez de ocuparem grande parte de seu tempo com atividades que não contribuam decisivamente para sua função, como, por exemplo, sequências frequentes e intermináveis de reuniões. “Isso não é enriquecimento do trabalho: é empobrecimento do trabalho. Destrói a produtividade. Solapa a motivação e o moral” (Drucker, 1992, p.28).

Frederick Taylor jamais consultou os trabalhadores que estudou; ele restringiu-se a lhes dizer o que fazer, tanto quanto Elton Mayo. O primeiro acreditava na superioridade do especialista, considerando trabalhadores e administradores como mais um insumo para a produção. O segundo respeitava os administradores, porém considerava os trabalhadores imaturos e desajustados, necessitando de orientação psicológica.

Em 1916, o engenheiro e administrador francês Henri Fayol complementa o trabalho desenvolvido por Taylor, incluindo uma análise logico-dedutiva da administração, classificando como funções do administrador: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

Com o esforço gerado com a vinda da Segunda Guerra Mundial, os trabalhadores precisaram ser consultados e, então, constatou-se, “surpreendentemente”, que detinham extenso conhecimento sobre o trabalho



que desenvolviam e estavam aptos a dar contribuições significativas para o aumento da produtividade.

“Na área de conhecimentos e de serviços, a parceria com o trabalhador responsável é a única maneira: nada mais funcionará” (Drucker, 1992, p. 30).

No Behaviorismo recente de Maslow e Mc Gregor, o que existe é o homem auto-realizador, com motivos que obedecem uma hierarquia, da sobrevivência à auto-realização. Tem visão estruturada de longo prazo e se dá uma integração indivíduo-empresa. A organização faz uma administração por objetivos, destacando o auto-controle e o enriquecimento profissional.

## **2. MOTIVAÇÃO**

### **2.1 A teoria das necessidades de Maslow**

Maslow nos apresenta uma teoria geral da motivação humana, elencando as necessidades humanas como sendo de cinco tipos, em uma hierarquia: fisiológicas, segurança, associação, auto-estima e auto-realização, a chamada pirâmide de Maslow. A visão de sua teoria reside no fato de que “o todo ou o conjunto possuir algo mais do que a soma das partes que o compõem, no sentido de que, mais do que um agregado de órgãos, os indivíduos têm uma personalidade e características próprias, um distinto do outro” (Coradi, 1986, p.109). Para Maslow, as motivações são interligadas e se escalonam em importância em função da sociedade considerada.



Duas descobertas essenciais derivaram do estudo empreendido por Maslow para formular sua teoria. Primeiro, os fatores envolvidos na produção da satisfação no trabalho eram separados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação no trabalho. A partir do momento que fatores separados precisavam ser considerados, dependendo se a satisfação ou insatisfação no trabalho estivessem envolvidas, segue-se que esses dois sentimentos não eram o inverso um do outro.

Assim, o oposto de satisfação no trabalho não seria insatisfação no trabalho, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; de uma forma semelhante, o oposto de insatisfação no trabalho seria nenhuma insatisfação com o trabalho. Portanto, os estímulos que levavam à satisfação ou insatisfação no trabalho eram distintos, não se interinfluenciando por conterem dimensões diferentes.

## **2.2 A Teoria X e Teoria Y de Mc Gregor**

Mc Gregor contrapõe a visão clássica e seu pensamento a respeito do comportamento humano chamada por ele de Teoria X - ao que ele denominou simplesmente Teoria Y. O cenário por ele observado para suas colocações



teóricas situa-se nos Estados Unidos, por volta de 1960, nas empresas industriais.

A Teoria X reflete as idéias conservadoras de direção e controle na organização, baseadas em convicções primitivas acerca da natureza do comportamento humano. A origem dessa conotação negativa reporta-se aos primórdios do cristianismo, com a expulsão de Adão e Eva do paraíso, por terem provado o fruto da árvore proibida, quando foram condenados a trabalhar para viver.

Na Teoria X, o indivíduo é caracterizado como um ser que “não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos que pode; a maior parte das pessoas precisa ser coagida, vigiada, orientada, ameaçada com castigos, a fim de ser levada a fazer o devido esforço para alcançar os objetivos da organização; o ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo” (Mc Gregor, 1960, p. 55,56).

A Teoria X vê o ser humano como refratário ao trabalho, que é por êle evitado sempre que esta prerrogativa for possível. Em função dessa atitude de negação original do trabalho, as pessoas necessitam ser sempre obrigadas, coagidas e controladas para que nele se engajem e atinjam os objetivos desejados pela organização.

A Teoria X baseia-se nos ensinamentos disseminados por décadas, calcados nos “princípios de organização”, que consideram fundamentais preceitos tais como “estrutura hierárquica, autoridade, unidade de comando, especialização da



tarefa, divisão entre linha e apoio, amplitude de controle e balanceamento entre responsabilidade e autoridade” (Coradi, 1986, p. 83).

Esses princípios clássicos estabelecem a forma como as organizações devem funcionar, e, conseqüentemente, como as pessoas devem se enquadrar, tentando, na visão sistêmica adotada, eliminar incertezas e considerando pessoas como insumo no funcionamento da organização. O modelo de Teoria X descrito por Mc Gregor ainda é amplamente utilizado atualmente em organizações dos mais variados setores, fruto de uma mentalidade tradicional ainda vigente em larga escala nas camadas dirigentes, apesar de novas técnicas que surgem e que são aperfeiçoadas a cada dia.

Mc Gregor critica a Teoria X, assumindo que as necessidades do homem são ilimitadas, pois uma vez satisfeita uma delas, êle partirá em busca do atendimento da próxima. E coloca, também, que existe uma hierarquia de necessidades, desde as mais elementares até as mais sofisticadas e subjetivas, envolvendo o caráter psicológico do ser.

O administrador, na Teoria X, desconsidera fatores e necessidades de natureza psicológica do homem, e avalia seu comportamento linearmente tendo como epicentro a organização. Portanto, comete pecado fatal ao desconsiderar as interfaces reais existentes com si próprio e com o meio, no comportamento do trabalhador.

“Os executivos que figuram em sua “Teoria X” deixavam de confiar em seus subordinados, acreditando que os empregados não faziam um bom trabalho, a



não ser que fossem controlados de forma taylorista. Por sua vez, os empregados percebendo que os executivos deixam de confiar neles, optam pela irresponsabilidade, na linha que Herbert Simon chamou de padrão mínimo de desempenho, que outro objetivo não tem senão atender às exigências do controle” (Prestes Motta, 1997, p. 26)

Fazendo uso da escala de necessidades de Maslow, Mc Gregor conclui que a partir do momento em que as necessidades de grau mais baixo (fisiológicas e de segurança) são atendidas pela organização, elas são incorporadas à existência do empregado, e deixam automaticamente de ser fatores motivacionais. A motivação, então, desloca-se para o que Mc Gregor chama de necessidades sociais (associação) e egoístas (auto-estima e auto-realização), que passam a ser a referência e objetivo do trabalhador, não surtindo mais efeito, então, políticas motivacionais atreladas àqueles níveis de necessidades já atendidas.

A direção e o controle passam a ter resultado limitado na tarefa de motivar os indivíduos cujas necessidades básicas foram atendidas e que passam a focar suas carências em patamares mais elevados. A aplicação pela organização da Teoria X será, desse modo, frustrante em termos de gerar motivação no âmbito dos empregados.

A Teoria Y é classificada como sendo a “integração dos objetivos individuais e organizacionais” (Mc Gregor, 1960, p. 71) com as seguintes considerações: “o



dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração e o descanso; o homem praticará a auto-orientação e o auto-controle, ao serviço dos objetivos que se empenhar alcançar; o empenho em alcançar objetivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa; o ser humano médio, em condições apropriadas, procura responsabilidade; a capacidade de exercer em grau relativamente elevado a imaginação, o talento, e o espírito criador na solução de problemas organizacionais encontra-se larga e não escassamente distribuída pelas pessoas” (Mc Gregor, 1960, p. 73/74).

A Teoria Y de Mc Gregor enfatiza que o potencial de participação efetiva do trabalhador para o sucesso, o êxito da organização, estará intrinsecamente relacionado a limites bem mais amplos desde que os dirigentes viabilizem os meios necessários à plena participação do empregado. Portanto, a ineficiência e desmotivação do empregado estão intimamente relacionados à gestão inadequada pela organização.

O mérito da Teoria Y foi introduzir o conceito de que o homem, na organização, não é um ser direcionável e esvaziado de suas expectativas pessoais por nela estar engajado. Dessa forma, deve-se ter uma visão integrada homem/organização para que os objetivos desta possam ser atingidos com a participação mais efetiva daquele.

O princípio norteador da Teoria Y é o da integração, “a criação das condições que melhor permitam aos membros da organização realizar as próprias finalidades mediante a orientação dos seus esforços para o êxito da empresa” (Mc Gregor, 1960, p. 76).



O princípio da integração estabelecido por Mc Gregor pressupõe como vitais na tomada de decisões dentro da organização uma ponderação entre suas próprias necessidades e a de seu integrantes. Decisões unilaterais por parte da organização poderão ter efeitos desastrosos, uma vez que não contemplem a variável recursos humanos nela existente e suas expectativas. A Teoria Y não descarta a existência da autoridade, mas explicita que nem sempre é apropriada em razão dos fins e das circunstâncias envolvidos.

Mc Gregor conclui seu pensamento agregando, como resultado dessa integração proposta na Teoria Y, que ela está ligada diretamente a um maior dinamismo da organização, o que acarretaria a possibilidade de inovação, afirmando, como conclusão teórica vital, que “a aceitação de responsabilidade (para auto-direção e auto-controle) está relacionada com o compromisso assumido para alcançar os objetivos” (Mc Gregor, 1960, p. 98).

### **2.3 Os fatores motivacionais e de higiene de Herzberg**

Herzberg introduz o conceito de fatores de higiene, para estabelecer que, “no trabalho, a melhoria de certas condições não garante e não leva necessariamente a maiores níveis de satisfação de quem trabalha em tal ambiente. Porém, pelo contrário, quando tais fatores de higiene em lugar de se tornarem melhores, pioram, caindo a níveis que os empregados já não aceitam sem contestação, então a insatisfação começa a se manifestar” (Coradi, 1986, p. 142/143).



Na pesquisa, desenvolvida por Herzberg na década de 60 nos Estados Unidos, os seis fatores de motivação mais fortes encontrados foram: realização profissional, reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, responsabilidade, progresso, desenvolvimento pessoal.

No que tange aos fatores satisfação e insatisfação no trabalho, os fatores de higiene são atuantes, principalmente, na escala da insatisfação, enquanto que os fatores do próprio trabalho atuam como fatores positivos, atuando na escala da satisfação. O que ocorre é que os fatores motivadores são aqueles que estimulam psicologicamente, enquanto que os demais são fatores ambientais.

Herzberg enumera o que ele classifica como fatores motivacionais em: 1. atingimento de objetivos; 2. reconhecimento; 3. o próprio trabalho; 4. responsabilidade; 5. progresso; 6. possibilidade de crescimento. O que ele classifica como fatores de higiene em: 1. supervisão; 2. administração e política da empresa; 3. relações interpessoais com os pares, subordinados e superiores; 4. status; 5. segurança no trabalho; 6. salário.

O próprio salário é considerado fator de higiene pois, se quando não é suficiente é motivo de insatisfação, quando é justo não é motivo de propulsão da atividade. Para Herzberg, os fatores que motivam os indivíduos nas organizações são outros, e não os fatores de higiene.

O que impele o homem em relação ao trabalho é o atingimento de uma meta. Isto o motiva a novos desafios. Portanto, são os fatores da tarefa que exercem a



função motivação, e não as condições externas a ele. A existência de fatores de higiene favoráveis não significa um aumento da motivação para o trabalho, apenas previnem a insatisfação em relação a ele.

#### **2.4 As expectativas e resultados de Vroom**

Vroom estabelece que a motivação no trabalho deve ser estudada e entendida como “resultante de relações entre expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. A motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo” (Coradi, 1986, p. 186). O indivíduo avalia as consequências de cada alternativa de ação possível face ao resultado que deseja alcançar. Assim, ao se deparar com diversas possibilidades de caminhos a seguir, optará por aquela que julgar mais eficaz no atingimento do objetivo pesquisado.

É introduzido por ele o conceito de valência, que está ligado “à força ou valia que um certo resultado ou uma certa consequência tem, para um indivíduo, quando confrontado com outros resultados ou consequências” (Coradi, 1986, p. 187).

O autor coloca, também, que os resultados ou consequências são encarados e avaliados pelos indivíduos de forma relativa, comparando-os entre si e escolhendo-se a alternativa e o caminho a seguir de acordo com o resultado que lhe for mais conveniente ou desejável em função das circunstâncias.



Vroom enuncia um conceito de expectativa, subjetiva, que é a mensuração da chance de cada possibilidade existente na consecução do objetivo, ou seja, a probabilidade sentida subjetivamente pelo indivíduo de cada caminho alternativo existente, e que o levará à escolha de qual será trilhado na consecução do objetivo.

Ele introduz, finalmente, o conceito de força motivadora, que é a “combinação da valência de um determinado resultado com uma expectativa de sua ocorrência, que irá representar a direção do comportamento, sua intensidade e sua persistência. Quanto maior for a expectativa que a pessoa tem de que o resultado esperado será obtido pelo comportamento determinado, maior será a força motivadora; quanto mais importante for o resultado, maior a força motivadora” (Coradi, 1986, p. 189).

## **2.5 Os estilos de comportamento organizacional de Bergamini**

Bergamini, em pesquisa sobre comportamento motivacional realizada em 250 empresas brasileiras, conclui pela existência do que ela batizou de estilos de comportamento motivacional, que se coadunam com as seguintes condutas:

1. participar: seu estilo é calcado na busca do desenvolvimento pessoal e auto-aperfeiçoamento, valorizando talentos de terceiros e buscando contribuir com seu auto-desenvolvimento para a organização da qual faz parte;



2. agir: é o estilo daquele que dá importância àqueles que têm capacidade de atuar sempre de forma eficaz na consecução dos objetivos;

3. manter: seu estilo se calca na reflexão, na lógica, na análise de fatos concretos, avaliando com antecedência o melhor caminho a seguir antes de partir para a ação;

4. conciliar: seu estilo baseia-se no perseguimento de relações harmoniosas, no interesse pelo conhecimento do maior número possível de pessoas, dos seus valores, atitudes e reações objetivando uma ampla interação com os demais.

Bergamini conclui, também, que essas quatro orientações comportamentais estão presentes, ao mesmo tempo, em todas as pessoas, sendo que cada qual dá ênfase maior a cada uma delas; e esses orientadores que assumem maior peso é que vão direcionar suas atitudes e comportamentos em determinado sentido.

Esses estilos de comportamento ocorrem, similarmente, em todos os níveis hierárquicos da organização, não havendo maior ou menor incidência de um ou outro em razão do funcionário integrar os escalões mais baixos ou mais altos da organização. Também não exerceram influência de qualquer nível de tendenciosidade a algum desses estilos de comportamento quando foram considerados nível de escolaridade e faixa etária.



## **2.6 A ligação entre os estilos motivacionais de Bergamini e os fatores motivacionais e de higiene de Herzberg**

Bergamini estabelece uma ligação entre os estilos motivacionais por ela identificados e os fatores motivacionais e de higiene, os primeiros intrínsecos e os segundos extrínsecos ao indivíduo, estabelecidos por Herzberg como resultado de sua pesquisa em empresas americanas. Tomando-se como referência o principal norteador de estilo motivacional de cada indivíduo, chega-se a ordenamentos distintos ao serem considerados os fatores motivacionais e de higiene de Herzberg.

### **Ordenação dos fatores motivacionais de Herzberg a partir de diferentes organizadores do comportamento motivacional**

---

<b>Participação</b>	<b>Ação</b>
1. auto-realização	1. possibilidade de progresso
2. o trabalho em si	2. desenvolvimento pessoal
3. responsabilidade	3. reconhecimento
4. desenvolvimento pessoal	4. responsabilidade
5. reconhecimento	5. o trabalho em si
6. possibilidade de progresso	6. auto-realização

---



---

**Manutenção****Conciliação**

---

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| 1. responsabilidade           | 1. possibilidade de progresso |
| 2. reconhecimento             | 2. reconhecimento             |
| 3. o trabalho em si           | 3. desenvolvimento pessoal    |
| 4. desenvolvimento pessoal    | 4. auto-realização            |
| 5. auto-realização            | 5. responsabilidade           |
| 6. possibilidade de progresso | 6. o trabalho em si           |

**Ordenação dos fatores de higiene de Herzberg a partir dos diferentes organizadores do comportamento motivacional**

---

**Participação****Ação**

---

- |                                |                                |
|--------------------------------|--------------------------------|
| 1. políticas administrativas   | 1. salário                     |
| 2. competência do supervisor   | 2. segurança                   |
| 3. status                      | 3. status                      |
| 4. relacionamento interpessoal | 4. políticas administrativas   |
| 5. segurança                   | 5. competência do supervisor   |
| 6. salário                     | 6. relacionamento interpessoal |



---

## Manutenção

---

## Conciliação

1. políticas administrativas
2. relacionamento interpessoal
3. segurança
4. competência do supervisor
5. status
6. salário

1. salário
2. relacionamento interpessoal
3. segurança
4. competência do supervisor
5. status
6. políticas administrativas

Bergamini coloca que, na realidade, as características singulares de cada indivíduo e sua inserção em um contexto amplo, do qual a organização é uma



das variáveis, dificulta e inviabiliza a tarefa de motivar as pessoas para o trabalho, preferindo o termo incentivar.

“Em verdade, parece que não se podendo motivar ninguém, o que resta a ser feito é facilitar o livre curso da energia motivacional contida no interior da cada pessoa. A maior preocupação se desloca do que fazer para motivar empregados para o que fazer para não os frustrar ou desmotivar. Dentro desse processo, cada um, seja lá quem for, deve participar ativamente da adequação entre sua vida pessoal e sua vida de trabalho, harmonizando esses dois aspectos de forma a restituir ao trabalhador a unidade indivisível que é a sua personalidade integral” (Bergamini, 1990, p. 47).

A motivação é, então, função das qualidades intrínsecas de cada um e das características do trabalho a ser desenvolvido, e varia como resultado dessa relação bi-unívoca. Assim sendo, não existem pessoas sempre motivadas nem tarefas sempre interessantes. O que existe são pessoas conjunturalmente motivadas por fatores a elas intrínsecos e em razão de trabalhos e tarefas que lhes são peculiarmente e particularmente atraentes.

Portanto, pessoas motivadas e tarefas interessantes sempre existem desde que combinadas entre si em função de características bipolares de atração mútua. A motivação assume caráter dinâmico ao longo do tempo, com altos e baixos, estando diretamente ligada ao ego individual ou não, em função do grupo considerado e das singularidades existentes.



### **3. VARIÁVEIS DE ENGAJAMENTO-MOTIVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO BRASIL**

Pesquisa recente desenvolvida pela Revista Exame, em conjunto com a Hay Consultoria e com o Great Place to Work Institute, junto a 130 empresas brasileiras com mais de 300 funcionários cada, identificou que fatores contribuem de forma decisiva para a motivação de pessoal nessas organizações e quais as maiores vantagens encontradas, na ótica de seus empregados.

Os fatores motivacionais que se destacaram estão relacionados a seguir, e aparecem com pesos relativos diferentes em função da empresa pesquisada:

1. salários e benefícios;
2. oportunidades de carreira;
3. segurança e confiança na gestão;
4. orgulho do trabalho da empresa;
5. clareza e abertura na comunicação interna;
6. camaradagem no ambiente de trabalho;
7. treinamento e desenvolvimento;
8. inovação no sistema de trabalho.



Entre as maiores vantagens apontadas pelos pesquisados, também com relação à motivação e ao engajamento na organização, destacam-se:

1. sistema de gestão altamente descentralizado, com total autonomia para os empregados;
2. ascensão rápida e garantida para quem apresentar idéias e solucionar problemas;
3. chances concretas do empregado tornar-se sócio;
4. assistência educacional aos filhos dos empregados;
5. sistema de premiação;
6. remuneração variável;
7. pacote de remuneração;
8. distribuição de ações;
9. trabalho em times autogerenciados;
10. possibilidade de trabalho em outras unidades da empresa;
11. oportunidade de carreira internacional;
12. banco de horas, que evitam demissões quando das vendas em baixa;
13. ambiente de trabalho descontraído;
14. medidas simpáticas com as famílias dos empregados;
15. exportações de talentos para as subsidiárias;
16. ambiente de trabalho sem discriminação;
17. infraestrutura de trabalho irrepreensível;
18. oportunidades de carreira para os sem experiência anterior;
19. programas de desenvolvimento profissional;
20. ampla oportunidade de ascensão profissional;
21. gestão entregue aos empregados;



22. emprego para toda a vida;
23. investimento maciço em treinamento;
24. comunicação aberta entre níveis hierárquicos.

Por outro lado, estudo desenvolvido por Vergara, Moraes e Palmeira intitulado “A Cultura Brasileira Revelada no Barracão de uma Escola de Samba - o Caso da Família Imperatriz” nos revela uma série de características importantes que precisam ser consideradas quando estudamos organizações que se dedicam a atividades que, apesar de inseridas formalmente no sistema socio-econômico do país, diferem das demais organizações por assumirem uma postura peculiar em função de sua atividade fim.

A estrutura da organização estudada pelos autores é reduzida e assume perfis diferenciados em função da atividade a ser executada. Assim, alguns setores apresentam seleção rígida e grande integração, enquanto outros agregam pessoas de fora, o público interessado em participar do desfile de carnaval e dos ensaios, e que supre parte dos recursos financeiros necessários à sua atividade-fim, o carnaval.

Há uma aparente desorganização no Barracão da Escola, em função de uma demarcação flexível entre os diversos setores envolvidos na preparação do desfile que, em função das necessidades, estabelecem uma articulação entre si para alcançar seus objetivos, parte do objetivo maior sempre presente como a meta a ser atingida - o desfile de carnaval.



Os diversos setores começam a trabalhar e encerram sua participação em épocas distintas, em função das necessidades e do “processo de produção” que vai ordenar o início e o fim das atividades de cada um.

A visão de conjunto norteia o trabalho dos diversos setores, que não têm uma divisão totalmente rígida da tarefa a ser executada por cada um, fazendo com que, caso necessário, um setor apoie ou mesmo execute o trabalho do outro. As contribuições individuais são norteadas pela visão do conjunto.

Há atividades que são contratadas a profissionais externos, que se encaixam ao sistema geral como uma forma de terceirização.

Funções estratégicas são desempenhadas pelo Presidente da Escola, pela Administradora do Barracão e pela Carnavalesca, que não possuem setores ligados à atividade produtiva, mas desempenham funções que permeiam e norteiam o trabalho como um todo: em resumo, o primeiro cuida da parte financeira e política, a segunda da parte administrativa e operacional do dia a dia do Barracão e a terceira é responsável pela criação do enrêdo e seu desenvolvimento.

O processo administrativo no Barracão contempla aspectos conservadores em simbiose com realizações inovadoras, e a autoridade é reconhecida pela capacidade na área de atuação. A motivação está essencialmente ligada ao trabalho em si, com ações no sentido de recompensar financeiramente os considerados mais competentes e, também, com uma preocupação em agregar ao núcleo da equipe os considerados mais capazes.



A comunicação é essencialmente verbal, pontual e específica, sempre relacionada à ação, com baixa rigidez hierárquica entre chefe de setor e funcionários, com controle imperceptível quanto a desempenho de qualidade.

“A conjugação entre o público e o privado no Brasil traduz-se no Barracão pela transformação do ambiente de trabalho, ou seja, o espaço da rua num espaço familiar: a casa. Segue as normas da rua, pois é uma empresa como outra qualquer. As pessoas que lá trabalham têm horário a cumprir e um salário a receber no final do mês. Porém, o ambiente de trabalho, em uma observação mais cuidadosa, desvela-se como uma enorme casa. Na alocação dos espaços, na forma de relacionamento interpessoal e nas suas normas e procedimentos encontram-se as duas lógicas. Nesse mundo relacional, não existem outros critérios que não o “parentesco”, a simpatia, o charme ou o famoso *jeitinho* brasileiro para definir as regras de inclusão” (Motta e Caldas, organizadores, 1997, p. 251).

No estudo de caso da **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**, a proposta da pesquisa de campo é identificar as características existentes no que diz respeito à auto-realização, prazer e eficácia, enfocados pelos autores considerados no referencial teórico, numa organização governamental que tem características singulares se comparada à grande maioria das organizações governamentais existentes, como decorrência de sua atividade-fim.



## CAPÍTULO II - A ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE

### 4. LOCALIZAÇÃO

O Parque Lage é uma área verde de 523.000 metros quadrados localizada em frente à Lagoa Rodrigo de Freitas<sup>1</sup>, na encosta do Morro do Corcovado<sup>2</sup>, aos pés do Cristo Redentor. À direita, tem como limite a rua Benjamim Batista e, à esquerda, a rua Eurico Cruz.

### 5. HISTÓRICO DO PARQUE LAGE

#### 5.1 - Origem

Situa-se numa região de importância histórica, que remonta ao século XVI, quando Cristóvão de Barros, sucessor de Salvador Correa de Sá e um veterano da expulsão dos franceses em 1560 - estando à frente do poder até 1575 - cuidou

---

<sup>1</sup> “A Lagoa do Freitas e suas margens constituem um cenário do mais delicado gosto; é o *Grasmere* do Brasil [ lago de uma milha de comprimento situado em *Westmoreland*, Inglaterra], um ponto sobrepunando a este pequeno lago, por se incluírem na paisagem as vistas para sudeste, do oceano e de várias ilhas. Esse lençol d’água mede cerca de duas milhas em todas as direções; é fundo, de água geralmente doce e notavelmente cristalina; seu leito é, em alguns pontos, pedregoso e abunda mariscos e outras conchas pequenas. É sujeito, por vezes, a fortes rajadas de vento e, quando eventualmente o mar transpõe sua barreira, muitos peixes de água doce perecem”( Luccok, 1818, p.35).

<sup>2</sup> “Uma das mais altas montanhas da cidade, attinge 697 metros acima do nível do mar, e é um dos pontos pittorescos da nossa capital. Condução: Bondes de Aguas Ferreas na Galeria Cruzeiro - Avenida Rio Branco, e Estrada de Ferro Corcovado ( veja horário na parte de informações geraes )”. ( Guia-Album da Cidade do Rio de Janeiro, 1922, p.14).



principalmente de estimular a lavoura de cana, fundando para a Coroa de Portugal o Engenho Del Rei, às margens da longínqua lagoa que os indígenas conheciam como Sacopenipã ou Sacopenapã ( ou Sacopã, modernamente ), hoje Lagoa Rodrigo de Freitas, margeando a Gávea.

“Collocada entre as montanhas e o oceano , ella é desenhada de tal forma, que um passeante que lhe percorra a beira apercebe, ora separadamente, ora num conjuncto grandioso, o Corcovado, os Dois Irmãos, a Gávea, o Pão de Assucar e outras perspectivas entre as mais bellas do Rio. O seu desenvolvimento, porém, foi muito lento, retardado principalmente pelo facto das bêiras da lagôa permanecerem pantanosas apesar do augmento constante da população circunvizinha, a maior parte muito pobre, procurando ahi uma habitação gratuita em terrenos abandonados... A venda dos terrenos fornecidos pela lagôa garantirão largamente o equilibrio financeiro das obras empreendidas e nestes 600.000 m<sup>2</sup> acrescentados ao território de Ipanema, elevar-se-á, ao redor de um pequeno centro commercial, uma cidade-jardim admirável, com ruas bem calçadas dotadas de iluminação, exgottos, canalisações d’água, etc, de uma escola, jardim público, e atravessada por uma avenida-corso plantada de árvores frondosas espalhando agradável sombra, que conduzirá a uma praia da lagôa e a um pequeno porto para os esportes náuticos, aberto ao público e provido do indispensável aparelhamento” (Agache, 1930, p. 199-200 ).



Antônio Salema, que sucedeu a Cristóvão de Barros, assim que expulsou os corsários franceses e os tamoios seus aliados dos arredores do Rio de Janeiro, indo destruí-los em Cabo Frio, em 1575, cuidou de desenvolver o Engenho Del Rei, tendo ficado à frente do governo até 1577. Foi dos primeiros estabelecimentos agrícolas de importância montados na cidade<sup>3</sup>, tendo sido vendido a Diogo de Amorim Soares, tornando-se proprietário mais tarde o genro deste, Sebastião Fagundes Varela que, além do cultivo da cana, dedicou-se à criação de gado.

Todo esse imenso latifúndio, que se estendia por toda a Gávea<sup>4</sup>, Leblon<sup>5</sup>, Ipanema<sup>6</sup> e Copacabana, iria ser adquirido por João de Freitas Castro e Mello, cujo filho e herdeiro, Rodrigo de Freitas, teria o nome ligado à lagoa do interior de sua gleba.

Com D. João VI, instalou-se em parte dessas terras, adquiridas pelo governo, uma fábrica de pólvora para fins militares, incendiada em 1851 e situada nos

---

<sup>3</sup> “No fim do século XVI, o Rio contava apenas 4.000 almas, sendo menos de mil os portugueses e os africanos”( Eichner, 1943, p.18 ). “Com D.João VI [ 1808] vieram 15.000 pessoas. [ ano:população total ]: 1585: 3.850; 1710: 12.000; 1750: 24.397; 1760: 30.000; 1799: 43.376; 1808: 50.144; 1821: 112.695 em 13.580 lares; 1838: 137.078; 1849: 266.466; 1856: 151.766; 1870: 235.381; 1872: 274.972; 1890: 522.651; 1906: 811.443; 1920: 1.157.873; 1921: 1.188.422; 1922: 1.268.841; 1923: 1.330.376; 1924: 1.447.416; 1925: 1.497.881; 1926: 1.650.990; 1927: 1.729.799; 31/12/1928: 1.900.000, aproximadamente”( Agache, 1930, 50 e 95).

<sup>4</sup> “o começo do seu desenvolvimento data da metade do século XIX, ao longo do caminho principal da região, a antiga Rua da Boa Vista, hoje Marques de São Vicente”( Cadernos JB IV Centenário, 1965 )

<sup>5</sup> “Na margem oposta da lagoa, entre o novo Prado do *Jockey Club*, estendem-se as dunas do Leblon“ ( Agache, 1930, p . 200-201 ).

<sup>6</sup> “*South Suburban of Rio de Janeiro - Ipanema*”( Bell,1914, p .22) - aquarela da época.



terrenos do atual Jardim Botânico, que surgiria nessa época sob a denominação de Viveiro da Lagoa Rodrigo de Freitas.

A família Rodrigo de Freitas, desejando realizar benfeitorias na região, contratou, em 1840, o paisagista inglês *John Tyndale*, que transformou a floresta bruta em uma refinada quinta, com projeto de padrão europeu, além de construir uma casa<sup>7</sup> que representava o que havia de mais elegante e melhor na ocasião, concluída em 1845.

Em 1859, o comendador Antônio Martins Lage adquire a região antes pertencente à família Rodrigo de Freitas, e muda seu nome de Engenho Rodrigo de Freitas para Chácara dos Lage. Em 21 de novembro de 1900, a propriedade passa a pertencer a seus três filhos - Alfredo, Roberto e Antônio Filho.

## **5.2 - A fase de Henrique Lage**

O armador Henrique Lage (neto de Antônio Martins Lage e filho de Antônio Martins Lage Filho) - que também era proprietário de minas de carvão, entre outros negócios - torna-se o único proprietário da área em 1920. Conheceu *Gabriella Besanzoni* na Europa, encantou-se por sua voz e beleza, e com ela

---

<sup>7</sup> Existem sete desenhos no setor de Iconografia da Biblioteca Nacional, feitos por volta de 1860 por *Lilian Schwind*, que residiu, então, naquela região, nos quais, além da paisagem, aparecem diversas construções, entre elas um casarão que a autora identifica, no verso, como sendo o local onde reside. Aparentemente, seria uma mansão existente na região do Parque Lage.



casou-se numa pomposa cerimônia na Matriz da Candelária, no Rio de Janeiro.

“Estávamos no esplendor *da belle époque* dos cariocas e na faixa praieira do velho bairro [ Botafogo<sup>8</sup> ] os casarões antigos iam sendo substituídos por palacetes, geralmente sob a influência da arquitetura francesa. Carlos Guinle, comprador do solar do Visconde de Tocantins, irmão de Caxias, erguera em seu lugar o que hoje é a Embaixada Argentina, e no qual hospedaria o Príncipe de Gales em 1930, construído para ele por *Giret*. No do Dr. Vieira Souto iria instalar-se em 1932 o Colégio Juruena, do Dr. Antenor Juruena. Perto havia morado a família Manso Saião ( da Drogaria do Largo do Machado ), sob cujos tetos nasceram a grande cantora lírica Bidu Saião e a primeira mulher de Epiácio Pessoa, e depois seria o Colégio *Aldridge*, hoje sede nova da **Fundação Getulio Vargas**”(Brasil, 1965 , p. 396-397).

### 5.3 - O Palacete Lage

Inicialmente, **Henrique e Gabriella** foram residir no palacete da Ilha de Santa Cruz, na entrada da Baía de Guanabara, próximo a Niterói, até que o empresário (que já havia estudado canto), apaixonado por sua mulher - com quem não teve filhos - mandou construir a mansão em 1922 (ao que parece, transformando a anterior existente), contratando para tal o arquiteto italiano Mario Vodrel, que executou o projeto sob a supervisão e os caprichos de Besanzoni (Jornal do Brasil, 18/06/95).

---

<sup>8</sup> “A primeira denominação desta enseada foi “*Le Lac*”, dada pelos franceses. Somente a partir de 1641 passou a ter o nome atual, por ter ali residido João Pereira de Souza Botafogo, dono de fazenda que se estendia até a Lagoa Rodrigo de Freitas” (Dunlop, 1965, p.72).



Os azulejos, ladrilhos e mármore foram importados da Itália, e a pintura decorativa das paredes e tetos foi confiada a Salvador Pujols Sabaté<sup>9</sup>. Os jardins foram restaurados sob nova concepção paisagística, em 1926, tendo sido confiado o trabalho a Leonam de Azevedo (Jornal do Brasil, 18/06/95).

Além da mansão de três andares e vinte quatro cômodos de arquitetura eclética, com mais de 3.000 m<sup>2</sup> de área construída, que abriga uma enorme piscina abastecida com água proveniente de nascentes, compunham a propriedade jardins, florestas, grutas, torreão, calabouço de escravos, lagos, represas e mirante, hoje todos em ruínas e abandonados. Orquidário, viveiro de plantas e aquário<sup>10</sup>, todos destruídos, além de cento e quarenta e três espécies de árvores - sendo trinta e uma de fundamental importância botânica e para o meio ambiente (Jornal do Brasil, 11/04/91). Na época de sua construção, foi registrada legalmente com o nome de Villa Gabriella (depoimento de Marina Colassanti, constante do *Video A Diva Esquecida*).

---

<sup>9</sup> “*Sabaté, Salvador Pujals* ( 1898-1965 ). Nasceu a 6 de dezembro de 1898, em Santa Rita, Estado de São Paulo. Fez estudos na Europa, onde frequentou as Academias de Madrid, Florença e Roma, sendo aluno de Lopes Mesquita, Manoel Benedito e Carena. Figurou nas exposições oficiais de Barcelona, Madrid, Cadiz, Florença e Roma. Dedicou-se a vários gêneros de pintura, porém de preferência à decoração mural, deixando trabalhos em vários edifícios, principalmente igrejas do Rio de Janeiro. Faleceu a 22 de março de 1965”(Museu Nacional de Belas Artes, 196, p.118).

<sup>10</sup> O aquário, após trinta anos de abandono, foi reinaugurado em 14 de junho de 1996, às 11h, concluídos os trabalhos de recuperação que duraram seis meses realizados sob convênio entre o IBAMA e a Sociedade de Amigos dos Aquários Públicos(O Globo, 14/06/96); porém, aproximadamente seis meses depois, ele foi desativado devido à falta de recursos financeiros para sua conservação e manutenção.



Um teatro, recentemente transformado em Galeria de Exposições<sup>11</sup>, foi construído especialmente para as apresentações de *Gabriella Besanzoni*<sup>12</sup>, cujo quarto de dormir era composto de quatro cômodos anexos: duas salas de vestir, uma de estar e outra de banho; esta última merece o devido destaque, magnificamente forrada de mármore rosa italiano, abrigando uma banheira esculpida em um único bloco de granito negro proveniente do Maciço da Tijuca. Um refinamento digno de sua singular moradora (Jornal do Brasil, 18/06/95).

A história do Parque Lage sempre esteve ligada ao amor pelas artes e, parecidos, paixão arrebatadora e profunda sedimentada desde seus primórdios por seus mais ilustres moradores: os “*Besanzoni Lage*”, Gabriella e Henrique. Eram os anfitriões oficiais do Itamarati para recepções a Chefes de Estado. O esplendor das festas era garantido pelos cinquenta e sete empregados, auxiliados por trinta e quatro jardineiros, que conviviam com quarenta cães, principalmente da raça pequinês (Jornal do Brasil, 18/06/95).

---

<sup>11</sup> Atualmente desativada, aguardando restauração, quando, então, passará a ser utilizada para palestras, conferências e eventos culturais que não causem danos às suas instalações (Jornal do Brasil, 11/04/91). Obs.: atualmente funcionando como sala de aulas e conferências.

<sup>12</sup> *Besanzoni* assistia aos espetáculos do *Theatro Municipal* sempre instalada na frisa número um (Jornal do Brasil, 18/06/95).



#### 5.4 - A mais ilustre moradora, Gabriella Besanzoni

*Gabriella Besanzoni Lage* ( 1890-1962 )<sup>13</sup> foi considerada uma das maiores contraltos de todos os tempos, tendo encenado o “Baile de Máscaras”, de *Verdi*, ao lado de *Enrico Caruso*, incluído entre os maiores tenores da história do canto lírico<sup>14</sup> (O Globo, 12/03/90). Sua interpretação como protagonista de “Carmem”<sup>15</sup>, de Bizet, era considerada soberba, e coadunava-se com sua personalidade marcante<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> *Video A Diva Esquecida*, de treze minutos, produzido em 1995 pelos alunos da Faculdade da Cidade Ricardo Strombowski, Lethycia Tannuri e Paulo César Fernandes, sob a supervisão da professora do curso de Jornalismo Graça Barreiros. Besanzoni nasceu em 20/09/1890, em Roma, onde veio a falecer em 10/07/1962.

<sup>14</sup> “A primeira ópera brasileira foi “A Noite de São João”, de Elias Álvares Lobo, representada em 1860 no Teatro Lírico Provisório do Rio de Janeiro. Um ano depois, subia à cena “A Noite no Castelo”, primeira ópera de Antonio Carlos Gomes, o maior compositor de óperas do Brasil e da América Latina. Carlos Gomes nasceu a 11 de julho de 1836, em Campinas, então Vila de São Carlos. Em 1864, com uma bolsa de estudos oferecida pelo magnânimo Imperador Dom Pedro II, segue para Milão, Itália, onde vai estudar com o maestro Lauro Rossi. Sua obra prima “*Il Guarany*”, foi a primeira produção na Itália; com libreto de Antônio Scalvini, vem diretamente do romance homônimo de José de Alencar. A estréia ocorreu a 19 de março de 1870 no Teatro Scala da Milão, e foi um triunfo. A estréia nacional da ópera ocorreu no Teatro Lírico Provisório do Rio de Janeiro a 2 de dezembro de 1870, no 45º aniversário do Imperador Dom Pedro II, que prestigiou o evento, e concedeu a Ordem da Rosa a Carlos Gomes. Sua última grande obra, segundo alguns críticos a melhor, foi “*Lo Schiavo*”, com libreto original, em italiano, de Alfredo Taunay e Rodolfo Paravacini. A primeira representação teve lugar no Teatro Dom Pedro II, futuro Teatro Lírico, demolido em 1934, a 27 de setembro de 1889. Apenas 49 dias depois da estréia proclamava-se a República, e era desterrado na Europa para sempre o grande brasileiro, amigo e incentivador, e também mecenas de Carlos Gomes - o Imperador Dom Pedro II. A partir daí começam as provações de nosso maior compositor ,até culminar com sua morte, sete anos depois, em 16 de setembro de 1896, em Belém do Pará” ( Cross, 1982, p.238).

<sup>15</sup> *Besanzoni* cantava esta ópera no México, ao lado do tenor Enrico Caruso, em anfiteatro ao ar livre. Começou a chover, e um espectador correu ao palco para proteger os cantores com seu guarda-chuva, sabendo que o frio é extremamente danoso para a voz ( Jornal do Brasil, 18/06/95 ).

<sup>16</sup> “Minha tia era uma mulher de muita presença, uma verdadeira *czarina*”, recorda a escritora Marina Colasanti, sobrinha-neta de *Besanzoni* ( Jornal do Brasil, 18/06/95 ).



Ela fez da Chácara dos Lage o ponto de encontro dos artistas que passavam pelo Rio do início do século<sup>17</sup>, sempre colocando seu toque pessoal de requinte e extravagância, nem sempre bem aceitos pela sociedade conservadora da época.

Besanzoni - o “Caruso de saias”, segundo o brilhante tenor Paulo Fortes<sup>18</sup>, tornou o casarão famoso pelas festas<sup>19</sup> e pelo fausto nos quais se impunha viver e partilhar com seus convidados.

## 5.5 - O início das polêmicas envolvendo a propriedade

Os problemas enfrentados por Besanzoni e que, num período posterior, tiveram ressonância em diversas gestões da Escola de Artes Visuais ( EAV ) do Parque Lage, tiveram início com o falecimento de seu *moitié d'orange*, o armador Henrique Lage.

---

<sup>17</sup> A Avenida Central, atual Avenida Rio Branco, foi inaugurada com uma parada militar em 15/11/1905, onde se viam os antigos lampiões a gas e a nova iluminação de lâmpadas de arco voltaico. O obelisco foi inaugurado em 15/11/1906. O *Theatro Municipal* do Rio de Janeiro - projeto do engenheiro Francisco de Oliveira Passos, sob o pseudônimo “Áquila”, que obteve o primeiro lugar, aprovado em 17/11/1904 - foi construído a partir de 1905, tendo sido inaugurado a 14 de julho de 1909 com a ópera “*Moema*”, do compositor brasileiro Delgado de Carvalho ( ópera que estreou em 1895 em Belém do Pará ). Apresentou-se, também, a atriz francesa Gabrielle Réjane (Exposição Comemorativa do Cinquentenário do Teatro Municipal, 1959, p. 12)

<sup>18</sup> Começou a estudar canto lírico com *Besanzoni* aos dezoito anos, na primeira escola de canto lírico do país, por ela fundada, e que funcionava na sua casa.

<sup>19</sup> “Certa noite, a cantora lírica *Suzete Pellasacci* insistiu para *Besanzoni* cantar *Nebbie*, de *Pespighi*. Quando ela deu um daqueles seus graves fantásticos, *Suzete* simplesmente desmaiou”, diverte-se o tenor Paulo Fortes, que teve o privilégio de frequentar as famosas festas do Parque Lage ( *Jornal do Brasil*, 18/06/95).



Henrique Lage havia deixado dívidas com a União e apesar de ter entregue várias propriedades e sua frota de navios ao governo federal, o Presidente Getulio Vargas, que alegava suposta ajuda dada por Besanzoni ao eixo inimigo durante a Segunda Guerra Mundial, encampou todos os seus bens, inclusive o Parque Lage (Jornal do Brasil, 10/08/89).

Com a queda de Vargas, Besanzoni e outros herdeiros dos sócios de Lage conseguiram junto à União reavaliação dos bens confiscados, resultando na devolução do Parque Lage, entre outros bens, à família. Contrariada com esse desgastante episódio, decide retornar à Itália e, em 1945, despede-se da carreira artística com uma última atuação em público no Brasil no Teatro Municipal de São Paulo. Faleceu em Roma, sua cidade natal, em 1962 (Jornal do Brasil, 10/08/89).

Com sua morte, o espólio vendeu sua parte à empresa Comércio e Indústria Mauá, que já havia adquirido parte das terras do Banco do Brasil. Porém, desde 1957, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN) -



então Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional ( SPHAN ) - havia tombado a área (Jornal do Brasil, 10/08/89).

A Mauá, depois São Marcos Comércio e Indústria de Materiais de Construção, de propriedade do empresário Roberto Marinho e do então senador Arnon de Melo<sup>20</sup>, conseguiu a anulação do tombamento, feito pelo Presidente da República em exercício Ranieri Mazzilli, durante viagem ao exterior do Presidente Juscelino Kubitschek (Jornal do Brasil, 10/08/89).

Antes disso, o governador provisório da Guanabara, embaixador Sette Câmara, havia desapropriado o Parque Lage para tentar evitar a anulação do tombamento; mas essa desapropriação também foi anulada. No local, a empresa pretendia construir um cemitério “classe A”, mas, em 1964, reformulou o projeto, e construiria casas para as classes média e alta.

O então governador da Guanabara, Carlos Lacerda, declarou o Parque de utilidade pública para fins de desapropriação<sup>21</sup>, reafirmando o tombamento feito pelo SPHAN por solicitação do Instituto Florestal ( atual IBAMA ), começando uma disputa que só iria terminar onze anos depois, quando o Presidente Ernesto Geisel desapropriou o Parque<sup>22</sup>, não sem antes provocar o rompimento de

---

<sup>20</sup> pai do ex-presidente Fernando Collor de Melo que, em 1991, também teria seu nome “ligado” à Escola de Artes Visuais ( EAV ) - conforme será visto adiante.

<sup>21</sup> Decreto E Nº 788 de 15 de julho de 1965

<sup>22</sup> Decreto Nº 77.293 de 11 de março de 1976



Carlos Lacerda<sup>23</sup> com Roberto Marinho e com o Presidente Castello Branco (Jornal do Brasil, 10/08/89).

## 5.6 - A fase mais recente das polêmicas

Em 1977, o Presidente Geisel cedeu o Parque ao Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal ( IBDF ), atual IBAMA. Nesse mesmo ano começou nova polêmica, desta vez a respeito da construção de dois prédios de cinco e onze andares, respectivamente, em terreno limítrofe situado do lado direito do Parque Lage.

O então diretor da Divisão do Patrimônio Histórico e Artístico do Município, Marcello Ipanema, foi demitido por ter-se recusado a aprovar a construção dos prédios, já autorizada pela Prefeitura. Com os nomes de *Palazzo Pitti*<sup>24</sup> e *Palazzo del Parco*, foram finalmente embargados pela justiça.

---

<sup>23</sup> “... Carlos Lacerda. Ele era um osso duro de roer. Tudo tinha que ser feito do jeito que ele queria, à moda dele. Eu não ficava submissa não, discutia as coisas com ele.....Quando cheguei ele me mostrou os sarrafos que estavam prendendo as portas dos armários para teste e me disse: “Isso aqui não é acabamento que se apresente. O armário tem desenho muito bonito mas este acabamento eu não aceito”. Aí respondi: “Graças a Deus o senhor é nosso governador e não nosso decorador.” Ele era fascinante” - declara a decoradora Titá Burlamaqui a respeito de um de seus clientes mais ilustres (entrevista concedida à RIO DESIGN DECORAÇÃO, edição de 06 de junho de 1997, publicada pelo Rio Design Center, Rio de Janeiro).

<sup>24</sup> “ fins do século XVI, na florescente Florença, berço da Renascença, berço de todas as artes, o farol do mundo. O magnífico *Palazzo Pitti* recebia os mecenas, os artistas, os amadores, toda uma plêiade do que havia de mais notável no mundo das artes. A ópera nasceu em berço de ouro, e toda a sua vida foi marcada sob este signo de opulência e magnificência...Chegamos a 1600 e o *Palazzo Pitti*... é o palco para a estréia de duas óperas, ambas chamadas *Euridice*, ambas compostas sobre versos de *Rinuccini*, uma com música de Peri, e outra com música de *Caccini*. As duas subiram à cena durante o casamento de Henrique IV com Maria de Médicis a 6 de outubro de 1600” ( Cross, 1982, p. 288).



Nova polêmica vai ocorrer quando, a partir de 1979, o Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal - IBDF passa a querer o prédio onde funcionava a EAV (desde 1975), situação que só foi resolvida doze anos mais tarde, em 1991, quando o Presidente Collor de Mello assegurou a permanência da EAV por mais dez anos<sup>25</sup> na mansão, incluídos os 174.000 metros quadrados do Parque - o que exclui a mata nativa (Jornal do Brasil, 27/01/92).

Nesse meio tempo, a polêmica passou a ter mais um ator a partir da criação da Associação dos Moradores do Jardim Botânico - AMA/JB - que ora exigia do IBDF a limpeza do Parque, ora reclamava e combatia a realização de shows na EAV.

### **5.7 - Polêmicas futuras**

Percebe-se, então, que a Escola de Artes Visuais ( EAV ) deverá começar o novo milênio que se aproxima envolvida talvez, e mais uma vez, numa nova luta por sua permanência no Parque Lage, pois, apesar do resultado de sua última batalha lhe ter sido favorável, a guerra não está vencida. E, mais uma vez, essa luta significa muito mais do que a simples defesa pela permanência da Escola na área do Parque. É mais uma luta em defesa da Arte Contemporânea Brasileira.

---

<sup>25</sup> Decreto sem número publicado no Diário Oficial da União (D.O.U.) de 26 de abril de 1991



## 6. HISTÓRICO DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS

### 6.1 - Antecedentes

Inicialmente denominado Instituto Municipal de Belas Artes , foi criado<sup>26</sup> em 1950 quando a cidade do Rio de Janeiro ainda era Distrito Federal. Na ocasião, ficou estabelecido que o Secretário Geral de Educação tomaria as providências necessárias à sua organização, instalação e funcionamento. Contava com cursos de pintura, escultura, gravura, artes da prensa, arte decorativa e arte cenográfica.

Num segundo momento, em 1957, é ratificada sua criação<sup>27</sup>, dentro da Secretaria Geral de Educação e Cultura, agora com o nome de Instituto de Belas Artes (IBA) do Distrito Federal, destinado ao ensino de artes plásticas, com os cursos de pintura, escultura, gravura, artes da prensa, arte decorativa, arte cenográfica, história das artes e elementos de arquitetura.

Mais uma vez fica estabelecido que o Secretário Geral de Educação deverá submeter à aprovação do Prefeito, num prazo de 30 dias, após aprovação da lei, o seu regulamento.

Porém, até 1958, o IBA não tinha uma sede, acarretando com que as aulas, práticas, fossem dadas pelos professores nas ruas ou em seus próprios ateliês.

---

<sup>26</sup> Resolução 15, de 19 de junho de 1950, do Prefeito Mendes de Moraes

<sup>27</sup> Lei 899, de 28 de novembro de 1957, artigo 294



Neste ano, passou a funcionar no prédio da antiga Boate Casablanca, na Praia Vermelha.

Somente cinco anos mais tarde, em 1963, teve seu Regulamento<sup>28</sup> aprovado, agora com o nome de Instituto de Belas Artes do Estado da Guanabara, na gestão do governador Carlos Lacerda. Apenas em 1966, no govêrno Negrão de Lima, passou para o prédio do Parque Lage. “Nessa ocasião, seu número de alunos aumentou significativamente, de cento e trinta para mais de mil e trezentos” ( Jornal do Brasil, 20/06/1975 ).

## 6.2 - Gestões

### 6.2.1 - Gestões do Instituto de Belas Artes - IBA

<b>Diretor</b>	<b>Período</b>
1. Henrique Sálvio da Floresta Cintra ( prof. de artes )	09/12/50 a 27/10/54
2. Flávio D'Aquino ( prof. de artes )	27/10/54 a 15/07/55
3. Hildegardo Leão Velloso ( prof. de artes )	15/07/55 a julho 60
4. Luiz Augusto de Leão ( prof.de artes )	julho 60 a 05/03/61
5. Zélia Maria Abdulmacih (prof. de artes)	05/03/61 a 08/07/61
6. Lamartine Oberg ( prof. de artes )	julho 61 a 15/02/63
7. Luiz Carlos Palmeira ( prof. de artes )	15/02/63 a 01/06/64
8. Alcídio Mafra de Souza ( prof. de ensino médio )	01/06/64 <sup>29</sup> a 05/03/65

---

<sup>28</sup> Decreto 1526, de 12 de fevereiro de 1963

<sup>29</sup> Nota-se, claramente, que durante onze anos consecutivos, a contar do início da instauração do regime militar em 1964, o IBA deixou de ser dirigido por profissionais ligados às artes plásticas, como ocorria desde a sua criação (teve apenas dois diretores, sendo que o segundo permaneceu no cargo por mais de dez anos), situação que se reverteu com a mudança de orientação da Escola, que abandonou uma postura acadêmica para assumir uma postura comprometida com a liberdade de linguagens sem as amarras conservadoras de até então - a partir de sua transformação em Escola de Artes Visuais ( EAV ) do Parque Lage, em 1975.



### **6.2.2 - Gestões da Escola de Artes Visuais - EAV**

A partir de outubro de 1975, sob a direção de Rubens Gerchmann, o antigo IBA transformou-se na Escola de Artes Visuais ( EAV ) do Parque Lage.

Sua gestão foi marcada pela multiplicidade de manifestações artísticas que tomaram conta da Escola, quando profundas mudanças na filosofia de trabalho foram adotadas, tendo se tornado a primeira “*escola livre*” de artes do país, de linha experimental e de vanguarda, conceito que é introduzido, então, oferecendo cursos livres aos alunos, que passam a ter à sua disposição um currículo amplo, a ser utilizado de acordo com a busca individual de cada um em artes plásticas.

O projeto foi vitorioso no sentido de revelar nomes de grande prestígio nos cenários nacional e internacional das artes plásticas, como consequência de sua adoção.



Registramos, a seguir, as diversas gestões da **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**.

<b>Diretor</b>	<b>Período</b>
1. Rubens Gerchmann ( artista plástico)	25/10/75 a 01/03/79
2. Rubem Breitman ( artista plástico )	30/03/79 a 01/03/83
3. Nelson Dinis Augusto ( artista plástico)	30/06/83 a 30/10/83
4. Marcus Lontra da Costa (crítico de arte)	1983 a 1987
5. Frederico de Moraes ( crítico de arte )	agosto 87 a 1988
6. Luiz Áquila ( artista plástico )	1988 a 1991
7. João Carlos Goldberg ( artista plástico )	1991 a 1994
8. Luis Alphonsus de Guimaraens ( artista plástico )	1994 a maio de 1998
9. Luiz Ernesto (artista plástico)	desde maio de 1998

Fonte: Registros encontrados na EAV, documentação datilografada da época.

Podemos observar que, apesar de adquirirem aspectos antagônicos em suas posturas nas duas fases, como IBA - fase acadêmica e conservadora - e como EAV - fase contemporânea - há um aspecto, relevante, em comum: a maioria esmagadora de seus diretores compõe-se de profissionais ligados às artes plásticas (no caso da Escola de Artes Visuais, todos).

Em 1979, o artista plástico Rubens Gerchmann encerra sua gestão, assumindo, então, Rubem Breitman, que transforma a pintura no maior destaque da Escola, criando ateliês permanentes na EAV.



Em 1983, entra Marcus de Lontra Costa, que foi o responsável pela organização da mostra “Como vai você, geração 80?”, em 1984 - também coordenada por Paulo Roberto Leal e Sandra Mager - um dos eventos de maior repercussão da história das artes plásticas contemporâneas.

Em 1987, dá sequência na direção da EAV o crítico de arte Frederico de Moraes, que deixa a Escola no ano seguinte em função da crise gerada pela não realização da Bienal de Escultura, devido a problemas burocráticos com a Secretaria Estadual de Cultura.

Assume, então, a direção da EAV, o artista plástico Luiz Áquila, que permanece até 1991 e é considerado um dos pais da geração 80, tendo em sua gestão mobilizado artistas com objetivo de garantir a permanência da EAV no Parque Lage, à época, ameaçada.

João Carlos Goldberg o sucede, introduzindo o conceito de “**escola aberta**”, com a intensificação do intercâmbio com outras instituições, nacionais e internacionais. Permanece na direção até 1994, quando é exonerado sob a acusação de ter-se afastado de férias sem o consentimento formal da Secretaria Estadual de Cultura, o que, na realidade, constatou-se como totalmente inverossímil, e imbuído de conotações e interesses políticos.

Há, então, uma tentativa do governo estadual de colocar na direção da Escola de Artes Visuais pessoa descomprometida com a filosofia de trabalho da Escola, representante da burocracia governamental; a iniciativa foi rechaçada veementemente por professores, alunos e artistas plásticos em geral.



Foi nomeado, como consequência dessas manifestações de repúdio e após votação informal dos participantes, o artista plástico Luis Alphonsus de Guimaraens, que, num primeiro momento, dividiu operacionalmente a direção com os artistas plásticos Xico Chaves e Maria do Carmo Secco.

### **6.3 Estrutura administrativa da EAV**

#### **6.3.1 Estrutura formal**

A **Escola de Artes Visuais (EAV)**<sup>30</sup> do **Parque Lage** é, atualmente, uma unidade da Secretaria de Estado de Cultura e Esporte (SECE), vinculada diretamente ao Gabinete do Secretário de Cultura. Tem, à época do estudo, a seguinte subordinação e estrutura administrativa:

**Governo do Estado do Rio de Janeiro**- governador Marcello Nunes de Alencar

**Secretaria de Estado de Esporte e Cultura** - secretário - Leonel Kaz<sup>31</sup>

**Escola de Artes Visuais (EAV) do Parque Lage**

diretor - Luis Alphonsus de Guimaraens<sup>32</sup>

diretora substituta - Ivete Miloski

conselho de direção - Luiz Ernesto<sup>33</sup>, Marco Veloso, Reinaldo Roels Jr. e Viviane Matesco

---

<sup>30</sup> Situa-se à Rua Jardim Botânico, 414, Rio de Janeiro, RJ, telefones (021) 538-9624/538-1879

<sup>31</sup> Secretário à época da realização do presente trabalho; sucedido por Lélia Maria Bastos Fraga

<sup>32</sup> Diretor à época da realização do presente trabalho, tendo permanecido até maio de 1998

<sup>33</sup> Diretor a partir de maio de 1998



coordenador de exposições - Nelson Augusto

coordenação do NCJ ( Núcleo de Crianças e Jovens ) - Maria Tornaghi

### **Associação dos Amigos da Escola de Artes Visuais( AMEAV )<sup>34</sup>**

presidente - Carlos Scliar

vice- presidente - João Leão Satamini Netto

secretaria - Lisbete W. Deane<sup>35</sup>

administração da secretaria - Alexandra Nascimento

### **6.3.2 - Estrutura funcional**

I. Estatutários ( Secretaria de Estado de Cultura e Esporte) :24

Professores: 2

Administração : 22 ( sendo 15 em atividade regular - incluindo Luis Alphonsus, Nelson e Ivete - e 7 apenas alocados à EAV )

II. AMEAV : 62

Professores : 49 ( são autônomos, não tem vínculo empregatício com a AMEAV, nem com a EAV; recebem 67% do valor das mensalidades pagas pelos alunos).

Administração : 13 (além de Scliar e Satamini, os dois sem remuneração).

---

<sup>34</sup> A Associação dos Amigos da Escola de Artes Visuais foi constituída legalmente em 6 de agosto de 1985, firmada no Cartório Civil das Pessoas Jurídicas, com publicação no Diário Oficial do Município do Rio de Janeiro nº 207, de 25 de outubro de 1985, tendo como sócio-fundador e diretor-presidente o eminente artista plástico Carlos Scliar.

<sup>35</sup> à época do início da realização do presente trabalho, tendo se afastado em janeiro de 1998



Do Conselho Diretor da EAV fazem parte os professores Reinaldo Roels, Luiz Ernesto, Viviane Matesco e, também, Marco Veloso, alocado à administração da AMEAV.

A única fonte de recursos financeiros da AMEAV são as mensalidades pagas pelos alunos.

III. Terceirização : 12

Limpeza : 4

Segurança ( 24 horas ) : 8 (Paga pela SECE)

IV. Cantina ( explorada pela AMEAV ) : 5

V. Outros : 8

Dora Basílio - curadora da Galeria 1º Piso (sem remuneração)

Modelos : 7 - pagos diretamente pelos alunos



## **CAPÍTULO III - MOTIVAÇÃO NO TRABALHO - ESTUDO DE CASO DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE**

### **7. RECURSOS HUMANOS**

#### **7.1 O universo da pesquisa de campo**

O que ocorreu, como decorrência das iniciativas para escolha da amostra a ser pesquisada, foi resultado direto e natural de dois fatores: primeiro, do conhecimento anterior que existia a respeito da forma de atuação da organização, fruto da experiência e convivência lá adquiridas: segundo, decorrência direta da realidade e possibilidade, necessidade e contingência; isto fez com que, em vários casos, apesar de minha iniciativa de entrar em contato com outros professores, por motivos diversos tal intenção não pode concretizar-se em novas entrevistas.

O critério adotado foi incluir no universo da pesquisa de campo todos os professores com vínculo formal com a organização, e aqueles que, mesmo sem este tipo de vínculo - a grande maioria - têm participação importante ao longo da existência da Escola de Artes Visuais do Parque Lage.

Em virtude de não se ter conseguido fazer contato com diversos professores, das dificuldades para encontrar-se com alguns outros, e do prazo para conclusão do trabalho, o número de entrevistados foi menor que o desejado inicialmente, apesar de bastante significativo e representativo na trajetória da Escola de Artes Visuais do Parque Lage. Por conhecer o ambiente da Escola, sua história e as



peças - administração, professores e demais envolvidos - que lá atuam, mesmo sem ter ocorrido anteriormente, na maior parte dos casos, um contato pessoal direto, pôde-se melhor avaliar quem não deveria deixar de ser parte integrante da amostra a ser pesquisada.

## 7.2 Pessoal

O Quadro I nos revela como estão distribuídos os entrevistados, de acordo com a função exercida na organização. Verifica-se, então, que 76,3% refere-se aos professores, porcentagem que, certamente, seria bem maior se fossem considerados todos os professores que lá atuam, uma vez que as pessoas envolvidas diretamente com a parte administrativa foram quase todas entrevistadas.

**Quadro I**

**Escola de Artes Visuais do Parque Lage**

**Alocação de pessoal por tipo de cargo**

	Administração	Ensino (professores)	Técnico	Total
Quantidade	8	29	1	38
%	21,0	76,3	2,7	100,0

Um dado interessante que se desvelou é que, das oito pessoas que atuam na parte administrativa - 21,0% do total dos entrevistados - cinco também exercem a atividade artística; bem como a única pessoa a assumir uma tarefa técnica



também é artista plástica. Isto nos leva a registrar que, do total de trinta e oito entrevistados, independentemente da função exercida na organização, 92,1% estão envolvidos com Arte, ou como atividade principal na Escola, ou como atividade paralela fora da jornada normal de trabalho lá desenvolvida.

Conclui-se, assim, que o envolvimento das pessoas que lá trabalham, com a atividade-fim da organização, é bastante elevada, diretamente através das aulas ministradas, ou indiretamente como atividade paralela, o que é uma característica sui-generis se comparada a organizações governamentais de outra natureza.

### **7.3 Situação formal de trabalho**

O Quadro II nos revela que a quase totalidade dos entrevistados não têm vínculo formal de trabalho com a organização. De todos os professores que lá atuam, apenas três são funcionários do Estado ( todos três foram entrevistados); todos os demais não têm vínculo formal com a organização. A porcentagem daqueles sem vínculo formal com a organização seria ainda mais significativa se fosse considerado o número total de professores que lá atuam.



## Quadro II

### Escola de Artes Visuais do Parque Lage

#### Situação formal de trabalho

	Administração		Ensino		Técnico		Total	
	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%	Quantidade	%
com vínculo	4	50,0	3	10,3	-	-	7	18,4
sem vínculo	4	50,0	26	89,7	1	100	31	81,6

Verifica-se, assim, que do total dos entrevistados, 81,6% não têm vínculo formal com a organização, o que poderia ser identificado como característica de economia informal.

Pode-se inferir, ao analisarmos o Quadro III, que é característica da atividade artística o trabalho sem vínculo formal. Daqueles que exercem atividade profissional em outras organizações - 44,7% do total dos entrevistados - apenas oito, 21,0% do total dos entrevistados, trabalham com vínculo formal. Os demais 55,3% dos entrevistados exercem atividade profissional exclusivamente na EAV (além do trabalho em Ateliê, exercido pela totalidade dos entrevistados envolvidos direta ou indiretamente com arte na organização - 92,1%, como foi visto anteriormente).



**Escola de Artes Visuais do Parque Lage**

**QUADRO III**

Atividade profissional dos entrevistados			
	Somente na EAV	Também em outras organizações	
quantidade	21	17	
%	55,3	44,7	
		c/ vínculo	s/vínculo *
		8	9
		(21,0%)	(23,7%)

(\* ) trabalhos não regulares

OBS: Não foi considerado, para os dados do quadro, o trabalho em ateliê (100% dos professores).

Outro resultado importante das entrevistas foi a constatação de que os entrevistados, em sua quase totalidade, sempre estiveram envolvidos com



Arte desde a mais tenra idade, muitos deles a tendo sempre como atividade principal; outros, primeiramente como atividade paralela que, com o passar do tempo, tomou o lugar da outra atividade exercida.

Há que se ressaltar, também, e como decorrência da conclusão anterior, que todos os professores são artistas atuantes e que exercem regularmente atividade artística fora da organização.

#### **7.4 Tempo de trabalho na EAV**

O Quadro IV registra a distribuição dos entrevistados por tempo de trabalho na organização, considerados períodos de tempo pré-estabelecidos de acordo com o critério usual para este tipo de análise.

#### **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**

#### **QUADRO IV**

#### **Distribuição dos entrevistados por tempo de trabalho na EAV**

Tempo (em anos)	1-5	6-10	11-15	16-20	21-23
Quantidade	8	12	4	10	4
%	21,0	31,6	10,5	26,4	10,5



Verifica-se que 79,0% do total dos entrevistados atuam na organização há mais de cinco anos, com uma concentração de 47,4% dos entrevistados na faixa compreendida entre onze e vinte três anos. É também significativo verificar que 10,5% dos entrevistados lá atuam desde a sua criação, em 1975. Inúmeros dos entrevistados são ou foram coordenadores de núcleos, membros do Conselho ou diretores.

### **7.5 Formação profissional**

Os Quadros V e VI registram informações referentes à formação profissional dos entrevistados.

Nota-se, no quadro V, uma parcela bastante significativa dos entrevistados com formação superior, com cursos de graduação incompletos ou concluídos, e em cursos de pós-graduação (mestrado) - 69,0% do total.

O que pode ser constatado como de maior relevância no quadro VI, é que 89,5% dos entrevistados, independentemente do grau de instrução formal, frequentaram cursos voltados para as artes visuais; desse total, 31,6% tiveram sua formação na própria EAV.



**Escola de Artes Visuais do Parque Lage**

**QUADRO V**

**Grau de instrução dos entrevistados**

	1º grau	2º grau	3º grau incompleto	3º grau completo	Mestrado
quantidade	-	5	9	18	6
%	-	31,0	23,7	47,4	15,8

**Escola de Artes Visuais do Parque Lage**

**QUADRO VI**

**Formação dos entrevistados em cursos voltados para a Arte**

não tem		na EAV		em outras organizações	
quantidade	%	quantidade	%	quantidade	%
4	(10,5)	12	(31,6)	22	57,9

**8. A “MISSÃO” DA EAV**

O objetivo da inclusão de um item dessa natureza no roteiro de entrevista teve como objetivo verificar o que os entrevistados vêem como sendo a principal responsabilidade da organização no que diz respeito à sua atividade-fim, qual seria sua principal função e motivo de sua existência (Quadro VII).



## Escola de Artes Visuais do Parque Lage

### Quadro VII

#### Missão EAV

<b>Respostas</b>	<b>número de vezes</b>	<b>%</b>
Formação de artistas	20	44,4
Fórum de debates sobre a Arte Contemporânea	10	22,2
Divulgação de Arte Contemporânea	5	11,1
Formação de público	8	17,8
Fórum de discussão de novas idéias	2	4,5
Total de opiniões	45	100,0

Agregados os resultados em categorias agrupadas segundo critérios de semelhança de respostas e interpretações, verifica-se que aparece a “formação do artista” como a mais importante, com 44,4% das indicações livres, uma vez que não houve resposta induzida pela fixação de categorias pré-definidas.

Logo em seguida, aparecem muito próximas as categorias “forum de debates sobre a arte contemporânea” - 22,2%, “formação de público” - 17,8%, e “divulgação da arte contemporânea” - 11,1%, precedendo a categoria “forum de discussão de novas idéias” - 4,5%. Se agrupássemos todas essas em uma única categoria, que poderia chamar-se “promoção da arte contemporânea”, verificar-se-ia que responderiam por 55,6% do total das colocações feitas pelos entrevistados, o que denota uma sintonia bastante importante dos entrevistados em relação ao que deva ser a principal missão da organização.



## 9. AUTONOMIA E GESTÃO

O Quadro VIII revela o que os entrevistados pensam a respeito de sua autonomia para trabalhar e seu grau de participação na gestão da organização.

### Escola de Artes Visuais do Parque Lage

Quadro VIII

	Grau de autonomia para trabalhar		Grau de participação na gestão	
	N.º	(%)	N.º	(%)
Muito Alta	25	68,3	7	18,4
Alta	11	28,9	14	36,9
Baixa	2	2,8	7	18,4
Muito Baixa	-	-	10	26,3
Total	38	100,0	38	100,0

No que diz respeito à autonomia para desenvolver o trabalho, 68,3% dos entrevistados consideram muito alta e 28,9% alta; apenas 2,8% dos entrevistados classificaram como baixa a autonomia para trabalhar e nenhum a classificou como muito baixa.

Quanto à participação na gestão da organização, 55,3% consideram muito alta (18,4%) e alta (36,9%), sendo que 44,7% classificaram como baixa (18,4%) e muito baixa (26,3%); parte dos entrevistados considera ser a gestão



participativa, enquanto os demais, de forma significativa, a considera centralizada.

## **10. MECANISMOS DE ARTICULAÇÃO E COORDENAÇÃO**

Verifica-se, como resultado da análise do Quadro IX, que os mecanismos de articulação e coordenação dentro da organização são eminentemente informais - 89,5% das respostas espontâneas. No que tange aos mecanismos de articulação e coordenação da organização com outras instituições, 73,3% dos entrevistados desconhecem (60,5%) ou declaram que não existem (13,2%). Apenas 26,3% declaram que tal articulação se dá através de Convênios e Intercâmbios, apesar de admitirem sua fragilidade e casuísmo, sendo resultado de iniciativas pontuais e esporádicas e de, comumente, não terem continuidade de uma para outra administração.



## Quadro IX

### Escola de Artes Visuais do Parque Lage

#### - Mecanismos de articulação e coordenação

Respostas	dentro da EAV		da EAV com outras organizações	
	quantidade	%	quantidade	%
Desconhece	-	-	23	60,5
Não existem	1	2,6	5	13,2
Informalidade	34	89,5	-	-
Reuniões	3	7,9	-	-
Convênios/ intercâmbios	-	-	10	26,3
Total	38	100	38	100

## 11. METAS DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS

O roteiro de entrevista contemplou uma questão, na qual os interessados tiveram total liberdade para colocação de opiniões e respostas, que visava identificar quais as metas da organização (Quadro X). Para 33,3% dos entrevistados elas são desconhecidas (17,8%) ou não existem (15,5%). Porém, 37,9% declararam que a principal meta diz respeito à recuperação das instalações da Escola, e outros 8,9% declararam que a principal meta é a permanência definitiva da Escola no Parque Lage - metas que, politicamente, estão interligadas.



**Quadro X**  
**Escola de Artes Visuais do Parque Lage**  
**Metas da EAV**

Respostas	Quantidade	%
Não existem	7	15,5
Desconhece	8	17,8
Recuperação das instalações	17	37,9
Permanência definitiva no Parque	4	8,9
Qualidade de ensino	5	11,1
Intercâmbios	1	2,2
Autonomia institucional e financeira	2	4,4
Aumento do n.º de alunos	1	2,2
Total de opiniões	45	100,0

Houve, também, uma significativa preocupação com a qualidade do ensino - 11,1% - autonomia institucional e financeira - 4,4%, - intercâmbios - 2,2% - e aumento do número de alunos - 2,2%, que ratificam as preocupações com o destino da organização.



## 12. INDICADORES DE DESEMPENHO

Com objetivo de verificar como são avaliadas as atividades desenvolvidas pela organização, foi incluída no instrumento de pesquisa uma questão livre que tentou verificar quais os indicadores de desempenho existentes na organização (Quadro XI). Na realidade, não existem indicadores formais de desempenho no que diz respeito às atividades desenvolvidas: aulas, eventos, exposições, rendimento de professores e alunos, entre outros. Como resposta a esta indagação, 42,5% dos entrevistados declararam que não existem (25,0%) ou desconhecem (17,5%).

### Escola de Artes Visuais do Parque Lage

#### QUADRO XI

##### Indicadores de desempenho

Respostas	Quantidade	%
Não existem	10	25,0
Desconhece	7	17,5
Ex-alunos que se destacam como artistas plásticos	13	32,5
Avaliação dos alunos pelos professores	5	12,5
Repercussão das atividades dos professores	3	7,5
Procura dos cursos pelo público	2	5,0
Total de opiniões	40	100,0

Por outro lado, de acordo com as colocações dos entrevistados, emergiu como um indicador bastante contundente, apesar de informal e, até, polêmico, o sucesso de ex-alunos, que se destacaram como artistas plásticos (32,5%).



Outros indicadores citados foram a avaliação dos alunos pelos professores (12,5%), a repercussão das atividades dos professores (7,5%) e a procura dos cursos pelo público (5,0%).

Registre-se, porém, que todos refletem um sentimento do que parecem ser os indicadores de desempenho quanto às atividades desenvolvidas na organização, porém não há registros sistematizados nem avaliações regulares de nenhum dos itens citados como tal.

### **13. PONTOS FORTES DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE E SUGESTÕES PARA OTIMIZÁ-LOS**

Foram colocados pelos entrevistados como principais pontos fortes da organização (Quadro XII), a possibilidade de exercer a liberdade no trabalho desenvolvido (32,6%), o reconhecimento da Escola na formação de artistas (25,6%), o fato dos professores serem artistas atuantes (23,3%), sua localização (11,6%) e ser foco agregador de movimentos culturais e de discussão de idéias (6,9%).

#### **Quadro XII**

##### **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**

##### **Pontos fortes**

<b>Respostas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Possibilidade de exercer a liberdade no trabalho desenvolvido	14	32,6
Reconhecimento da Escola na formação de artistas	11	25,6
Os professores serem artistas	10	23,3



Localização	5	11,6
Foco agregador de movimentos culturais e de discussão de idéias	3	6,9
Total de opiniões	43	100,0

As sugestões dadas para otimização dos pontos fortes identificados (Quadro XIII) foram , em ordem crescente de importância, renovação dos cursos/projeto pedagógico (17,5%), maior divulgação da Escola (12,5%), recursos humanos mais comprometidos com a Escola (10,0%), autonomia financeira (7,5%), melhoria da infraestrutura (5,0%), democratização das informações (2,5%) e intercâmbios com outras organizações (2,5%).

Como dado bastante significativo, 42,5% dos entrevistados não tiveram sugestões a dar no que concerne à otimização dos pontos fortes.

#### 14. PONTOS FRACOS E SUGESTÕES PARA MELHORÁ-LOS

O ponto fraco que é apontado com maior frequência pelos entrevistados (Quadro XIV) é a falta de recursos financeiros (25,9%), seguido de precariedade da infraestrutura e da centralização no ensino exclusivamente nos professores/ falta de estimula de curso (14,5% cada um), falta de articulação entre os vários profissionais docentes (12,7%), falta de divulgação da Escola (10,9%), recursos humanos deficientes e falta de autonomia em relação ao Estado (7,3% cada um), falta de articulação com outras instituições e interinstituições excessiva (3,7% cada um).



### Quadro XIII

#### Escola de Artes Visuais do parque Lage Sugestão para otimização dos pontos fortes

Respostas	Quantidade	%
Melhorar infraestrutura	2	5,0
Recursos Humanos mais comprometidos com Escola	4	10,0
Renovação dos cursos/ projeto pedagógico	7	17,5
Autonomia financeira	3	7,5
Democracia informações dentro da Escola	1	2,5
Intercâmbio com outras organizações	1	2,5
Maior divulgação de Escola	5	12,5
Sem sugestões	17	42,5
Total de opiniões	40	100,0

#### 14. PONTOS FRACOS E SUGESTÕES PARA MELHORÁ-LOS

O ponto fraco que é apontado com maior frequência pelos entrevistados (Quadro XIV) é a falta de recursos financeiros (25,4%), seguido da precariedade da infraestrutura e da centralização do ensino exclusivamente nos professores/ falta de estrutura de ensino (14,5% cada um), falta de articulação entre os cursos/ professores/ diretoria (12,7%), falta de divulgação da Escola (10,9%), recursos humanos deficientes e falta de autonomia em relação ao Estado (7,3% cada um), falta de articulação com outras instituições e informalidade excessiva (3,7% cada um).



**Quadro XIV**  
**Escola de Artes Visuais do Parque Lage**  
**Pontos fracos**

Respostas	Quantidade	%
Infraestrutura precária	8	14,5
Recursos humanos deficientes	4	7,3
Falta de recursos financeiros	14	25,4
Falta de divulgação	6	10,9
Centrar o ensino exclusivamente no professor/ falta de estrutura de ensino	8	14,5
Falta de articulação entre os cursos, professores e diretoria	7	12,7
Falta de autonomia em relação ao Estado	4	7,3
Falta de articulação com outras organizações	2	3,7
Informalidade excessiva	2	3,7
Total de opiniões	55	100,0

Apareceram como principais sugestões para melhorar os pontos fracos (Quadro XV), em ordem de importância, parcerias com a iniciativa privada/ captação de recursos (26,7%), maior divulgação externa (15,6%), maior integração dos professores (13,4%), melhor qualidade pedagógica dos cursos (11,2%), maior planejamento das atividades da Escola a longo prazo (8,8%), melhores níveis salariais (6,7%), compra de equipamentos, substituição do pessoal sem qualificação/ criação de critérios para entrada de professores, aumento dos Intercâmbios e Convênios e transformação da Escola em Fundação, com perfil empresarial - cada uma com 4,4%.



**Quadro XV**  
**Escola de Artes Visuais do Parque Lage**  
**Sugestões para melhorar os pontos fracos**

Respostas	Quantidade	%
Melhores níveis salariais	3	6,7
Compra de equipamentos	2	4,4
Parcerias com a iniciativa privada/ captação de recursos	12	26,7
Substituição do pessoal sem qualificação/ criação de critérios para entrada de professores	2	4,4
Aumento de intercâmbios e convênios	2	4,4
Maior integração dos professores/ diretoria	6	13,4
Transformação de EAV em fundação/ perfil empresarial	2	4,4
Maior divulgação externa	7	15,6
Melhor qualidade pedagógica dos cursos	5	11,2
Maior planejamento das atividades da Escola a longo prazo	4	8,8
Total de prazos	45	100,0

Nota-se claramente, ao analisarmos tais resultados, que há uma demanda forte por uma sistematização de procedimentos, a um nível que não engesse as atividades mas que facilite a criação de canais regulares de comunicação entre os que atuam na organização, de modo a fortalecer e clarificar os resultados das ações.



## 15. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

No que diz respeito à motivação para o trabalho na organização, os Quadros XVI e XVII levam a algumas conclusões significativas.

### Escola de Artes Visuais do Parque Lage

#### Quadro XVI

#### Motivação para o trabalho da organização

Origem da motivação	Hierarquização/ quantidade						
	1	2	3	4	5	6	DC
auto - realização	12	6	8	5	1		6
	18 (47,4%)					7	
o trabalho em si	16	7	2	8		1	4
	23 (60,5%)					5	
Responsabilidade		4	8	4	8	2	12
	4					22	
Reconhecimento	1	1	4	3	13	7	9
	2					29 (76,3%)	
possibilidade de progresso	2	4	1	4	4	13	10
	6					27 (71,0%)	

DC - desconsideram a categoria em questão



**Escola de Artes Visuais do Parque Lage**

**Quadro XVII**

**Motivação para o trabalho na organização**

Origem da motivação	Hierarquização/ quantidade						
	1	2	3	4	5	6	DC
Políticas administrativas	2	7	4	5	4	2	14
	9 (23,7%)						20 (52,6%)
Competência de administração	2	3	10	4	3	2	14
status		5	6	9	2	2	14
relacionamento interpessoal	30	1	1	4			2
	31 (81,6%)						
segurança		7	3	1	5	2	20
						27 (71,0%)	
remuneração	2		7	2	1	3	23
	9 (23,7%)					27 (71,0%)	

**DC – desconsideram categoria em questão**



O “trabalho em si”, uma das categorias pesquisadas, aparece como primeira opção em 60,5% dos entrevistados, sendo que a “auto-realização” aparece como segunda opção em 47,4% das respostas. Foi significativa a parcela de entrevistados que considerou como irrelevantes, ou mesmo desconsideraram em suas respostas, as categorias “reconhecimento” - 76,3% - e “possibilidade de progresso” - 71,0% - no que diz respeito ao trabalho desenvolvido na organização.

Outra categoria que aparece como decisiva na motivação para o trabalho na organização é o “relacionamento interpessoal”, que responde por 81,6% das opções feitas.

Por outro lado, em contraposição bastante significativa e sintomática, as categorias “segurança” e “remuneração” foram as menos consideradas como motivadoras para o trabalho na organização - cada uma com 71,0% de escolhas dos últimos lugares, aparecendo logo em seguida as “políticas administrativas” com 52,6% , estando todas estas categorias entre as que menos motivam para o trabalho na organização.

As categorias “responsabilidade”, “competência da administração” e “status” aparecem como as mais irrelevantes, no entender dos entrevistados, no que diz respeito à motivação para o trabalho na organização; no que tange à “responsabilidade”, foi considerada como inerente ao trabalho desenvolvido e parte integrante do mesmo, inexistindo separadamente em relação à atividade desenvolvida na organização.



O Quadro XVIII retrata o resultado do que mais gratifica os entrevistados ao desenvolver sua atividade profissional na organização.

**Escola de Artes Visuais do Parque Lage**

**Quadro XVIII**

**Motivação para o trabalho na organização**

**O que mais gratifica**

o que mais gratifica	Hierarquização/ quantidade										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	DC
autonomia para desenvolver o trabalho	24	6	1	2	2						3
	31 (81,6%)										
possibilidade de apresentar idéias e vê-las implementadas	6	11	3	6	2	1	3				6
	20 (52,3%)										
possibilidade de participar da gestão	2	1	4	2	4	2	4	1	1	2	13
remuneração variável		1	3	3	1	1	2	1	6	2	18
								27 (71,0%)			
oportunidade de carreira		1			2	4	2	3	3	1	22
								29 (76,3%)			



Quadro VIII - continuação

O que mais gratifica	Hierarquização/ qualidade										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	DC
ambiente de trabalho descontraído		3	11	8	7	1	1	1			6
		22 (57,9%)									
ambiente de trabalho sem discriminações	2	2	6	8	5	1	1	1			13
oportunidade de ascensão profissional			4		2	3	2	4	2	2	19
								27 (71,0%)			
comunicação aberta entre os diversos níveis hierárquicos		1	5	4	10	6	1	2			9
infra-estrutura para trabalhar		1			2	6	3	3	1	6	16
								26 (68,4%)			

**DC – desconsideram a categoria em questão**

Aparecem como mais relevantes as categorias “autonomia para desenvolver o trabalho” - 81,6% - “ambiente de trabalho descontraído” - 57,9% - e “possibilidade de apresentar idéias e vê-las implementadas” - 52,3%.

Por outro lado, aparecem como menos relevantes as categorias “oportunidade de carreira” - 76,3% - “oportunidade de ascensão profissional” e “remuneração variável” - cada uma com 71,0%, e “infraestrutura para trabalhar” - 68,4%.



É interessante registrar, pela frequência com que foram verificadas, que um grande contingente de entrevistados desconsiderou em suas respostas, rejeitando-as, categorias tais como “oportunidade de carreira”, “oportunidade de ascensão profissional”, “remuneração variável” e “infraestrutura para trabalhar” - citadas anteriormente; e, também, as categorias “possibilidade de participar da gestão da organização”, “ambiente de trabalho sem discriminações”, e “comunicação aberta entre os diversos níveis hierárquicos”, todas com peso relativo desprezíveis nas respostas das entrevistas.

## **16. AUTO-REALIZAÇÃO, PRAZER E EFICÁCIA NO TRABALHO**

### **16.1 Auto-realização no trabalho**

No que diz respeito a esta categoria, as respostas, apesar de terem sido subjetivas em função da própria natureza do questionamento, puderam ser agrupadas em função da semelhança com que se apresentaram. Assim, apesar das diversas formas utilizadas pelos entrevistados para colocação de suas convicções a respeito do que seja auto-realização no trabalho, tendo como referência específica a organização estudada, e, mais geral, o trabalho de uma forma mais abrangente, foram identificadas as colocações que serão explicitadas a seguir.

1. fazer o que se gosta,
2. ter autonomia,
3. reconhecimento profissional e de crítica,
4. passar experiências,
5. ajudar o outro (aluno) a encontrar seu caminho,
6. retorno financeiro/ possibilidade de sobrevivência com o trabalho e



7. o constante questionamento, a busca/ estar sempre aprendendo, aparecem, com igual importância, como sendo os agrupamentos de respostas que traduzem os sentimentos dos entrevistados em relação ao que seja auto-realização no trabalho.

## **16.2 Prazer no trabalho**

Com relação ao que os entrevistados entendem por prazer no trabalho, não se pôde perceber, à época das entrevistas, a semelhança total das respostas com as relacionadas na questão anterior, auto-realização no trabalho. Porém, ao ser feita a tabulação das colocações com relação ao prazer no trabalho, verificou-se que se deu o que acabamos de descrever. Assim, encontramos as mesmas colocações feitas para as duas questões, que foram respondidas em momentos distintos e seguidos: 1. fazer o que se gosta, 2. ter autonomia, 3. reconhecimento profissional, 4. passar experiências, 5. ajudar o outro a encontrar seu caminho, 6. retorno financeiro e 7. a busca de novos desafios.

Vê-se, assim, que não existe, para os entrevistados, uma diferenciação entre o que seja auto-realização e prazer no trabalho, significando que são entendidos de forma semelhante e que coexistem no mesmo universo de pensamento e postura em relação ao trabalho desenvolvido.



### **16.3 Eficácia no trabalho**

As respostas ao questionamento a respeito do que os entrevistados entendem por ser eficaz no trabalho puderam ser agrupadas nas categorias relacionadas a seguir, por semelhança e, mesmo, total similaridade de colocações.

Aparecem, então, com destaque: 1. o atingir objetivos - em relação à obra, ao processo de trabalho, à superação de limites, ao outro (motivação, progresso, troca), 2. a inventividade, 3. o aprendizado contínuo, e 4. a inter-relação com o prazer e a auto-realização.

### **16.4 Auto-realização, prazer e eficácia no trabalho**

Vê-se, então, mais uma vez, que há uma tendência natural, em função da área de atuação dos entrevistados, e, por conseguinte, de sua postura, por estarem envolvidos em atividades singulares de criação artística, e, sobremaneira, de as encararem como uma filosofia de vida, de não distinguir-se de forma isolada e estanque as categorias auto-realização, prazer e eficácia no trabalho. São colocadas como sendo complementares, com um papel de destaque bastante significativo para o componente prazer no trabalho.

O prazer no trabalho é considerado fundamental e primordial, e diretamente e reciprocamente ligado à auto-realização. A eficácia é considerada uma consequência ou não do esforço empreendido e, mesmo que seja alcançada, é



etérea na medida em que as procuras são contínuas na atividade artística, e, assim, é sempre passageira e passível de eterna e ininterrupta mudança. Dessa forma, aparece com uma importância relativa menor que o prazer e a auto-realização, podendo ser sua consequência direta.

## **CONCLUSÕES**

Após as constatações e considerações registradas anteriormente a respeito das características identificadas na Escola de Artes Visuais do Parque Lage no que diz respeito à auto-realização, prazer e eficácia no trabalho, será feita, nas conclusões, uma tentativa de se verificar qual o perfil da Escola no que tange à motivação, ao compararmos as características lá identificadas com as teorias consideradas para efeito de estudo.

### **17. ONDE APARECE MASLOW**

Ao tentar-se as similitudes com Maslow e sua hierarquia de necessidades, verifica-se que, no caso da organização estudada, há uma ênfase bastante palpável no que diz respeito às necessidades de associação e auto-realização, mesmo sem que as necessidades básicas - fisiológicas e de segurança, precárias na organização, segundo as colocações dos entrevistados - sejam atendidas.

Isto denota uma singularidade bastante evidente na organização no que diz respeito ao comportamento motivacional em relação ao trabalho nela



desenvolvido. Parece ficar claro que os fatores necessidade de associação e autorealização são decisivos para um clima organizacional favorável ao bom desempenho das tarefas, e que são parte consolidada da cultura organizacional da Escola, legitimada no decorrer de sua existência pela postura adotada em relação ao trabalho artístico.

## **18. ONDE APARECE MC GREGOR**

A Teoria X de Mc Gregor, como foi visto, estabelece que as pessoas precisam ser coagidas, vigiadas, orientadas e ameaçadas com castigos para que façam o devido esforço para alcançar os objetivos da organização - o ser humano é refratário ao trabalho.

Desconsidera fatores de natureza psicológica do homem, sendo que o homem só procuraria patamares de associação e auto-realização ao ter suas necessidades básicas satisfeitas (fisiológicas e de segurança).

Pode-se constatar, pelos resultados das entrevistas, que a postura existente na organização é radicalmente contrária ao estabelecido na Teoria X de Mc Gregor. Seria inconcebível, pela própria origem e trajetória da Escola, esse tipo de postura em relação à atividade artística lá desenvolvida; como se não bastasse por si só a própria característica de “poder exercer a liberdade” inata da própria atividade artística, a história da própria organização reflete esse compromisso e tradição.



A Teoria Y estabelece que há fatores motivacionais, que atuam na escala da satisfação, que são: 1. atingimento de objetivos; 2. reconhecimento; 3. o próprio trabalho; 4. responsabilidade; 5. progresso; 6. possibilidade de crescimento. Há, também, fatores de higiene, que atuam na escala da insatisfação, que são: 1. supervisão; 2. administração e política da empresa; 3. relações interpessoais com os pares, subordinados e superiores; 4. status; 5. segurança; 6. salário.

Segundo a Teoria Y, o que impele o homem em relação ao trabalho é o atingimento de uma meta.

Verifica-se que o comportamento dos membros da organização se apresenta com uma sintonia relativa no que tange ao estabelecido pela Teoria Y, principalmente no que diz respeito aos fatores motivacionais, que atuam na escala da satisfação, pois seus membros destacaram como fundamentais, na motivação para o trabalho na organização, o trabalho em si, o reconhecimento e o atingimento de objetivos.

Por sua vez, no que diz respeito aos fatores de higiene, que atuam na escala da insatisfação, não se constata que sejam relevantes se aplicados aos membros da organização estudada pois, de acordo com os resultados das entrevistas, sua falta não chega a gerar insatisfação; são tratados, sim, com indiferença, e desconsiderados como variáveis que pudessem gerar insatisfação na atividade profissional lá desenvolvida. Apenas um têm peso relativo considerável, que poderia influir na conclusão anterior, sendo vital e inalienável para os pesquisados: relações interpessoais com os pares, subordinados e superiores.



## 19. ONDE APARECE VROOM

Vroom coloca que a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, e estabelece o conceito de valência - fôrça ou valia que um certo resultado tem, para um indivíduo, quando confrontado com outros resultados ou consequências.

Na verdade parece que o conceito em questão só poderia ser aplicado, a nível de comparação com o caso estudado, se for feita uma abstração em função da postura dos entrevistados em relação ao trabalho desenvolvido na organização.

A força ou valia que se teria com o resultado do trabalho na organização - se comparado com outros resultados ou consequências em outras organizações onde se desenvolvem trabalhos voltados também para as artes - seria a possibilidade, constatada nas respostas aos questionamentos feitos nas entrevistas, de na organização estudada poder-se alcançar resultados em sintonia com o que lá se concebe ser a verdadeira Arte Contemporânea, comprometida com a experimentação e com a liberdade de expressão, desvinculada, portanto, de qualquer tipo de postura que possa engessar pensamentos e comportamentos.

Se assim for, só na organização estudada os entrevistados poderiam encontrar um universo sem fronteiras para desenvolver seus trabalhos, em consonância com suas diferentes posturas individuais, porém em sintonia mais ampla com o que o grupo considera ser a verdadeira Arte Contemporânea.



## **20. ONDE APARECE BERGAMINI**

No que diz respeito aos estilos de comportamento organizacional identificados por Bergamini, em sua pesquisa empreendida em duzentos e cinquenta empresas brasileiras - participar, agir, manter, conciliar - as características comportamentais dos entrevistados assemelham-se com o estilo participar, identificado pela ênfase no desenvolvimento pessoal, auto-aperfeiçoamento, valorização de talentos de terceiros (interesse em que o outro - o aluno - descubra seu próprio caminho) e pela contribuição, com seu auto-desenvolvimento, para a organização.

## **21. ONDE APARECEM BERGAMINI E HERZBERG**

Bergamini ordena os fatores motivacionais e os fatores de higiene de Herzberg a partir dos diferentes estilos de comportamento organizacional.

A ordenação dos fatores motivacionais de Herzberg a partir do estilo identificado na organização estudada - participação - é a seguinte: 1. auto-realização; 2. o trabalho em si; 3. responsabilidade; 4. desenvolvimento pessoal; 5. reconhecimento; 6. possibilidade de progresso.

Conforme constatado no estudo empreendido na organização, esse ordenamento coaduna-se com as características encontradas como resultado das entrevistas.



A ordenação dos fatores de higiene de Herzberg, no que diz respeito ao estilo participação, são: 1. políticas administrativas; 2. competência do supervisor; 3. status; 4. relações interpessoais; 5. segurança; 6. salário.

Porém, como resultado do estudo levado a termo na organização, são considerados irrelevantes no desenvolvimento do trabalho na organização os fatores de higiene de Herzberg, que atuam na escala da insatisfação. Consideramos, então, que essa ordenação não se aplica à organização estudada.

Segundo Bergamini, não se podendo fazer nada para motivar alguém, o que resta a ser feito é facilitar o livre curso de energia motivacional contida no interior de cada pessoa. A maior preocupação se desloca do que fazer para motivar, para o que fazer para não desmotivar.

Na organização estudada não se identificam preocupações ou procedimentos no sentido do que fazer para não desmotivar, o que, em função da constatação anterior de que os fatores de higiene não atuam na escala da insatisfação, também não fariam sentido.

Qualquer iniciativa no sentido de não desmotivar poderia ser positiva apenas enquanto iniciativa, porém agregaria pouco aos resultados individuais ou coletivos do trabalho na organização, uma vez que os parâmetros de referência são singulares e bastante específicos.



O pensamento de Bergamini, de que o que existe são pessoas conjuntamente motivadas por fatores a elas intrínsecos e em razão de trabalhos e tarefas que lhes são peculiarmente e particularmente atraentes, aplica-se quase que completamente à organização estudada; aplicar-se-ia totalmente se fosse suprimido o vocábulo conjuntamente que, constata-se, não se aplica ao caso estudado.

## **22. ONDE APARECEM AS VARIÁVEIS DE ENGAJAMENTO-MOTIVAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES DO BRASIL**

A pesquisa empreendida pela revista Exame, em cento e trinta empresas brasileiras com mais de trezentos funcionários, identificou uma série de fatores motivacionais e os elencou em ordem crescente de importância, segundo o parecer dos entrevistados.

Foram ordenados, também em ordem crescente de importância segundo os entrevistados, a diversidade de vantagens que as empresas pesquisadas oferecem e que atuam diretamente em relação à motivação e ao engajamento dos funcionários.

Esses resultados diferem totalmente daqueles encontrados na organização objeto do presente estudo. Os fatores mais relevantes identificados na Escola de Artes Visuais do Parque Lage - relacionamento interpessoal, trabalho em si, auto-realização, autonomia, ambiente de trabalho descontraído e possibilidade de apresentar idéias e vê-las implementadas - em muito diferem daqueles



identificados pela pesquisa citada.

Nela aparecem, explicitamente, como variáveis motivacionais mais relevantes, salário e benefícios, oportunidade de carreira, segurança e confiança na gestão, orgulho de trabalhar na empresa, clareza e abertura na comunicação interna e sistema de gestão descentralizado.

Constata-se, então, uma diferença de postura entre os funcionários das empresas pesquisadas e os funcionários da organização aqui estudada que, certamente, também é fruto de características organizacionais distintas. Enquanto que as primeiras movem-se motivadas pela possibilidade e atingimento de lucros constantes e crescentes, a segunda move-se pelo atingimento de objetivos individuais e coletivos voltados diretamente para o resultado do trabalho e prestígio da organização que, *ça va sans dire*, muito se orgulham em pertencer.

O estudo desenvolvido por Vergara, Moraes e Palmeira numa Escola de Samba carioca, a Imperatriz Leopoldinense, identifica uma série de características que se aplicam e que também foram encontradas na organização objeto do presente trabalho.

Em ambas, a autoridade é reconhecida pela capacidade na área de atuação. A motivação está essencialmente ligada ao trabalho em si. Existe a preocupação em agregar à organização os mais capazes. A comunicação é verbal, pontual e específica - informal - sempre relacionada à ação e com baixa rigidez hierárquica.



## 23. PARA SEMPRE ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE

Somos levados a entender, assim, que a **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**, apesar de ser uma organização governamental, subordinada à Secretaria Estadual de Cultura e Esporte, apresenta características sui-generis em função de sua atividade-fim - a Arte - tanto em relação a outras organizações governamentais do mesmo gênero ou não, como também se comparada com organizações privadas.

Essa postura singular da **Escola de Artes Visuais do Parque Lage**, que parece não encontrar eco em qualquer outra organização governamental, tem sua origem e consistência na história de sua própria existência, construída com a preocupação pelo debate e implementação de novas idéias, renovadas pela interação continuada do presente com o futuro, que se apresentam a cada dia.

A Arte, com sua essência de criatividade e inovação intrínsecas, traz no seu âmago conceitos utilizados na administração contemporânea, tais como os de competências essenciais e aprimoramento contínuo. Essa é a postura do verdadeiro artista, que tem na alma, de forma inata, a exata dimensão de sua missão e compromisso com a Arte e, certamente, essa capacidade natural de se reinventar, e à sua obra, a cada dia.

Assim, a teoria administrativa pode ter na Arte Contemporânea, e especialmente em uma organização especial como a **Escola de Artes Visuais do Parque**



**Lage**, uma grande fonte de inspiração. Tanto quanto a **Escola de Artes Visuais do Parque Lage** e demais organizações que a ela se assemelhem podem colher na teoria administrativa o fruto resultante de seu papel como possível musa inspiradora da administração contemporânea, ambas voltadas para o aprimoramento contínuo e o desenvolvimento de competências essenciais.



## **ANEXOS**

### **24. ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

#### ***ORGANIZAÇÃO GOVERNAMENTAL E TRABALHO: AUTO- REALIZAÇÃO, PRAZER E EFICÁCIA - O CASO DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE***

#### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Nome do entrevistado: Data: Vínculo:
2. Cargo: ( ) professor-----; ( ) técnico-----; ( ) administrativo -----
3. Formação acadêmica:
4. Função exercida:
5. Quais são as suas principais atividades (responsabilidades) profissionais na Escola de Artes Visuais?
6. O que o (a) levou a exercer estas atividades profissionais?



7. Exerce atividades profissionais em outra (as) organização (ões)?

7.1 Onde?

7.2 Que atividade (s)?

7.3 Vínculo?

8. Para você, o que ter “auto-realização” no trabalho?

9. Para você, o que é ter “prazer” no trabalho?

10. Para você, o que é ser “eficaz” no trabalho?

11. Como você relaciona os fatores “auto-realização”, “prazer” e “eficácia” no trabalho?



12. O que mais o (a) motiva para o trabalho na Escola de Artes Visuais?  
Hierarquize, numerando de 1 [mais o (a) motiva] a 6 [menos o(a) motiva]:

- auto-realização
- o trabalho em si
- responsabilidade
- desenvolvimento pessoal
- reconhecimento
- possibilidade de progresso

13. O que mais o (a) motiva para o trabalho na Escola de Artes Visuais?  
Hierarquize, numerando de 1 [mais o (a) motiva] a 6 [menos o (a) motiva]:

- políticas administrativas
- competência da administração
- status
- relacionamento interpessoal
- segurança
- remuneração



14. O que mais o (a) gratifica ao desenvolver sua atividade profissional na Escola de Artes Visuais? Hierarquize, numerando de 1 [mais o (a) gratifica] a 10 [menos o (a) gratifica]:

- autonomia para desenvolver o trabalho
- possibilidade de apresentar idéias e vê-las implementadas
- possibilidade de participar da gestão da organização
- remuneração variável
- oportunidade de carreira
- ambiente de trabalho descontraído
- ambiente de trabalho sem discriminações
- oportunidade de ascensão profissional
- comunicação aberta entre os diversos níveis hierárquicos
- infra-estrutura para trabalhar

15. Para você, qual a “missão” da Escola de Artes Visuais?

16. Qual o seu grau de autonomia para trabalhar na Escola de Artes Visuais?

- muito baixo;  baixo;  alto;  muito alto



17. Qual o seu grau de participação nos assuntos que dizem respeito à gestão da Escola de Artes Visuais?

muito baixo;  baixo;  alto;  muito alto

18. Quais os principais mecanismos de articulação e coordenação dentro da Escola de Artes Visuais?

19. Quais os principais mecanismos de articulação e coordenação da Escola de Artes Visuais com outras organizações?

20. Existem metas a serem cumpridas na Escola de Artes Visuais? De que tipo? Quais?

21. Existem indicadores de desempenho no que diz respeito às atividades desenvolvidas na Escola de Artes Visuais?



22. Quais os pontos fortes da Escola de Artes Visuais?

23. Quais suas sugestões para otimizá-los?

24. Quais os pontos fracos da Escola de Artes Visuais?

25. Quais suas sugestões para melhorá-los?



## **25. EVENTOS MARCANTES**

### **25.1 Os primórdios, uma fase inesquecível**

Por lá passaram Joaquim Pedro de Andrade e Gláuber Rocha para filmarem “*Macunaíma*” e “*Terra em Transe*”, dois marcos do “*Cinema Novo*”. A gruta era a caverna da “*Cuca*” no “*Sítio do Pica Pau Amarelo*”, tendo “*Os Trapalhões*” rodado parte de seus filmes lá.

Os pátios do palacete foram palcos de *shows* de *Lobão*, *Caetano Veloso*, *Titãs*, *Paulo Moura*, *Chico Buarque*, *Beto Guedes*, *Gilberto Gil*, *Tim Maia*, *Marina*, *Ângela Rô Rô*, *Márcio Montarroyos*, entre outros, no início da década de 80.

A Associação de Moradores do Jardim Botânico (AMA-JB), na segunda metade da década de oitenta, entrou com ação contra a realização na EAV dessas apresentações musicais, alegando que causavam transtornos aos moradores da região, obtendo parecer favorável da justiça, que determinou a proibição desse tipo de evento.

### **25.2 Eventos que marcaram época**

De 1980 a 1984, *Paulo Reis*, diretor do grupo teatral “*Pessoal do Despertar*”, que contava com nomes como *Maria Padilha*, *Miguel Falabela* e *Eduardo Lago*, montou “*A Tempestade*” de *Shakespeare* e “*O Círculo de Giz*”.



Em 1984, o projeto “*Como vai você, geração 80 ?*” tirou do anonimato uma nova geração de artistas; a exposição foi organizada por Paulo Roberto Leal, Sandra Mager e Marcus Lontra. Expuseram 123 artistas e foram publicados o livro “*Explode Geração*” de Roberto Pontual e a revista “*Módulo*” ( com foto de *Besanzoni* na capa ), com textos de Frederico de Moraes, Marcus Lontra e Jorge Guinle.

Esta mostra foi assistida por cerca de 15.000 pessoas. É interessante notar que poucos artistas vêm de outras áreas profissionais ou de conhecimento: filosofia (2), jornalismo(1), comunicação social(1), biologia (1), engenharia(1), medicina(1), psicologia(1), administração de empresas(1), arquitetos(19), comunicadores visuais(5) e desenhistas industriais(3). A quase totalidade dos expositores tem uma formação especificamente artística.

A Mostra “ *Território Ocupado*<sup>36</sup>”, também em 1984, reuniu trabalhos inéditos de 41 artistas plásticos brasileiros. Dá continuidade a outros projetos apresentados pela EAV, entre eles, “*Como vai você, geração 80?*”, “*Pau, pedra, fibra, metal*”, “ *Rio narciso*” e “*Velha mania*”.

---

<sup>36</sup> registrada em *video* por Mali di Martini. Participaram da exposição artistas plásticos consagrados: Adriano de Aquino, Anna Bela Geiger, Astrea El Jaick, Beatriz Milhazes, Carli Portela, Carlos Scliar, Celeida Tostes, Charles Watson, Cláudio Fonseca, Danies Senise, Eduardo Kac, Fernando Lópes, Francisco Cunha, Gerardo Vilaseca, Giodana Holanda, Hamilton Viana Galvão, Jadir Freire, João Carlos Goldberg, John Nicholson, Jorge Guinle Filho, Katie Scherpenberg, Luiz Antônio Mourão, Luiz Áquila, Luiz Ernesto, Luiz Pizarro, Manfredo Souzaneto, Mário Azevedo, Maurício Bentes, Milton Machado, Nelly Gutmacher, Nelson Augusto, Paulo Gomes Garcez, Paulo Roberto Leal, Rogério de Ipanema, Ronaldo Macedo, Ruben Breitman, Solange Oliveira, Suzana Queiroga, Valério Rodrigues, Victor Arruda e Xico Chaves.



Em 1988, “*Déjeuner sur l’art*”, exposição em homenagem a Edouard Manet e seu “*Déjeuner sur l’Herbe*”, que tanta polêmica causou no passado.

De 26/09 a 09/10/88, síntese da *I Bienal Internacional de Filmes sobre Arte* realizada em dezembro de 87 no *Centro Georges Pompidou e no Museu Nacional de Arte de Paris*

De 21 de março a 24 de junho de 1988 foi realizada a série de debates intitulada “*Forum de Idéias*”, com a coordenação de Gianguido Bonfanti, abrangendo temas referentes à política, filosofia, economia, artes plásticas, com a presença de personalidades de destaque de diversas áreas de conhecimento:

✓ “*Por que o Brasil está Fracassando?*”, com as presenças de Fayga Ostrower, Fábio Lacombe, Edmar Bacha, Millôr Fernandes, Fernando Gabeira e Burle Marx

✓ “*Colonialismo e cultura brasileira*”, com as presenças de Ivone Maya, José Luis Werneck, Ronaldo Brito, Ugo Lovisoló.

✓ “*Colonialismo e mercado de arte*”, com as presenças de Thomas Cohn, Adriano de Aquino e Carlos Vergara.

✓ “*Tropicalismo*”, com as presenças de Zuenir Ventura, Heloisa Buarque de Hollanda, Silviano Santiago e Luis Carlos Maciel.



- ✓ “*Arte high-tech*”, com Eduardo Kac.
- ✓ “*Arte, ciência e tecnologia*”, com Roberto Bartholo, Luis Alberto Oliveira e Abrahan Palatinic.
- ✓ “*Humor na Nova República*”, com Chico Caruso, Hubert e Abraham Palatinic.
- ✓ “*Arte sobre papel: a gravura*”, com Carlos Martins.
- ✓ “*A gravura como múltiplo: arte menor?*”, com Rubem Grillo , Dora Basílio e Ana Letícia.
- ✓ “*A arte da performance*”, com Ricardo Basbaum.
- ✓ “*Performance: linguagem ou banalização*”, com Tim Rescala, Fausto Fawcet, Márcia Ribeiro, Alex Hamburger e Grupo Seis Mãos ( Alexandre da Costa, Jorge Barrão e Ricardo Basbaum ).
- ✓ “*A fotografia no Brasil*”, com Pedro Vasquez.
- ✓ “*Fotografia: arte, documento ou denúncia?*”, com Alair Gomes, Walter Firmo e Hugo Denizart.
- ✓ “*Estado e cultura*”, com Elmer Barbosa.



✓ “*Para que servem as instituições culturais*”, com Paulo Sérgio Duarte , Iole de Freitas e Paulo Herkenhoff.

✓ “*Escultura brasileira hoje*”, com Haroldo Barroso, Celeida Tostes, Ivens Machado e Angelo Venosa.

✓ “*Escultura e espaços públicos*”, com Frederico de Moraes e Franz Krajberg

Em 1989, “*Olhar Van Gogh*”, exposição comemorando cem anos da morte do pintor, reuniu 25 artistas brasileiros que tiveram influência do pintor holandês, entre eles: Aluisio Carvão, Eduardo Sued, Luiz Áquila, Manfredo Souzaneto, Siron Franco .

Arthur Bispo do Rosário (que morreu em julho de 1989, aos 78 anos) foi motivo de exposição em outubro do mesmo ano, intitulada “*Registros de Minha Passagem pela Terra: Arthur Bispo*”.

Em 1990, Mostra “*Iconógrafos, 16 fotografos hoje*”.

O *Salão Carioca de Arte*, que ocorre anualmente.



### 25.3 Eventos mais recentes com destaque especial

A exposição “*EAV processo número 738.765-2 -1990*”, ocorreu no início de 1991 e foi motivada pela luta da EAV por sua permanência no Parque Lage, conseguida em abril do mesmo ano com o Decreto assinado pelo presidente Collor.

Sala “Imagem Gráfica”, que foi fruto de convênio com o Departamento Cultural da UERJ, funcionou de 1992 a 1996, resultando em 21 exposições de gravuras, desenhos e fotografias.

Em 17 de março de 1993, às 21h, foi inaugurada a “*Galeria 1º Piso*”, com Alexandre Dacosta, Jorge Barrão, Ricardo Basbaum e Cristina Canale. A exposição foi até 18 de abril. A curadora e mentora do projeto foi Dora Basílio, que permanece até hoje à sua frente. Esta Galeria apresenta exposições mensalmente, dando ênfase a artistas iniciantes.

A mansão até hoje tem sido utilizada para eventos diversos, tais como gravações de filmes, novelas, lançamentos literários, musicais, peças de teatro, leitura de textos, e toda sorte de manifestações culturais, além, obviamente, de cursos e exposições específicos voltados para as artes visuais, principal atividade da Escola.



## 26. CONVÊNIO ENTRE A EAV E A AMEAV

O Convênio firmado entre o Estado do Rio de Janeiro, através da então Secretaria de Estado de Cultura, e a Associação dos Amigos da Escola de Artes Visuais (AMEAV), em 25/02/92, que rege a relação entre as duas entidades. O Convênio já teve uma primeira renovação em 25/10/95, que deverá vigorar até 1998, quando, possivelmente, lhe será dada continuidade.

“O Estado do Rio de Janeiro, através da Secretaria de Estado de Cultura, representada pelo então Secretário de Estado de Cultura, Professor Edmundo Ferrão Muniz de Aragão, e a AMEAV, representada por seu presidente, Carlos Scliar, assinaram TÊRMO DE CONVÊNIO, regido por toda a legislação aplicada à espécie, especialmente o Decreto-lei Federal nº 2.300/86 e alterações posteriores, Lei Estadual nº 287/79, Decreto Estadual nº 3.149 de 28/04/80, Decreto 100/75, subordinando-se, ainda, às seguintes cláusulas e condições ( a seguir, os pontos principais ):

Cláusula Primeira: OBJETO: cooperação técnica entre as partes contratantes na execução dos serviços de interesse recíproco, e aprimoramento das atividades da Escola de Artes Visuais ( EAV ) do Parque Lage, unidade vinculada ao Departamento Geral das Escolas de Arte da Secretaria de Estado de Cultura.



Cláusula Segunda: OBRIGAÇÕES : para alcançar os objetivos do Convênio, as partes contratadas assumem as seguintes obrigações:

#### I. Estado

a) permitir à AMEAV utilizar o imóvel próprio da União constituído pelo conjunto arquitetônico denominado Mansão dos Lage, representado pelos prédios, jardins e alamedas no local existentes, cuja cessão de uso ao Estado foi autorizada pelo Decreto Federal publicado no D.O.U. de 26/04/91.

b) oferecer educação profissionalizante, gratuita e de qualidade, no campo das artes e da criação em geral, à criança, adolescente e adultos, mantendo no local em pleno funcionamento, servidores capacitados para o exercício dessas atribuições.<sup>37</sup>

c) fiscalizar, através do Departamento Geral das Escolas de Arte da Secretaria da Estado de Cultura e da Escola de Artes Visuais do Parque Lage, as atividades desenvolvidas pela AMEAV, visando o efetivo cumprimento deste Convênio<sup>38</sup>.

---

<sup>37</sup> o que, na realidade, não se efetivou, nestes termos.

<sup>38</sup> à época do presente trabalho, a EAV está vinculada diretamente ao Secretário de Estado de Cultura e Esporte



## II. AMEAV

A) auxiliar na administração e no custeio da manutenção dos prédios, jardins e alamêdas do Parque Lage.

B) realizar exposições, palestras e outras atividades compatíveis com o objeto deste Convênio, podendo para tanto, inclusive, convidar professores não concursados para ministrarem aulas na EAV por sua única conta e risco, bem como firmar convênios com terceiros.

C) cooperar com a EAV em todas as iniciativas que sejam de interesse recíproco, sobretudo aquelas previstas nos seus atos constitutivos.

Cláusula Terceira: FORMA DE EXECUÇÃO: ..... as iniciativas da AMEAV serão sempre informadas previamente à direção da EAV, que deverá formalizar a sua concordância.

Cláusula Quarta : RECURSOS : os recursos financeiros necessários ao cumprimento dos objetivos do presente Convênio serão provenientes das dotações orçamentárias próprias de cada um dos convenientes .



Parágrafo único : fica autorizada à AMEAV, no que couber, respeitando o disposto na Cláusula Terceira, cobrar pelos cursos, palestras, e demais atividades que desenvolver no local, devendo ser os recursos oriundos dessa fonte destinados totalmente à cobertura dos respectivos custos.

Cláusula Quinta : VIGÊNCIA : duração de três ( 3 ) anos, contados da data da publicação, podendo ser renovado por igual período se qualquer uma das partes não o denunciar até sessenta ( 60 ) dias anteriores ao término da vigência.

Parágrafo único : qualquer alteração no presente Convênio será feita mediante Termo Aditivo .....

Cláusula Sexta : RESCISÃO E RESILISÃO : a inadimplência de qualquer das partes à qualquer Cláusula ou Condição deste Convênio dará motivo à rescisão do mesmo.....

Parágrafo único: havendo interêsse mútuo, as partes poderão promover a rescisão do Convênio mediante Termo Aditivo.

Cláusula Sétima : FÔRO E COMPETÊNCIAS : ... o Fôro do Rio de Janeiro para controvérsias,.....

Cláusula Oitava : CONDIÇÕES GERAIS : o presente Convênio será publicado no Diário Oficial do Estado do Rio de Janeiro no prazo de vinte ( 20 ) dias, contados de sua assinatura, às expensas do Estado”.



**27. DECRETO Nº 1526 DE 12 DE FEVEREIRO DE 1963 - APROVA O NOVO REGULAMENTO DO INSTITUTO DE BELAS ARTES DO ESTADO DA GUANABARA**

O Decreto Nº 1.526 de 12 de fevereiro de 1963, assinado pelo Governador Carlos Lacerda, aprova o novo Regulamento do Instituto de Belas Artes do Estado da Guanabara, nos termos seguintes:

“O Governador do Estado da Guanabara, ....., decreta:

art. 1º: fica aprovado o novo Regulamento do Instituto de Belas Artes do Estado da Guanabara, criado pelo art. 294 da Lei Nº 899, de 1957;

art. 2º: o presente Decreto entra em vigor na data da sua publicação e revoga as disposições anteriores relativas ao Instituto de Belas Artes.



# Regulamento do Instituto de Belas Artes do Estado da Guanabara

## Capitulo I

### Da Finalidade

Art. 1º: O Instituto de Belas Artes do Estado da Guanabara (IBA), criado pela Lei Nº 899 de 28 de novembro de 1957, destina-se a ministrar o ensino das artes plásticas e suas aplicações técnicas e industriais, com a finalidade de aprimorar vocações artísticas.

## CapituloII

### Da Organização

Art. 2º: O ensino do Instituto de Belas Artes é ministrada nos seguintes cursos:

- 1) Curso livre de Pintura;
- 2) Curso livre de Escultura;
- 3) Curso livre de Gravura;
- 4) Curso livre de Artes da Prensa;
- 4) Curso livre de Cenografia;
- 5) Curso de Arte Decorativa;
- 5) Curso de História da Arte;
- 6) Curso de Elementos de Arquitetura.



Art. 3º: Os cursos de Escultura, Gravura e Pintura integrarão o Setor de Criação Artística.

Art. 4º: Para atender às finalidades previstas no art. 1º, poderão ser desdobrados os cursos já existentes ou criados outros e organizados ciclos de conferências, podendo êles, de acordo com as necessidades de ensino, ser lecionados em caráter intensivo.

Art. 5º: Os cursos de Escultura, Gravura e Pintura serão ministrados em três séries, das quais a primeira, básica, é comum, e as outras duas, de especialização.

Parágrafo 1º: A série comum dos Cursos mencionados neste artigo consta das seguintes disciplinas:

Primeira série (básica):

- 1) História da Arte;
- 2) Perspectiva e Sombras;
- 3) Forma e Estrutura;
- 4) Desenho Artístico.

Parágrafo 2º: Haverá, obrigatoriamente, trabalhos práticos e de pesquisas de material.



Art. 6º: Os Cursos de Escultura, Gravura e Pintura funcionarão na Segunda e Terceira Séries, em regime de ateliê livre.

Art. 7º: O Curso de História da Arte consta das seguintes disciplinas:

1º ano

História da Arte Antiga e Medieval;

História da Cultura Contemporânea;

Teoria da Percepção.

2º ano

História da Arte do Século XV ao Século XVIII;

História da Arte do Extremo Oriente (um semestre);

Estética.

3º ano

História da Arte dos Séculos XIX e XX;

História da Arte no Brasil;

História da Crítica de Arte;

Estética (II);

Didática.

Art. 8º: O Curso de História da Arte será ministrado em nível superior e se destinará à formação de professores de História da Arte, atendendo as disposições legais em vigor.

Art. 9º: O ano escolar terá duração mínima de cento e oitenta (180) dias de trabalho escolar efetivo, não incluindo o tempo reservado a provas e exames.



Art. 13: A seleção dos candidatos aos Cursos de Setor de Criação Artística se fará através de provas vocacionais.

Art. 14: A inscrição ao Curso de História da Arte se fará mediante a apresentação dos documentos citados nos itens a, c e d do artigo 12 e mais:

1) documento oficial de identidade ou certidão de nascimento que comprove ter o candidato a idade mínima de dezessete anos na data da inscrição;

2) documentação que comprove nível de estudos correspondentes ao segundo ciclo dos cursos de grau médio.

Art. 15: A seleção dos candidatos ao Curso de História da Arte se fará mediante provas escritas e orais das seguintes matérias: Português, História Geral, Inglês ou Francês.

## Capítulo IV

### Da Avaliação do Aproveitamento

Art. 16: Na avaliação do aproveitamento do aluno, preponderarão os resultados alcançados, durante o ano letivo, nas atividades escolares, asseguradas ao professor, nos exames e provas, liberdade de formulação de questões e autoridade de julgamento.



Art.17: A apuração do rendimento escolar ficará a cargo do professor, que poderá conferir certificados de conclusão de séries, ratificados pelo Diretor.

Parágrafo 1º: O certificado de conclusão de curso e os diplomas serão expedidos pelo Diretor.

Parágrafo 2º: Ao aluno que concluir os Cursos do Setor de Criação Artística será conferido um certificado.

Parágrafo 3º: Ao aluno que concluir o Curso de História da Arte será conferido um diploma.

## Capítulo V

### Dos Programas

Art. 18: Os programas das disciplinas dos cursos do Instituto de Belas Artes serão organizados, anualmente, pelos professores da matéria e submetidos à aprovação do coordenador respectivo.

## Capítulo VI

### Da Direção e Administração

Art. 19: São órgãos da direção e administração e consulta do Instituto de Belas Artes, respectivamente, a Diretoria e o Conselho Consultivo.



## Capítulo VII

### Da Diretoria

Art. 20: O cargo de Diretor do Instituto de Belas Artes, símbolo 5-c, será provido em comissão, pelo Governador do Estado, por Proposta do Secretário de Estado de Educação e Cultura.

Art. 21: Nos seus impedimentos, o diretor será substituído por um responsável pelo expediente, indicado pelo Diretor entre os Coordenadores e designado pelo Secretário de Estado de Educação e Cultura.

Parágrafo único: O Diretor terá um Secretário, escolhido entre servidores públicos estaduais.

Art. 22: São atribuições do Diretor:

- a) superintender as atividades de ensino e a administração;
- b) designar os Coordenadores de cursos;
- c) autorizar as matrículas, observar as prescrições regulamentares;
- d) aprovar, no início do ano letivo, os horários apresentados pelos Coordenadores;
- e) submeter, anualmente, ao Secretário de Estado de Educação e Cultura a proposta orçamentária;
- f) apresentar, no fim dos trabalhos letivos, ao Secretário de Estado de Educação e Cultura, relatório do movimento escolar do ano;
- g) aplicar penalidades disciplinares aos professores e demais servidores, de conformidade com as disposições legais em vigor;



- h) aplicar penalidades disciplinares aos alunos, na esfera de suas atribuições;
- i) assinar, juntamente com os professores proponentes, os certificados de conclusão de curso e os diplomas;
- j) presidir as sessões do Conselho Consultivo.

## Capítulo VIII

### Do Conselho Consultivo

Art. 23: O Conselho Consultivo será composto pelos Coordenadores dos Cursos em funcionamento e pelo responsável pelo Setor de Administração.

Art. 24: São atribuições do Conselho Consultivo:

- a) sugerir ao Diretor medidas didáticas e administrativas necessárias ao bom funcionamento do Instituto;
- b) opinar sobre qualquer assunto relativo à boa marcha do ensino ou à disciplina escolar, quando solicitado pelo Diretor.

Art. 25: O Conselho Consultivo reunir-se-á por convocação expressa do Diretor.



## Capítulo IX

### Dos Coordenadores

Art. 26: Haverá um coordenador para cada curso em funcionamento.

Art. 27: Compete aos Coordenadores supervisionar e orientar os Cursos sob sua responsabilidade e representá-los perante o Diretor.

## Capítulo X

### Do Setor Administrativo

Art. 28: Para a execução dos trabalhos administrativos, o Instituto de Belas Artes disporá de um Setor Administrativo, superintendido por um responsável, designado pelo Diretor.

Parágrafo único: O responsável pelo Setor Administrativo se incumbirá da execução de todos os trabalhos atinentes às atividades administrativas.

Art. 29: O Setor de Administração compreenderá os seguintes subsetores, além de outros que possam vir a ser criados pelas exigências do trabalho, por êles se distribuindo so servidores, a critério do responsável pelo Setor, o qual poderá designar encarregados para cada um ou para diversos dêles, em conjunto:



- a) Pessoal;
- b) Movimento Escolar;
- c) Material e Almoxarifado;
- d) Orçamento;
- e) Biblioteca.

## Capítulo XI

### Do Corpo Docente

Art. 30: Os professores do Instituto de Belas Artes são designados entre os membros do magistério estadual de reconhecido valor profissional ou, se estranhos aos quadros do Estado, de notório saber em sua especialidade, no regime de contrato, nos termos da lei.

Parágrafo único: O notório saber será reconhecido a juízo do Conselho Consultivo do Instituto de Belas Artes, por requerimento do interessado, ao Diretor do Instituto de Belas Artes.

Art. 31: São obrigações do professor:

- a) reger os Cursos, de acordo com o plano de trabalho aprovado pelo Diretor;
- b) tomar parte nos trabalhos extra classe para os quais tenha sido convocado;
- c) solicitar ao Coordenador respectivo os elementos materiais indispensáveis ao desenvolvimento do Curso e mantê-los em bom estado, quando sob sua guarda;
- d) submeter ao Coordenador os programas anuais de trabalho.



## Capítulo XII

### Das Penalidades

Art. 32: Pela inobservância de seus deveres e obrigações serão os alunos passíveis de qualquer das seguintes penalidades:

- 1) advertência;
- 2) suspensão de até 30 (trinta) dias;
- 3) exclusão definitiva.

Parágrafo primeiro: As penalidades serão aplicadas pelo Diretor, sendo a exclusão definitiva feita após a apuração dos fatos em processo administrativo próprio.

Parágrafo segundo: Das penalidades de suspensão e exclusão definitiva caberá recurso, sem efeito suspensivo, ao Secretário de Estado de Educação e Cultura, impetrado no prazo de 30 (trinta) dias, a contar da aplicação da medida disciplinar.



## Capítulo XIII

### Das Disposições Transitórias

Art. 33: A Secretaria de Educação e Cultura tomará, desde logo, as providências necessárias ao reconhecimento do Curso mencionado no art. 8º, através dos órgãos competentes.

Art. 34: Ficam assegurados aos atuais alunos do Instituto de Belas Artes os direitos e vantagens concedidos pelo regulamento em vigor, à época de sua admissão.

Art. 35: A direção do Instituto de Belas Artes organizará a Caixa Escolar estipulando a contribuição mínima mensal ou anual, visando a atender ao preceito do art. 172 da Constituição Federal.

Art. 36: Ficam revogadas as disposições anteriores, relativas ao Instituto de Belas Artes do Estado”.



**28. DECRETO “E” Nº 788 DE 15 DE JULHO DE 1965 - DETERMINA A INSCRIÇÃO NO LIVRO DO TOMBO ARQUEOLÓGICO, ETNOGRÁFICO E PAISAGÍSTICO, DA DIVISÃO DE PATRIMÔNIO HISTÓRICO E ARTÍSTICO DO ESTADO DA GUANABARA, DE IMÓVEL QUE MENCIONA**

O Decreto “E” Nº 788 de 15 de julho de 1965, assinado pelo Governador Carlos Lacerda - consequência do processo 03/300.290-65 - determina o tombamento do Parque Lage, nos seguintes termos:

“O Governador do Estado da Guanabara decreta:

art. 1º: fica tombado, para fins de inscrição no Livro do Tombo Arqueológico, Etnográfico e Paisagístico, da Divisão de Patrimônio Histórico e Artístico do Estado da Guanabara, o imóvel denominado Parque Lage, situado à Rua Jardim Botânico, 414;

art.2º: revogam-se as disposições em contrário.



**29.DECRETO N.º 77.293 DE 11 DE MARÇO DE 1976 - DECLARA DE UTILIDADE PÚBLICA, PARA EFEITO DE DESAPROPRIAÇÃO, O IMÓVEL DENOMINADO “PARQUE LAGE”, SITUADO NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS**

O Decreto N.º 77.293 de 11 de março de 1976, assinado pelo Presidente Ernesto Geisel, declara de utilidade pública, para efeito de desapropriação, o imóvel denominado “Parque Lage”, nos termos seguintes:

“O Presidente da República,.....considerando a sugestão originariamente feita pelo Estado da Guanabara ....., bem assim a confirmação da referida proposta pelo Estado do Rio de Janeiro, sucessor daquele, e pelo Município do Rio de Janeiro, .....; considerando o interêsse da Administração Federal em ampliar a área do Jardim Botânico do Rio de Janeiro, pela incorporação do aludido Parque; considerando que assim se atenderá ao imperativo de preservar as condições ecológicas do sítio em benefício da comunidade; e considerando o reconhecido valor do imóvel, decreta:

art.1º: é declarado de utilidade pública para fins de desapropriação pela União, o imóvel denominado Parque Lage, inclusive benfeitorias,.....;

art.2º: fica o Serviço do Patrimônio Histórico da União autorizado a promover a desapropriação do imóvel de acordo com o artigo 10 do Decreto-lei N.º 3365, de



21 de junho de 1941, mediante instrumento de compra e venda lavrado em forma própria, .....;

art. 3º: o imóvel desapropriado incorporar-se-á ao Patrimônio da União;

art. 4º: este Decreto entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.”



**30. DECRETO N.º 80.494 DE 05 DE OUTUBRO DE 1977 - AUTORIZA A CESSÃO, SOB A FORMA DE UTILIZAÇÃO GRATUITA, DO IMÓVEL QUE MENCIONA, SITUADO NA CIDADE E ESTADO DO RIO DE JANEIRO**

O Decreto N.º 80.494 de 05 de outubro de 1977, assinado pelo Presidente Ernesto Geisel, autoriza a cessão, sob a forma de utilização gratuita, do imóvel que menciona, situado na Cidade e Estado do Rio de Janeiro, nos seguintes termos :

“O Presidente da República, decreta:

art. 1º: fica o Serviço de Patrimônio da União autorizado a ceder, sob a forma de utilização gratuita, ao Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Florestal - IBDF, o imóvel denominado Parque Lage, .....de acordo com os elementos do processo protocolizado no Ministério da Fazenda, sob nº 0768-28.676, de 1976;

art. 2º:.....destina-se à ampliação da área do Jardim Botânico do Rio de Janeiro, no prazo de 2 (dois) anos, a contar da assinatura do contrato de cessão, a lavrar-se em livro próprio do Serviço de Patrimônio da União;art. 3º: a cessão tornar-se-á nula,..... se o imóvel, no todo ou em parte, vier a ser dada destinação diversa da prevista no artigo 2º deste Decreto, se inobservado o prazo nele fixado,.....;

art. 4º: este Decreto entrará em vigor na data da sua publicação, revogadas as



disposições em contrário.”

### **31. DECRETO (SEM N.º) DE 25 DE ABRIL DE 1991 - DISPÕE SOBRE A CESSÃO DE USO DA MANSÃO DOS LAGE**

O Decreto (sem N.º) de 25 de abril de 1991, assinado pelo Presidente Fernando Collor - publicado no D.O.U. do dia seguinte - autoriza a cessão do uso do imóvel ao Govêrno do Estado do Rio de Janeiro, nos seguintes têrmos:

“O Presidente da República decreta:

art. 1º: é autorizada a cessão de uso, ao Govêrno do Estado do Rio de Janeiro, do conjunto arquitetônico denominado Mansão dos Lage, situado na rua Jardim Botânico n.º 414, Parque Lage, Rio de Janeiro;

art. 2º: o imóvel de que trata o artigo anterior será utilizado como sede da Escola de Artes Visuais da Secretaria de Cultura do Estado do Rio de Janeiro;

art.3º: a cessão ora autorizada efetivar-se-á mediante têrmo firmado pelo representante do Departamento de Patrimônio da União, do qual constarão, obrigatoriamente: a) que o imóvel reverterá ao Patrimônio da União, sem qualquer indenização, se, ao todo ou em parte, for utilizado para fim diverso do que lhe é destinado;



b) que a cessão poderá ser rescindida pela União independentemente de indenização pelas benfeitorias realizadas pelo cessionário;

c) que o prazo de cessão será de dez anos a contar da assinatura do termo correspondente;

d) que o cessionário se obriga a conservar e restaurar o conjunto arquitetônico de conformidade com especificações a serem estabelecidas pelo Instituto Brasileiro do Patrimônio Cultural (IBPC);

e) que o cessionário se obriga a observar as normas de conservação e preservação ambiental.

art. 4º: a autorização contida no Decreto n.º 80.494 de 05 de outubro de 1977 permanece em vigor com as alterações introduzidas por este Decreto;

art 5º: este Decreto entra em vigor na data da sua publicação.”



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGACHE, A. - Cidade do Rio de Janeiro, Extensão, Remodelação, Embellezamento**, Paris: Foyer Brésilian, 1930
- BELL, Alured G. - The Beautiful Rio de Janeiro**, London: William Heinemann, 1914
- BERGAMINI, Cecília Whitaker - Características motivacionais nas empresas brasileiras**, in Revista de Administração de Empresas, v. 30, n. 4, p. 41/42, out./dez. 1990
- BION, W.R. - Experiências com Grupos**, Rio de Janeiro: Imago Editora Ltda, 1970.
- BRASIL, Gerson - História das Ruas do Rio**, Rio de Janeiro: Brasiliana, 1965
- BRASIL**, Coleção de Leis do Estado da Guanabara, de 1963, volume I, Departamento de Imprensa Nacional, 1963
- , Coleção de Leis de 1977, Atos do Poder Executivo, volume VIII, Departamento de Imprensa Nacional, 1978
- , Diário Oficial da União (D.O.U.), de 26 de abril de 1991
- , Legislação do Distrito Federal e do Estado da Guanabara, LEX volume XXVII, 1963
- , Diário Oficial da União (D.O.U.), de 06 de outubro de 1977
- , Diário Oficial do Estado da Guanabara, de 19 de julho de 1965



- ,Diário Oficial da União (D.O.U.), de 11 de março de 1976
- ,Diário Oficial dos Estados Unidos do Brasil, de 20 de junho de 1950
- CHAMBERLAIN, Tte - Vistas e Costumes da Cidade e Arredores do Rio de Janeiro em 1819-1820**, Rio de Janeiro: Kosmos, 1943
- CORADI, Daniel - O comportamento humano em administração de empresas**, São Paulo: Pioneira, 1985
- CROSS, Milton - As Mais Famosas Óperas**, Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1983
- DESMONS - Panorama de la Ville de Rio de Janeiro**, Paris, 1845
- DRUCKER, Peter F. - Produtividade, A Chave do Futuro**, Transcrição de Celina Romeu
- DUNLOP, C.J. - Album do Rio Antigo**, Rio de Janeiro: Rio Antigo, 1965
- ECO, Umberto - Como se faz uma tese**, São Paulo: Ed. Perspectiva, 1988, p.21-5, 2ª ed.
- EICHNER, Erich - Cidade e Arredores do Rio de Janeiro, A Jóia do Brasil**, Rio de Janeiro: Kosmos, 1943
- ENANPAD 1997 - O Significado do Trabalho no Setor Público: um estudo exploratório**, Maria Jandira de Souza Oliveira e Cláudio Mazzilli
- FERREZ, Gilberto - O Velho Rio de Janeiro**, Através das Gravuras de Thomas Ender: São Paulo, 1938
- FRIEDMANN, Georges - O Trabalho em Migalhas**. São Paulo: Perspectiva, 1983



**GALLIANO, A. Guilherme - O Método Científico - teoria e prática. São**

Paulo: Harbra, 1979, p.130-32

**GIL, Antonio Carlos - Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo:**

Atlas, 1988

\_\_\_\_\_ **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, São Paulo:**

Atlas, 1987. p.28-37

**GUATTARI, Felix e ROLNIK, Suely - Cartografias do Desejo, Petrópolis:**

Vozes, 1986

Guia Album da Cidade do Rio de Janeiro - **Propaganda da Exposição**

**Commemorativa do Centenário da Independência do Brasil, 1922**

**HERZBERG, Frederick - Work and the nature of man, London: Staples**

Press: 1968

**KASZNAR, Istvan Karoly - A tipologia da motivação burocrática para**

administradores públicos de Marvick e os constructos de Downs,

Gouldner, Tullock e outros, in RAP n.º 6, nov./dez. 96, pg. 5-20

**KERLINGER, Fred N. - Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais - um**

tratamento conceitual., São Paulo: EPU/EDUSP, 1980. p-347-49

**KONDER, Leandro - O Que é Dialética, São Paulo: Brasiliense, 1985**

**KUHN, Thomas S. - A Estrutura das Revoluções Científicas. São Paulo:**

Perspectiva , 1992



**LUCCOCK, John - Notas sobre o Rio de Janeiro e Partes Meridionais do Brasil, tomadas durante uma estada de dez anos nesse país, de 1808 a 1818, São Paulo: Martins, 1942**

**MARCUSE, Herbert - Eros e Civilização. Rio de Janeiro: Zahar, 1972**

**MASLOW, Abraham H. - Introdução à psicologia do ser, Rio de Janeiro: Eldorado, 1973**

\_\_\_\_\_ **Motivación y Personalidad, Barcelona: Sagitário, 1954**

**Mc GREGOR, Douglas - O lado humano da empresa, São Paulo: Martins Fontes, 1980**

\_\_\_\_\_ **Os aspectos humanos da empresa, Livraria Clássica Editora: Lisboa, 1960**

**Ministério de Educação e Cultura, Museu Nacional de Belas Artes - Exposição Aspectos do Rio, julho 1965**

**MOTTA, Fernando P. e Caldas, Miguel P., organizadores - Cultura Organizacional e Cultura Brasileira, São Paulo: Atlas, 1997**

**MOTTA, Fernando P. - Teoria da Organizações, Evolução e Crítica, São Paulo: Livraria Pioneira Ed., 1986**

**MOTTA, Paulo Roberto - Gestão Contemporânea : a ciência e a arte de ser dirigente, Rio de Janeiro: Record, 1991**

-----**Todo mundo se julga vitorioso, inclusive você, in RAP jan./mar. 96, pg. 117-129**



**NIETZSCHE, Frédéric - Par déla le bien et le mal.** Paris: Union Générale  
D'Éditiores, 1951

---

**A Genealogia da Moral.** Lisboa: Guimarães e Cia.  
Editores, 1983.

**NORTH, Douglass C. - Custos de Transação, Instituições e Desempenho  
Econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994

**OFFE, Claus - Trabalho & Sociedade:** problemas estruturais e perspectivas  
para o futuro da sociedade do trabalho. Rio de Janeiro: Tempo  
Brasileiro, 1991, v.1 e 2

**PIRSIG, Robert M. - Zen e A Arte da Manutenção de Motocicletas.** Rio de

**RAVNOR, Michael E. - Vivendo Numa Economia de Serviços,** Transcrição de  
Berilo Vargas


Revista Exame - **Guia das Melhores Empresas do Brasil para você  
trabalhar,** edição 647, ano 31, de 22 de outubro de 1997

Rio de Janeiro ( Distrito Federal ), Departamento de História e Documentação  
de Arquivo Geral - **Exposição Comemorativa Cinquentenário do  
Teatro Municipal,** 14-07-1909/ 14-07-1959

Rio de Janeiro, Exposição do Centenário do Brasil, 1922-1923 - **Album da  
Inspectoria de Mattas, Jardins, Caça e Pesca da Prefeitura do  
Distrito Federal ,** 1822-1922

Rio de Janeiro em seus Quatrocentos Anos - **Formação e Desenvolvimento da  
Cidade,** Rio de Janeiro: Record, 1965



 **Escola de Artes Visuais**  
Rua Brodowski, 44 - F. Botânico, 4.º andar - Lapa - Rio de Janeiro - RJ - Tel. 226 1878



NS, 17/05/95

Nelson, esta é a versão preliminar  
do projeto.

Um abraço,



(Paulo Castello)

229-7300



FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

**"ORGANIZAÇÃO GOVERNAMENTAL E TRABALHO: AUTO-REALIZAÇÃO,  
EFICACIA E PRAZER : O CASO DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE  
LAGE"**

Projeto de Dissertação

Paulo Roberto Barros de Carvalho- 1994/1995

Orientador acadêmico: professor Luciano Zajdsznajder



## SUMÁRIO

I. O PROBLEMA.....	1
1. Introdução.....	1
2. Objetivos da Pesquisa.....	2
2.1. Final.....	2
2.2. Intermediários.....	2
3. Delimitação do Estudo .....	4
4. Relevância do Estudo.....	5
5. Definição dos Termos.....	6
II. REFERENCIAL TEÓRICO .....	8
III. METODOLOGIA.....	11
1. Quanto aos Fins.....	11
2. Quanto aos Meios.....	11
3. Universo.....	11
4. Seleção dos Sujeitos.....	11
5. Coleta dos Dados.....	12
IV. CRONOGRAMA.....	12



## **I. O PROBLEMA**

### **1. Introdução**

Quando me defrontei com a necessidade de elaboração do projeto de dissertação no Curso de Mestrado em Administração Pública, surgiram, naturalmente, questões relacionadas ao trabalho profissional. Isso porque, desde o início de nossas vidas, estamos às voltas com todo tipo de atividade profissional que nos direciona para o trabalho. Portanto, devemos nos conduzir de forma a estabelecer uma relação produtiva com ele, no sentido de, além de ser fonte de subsistência, poder nos proporcionar prazer objetivando auto-realização.

Dessa forma, seduziu-me estudar essa relação de auto-realização, eficácia e prazer em uma organização governamental que se tem mostrado atuante desde a sua fundação, e com a qual tenho afinidades como ex-aluno e regular frequentador, e como artista plástico, tendo participado de um total de três exposições em suas galerias, nos últimos quatro anos- a Escola de Artes Visuais do Parque Lage

.A organização governamental, de forma geral, tem uma imagem negativa perante a sociedade brasileira, sendo vista sempre relacionada à ineficácia, ao trabalho monótono e desprovido de objetivos concretos. No entanto, não é a organização governamental em si que lhe garante essa imagem, e sim o contexto da sociedade em que está inserida, onde a falta de oportunidades para se poder seguir uma formação profissional que nos é cara, talvez leve um grande contingente de pessoas a nelas ingressarem sem a vocação necessária para bem desempenhar suas funções; a escolha pela organização governamental, nesses casos, acaba fruto da necessidade e contingência com que se defrontam os agentes produtivos.

Em contraposição, poderemos sugerir que, se há um comprometimento e



identificação pessoais com o trabalho que se desenvolve, caminhar-se-á naturalmente para uma situação que teve ao atingimento de objetivos e ao prazer, resultantes dessa relação saudável com ele. Onde estiver o vosso tesouro, lá estará o vosso coração (Nietzsche, 1983).

Assim, adotando essa linha de pensamento, é importante que se verifique como se estabelecem essas relações entre a formação profissional e a atividade profissional desenvolvida, e o que as antecede.

Em que medida as pessoas que trabalham na Escola de Artes Visuais do Parque Lage estão engajadas com os objetivos a serem alcançados, e como esses objetivos se coadunam com sua efetiva escolha quanto à atividade profissional exercida.

## **2. Objetivos da Pesquisa**

### **2.1 Final**

Analisar a relação entre formação profissional ( atividade profissional ) exercida , auto-realização , eficácia e prazer no trabalho desenvolvido.

### **2.2 Intermediários**

Para alcançar-se o objetivo final da pesquisa, necessitar-se-á atingir os seguintes objetivos intermediários:

- 1. investigar a atividade profissional exercida na organização;**
- 2. investigar a formação profissional de seus membros;**
- 3. investigar se exerce outra atividade profissional, e qual a principal;**



6. investigar o componente prazer na atividade desenvolvida;
7. investigar a eficácia da atividade desenvolvida em relação à organização;
8. verificar como se estrutura a administração da organização de forma a facilitar o atingimento dos objetivos a que se propõe;
9. analisar a participação dos funcionários envolvidos na execução das tarefas;
10. verificar o porque do sucesso da organização no atingimento de seus objetivos;
11. verificar o que levou tais pessoas a optarem por essa atividade profissional.



### 3. Delimitação do Estudo

Para uma pesquisa mais completa, onde pudéssemos estudar outras organizações governamentais, seria interessante compará-las com a organização governamental em questão.

Pela extensão do trabalho, no entanto, esta pesquisa não prevê o levantamento de informações referentes a outras organizações governamentais que, na realidade, extrapolaria o objetivo proposto, transformando-se em um problema de abrangência muito além da expectativa desejada e com nível de dificuldade bem superior.

Para esse projeto de pesquisa, será delimitado o estudo a uma organização governamental ligada à Secretaria de Estado de Cultura do Estado do Rio de Janeiro, onde serão pesquisados os professores e os funcionários administrativos, a Escola de Artes Visuais do Parque Lage.

Acredita-se que o impedimento de estender-se a pesquisa a outras organizações governamentais não invalida a proposta apresentada, uma vez que constatações importantes poderão ser identificadas, que sirvam de exemplo de atuação para a reformulação de outras organizações semelhantes.



#### 4. Relevância do Estudo

As organizações governamentais têm sofrido, ao longo dos últimos anos e, principalmente, no período mais recente da história do país, duras críticas quanto ao real cumprimento dos objetivos para os quais foram criadas, bem como quanto ao desempenho de seu corpo técnico. E, como consequência desses questionamentos feitos pela sociedade através de diversos organismos de representatividade - partidos políticos, entidades de trabalhadores, associações de empresários, etc - a credibilidade das organizações governamentais tem sido abalada; a ponto de diversas delas terem sido extintas com a reforma administrativa do governo Collor, e outras verem sua posição e imagem, irretocáveis e inatingíveis durante anos, manchadas nesse período mais recente por que atravessamos.

Em função desses fatos, que são do conhecimento e domínio públicos, julga-se relevante a formulação do problema em questão, que poderá nos mostrar estruturas ou modelos de organizações governamentais que tem sido eficazes no cumprimento de suas missões.

Considero, também, relevante o estudo no que diz respeito ao curso de mestrado em Administração Pública por retratar uma organização governamental *sui-generis* no que tange à sua atividade fim; para mim, será um enorme prazer envolver-me na presente investigação, pelo amor à arte e à Escola de Artes Visuais do Parque Lage, que consolidaram uma ruptura existencial na minha trajetória de vida.



## 5. Definição de Termos

**Organização Governamental:** entidade pública dedicada a alguma atividade executada com determinado fim, sujeita às limitações impostas pelo contexto institucional.

**Contexto institucional:** compreende as regras formais, limitações informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto-impostos) e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas, arcabouço imposto pelo ser humano a seu relacionamento com os outros (North, 1994).

**Subsistência:** possibilidade do ser humano prover suas necessidades básicas de sobrevivência, dentro de padrões de dignidade.

**Eficácia:** atingimento das metas propostas pela organização, de acordo com os objetivos traçados.

**Prazer:** satisfação pessoal na realização de atividade.

**Auto-realização:** satisfação pessoal ao desenvolver atividade que vá ao encontro aos seus próprios anseios.

**Trabalho profissional:** atividade produtiva desenvolvida por uma pessoa.



Atividade produtiva: atividade que gera benefícios tangíveis para a organização.

Formação profissional: habilitação formal que supre uma pessoa com treinamento específico para desempenhar profissionalmente determinadas tarefas.

Atividade profissional: engajamento profissional de determinada pessoa em uma atividade que não necessariamente está diretamente relacionada com sua formação profissional.



## II. REFERENCIAL TEÓRICO

North (1994) coloca que "a segunda revolução econômica ocorreu na segunda metade do século XIX, como consequência do estoque de conhecimentos resultante do desenvolvimento e da implementação de disciplinas científicas modernas. O resultado foi o casamento sistemático da ciência com a tecnologia. Para as economias que puderam beneficiar-se dessa tecnologia, os resultados foram rendimentos crescentes e altos índices de crescimento econômico. Entretanto, para se tirar proveito dessa tecnologia tornou-se necessária a fundamental reorganização das economias (e das sociedades). A especialização, a divisão do trabalho e as trocas impessoais em uma escala sem precedentes vêm causando tensões e distorções que ameaçaram (e ainda ameaçam) a contínua eficácia de adaptação daquelas economias ocidentais que têm, ao menos parcialmente, compreendido o potencial dessa tecnologia".

Para Friedmann (1983), no curso do século XIX verifica-se um fenômeno de dispersão, contínuo, multiforme, universal, favorecido pela especialização das máquinas e pela crença, quase mística, que floresce através do Taylorismo, de que toda racionalização "científica" do trabalho se faz acompanhar por uma fragmentação das tarefas, aumentando o rendimento dos trabalhadores "especializados". A crença de que a divisão do trabalho se acha gravada no próprio censo do progresso; a crescente divisão do trabalho e das funções se completando, naturalmente, pela feliz harmonia das especialidades.

O que se vê, ao pensar-se o fluxo do tempo no decorrer da história, são as origens e desenvolvimento do sistema de produção capitalista, com a transformação do ofício numa mão de obra pulverizada e, em larga escala, descomprometida com o seu engajamento no sistema produtivo, consequência de sua desarticulação com ele, gerada pela transformação (imposta) da integração então existente (ofício) na fragmentação atual (trabalhador livre), a partir do século XIX.

Preponderava, então, o método sistêmico, com a idéia de disfuncionalidade - alguma parte



não está funcionando dentro da "orquestra", e caos e ordem. Então, à luz da idéia de processo, assistimos a uma transformação, uma montagem/desmontagem dos sistemas de trabalho existentes, a uma situação fruto de uma orquestração planejada pelos sistemas de poder dominantes. Dessa forma, as pessoas seriam levadas a uma fragmentação, resultado dessa orquestração, que refletiria diretamente no exercício da atividade profissional.

Então, o caos gerado pelas modificações nas relações de trabalho, a partir do século XIX, com a institucionalização do progresso técnico científico e a tecnocracia, o agir-racional-com-respeito-a-fins, aliados às crises econômicas, podem ter contribuído para o caos individual e gerado como consequência necessidades imediatas ou não de auto-realização, o que seria determinante para o binômio auto-realização/prazer com o trabalho.

North (1994), citando pesquisa de Ostrom, E., conclui que as organizações que alcançaram êxito possuem semelhanças, batizadas de princípios estabelecidos, entre as quais: os limites são claramente definidos; há mecanismos para decisões coletivas. A maioria dos indivíduos afetados pelas regras operacionais pode participar da mudança dessas regras; há mecanismos para solução de conflitos; há um mínimo do reconhecimento do direito de organizar (por parte de autoridades não relacionadas ao governo).

Dessa forma, conclui-se que há uma participação direta dos agentes envolvidos nos destinos da organização, aumentando seu engajamento nos processos que a levarão ou não a eficácia e atingimento dos objetivos propostos.

Marcuse (1972) coloca que o sistema dominante de valores pode ser definido pela transformação do prazer em restrição do prazer, mudança descrita por Freud como a transformação do princípio do prazer em princípio da realidade.

Seriam os impulsos originais do inconsciente reprimidos, estabelecendo-se, então, o



+princípio da realidade que seria o contato direto com as restrições impostas na eterna luta pela existência. A possibilidade de uma retomada cotidiana do princípio do prazer que, dessa forma, se daria em conjunto com o princípio da realidade, ambos completando-se, proporcionaria uma identificação com a atividade profissional desenvolvida, levando ao prazer no trabalho.

Guattari (1986) faz distinção entre os conceitos de indivíduo e de subjetividade. Os indivíduos seriam o resultado de uma produção em massa - serializados, registrados, modelados.

A subjetividade não é passível de totalização ou de centralização no indivíduo, sendo fabricada e modelada no registro do social. "A subjetividade está em circulação nos conjuntos sociais de diferentes tamanhos: ela é essencialmente social, e assumida e vivida por indivíduos em suas existências particulares. O modo pelo qual os indivíduos vivem essa subjetividade oscila entre dois extremos: uma relação de alienação e opressão, na qual o indivíduo se submete à subjetividade tal como a recebe, ou uma relação de expressão e criação, na qual o indivíduo se reapropria dos componentes da subjetividade, produzindo um processo que eu chamaria de singularização"(Guattari, 1986).

Assim sendo, cremos que o combate à massificação e ao agir-racional-com-respeito-a-fins, que geram distorções na sociedade moderna e influem diretamente no engajamento no mercado de trabalho, se dá através da criação de singularidades, que levarão a um desenvolvimento psicológico, espiritual e ao amadurecimento individual, que acarretarão o estabelecimento, ou restabelecimento, de uma identificação com a atividade profissional desenvolvida, gerando, além da auto-realização, a eficácia e o prazer no trabalho.



### III. METODOLOGIA

1. Quanto aos fins: analítico/descritiva.

2. Quanta aos meios:

Para o projeto de pesquisa em questão, serão utilizadas:

. Pesquisa Bibliográfica: leitura de livros, revistas, jornais, sobre o tema.

. Pesquisa Documental: através de documentos oficiais ou não, a respeito do tema.

Procurar-se-á utilizar documentos de fonte primária e de primeira mão.

. Estudo de Caso: onde se procurará aprofundar e detalhar os fatores que contribuem para a explicação das conclusões em relação ao tema escolhido.

3. Universo: Escola de Artes Visuais do Parque Lage.

4. Seleção Dos Sujeitos

. diretores

. profissionais da área administrativa

. professores

. artistas plásticos



## 5. Coleta dos Dados

Através da preparação e aplicação de questionários e entrevistas.

### IV. CRONOGRAMA

- . Pesquisa Bibliográfica e Documental → Agosto/setembro 1995
  
- . Coleta de Dados → Outubro a Dezembro 1995
  
- . Tratamento dos Dados → Janeiro a Março 1996
  
- . Redação da Versão Preliminar → Junho a Agosto 1996



## BIBLIOGRAFIA

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Características Motivacionais nas Empresas Brasileiras. São Paulo, Revista de Administração de Empresas, pp. 21-42, out/dez 1990
- BION, W.R.. Experiências com Grupos. Rio de Janeiro, Imago Editora Ltda, 1970.
- ECO, Umberto. Como se faz uma tese. 2ª ed., São Paulo, Ed. Perspectiva, 1988, p.21-5.
- FRIEDMANN, Georges. O Trabalho em Migalhas. São Paulo, Editora Perspectiva S.A, 1983.
- GALLIANO, A. Guilherme. O Método Científico - teoria e prática. São Paulo. Ed. Harbra, 1979, p.130-32.
- GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. São Paulo, Ed. Atlas, 1988.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo, Ed. Atlas, 1987. p.28-37.
- GUATTARI, Felix e ROLNIK, Suely. Cartografias do Desejo. Petrópolis, Editora Vozes Ltda, 1986.
- KERLINGER, Fred N.. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais - um tratamento conceitual. São Paulo - EPU/EDUSP, 1980. p-347-49.
- KONDER, Leandro. O Que é Dialética. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1985.



KUHN, Thomas S. A Estrutura das Revoluções Científicas. São Paulo, editora Perspectiva S.A., 1992.

MARCUSE, Herbert. Eros e Civilização. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1972.

NIETZSCHE, Frédéric. Par Déla le Bien et le Mal. Paris, Union Générale D'Éditeurs, 1951.

NIETZSCHE, Frédéric. A Genealogia da Moral. Lisboa, Guimarães e Cia. Editores, 1983.

NORTH, Douglass C.. Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico. Rio de Janeiro, Instituto Liberal, 1994.

PIRSIG, Robert M. Zen e A Arte da Manutenção de Motocicletas. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1988.

VERGARA, Sylvia Constant. Sugestão para Estruturação de um Projeto de Pesquisa. Rio de Janeiro, FGV/EBAP, 1991.



15,24/08/95

Leij Alphonsus, o projeto foi  
aceito pela professora orientadora.  
A banca examinadora tem 45  
dias para aprovar ou fazer  
comentários.

Por favor, passe para o Nelson  
ficar ciente e participar do  
andamento.  
Um abraço.

Saulo.  

---

@.



Até 12/04/98.

PARECER

- Projeto de Dissertação
- Dissertação (Versão Preliminar)
- Dissertação (Versão Final)

(R) 1

1. IDENTIFICAÇÃO

- TÍTULO: ORGANIZAÇÃO GOVERNAMENTAL E TRABALHO: AUTO-REALIZAÇÃO, PRAZER E EFICÁCIA - O CASO DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAJE
- MESTRANDO: PAULO ROBERTO BARROS DE CARVALHO
- ORIENTADOR: Profª VALÉRIA DE SOUZA

2. AVALIAÇÃO

- PROFESSOR: VALÉRIA DE SOUZA
- APROVO  APROVO COM RESTRIÇÕES  NÃO APROVO

• JUSTIFICATIVA (1)

• ASSINATURA: Valéria de Souza DATA: 25/09/95

- PROFESSOR : PAULO REIS VIEIRA
- APROVO  APROVO COM RESTRIÇÕES  NÃO APROVO

• JUSTIFICATIVA (1) Embora bastante pertinentes e a metodologia ainda pouco trabalhada, julgo o tema relevante.

• ASSINATURA: Paulo Vieira DATA: 26.09.95

- PROFESSOR: PAULO ROBERTO DE MENDONÇA MOTTA
- APROVO  APROVO COM RESTRIÇÕES  NÃO APROVO

• JUSTIFICATIVA (1)

• ASSINATURA: Paulo Motta DATA: 17/10/95