



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Graduação em Administração

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES CULTURAIS:
O CASO DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE**

LUCAS MILANEZ LEUZINGER

Rio de Janeiro

2009 / 2º Semestre

LUCAS MILANEZ LEUZINGER

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES CULTURAIS:
O CASO DA ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

ORIENTADOR: PROF. DR. VITOR MARIO IORIO

Rio de Janeiro

2009

LUCAS MILANEZ LEUZINGER

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO EM
ORGANIZAÇÕES CULTURAIS:
O CASO DA ESCOLA DE ARTES
VISUAIS DO PARQUE LAGE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Data de Aprovação:

___/___/_____

Aprovação do professor orientador
e do professor examinador:

Prof. Dr. Vitor Mario Iorio
Orientador
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Dr. José Luis Carvalho
Examinador
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Ao meu pai Jorge Eduardo Leuzinger; e
à querida Maria de Lourdes de Jesus Santos,
que deixam saudades.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Pedro Victor, pelo companheirismo e por expandir minha visão sobre as artes visuais;

aos meus irmãos Bruno e Diogo, por todo apoio nos momentos difíceis há 15 e há um ano;

à toda equipe da Escola de Artes Visuais do Parque Lage, incluindo professores, corpo técnico e corpo administrativo, pela contribuição à pesquisa e pelo afeto no dia a dia de trabalho;

Ao professor da EAV Franz Manata, pelas dicas essenciais; e

à Lila, minha mãe, por me convencer a terminar o curso de administração.

Para compreender como as organizações funcionam, é necessário, em primeiro lugar, compreender como funcionam as pessoas nessas organizações.
SCHEIN, 1982, p.88

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores mais relevantes para a motivação no trabalho dos professores e funcionários da Escola de Artes Visuais do Parque Lage (EAV), uma organização governamental com um caráter de administração mista e dinâmica. Para a realização desse objetivo, foram abordados conceitos de motivação, identidade e psicodinâmica do trabalho. Na coleta de dados, foram utilizados: um questionário que avaliou, principalmente, os graus de importância atribuídos a diferentes fatores motivacionais e de gratificação no trabalho; entrevistas não estruturadas e observação simples, que permitiram um olhar mais aprofundado sobre como trabalha-se na EAV. A análise dos resultados indicou uma percepção positiva pelos professores e funcionários em relação à maioria dos fatores e que esta está intrinsecamente ligada a natureza da atividade-fim da organização, e a identificação dos colaboradores com a mesma.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo contempla a introdução. No segundo capítulo será analisada a bibliografia básica existente sobre as teorias da motivação e sobre a psicodinâmica do trabalho. Em seguida será feito um histórico e uma descrição sobre a Escola de Artes Visuais do Parque Lage e seu funcionamento. No quarto capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa realizada na referida instituição e, na última parte encontra-se a conclusão deste trabalho.

Palavras-chave: Motivação. Organizações culturais. Organizações dinâmicas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Apresentação do assunto	11
1.2 Relevância do estudo	11
1.3 Problema	11
1.4 Objetivos do estudo	11
1.5 Motivação	12
1.6 Definição dos termos utilizados.....	13
1.6.1 Definição de Trabalho	13
1.6.2 Concepção histórica.....	13
1.6.3 Concepção psicológica	14
1.7 Hipótese	15
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1 Maslow e a hierarquia das necessidades	17
2.2 Fatores higiênicos e fatores motivacionais de Herzberg	18
2.3 McGregor e as teorias X e Y	19
2.4 Dejours e a psicodinâmica do trabalho	19
3 A ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE.....	21
3.1 Apresentação	21
3.1.1 Missão Institucional	21
3.2 Breve histórico	21
3.2.1 Região, do séc. XVI a meados do séc. XIX	21
3.2.2 A Chácara dos Lage - meados do séc. XIX a meados do séc. XX	22
3.2.3 O Parque Lage e A Escola de Artes Visuais - meados do séc. XX	22
aos dias atuais	22
3.3 A Escola hoje	23
3.4 Pessoal.....	23
3.5 Trabalho na EAV.....	24
4 METODOLOGIA DE TRABALHO PARA A PESQUISA	26
4.1 Escolha do objeto de estudo	26
4.2 Níveis e métodos de pesquisa	26

4.3 Universo	27
4.4 Plano amostral da pesquisa	27
4.5 Instrumentos de coleta de dados	27
4.6 Variáveis do estudo	28
5 RESULTADOS	29
6 CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO	41
ANEXO A – Respostas escritas dadas às questões 13, 14 e 15 do questionário aplicado.....	44

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do assunto

O presente estudo trata da motivação no trabalho em organizações culturais que têm como característica a diversidade em sua estrutura e o dinamismo em suas atividades.

1.2 Relevância do estudo

O estudo da motivação no trabalho em organizações culturais é uma área de investigação de muita importância. A motivação pode ser considerada como o impulso ou esforço necessário para dedicar-se a um objetivo, então estando intimamente ligada à eficiência individual do funcionário, conseqüentemente influi na eficiência da organização. (GIACOMOZZI, MUÑOZ e HADI, 2008).

1.3 Problema

Quais fatores mais contribuem para a motivação no trabalho em organizações culturais?

1.4 Objetivos do estudo

O objetivo primário deste estudo é investigar quais fatores seriam mais relevantes para a motivação no trabalho em organizações culturais que apresentam alto grau de diversidade em sua estrutura e dinamismo em suas atividades.

Os objetivos secundários são:

- Estudar diferentes concepções sobre trabalho;
- Investigar quais fatores podem conduzir à motivação no trabalho;
- Pesquisar quais fatores são mais relevantes para a motivação na EAV; e
- Entender a diferença da EAV em comparação a outras organizações.

1.5 Motivação

Quando me defrontei com a necessidade de escolher um tema para o Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Administração, a primeira decisão tomada foi de realizar um estudo que se relacionasse com meu atual trabalho, como estagiário na Escola de Artes Visuais do Parque Lage. Essa escolha se deu por três motivos principais:

- a) interesse na complementaridade entre teoria e prática de trabalho;
- b) facilidade na realização da pesquisa, por já conhecer o funcionamento da organização e ter acesso às pessoas e documentos certos; e
- c) preferência por estudar algo que estivesse próximo e com o qual eu me identificasse.

A segunda decisão foi quanto à metodologia, o estudo de caso, por desejar fazer uma pesquisa qualitativa, em que o objeto escolhido fosse analisado em profundidade sob alguma perspectiva específica.

Finalmente, veio a necessidade de escolher o assunto e o problema em particular. Essa foi a etapa mais difícil e demorada, pois, se por um lado muitas opções se apresentavam, por outro eu não me via interessado ou capacitado (dado o tempo disponível, inclusive) a pesquisá-las. Foi aí que descobri, na biblioteca da própria EAV, a cópia de uma dissertação realizada em 1998 por um mestrando de administração pública, intitulada “Organização Governamental e Trabalho – Auto-realização, prazer e eficácia: o caso da Escola de Artes Visuais do Parque Lage”.

A dissertação me abriu os olhos para dois temas que já me interessavam: administração pública e motivação no trabalho. Este último, especialmente porque depois de passar por outros cinco estágios de administração, eu finalmente comecei a identificar diversos aspectos que me agradavam neste presente estágio.

Como já se passaram 11 anos da realização da pesquisa mencionada, e muita coisa mudou na EAV desde então, enxerguei a oportunidade de, ao mesmo tempo atualizar a bibliografia e a pesquisa, e oferecer à escola um novo enfoque, neste (bom) momento pelo qual passa.

1.6 Definição dos termos utilizados

Antes de tratar de motivação (no trabalho) é necessário que fique claro o conceito de trabalho que foi utilizado e quais os seus possíveis significados psicológicos e sociais.

1.6.1 Definição de Trabalho

Usando algumas de suas definições básicas (HOUAISS, 2004, p. 2743), este estudo foca-se no 'trabalho' como “**2** conjunto de atividades, produtivas ou criativas, que o homem exerce para atingir determinado fim”, enquanto a motivação se dá no “**4** exercício efetivo dessa atividade”, que pode proporcionar eficiência na “**10** tarefa a cumprir; serviço”.

1.6.2 Concepção histórica

Existem muitos pontos de vista sobre o tema *trabalho*. Pode-se abordá-lo em relação à política, religião, economia, cultura etc. (KANAANE, p. 15). Para este estudo, convém apresentar as dimensões histórica e psicológica.

Historicamente, o trabalho é associado a sofrimento, tendo como única finalidade a sobrevivência do indivíduo. De fato, até hoje essa é a realidade para boa parte dos trabalhadores. Até o século XIX, com o fim dos regimes monárquicos, o trabalho no ocidente era reservado principalmente às classes menos favorecidas e aos escravos. A escravidão, a forma mais degradante possível de trabalho, só viria a ser oficialmente abolida na maior parte do mundo ao longo daquele século, mas, como se sabe, ainda existem muitos trabalhadores vivendo em regimes de escravidão ou semi-escravidão.

O trabalho sempre ocupou um espaço de destaque na vida das pessoas, em todos lugares e períodos da história. Sua visão tradicional era a de 'um mal necessário', algo desagradável que só se faz devido à necessidade de sobrevivência. Em oposição, os momentos de ócio é que trariam o prazer e a sensação de liberdade. Aristóteles via dessa forma: o trabalho comum não deixaria tempo suficiente para as atividades política, filosófica e artística, as únicas realmente relevantes.

Já Santo Agostinho defendia o trabalho como um preceito religioso e como forma de manter o homem longe dos vícios. Max Weber, mais adiante, explicou como o enaltecimento do trabalho no protestantismo catalisou a evolução do capitalismo industrial. Foi justamente com a Revolução Industrial, com todas as transformações que dela decorreram, que o trabalho se afirmaria como objeto da filosofia.

A partir de então, surgiram novas e mais complexas concepções sobre o trabalho. Hegel propôs o trabalho como atividade espiritual, como a maneira justa para se satisfazer as necessidades, e como condutor da liberdade em sociedade. No mesmo século XIX, Karl Marx criticou veementemente o trabalho no mundo industrial e complementou Hegel na ideia de trabalho como o que liga o homem à natureza e nela interfere. “Os homens definem-se pelo que fazem, e a natureza individual depende das condições materiais que determinam sua atividade produtiva.” (ALBORNOZ, p. 48)

1.6.3 Concepção psicológica

A concepção psicológica do trabalho refere-se à subjetividade daquele que trabalha, ou seja, das transformações e sentimentos que o trabalho gera nos indivíduos e as atitudes e comportamento que estes adotam frente ao trabalho.

Tomando por base as principais teorias administrativas, enquanto a tradicional Administração Científica dava ênfase nas tarefas, vendo os trabalhadores como meras engrenagens que deviam ser ajustadas como as máquinas na produção, a Teoria das Relações Humanas e, em seguida, a Teoria do Comportamento Organizacional davam ênfase nas pessoas e foram pioneiras em perceber a existência de uma organização informal em toda organização, a importância da motivação para o rendimento do trabalho, bem como outros aspectos relacionados à administração de equipes e dos empregados individualmente. (CHIAVENATO, p.7)

A concepção psicológica do trabalho será abordada com mais detalhes ao longo deste estudo, ao tratar de algumas teorias da motivação e da psicodinâmica do trabalho.

1.7 Hipótese

De um modo geral, os professores e funcionários da EAV trabalham motivados e isso se deve principalmente à identificação com o trabalho realizado, ao sentimento de pertencimento e ao reconhecimento que obtêm.

2 REVISÃO DA LITERATURA

“O fato de um indivíduo estabelecer vínculos com a organização não garante que os objetivos serão realizados sem percalços, mas o compromete com o desempenho e com os resultados alcançados, uma vez que ele se sente efetivamente identificado, pertencente e participante da organização.”

(KRAMER e FARIA, p. 84)

Este capítulo tem por objetivo fazer uma revisão crítica da literatura sobre motivação no trabalho. Para tanto, os seguintes tópicos serão abordados: teorias da motivação; psicodinâmica do trabalho; identidade; e pertencimento.

Se nos primórdios das teorias administrativas a ênfase era dada à tarefa (Administração Científica) ou à estrutura organizacional (Teoria Clássica), a partir dos anos 30 surge uma nova abordagem que passaria a dar prioridade nas organizações às variáveis ‘pessoas’ e ‘grupos de pessoas’.

A Teoria das Relações Humanas surgiu nessa época, como decorrência de estudos de psicologia do trabalho, especialmente. No princípio, esses estudos estavam mais focados em adaptar os trabalhadores ao trabalho, com a única finalidade de alcançar maior produtividade imediata. Num segundo momento, porém, a busca se tornou por maneiras de conhecer melhor os empregados e o relacionamento em grupos (informais, inclusive), para que as pessoas se sentissem bem em seu ambiente de trabalho - e no médio e longo prazo, se tornassem ainda mais produtivas.

Para o surgimento dessa teoria, foi crucial a realização de um estudo que se chamou de Experiência de Hawthorne. Mesmo tendo sido realizada num contexto de sistema de produção industrial, os resultados da pesquisa formaram o início da compreensão sobre a motivação no trabalho.

Entre eles, podem-se destacar os seguintes:

- Uma integração social no grupo de trabalho é essencial para a maior disposição em produzir;
- Os indivíduos numa organização se sentem parte de um coletivo, portanto este deve ser considerado;

- Não existem apenas aspectos formais nas relações de trabalho. Existem também grupos informais, crenças, expectativas, motivação etc.;
- “O conteúdo e a natureza do trabalho têm influência sobre o moral do trabalhador.” (CHIAVENATO, p.115)

Com a percepção de que o homem não age unicamente em função da remuneração que recebe – como Taylor e seus seguidores acreditavam –, surge espaço para que outros fatores fossem considerados.

Nas próximas seções serão apresentadas algumas das principais teorias e considerações acerca da motivação, que foram a base para a realização do estudo de caso aqui apresentado.

2.1 Maslow e a hierarquia das necessidades

Essa teoria da motivação, que não trata exclusivamente do mundo do trabalho, muito contribuiu para o entendimento das necessidades humanas nas organizações e o relacionamento entre elas. Segundo Maslow, todos teríamos necessidades primárias e necessidades secundárias, que seriam subdivididas em cinco categorias, em ordem decrescente de urgência e crescente de complexidade em satisfazer: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidade de estima e necessidade de auto-realização. Esses diferentes níveis de necessidade poderiam ser satisfeitos ao mesmo tempo, mas sempre com prioridade ao atendimento das necessidades mais básicas. A busca dos homens seria sempre em direção às necessidades no topo da pirâmide.

Relacionando às questões do trabalho, cada uma dessas necessidades estaria ligada aos seguintes aspectos:



Figura 1 - A hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação. Fonte: Chiavenato, p. 395

2.2 Fatores higiênicos e fatores motivacionais de Herzberg

Frederick Herzberg apresentou a teoria dos dois fatores, tentando explicar o comportamento das pessoas em ambiente de trabalho. Os fatores higiênicos são aqueles que estão fora do controle das pessoas e quando estão ótimos, apenas evitam a insatisfação no trabalho, ou levam a uma satisfação apenas temporária. Exemplos de fatores higiênicos seriam: salário, benefícios, condições de trabalho, políticas da empresa etc.

Os chamados fatores motivacionais, esses sim poderiam gerar satisfação ao funcionário, pois têm a ver com suas emoções, com seus desejos, mesmo que inconscientes. Entre esses fatores se enquadram: progresso profissional; reconhecimento; responsabilidade; o trabalho em si; realização etc.

Reconhecendo a importância do crescimento pessoal para os trabalhadores, Herzberg propôs que lhes fossem dados cargos e tarefas em quantidade e complexidade de acordo com seus potenciais, visando ao mesmo tempo a um melhor aproveitamento das capacidades de cada um e à satisfação do indivíduo, que passa a se sentir mais importante e se torna mais produtivo.

2.3 McGregor e as teorias X e Y

A teoria Y, em contraposição à teoria X, ensina que as pessoas tem seus objetivos pessoais e que as empresas devem procurar entendê-los e aliá-los aos próprios objetivos da empresa, e não confrontá-los. Esses mesmos indivíduos gostam de ter o que fazer e não vêem o trabalho necessariamente como uma punição; ao contrário, são capazes de enxergar em seu trabalho e nas tarefas diárias uma fonte de prazer, independente de recompensas e outros fatores Herzberg chamou de higiênicos. Além disso, não é preciso que os empregados sejam sempre controlados; muitos são capazes e tem gosto pelo *autocontrole*.

Dessa forma, a Teoria Y sugere algumas medidas, a citar:

- Participação nas decisões estratégicas ou gerenciais;
- Maior responsabilidade para os funcionários;
- Menos especialização e maior entendimento do todo;
- Autocontrole e auto-avaliação.

2.4 Dejours e a psicodinâmica do trabalho

Outra grande contribuição à compreensão sobre a motivação no mundo do trabalho é a de Christophe Dejours e seus estudos relacionados a psicodinâmica do trabalho.

Segundo Dejours (2009), o trabalho é central para a formação da identidade e para a saúde mental dos indivíduos. Assim, ao mesmo tempo que pode ser a origem de sofrimento e de psicopatologias, pode ser fonte de prazer e até mesmo ser usado por pessoas que sofrem de problemas psicopatológicos crônicos, como instrumento terapêutico.

Sejam os simples desgastes psíquicos ou as novas patologias que surgiram estão ligadas à organização contemporânea do trabalho, com suas diversas ferramentas que geram pressão nos trabalhadores, entre elas, a avaliação individualizada do desempenho; a busca pela qualidade total; e a proliferação de serviços terceirizados e contratações temporárias.

Por outro lado, Dejours (2009) afirma que para “definir as condições que seriam favoráveis à saúde mental [...], precisamos entrar na própria materialidade do trabalho, isto é, observar os gestos específicos, as ideias, os afetos que que constituem o que designamos como o ‘trabalhar’”. O trabalho, então, só faz parte do *real* a partir do momento em que desafiam-se as pequenas regras que permeiam qualquer ato de trabalho, na busca das soluções para os problemas com que se defrontam. Na busca por essas soluções o funcionário sofre, tenta e tenta sem desistir, até que, íntimo de suas tarefas, tem a intuição da resposta; ou seja, é preciso resistir ao fracasso, ser capaz de sofrer. Esse sofrimento move o sujeito, portanto, e permite que o transforme a si próprio. Nesse processo a pessoa aprende, aprimora-se, e com isso realiza-se, de alguma maneira.

Com todo o sofrimento gerado pelo trabalho, espera-se, por outro lado, uma retribuição. Já vimos anteriormente, nas teorias de outros autores, que o salário e outros benefícios que eventualmente a empresa concede são, de longe, a única forma de compensação que os trabalhadores desejam, esperam. Para Dejours (2009), o *reconhecimento* é a chave para a satisfação no trabalho e o que faz que se consiga enfrentar o sofrimento, transformando-o em prazer.

O reconhecimento que os outros têm sobre a qualidade e a utilidade do trabalho que um indivíduo executa, gera nele a crença, positiva, de que ele é capaz, domina algo, e é útil de alguma maneira. Ao mesmo tempo, se ele domina algo que outros da mesma profissão ou ofício também dominam, isso gera a oportunidade de perceber-se pertencendo, e o *pertencimento* é fundamental para sua identidade e, conseqüentemente para sua qualidade de vida.

3 A ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE

3.1 Apresentação

A Escola de Artes Visuais do Parque Lage (EAV) é desde sua fundação, em 1975, um importante centro de referência para as artes visuais no Brasil. Com foco no estudo e na produção contemporânea, a Escola desenvolve atividades de ensino através de cursos livres e *workshops*; realiza exposições, palestras e seminários; e configura-se também como núcleo de documentação.

A EAV é uma unidade da Secretaria de Estado de Cultura e está localizada no Parque Lage, lugar privilegiado no coração da cidade do Rio de Janeiro. Lá estudaram e expuseram renomados artistas nas últimas três décadas. ‘Como vai você geração 80?’ foi uma das exposições que contou com jovens artistas, já consagrados há algum tempo, como Beatriz Milhazes, Daniel Senise, Leonilson, Luiz Zerbini e Nelson Felix.

3.1.1 Missão Institucional

Segundo define o recém-criado plano diretor da Escola,

A EAV configura-se como centro educacional aberto de formação de artistas, profissionais e técnicos do campo da arte contemporânea; como polo cultural voltado para a formação de público a partir da realização de exposições e eventos; e como núcleo de documentação, compreendendo uma biblioteca e seu arquivo de documentos históricos sobre arte e artistas. Como referência nacional, com uma consistente imagem no meio da arte, a EAV busca criar mecanismos internos e linhas de atuação externa que permitam um diálogo produtivo com a cidade e com o circuito de arte nacional e internacional. (www.eavparquelage.rj.gov.br, em 20/11/09)

3.2 Breve histórico

3.2.1 Região, do séc. XVI a meados do séc. XIX

Ao final do século XVI, a região em que hoje está situado o Parque Lage era um imenso latifúndio sob o domínio da Coroa, onde se cultivou a cana-de-açúcar. Foi vendida a Diogo de Amorim Soares, passada em seguida a seu genro e revendida

mais tarde a família de Rodrigo de Freitas, que veio a ter seu nome emprestado à lagoa mais famosa da cidade. O príncipe D. João, em 1809, desapropriou a fazenda, que já estava dividida em numerosas chácaras, entre elas a Chácara da Cabeça, na qual em 1840, o paisagista inglês John Tyndale projetou e construiu o jardim que se vê hoje, onde antes havia apenas floresta bruta.

3.2.2 A Chácara dos Lage - meados do séc. XIX a meados do séc. XX

Em 1859 a Chácara da Cabeça foi adquirida por Antônio Martins Lage, pela quantia de 8 mil réis. Ele fez algumas reformas na mansão e construiu uma represa aproveitando as águas límpidas da cachoeira. Seu neto, Henrique Lage, assumiu em 1919 os diversos negócios que a família possuía.

Apaixonado pela cantora lírica italiana Gabriela Bensusan, Henrique Lage encomendou, em 1924, ao arquiteto italiano Mário Vodret, o palacete de estilo eclético italiano, hoje sede da EAV. Apenas em 1934 terminam completamente os últimos detalhes, ainda que o casal já vivesse ali desde o ano de 1931.

Henrique Lage morreu em 1941. Em 1942 o Governo declarou guerra ao "Eixo" e, Vargas, temeroso de que tantas e importantes indústrias caíssem no controle de uma italiana, confiscou o império industrial dos Lage. Com isso, Gabriela Bensusan retornou à Itália.

3.2.3 O Parque Lage e A Escola de Artes Visuais - meados do séc. XX aos dias atuais

Após décadas envolvendo polêmicas relacionadas ao título de propriedade do Parque Lage, seu tombamento, a derradeira desapropriação, e tentativas de dar outro uso ao espaço, a EAV finalmente garantiu, neste ano de 2009, sua permanência ali por 20 anos, renováveis por mais 20, através de termo de cessão pela União ao Governo do Estado, através da Secretaria de Estado de Cultura, a que a Escola está vinculada.

Por quase 10 anos o Instituto de Belas Artes (IBA) – que antes localizava-se na Praia Vermelha – ocupou a mansão dos Lage. Entretanto, foi em 1975 que o artista

plástico Rubens Gerchman transformou o IBA na Escola de Artes Visuais do Parque Lage, dando à prioridade à arte contemporânea, que caracteriza a Escola, e tornando-se seu primeiro diretor.

3.3 A Escola hoje

A EAV passa no momento por um amplo processo de análise de seu Ensino, de seus projetos e de sua missão. Além disso, a garantia de permanência no espaço por mais 20 anos renováveis, os investimentos cada vez maiores do governo do estado e a expectativa das obras de restauração e readequação do uso do palacete e dos jardins trazem um grande ânimo aos frequentadores e funcionários da Escola, e a esperança de que ela se torne cada vez mais pública, na oferta de cursos e outras atividades gratuitas, e cada vez mais reconhecida como referência internacional como polo de produção e pensamento de artes visuais.

Entre as novidades dos últimos dois anos, estão a oferta de cursos gratuitos para estudantes, em diferentes áreas, a reforma completa dos ateliês de gravura, a presença de computadores em todos postos de trabalho que precisam, mobiliário e equipamentos novos para as salas de aula etc.

Existe uma grande expectativa pela transformação da AMEAV, a Associação dos Amigos da EAV, que cuida dos recursos da Escola, em uma OS ou Organização Social. Ainda sem data definida, a transição deverá garantir uma boa verba anual repassada pela Secretaria de Estado de Cultura, com um razoável grau de autonomia para a EAV gerir esse dinheiro, além de poder efetuar contratações necessárias de pessoal, entre outras providências.

3.4 Pessoal

Como unidade da Secretaria de Estado de Cultura, a EAV tem à época deste estudo a seguinte subordinação e estrutura:

Governo do Estado do Rio de Janeiro – Governador: Sérgio Cabral

Secretaria de Estado de Cultura – Secretária de Estado: Adriana Rattes

Direção da EAV: Claudia Saldanha

Coordenador Administrativo: Herbert Hasselmann

Coordenadora de Ensino: Tania Queiroz

Coordenadora de Projetos: Izabela Pucu

Comissão de Ensino: Maria Tornaghi, Luiz Ernesto de Moraes e Malu Fatorelli

Comissão de Projetos: Alexandre Sá, Guilherme Bueno e Ricardo Basbaum

O quadro funcional divide-se da seguinte maneira:

Tabela 3.1 – Colaboradores da EAV por área de atuação

Direção	Coordenação Administrativa	Coordenação de Ensino	Comissão de Ensino	Docentes	Coordenação de Projetos	Comissão de Projetos	Biblioteca	Manutenção	Secretaria	AMEAV	TOTAL
1	8	3	3	36	3	3	6	3	4	11	81
1%	10%	4%	4%	44%	4%	4%	7%	4%	5%	14%	100%

Aqui não são considerados – assim como no estudo de caso – nem os professores temporários, nem os funcionários terceirizados, que são os vigilantes e os responsáveis pela limpeza, tanto do parque quanto da Escola.

Além desses, também trabalham no Parque Lage funcionários do Parque Nacional da Tijuca e da Associação Saúde Criança Renascer, que tem no parque sua sede principal em uma casa separada.

Em relação ao vínculo de trabalho com a EAV, de seus 81 colaboradores (contando a AMEAV), 36, os professores, não têm vínculo formal com a Escola, recebendo apenas de acordo com o número de alunos em cada mês. Onze são os extraquadros do estado, oito são concursados do estado ou cedidos, e 11 são os estagiários, sendo três da AMEAV, e oito com contrato com a Secretaria de Estado de Cultura.

3.5 Trabalho na EAV

Trabalhar na EAV é, de maneira geral, um prazer para os professores e funcionários da Escola. Talvez em primeiro lugar pelo fator mais visível, que é a localização. O ambiente arborizado do parque, a beleza eclética do palacete histórico e o clima tranquilo que costuma-se encontrar no pátio principal amenizam o estresse do dia a dia e combinam com a natureza da atividade artística. Além disso, lida-se o tempo

todo com um público heterogêneo, que não está ali por outro motivo além do interesse, ou mesmo paixão, pelas artes visuais. Outro ponto é o fato de a hierarquia ser horizontalizada, havendo um fluxo de informações bastante fluído entre os níveis. Por isso, e como a maioria dos cômodos – de aulas, de exposições e de trabalho – estão ao longo apenas dos dois andares do palacete, ocorrem de forma fácil a comunicação, a montagem de espaços para eventos, a solução de problemas etc.

A Escola tem também seus pontos frágeis, é claro. Quedas frequentes de luz; salários atrasados dos professores dos cursos gratuitos para estudantes – subsidiados pelo estado; infiltrações; calor por ausência de ar-condicionado; dificuldade na organização do cadastro de alunos e de recebimentos de mensalidades (um sistema informatizado está para ser implantado); algumas resistências a mudanças; e deficiência na comunicação externa são só alguns exemplos.

Contudo, ao menos tem-se consciência de todas essas questões, sabe-se que muitas delas poderão ser resolvidas em um futuro não muito distante e, acima de tudo, professores e funcionários não se deixam abalar pelas dificuldades que eventualmente encontram, e batalham para trabalhar da maneira que for possível.

4 METODOLOGIA DE TRABALHO PARA A PESQUISA

Este capítulo está dividido nos seguintes tópicos:

1. escolha do objeto de estudo;
2. níveis e métodos de pesquisa;
3. universo;
4. plano amostral da pesquisa;
5. instrumentos de coleta de dados;
6. variáveis do estudo.

4.1 Escolha do objeto de estudo

O objeto de estudo deste trabalho é a motivação no trabalho em organizações culturais com um caráter dinâmico. O organização dinâmica é aqui definida como aquela que apresenta um grande número de variáveis, tanto em relação a sua constituição estrutural, como em relação a gama de atividades que se executam e as contingências que se apresentam.

4.2 Níveis e métodos de pesquisa

Dois métodos de pesquisa foram utilizados neste trabalho: a exploratória e a descritiva. Na fase conceitual foi realizada pesquisa exploratória, com a finalidade de aumentar a compreensão do autor sobre o tema, oferecendo embasamento para a formulação da hipótese e para a execução da pesquisa descritiva. A pesquisa do tipo descritiva e qualitativa, foi utilizada numa segunda etapa para verificar a validade da hipótese anteriormente formulada.

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se primeiramente a pesquisa bibliográfica, tendo em vista que foi realizada uma revisão literária sobre os temas em questão. Utilizou-se, ainda, o estudo de caso, uma vez que se limitou a pesquisar o circunscrito da organização em questão.

4.3 Universo

O universo da pesquisa é constituído pelo grupo de funcionários, estagiários e professores da Escola de Artes Visuais do Parque Lage, no Rio de Janeiro.

4.4 Plano amostral da pesquisa

A composição da amostra refere-se aos funcionários, estagiários e professores (permanentes) da EAV, que responderam ao questionário proposto. A apenas a alguns funcionários e estagiários não foi solicitado o preenchimento do mesmo, por estarem há muito tempo trabalhando na organização. Mostram-se a seguir as quantidades e proporções dos respondentes, de acordo com o tipo de vínculo com a EAV.

Tabela 4.1 – Respondentes da pesquisa por tipo de vínculo com a EAV

AMEAV	Concursados	Estagiários	Extra-quadros	Sem vínculo	TOTAL
2	5	6	1	16	30
7%	17%	20%	3%	53%	100%

Assim como a proporção de professores em relação ao total de colaboradores da EAV é próximo a 50% (44%), percebe-se que o número de respondentes professores (sem vínculo), é também cerca da metade (53%) do total de respondentes. Por isso, e devido às diferenças encontradas entre professores e outros colaboradores no que diz respeito à forma de remuneração, à atividade profissional e até mesmo aos anos de trabalho na Escola - como será visto mais adiante - decidiu-se por separar os resultados dos questionários aplicados aos professores dos aplicados aos outros colaboradores.

4.5 Instrumentos de coleta de dados

Para o estudo de caso desta pesquisa, foram utilizados três formas de coleta de dados:

- aplicação de questionários;
- entrevistas semi-estruturadas;

- observação simples.

Segundo Gil (2006, p. 128), o questionário apresenta algumas vantagens se comparado à entrevista como, por exemplo, garantir o anonimato das respostas, atingir um maior número de pessoas, deixando-as a vontade para responder quando melhor convir.

Por outro lado, sabe-se que, neste caso, pode-se ter incorrido em limitações como a impossibilidade de tirar dúvidas sobre as questões, a incerteza sobre o nível de seriedade ao responderem, e possibilidade de algumas questões terem sido interpretadas de maneiras diferentes pelos respondentes.

Por outro lado, tendo o autor amplo envolvimento com a organização, houve facilidade em realizar entrevistas não estruturadas com pessoas-chave, bem como a realização de observação simples nos locais de trabalho.

4.6 Variáveis do estudo

O questionário motivacional baseou-se, principalmente, nas variáveis apontadas pelas teorias de Maslow, Herzberg e McGregor, e as observações e entrevistas não-estruturadas foram baseados também nos estudos de Dejours sobre a psicodinâmica do trabalho.

Assim, podem-se resumir as variáveis como sendo as relacionadas aos seguintes fatores:

- condições de trabalho;
- garantias ao colaborador;
- relacionamento com os outros (professores, alunos ou funcionários)
- envolvimento com o trabalho; e
- reconhecimento e pertencimento.

5 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados encontrados, considerando sua análise e interpretação, que seguem.

O capítulo está estruturado da seguinte forma: para cada questão exibem-se os resultados encontrados por meio de tabelas e em seguida passa-se à análise dos mesmos. Como explicado na seção 4.4 do capítulo de metodologia, os resultados foram subdivididos entre professores e os outros colaboradores da organização, com tipos diferentes de vínculo (estagiários, concursados, extra-quadros e integrantes da AMEAV – Associação dos Amigos da EAV).

Os resultados tem origem do tratamento das respostas ao questionário que foi passado aos professores e aos outros colaboradores das Escola de Artes Visuais do Parque Lage. Ao todo, 30 questionários foram respondidos, anonimamente. Sua aplicação objetivou buscar subsídios para responder ao problema deste trabalho: Quais fatores mais contribuem para a motivação no trabalho em organizações culturais dinâmicas?

Tabela 5.1 – Distribuição dos respondentes por ano de entrada na EAV

	1975-80	1981-86	1987-92	1993-98	1999-2004	2005-09
Outros colaboradores	0	0	0	1	0	13
	0%	0%	0%	7%	0%	93%
Professores	1	4	2	4	1	4
	6,3%	25%	12,5%	25%	6,3%	25%

A tabela 5.1 registra, em intervalos de seis anos, a distribuição dos respondentes por ano de entrada na organização, o que não significa que essas pessoas trabalharam lá continuamente desde então. Especialmente entre os professores, alguns passaram longos períodos sem lecionar na Escola.

Ainda assim, pode-se perceber que são exatamente os professores os que estão há mais tempo trabalhando na Escola e, por isso mesmo, são os que por um lado têm a maior identificação com organização e, por outro maior resistência a mudanças.

Tabela 5.2 - Distribuição dos respondentes por grau de instrução

		Ensino Médio	Superior Incompleto	Superior Completo	Pós-graduação Lato Senso	Mestrado	Doutorado
Outros colaboradores		0	8	0	3	3	0
	%	0%	57%	0%	21%	21%	0%
Professores		0	0	4	2	7	3
	%	0%	0%	25%	13%	44%	19%

A tabela 5.2 evidencia um alto grau de instrução, tanto entre os professores, quanto entre os outros colaboradores. Se mais da metade destes encontram-se na coluna 'Superior Incompleto' é devido ao número de estagiários que responderam. Ao mesmo tempo, como era de se esperar, mais professores têm mestrado e doutorado, devido à natureza e as necessidades de sua profissão. Como será visto na tabela 5.6, muitos também são professores universitários, além da EAV.

Tabela 5.3 - Distribuição dos respondentes por curso de graduação cursado

Outros colab.	f	Professores	f
Não responderam	3	Não responderam	3
Artes	3	Arquitetura	2
Economia	2	Artes	2
Pedagogia	2	Filosofia	2
Administração	1	Arte decorativa	1
Ciências contábeis	1	Cinema	1
Engenharia	1	Direito	1
Museologia	1	Economia	1
TOTAL	14	Gravura	1
		História	1
		Projeto gráfico	1
		TOTAL	16

A tabela 5.3, por sua vez, sinaliza para a variedade de formações no nível de graduação, entre os que trabalham na Escola, inclusive de áreas tradicionalmente sem qualquer relação com as artes, como economia, engenharia e direito. Essa diversidade de origens acadêmicas possivelmente agrega muito numa organização que valoriza a interdisciplinaridade, particularmente no ensino e nos projetos.

Por outro lado, a maioria dos funcionários e professores vêm, de fato, de áreas ligadas às artes, o que é importante também, pois é uma evidência de que muitos dos que trabalham na EAV já estavam/estão desde cedo interessados na atividade profissional que exercem.

Tabela 5.4 - Distribuição dos respondentes por número de cursos frequentados na própria EAV

	0	1 ou 2	3 a 5	6 ou +	TOTAL
Outros colaboradores	7	3	3	1	14
	50%	21%	21%	7%	100%
Professores	3	2	2	9	16
	19%	13%	13%	56%	100%

A tabela 5.4 revela que, enquanto professores buscaram ou ainda buscam complementar sua formação artística, seja teórica ou prática, na própria EAV, os outros colaboradores, ainda que possam participar gratuitamente de qualquer curso, ou não tem tanta necessidade ou não dispõem de tempo ou não tem tanto interesse para fazer muitos cursos na Escola, ou ainda, e mais provavelmente, pois não trabalham lá há tanto tempo quanto os professores em geral.

Tabela 5.5 - Distribuição dos respondentes por exercício de atividades profissionais em outra(s) organização(ões)

	Não	Sim, sem vínculo	Sim, com vínculo	TOTAL
Outros colaboradores	9	4	1	14
	64%	29%	7%	100%
Professores	7	4	5	16
	44%	25%	31%	100%

A tabela 5.5 mostra a quantidade e o percentual de respondentes que não trabalha em nenhuma outra organização ou trabalha, sem vínculo ou com vínculo empregatício. Entre os professores, mais da metade trabalha também em outra organização, enquanto entre os demais a proporção é de pouco mais de um terço.

Tabela 5.6 - Atividades profissionais que os respondentes também exercem

Outros colaboradores	Professores
Técnico programação visual	Direção, curadoria, edição
Voluntário	Professor titular; professor adjunto de arte
Assistência	Direção de arte (cinema)
Eventos	Produtor e consultor de arte
	direção editorial
	Decoração
	Profissional de cinema e TV

A tabela 5.6 fornece os diferentes tipos de atividades profissionais citadas como também exercidas pelos respondentes. Algumas dessas atividades foram citadas mais de uma vez. Todas as atividades mencionadas, se não ligadas à arte, estão relacionadas à cultura.

Tabela 5.7 - Relação dos respondentes com as artes visuais.

	Produzo ou já produzi trabalhos autorais	Faço ou já fiz pesquisa acadêmica	Dou ou já dei aulas	Participo de cursos	Leio por conta própria	Vou a exposições
Outros colab.	29%	21%	14%	50%	79%	79%
Professores	100%	81%	100%	81%	100%	100%

A tabela 5.7 dá conta da relação dos respondentes com o objeto da EAV, que são as artes visuais. Como era de se esperar, os professores apresentaram um índice elevadíssimo de conexão com o mundo da arte, através das diversas atividades citadas. Os outros colaboradores, no entanto, também se mostraram bem mais interessados nas artes visuais que a média dos brasileiros.

Tabelas 5.8a – Graus atribuídos pelos respondentes a fatores para a motivação no trabalho

Outros colaboradores	1	2	3	4	5	∅
Auto-realização	29%	7%	36%	14%	14%	1,8
O trabalho em si	29%	21%	21%	7%	21%	1,7
Responsabilidade	21%	0%	21%	7%	50%	2,3
Desenvolvimento pessoal	21%	0%	14%	29%	36%	2,3
Reconhecimento	36%	0%	43%	14%	7%	1,6
Possibilidade de progresso	71%	0%	29%	0%	0%	1,0
Ampliar área de conhecimento ou interesse	29%	0%	29%	7%	36%	2,0
Políticas da Escola	64%	14%	14%	7%	0%	1,0
Competência da direção	21%	21%	21%	21%	14%	1,8
Status	57%	14%	14%	7%	7%	1,2
Relacionamento interpessoal	29%	7%	21%	29%	14%	1,9
Segurança	36%	14%	36%	14%	0%	1,5
Remuneração	14%	29%	21%	0%	36%	2,0

Tabelas 5.8b – Graus atribuídos pelos respondentes a fatores para a motivação no trabalho

Professores	1	2	3	4	5	∅	% outros
Auto-realização	6%	0%	25%	25%	44%	2,0	144%
O trabalho em si	0%	0%	0%	38%	63%	2,3	170%
Responsabilidade	6%	6%	19%	25%	44%	2,0	108%
Desenvolvimento pessoal	0%	6%	13%	25%	56%	2,2	121%
Reconhecimento	19%	6%	56%	19%	0%	1,4	107%
Possibilidade de progresso	19%	19%	19%	31%	13%	1,5	191%
Ampliar área de conhecimento ou interesse	6%	6%	19%	25%	44%	2,0	123%
Políticas da Escola	13%	25%	31%	31%	0%	1,4	171%
Competência da direção	6%	6%	31%	38%	19%	1,8	125%
Status	44%	13%	44%	0%	0%	1,0	104%
Relacionamento interpessoal	6%	0%	19%	38%	38%	2,0	137%
Segurança	56%	0%	25%	13%	6%	1,1	93%
Remuneração	25%	19%	38%	6%	13%	1,3	84%

As tabelas 5.8a e 5.8b resumem a relevância atribuída subjetivamente pelos respondentes a 12 fatores de motivação no trabalho. Quanto maior a importância do fator, maior o grau atribuído. As colunas com o sinal '∅' indicam a média ajustada para cada fator, ou seja, para cada um dos dois grupos, um fator – o de menor relevância atribuída – ficou com o parâmetro 1,0 e a média ajustada para os outros fatores indicam quantas vezes mais importância foi dada a estes em relação ao primeiro.

Assim, para os professores, os fatores considerados mais importantes para a motivação em seu trabalho na EAV, foram ‘o trabalho em si’ e ‘desenvolvimento pessoal’, enquanto os menos importantes foram ‘status’ e ‘segurança’.

Já para os demais colaboradores, os mais importantes seriam ‘responsabilidade’ e ‘desenvolvimento pessoal’, e os menos importantes, ‘possibilidade de progresso’ e ‘políticas da escola’.

A coluna ‘% outros’ somente aparece na tabela 5.8b, pois ela apresenta uma comparação dos graus atribuídos pelos professores aos atribuídos pelos outros colaboradores. Assim, tem-se que aos fatores ‘trabalho em si’ e ‘políticas da escola’ foi dado, pelos professores, cerca de 70% a mais de importância que os demais colaboradores deram. Isso pode ser explicado devido à maior influência das políticas da Escola no trabalho dos professores e devido à natureza da atividade profissional daqueles que lecionam, que costuma ser apontado como ‘altamente prazeroso’ ensinar e conviver com alunos.

Por outro lado, ‘segurança’ e ‘remuneração’ foram os dois (únicos) fatores aos quais os professores atribuíram uma menor importância relativa para sua motivação no trabalho. Isso deve-se explicar pela ausência de vínculo de trabalho dos professores com a EAV e a conseqüente remuneração incerta – que depende do número de alunos em cada mês – e ao fato de os professores estarem mais interessados nas questões ligadas ao trabalho e ao funcionamento da Escola.

Tabela 5.9a – Graus atribuídos pelos respondentes a fatores que gratificam ao desenvolver seus trabalhos na EAV

Outros colaboradores	1	2	3	4	5	∅
Autonomia para desenvolver o trabalho	43 %	7%	14 %	7%	29 %	2, 2
Possibilidade de apresentar idéias e vê-las implementadas	29 %	7%	21 %	21 %	21 %	2, 5
Possibilidade de participar da gestão da Escola	43 %	14 %	7%	21 %	14 %	2, 1
Remuneração variável	86 %	0%	14 %	0%	0%	1, 1
Oportunidade de carreira	86 %	7%	7%	0%	0%	1, 0
Ambiente de trabalho descontraído	14 %	21 %	7%	29 %	29 %	2, 8
Ambiente de trabalho sem discriminações	21 %	14 %	14 %	14 %	36 %	2, 7

Oportunidade de ascensão profissional	79 %	7%	7%	0%	7%	1, 2
Comunicação aberta com o superior ou coordenações ou direção	7%	21 %	0%	29 %	43 %	3, 1
Infra-estrutura para trabalhar	36 %	36 %	7%	0%	21 %	1, 9

Tabela 5.9b – Graus atribuídos pelos respondentes a fatores que gratificam ao desenvolver seus trabalhos na EAV

Professores	1	2	3	4	5	Ø	% outros
Autonomia para desenvolver o trabalho	0%	0%	6%	6%	88%	3,0	132%
Possibilidade de apresentar idéias e vê-las implementadas	6%	6%	19%	38%	31%	2,3	95%
Possibilidade de participar da gestão da Escola	19%	6%	50%	19%	6%	1,8	86%
Remuneração variável	56%	25%	19%	0%	0%	1,0	94%
Oportunidade de carreira	50%	13%	31%	6%	0%	1,2	119%
Ambiente de trabalho descontraído	6%	0%	13%	38%	44%	2,5	92%
Ambiente de trabalho sem discriminações	0%	0%	38%	13%	50%	2,5	94%
Oportunidade de ascensão profissional	38%	13%	25%	19%	6%	1,5	121%
Comunicação aberta com o superior ou coordenações ou direção	6%	6%	25%	6%	56%	2,5	79%
Infra-estrutura para trabalhar	6%	19%	31%	25%	19%	2,0	105%

As tabelas 5.9a e 5.9b referem-se a proporção dos graus atribuídos pelos respondentes a 10 fatores que gratificariam mais ou menos no desenvolvimento de seus trabalhos na organização. Os tipos de classificação são idênticos aos da questão anterior. Assim, pode-se observar que, para os colaboradores em geral, a ‘remuneração variável’, ‘oportunidade de carreira’ e ‘oportunidade de ascensão profissional’ são fatores pouco expressivos se comparados aos outros, especialmente ‘Comunicação aberta com o superior ou coordenações ou direção’ e ‘Ambiente de trabalho descontraído’, os considerados relativamente mais gratificantes.

Já para os professores, à ‘autonomia para desenvolver o trabalho’ foi dada a relevância, tanto absoluta como relativa, enquanto a ‘remuneração variável’ e a ‘oportunidade de carreira’ não foram considerados como fatores gratificantes. Comparando os dois grupos, houve bem mais equilíbrio, se comparado à questão anterior.

Tabela 5.10 – Graus atribuídos à autonomia para realizar o trabalho na EAV

	1	2	3	4	5	$\bar{\sigma}$
Outros colaboradores	21%	21%	43%	14%	0%	2,50
Professores	0%	6%	19%	75%	0%	3,69

A tabela 5.10 exibe a porcentagem atribuída à cada grau de autonomia para realizar o trabalho na Escola. Os professores atribuíram um grau consideravelmente mais elevado que os demais, provavelmente devido à natureza de seu trabalho.

Tabela 5.11 – Graus atribuídos à participação no que diz respeito à gestão da Escola

	1	2	3	4	5	$\bar{\sigma}$
Outros colaboradores	36%	21%	29%	14%	0%	2,21
Professores	19%	19%	56%	6%	0%	2,50

Finalmente, a tabela 5.11 permite visualizar que tanto os professores quanto os demais colaboradores não consideram, na média, nem alto nem baixo o seu grau de participação no que diz respeito à gestão da EAV.

6 CONCLUSÃO

de seus projetos de ensino

Escola → instituição / escola

Menos e e e e... mais pontuado e mais crítico

ALBORNOZ → comentário não → mais crítica.

Marques de São Vicente 17, Bloco1, apto 105

A EAV passa no momento por um amplo processo de análise de seu Ensino, de seus projetos e de sua missão. Além disso, a garantia de permanência no espaço por mais 20 anos renováveis, os investimentos cada vez maiores do governo do estado e a expectativa das obras de restauração e readequação do uso do palacete e dos jardins trazem um grande ânimo aos frequentadores e funcionários da Escola, e a esperança de que ela se torne cada vez mais pública, na oferta de cursos e outras atividades gratuitas, e cada vez mais reconhecida como referência internacional como polo de produção e pensamento de artes visuais.

Para isso, é necessário que a EAV, entre outras coisas, cuide para que todos trabalhem motivados na organização, pois é bom para os funcionários e bom para a Escola, que se torna mais eficiente, preparada para lidar com tantos projetos e contingências que decorrem do dinamismo que lá existe.

Na Grécia antiga foram conceituados três tipos diferentes de atividades fundamentais: *labor*, *trabalho* e *ação*. O *labor* é a atividade ligada à sobrevivência, ao esforço necessário, inevitável; por isso não é um trabalho livre. O *trabalho*, por outro lado, corresponde à atividade que cria coisas, que de alguma forma são uma extensão do criador e que podem sobreviver ao tempo, encantar ou ser útil a outras gerações. Finalmente, a *ação* é o tipo de atividade que acontece entre as pessoas, sem a necessidade de coisas tangíveis; os instrumentos são a voz, o discurso do homem. “Corresponde à condição humana da pluralidade e realiza a liberdade”. (ALBORNOZ, 2009)

Se não são suficientes, esses conceitos ao menos sugerem de onde vem a motivação intrínseca dos professores da EAV. Ao mesmo tempo que ‘trabalham’

(todos declararam realizar ou já terem realizado trabalhos autorais em artes plásticas), eles 'agem', ao usarem seu discurso para passar o conhecimento adiante. Talvez não haja liberdades maiores do que essas no trabalhar: poder tocar intimamente as coisas do mundo, no ato criador, e conseguir tocar as pessoas no mundo, no ato de lecionar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBORNOZ, Suzana. O trabalho na balança dos valores. **Revista Cult**, São Paulo, nº 139, p. 46-48, set. 2009.

ACEVEDO, Claudia R.; NOHARA, Jouliana J. - **Monografia no curso de Administração**: Guia Completo de Conteúdo e Forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.

CAMPOS, Claudia Valentina de Arruda e MALIK, Ana Maria. **Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do Programa de Saúde da Família**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2008, vol.42, n.2, pp. 347-368. ISSN 0034-7612

CHIAVENATO, Idalberto. - **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000

DE CARVALHO, Paulo R. B. - **Organização Governamental e Trabalho**: Auto-Realização, Prazer e Eficácia: O Caso da Escola de Artes Visuais do Parque Lage. Rio de Janeiro, 1998

DEJOURS, Christophe. Entre o desespero e a esperança: como reencantar o trabalho? **Revista Cult**, São Paulo, nº 139, p. 49-53, set. 2009.

GIACOMOZZI, Alex M.; MUNOZ, Cecilia G. and HADI, Patricio L. **Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa**. *Rev. Adm. Pública* [online]. 2008, vol.42, n.6, pp. 1213-1230. ISSN 0034-7612.

GIL, Antônio Carlos - **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006

GRÖNROOS, Christian - **Marketing - Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Campus, 2004

HOUAISS, Antonio; VILLAR, Mauro de S.; e FRANCO, Francisco M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva: 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KRAMER, Gustavo G.; DE FARIA, José H. **Vínculos organizacionais** *Rev. Adm. Pública* [online]. 2007, vol.41, n.6, pp. 83-104.

THIRY-CHERQUES, Hermano R. **O Trabalho como profissão: a racionalidade do compromisso**, *Revista de Administração Pública*, 36 (6), pp. 879-904, 2002.

VERGARA, Sylvia C. - **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO

*Obrigatório

1. Trabalha na EAV como: *

- Professor
- Estagiário
- Concursado (mesmo que cedido)
- Extra-quadro
- AMEAV

2. Em que ano aprox. começou a trabalhar na EAV? *

3. Grau de instrução *

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Superior Incompleto
- Superior Completo
- Pós-graduação Lato Senso
- Mestrado
- Doutorado

4. Curso de graduação: *

(mesmo que incompleto)

- Não se aplica
- Outro:

5. Quantos cursos ou workshops, aproximadamente, já frequentou na própria EAV? *

- 0
- 1 ou 2
- 3 a 5
- 6 ou mais

6. Exerce atividades profissionais em outra(s) organização(ões)? *

- Sim, com vínculo
- Sim, sem vínculo
- Não (vá para a questão 8)

7. De que tipo?

8. Qual a sua relação com as artes visuais? *

	Sim	Não
Produzo ou já produzi trabalhos autorais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faço ou já fiz pesquisa académica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dou ou já dei aulas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo de cursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leio por conta própria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vou a exposições	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Quais fatores são mais relevantes (e quais são menos) para a motivação no seu trabalho na Escola? (A) *

Ao menos uma opção deve receber grau 1 (menos relevante) e ao menos uma opção deve receber grau 5 (mais relevante).

	1	2	3	4	5
auto-realização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
o trabalho em si	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
responsabilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
desenvolvimento pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
reconhecimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
possibilidade de progresso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ampliar área de conhecimento ou interesse	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
políticas da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Competência da direção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
status	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
relacionamento interpessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
segurança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
remuneração	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. O que mais gratifica ao desenvolver seu trabalho na EAV? *

O(s) fator(e)s menos relevante(s) devem receber grau 1, e o(s) mais relevante(s), grau 5

	1	2	3	4	5
autonomia para desenvolver o trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
possibilidade de apresentar idéias e vê-las implementadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
possibilidade de participar da gestão da Escola	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
remuneração variável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oportunidade de carreira	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ambiente de trabalho descontraído	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
ambiente de trabalho sem discriminações	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
oportunidade de ascensão profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
comunicação aberta com o superior ou coordenações ou direção.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
infra-estrutura para trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Qual o grau de autonomia do seu trabalho na EAV? *

1 2 3 4

muito baixo muito alto

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

1 2 3 4

muito baixo muito alto

13. Como se dá o seu relacionamento com os professores e/ou funcionários da Escola? com seus alunos? (professores) *

14. Quais você acha que sejam os pontos fortes da EAV e quais suas sugestões para otimizá-los?

15. Quais você acha que sejam os pontos frágeis da EAV e quais suas sugestões para melhorá-los?

Enviar

ANEXO A – RESPOSTAS ESCRITAS DADAS ÀS QUESTÕES 13, 14 E 15 DO QUESTIONÁRIO APLICADO

Pergunta 13: Como se dá o seu relacionamento com os professores e/ou funcionários da Escola? E com seus alunos? (professores)

Outros colaboradores
Bom
Relacionamento é amigável com professores, funcionários e alunos porém o contato com os alunos é limitado aos que eu conheço, que são poucos.
Razoável. Como em qualquer instituição, existem relações mais estressantes - aqui na escola com os professores estrelas.
Amistoso e cordial com funcionários e professores.
Meramente profissional.
OTIMO
Atendimento aos professores e alunos.
Com respeito e descontração.
O relacionamento é muito bom, baseado na confiança mútua conquistada através do dia a dia, acredito.
Relacionamento tranquilo.
Bom
Funcionários - excelente relacionamento Professores - pouco contato Alunos - pouco contato
Com a maioria dos professores esse relacionamento se dá de forma saudável e estimulante, pois são muito generosos com o conhecimento. Alguns te dão uma liberdade que te deixa muito a vontade, contribuindo para o bom aprendizado e até para amizades saudáveis entre as partes.
Bom
Excelente.

PROFESSORES
Muito amigável
Bom / muito bom
No convívio
Penso ter um bom relacionamento com professores e funcionários e meus alunos gostam muito das aulas. Eu adoro estar com eles, sempre aprendo alguma coisa.
Meu relacionamento com os funcionários e alunos acredito ser o melhor possível. Com os professores também, guardando algumas poucas exceções.

Cordial e amigável, tenho bons amigos e procuro interagir com os alunos.
Bom, na medida do possível.
<p>Em relação aos funcionários, existe um forte espírito colaborativo por parte de toda a equipe, o que é fundamental para se lidar com as eventuais dificuldades de uma maneira objetiva e eficiente. Em muitas ocasiões, a certeza da vontade e empenho de todos em conseguir chegar aos melhores resultados é mais importante do que a garantia de que estes sejam efetivamente alcançados. Em relação aos outros professores, num sentido geral, posso afirmar que me receberam de maneira muito carinhosa quando entrei na equipe, demonstrando receptividade e curiosidade em relação ao trabalho que havia começado a desenvolver na escola. Foi só gradualmente que comecei a perceber uma forma de lidar um pouco refratária a novas idéias e projetos, que, antes mesmo de serem pensados ou discutidos, já eram tratados com uma certa hostilidade. Comecei a interpretar isso como um certo tipo de resistência por parte de professores com muitos anos de casa, provavelmente condicionados a certos padrões já estabelecidos ou desgostosos com experiências de administrações anteriores. Em relação aos alunos, sinto-me privilegiada de lidar com um público de uma escola livre, que está ali por real interesse no pensamento e experiência da arte e percebo que há uma intensa troca de idéias. O outro lado dessa busca de conhecimento que visa apenas a realização pessoal é que a dedicação aos trabalhos propostos e a frequência às aulas nem sempre são muito constantes, existindo um aspecto de descompromisso que, às vezes, compromete o processo.</p>
Excelente. É um bom convívio
Muito bom.
Relacionamento excelente, construído aos poucos.
<p>Como eu próprio escolho meus alunos, minha relação com eles é excelente muitas vezes transformando-se em amizade e companheirismo.</p> <p>Com meus colegas professores é muito boa. Com a maior parte dos funcionários é somente profissional</p>
Tenho bom relacionamento com praticamente todos.
O relacionamento é positivo e a troca acontece em todas as instâncias
De modo precário e episódico, sem instrumentos regulares e eficazes.
Muito bom.

Pergunta 14: Quais você acha que sejam os pontos fortes da EAV e quais suas sugestões para otimizá-los?

Outros colaboradores
<p>Remuneração dos professores de acordo com a produtividade Liberdade de expressão Não intervenção do estado no que diz respeito a cultura</p>
<p>Localização e histórico da escola. Para que estes sejam otimizados é preciso que a escola ofereça um ensino inovador e forme artistas.</p>
<p>Pela primeira vez desde sua criação como EAV existe um programa gratuito para estudantes com remuneração do Estado, o que provocou uma mudança radical no perfil dos alunos e também na disposição de professores já acomodados com sua antiga e previsível clientela de madames, malucos beleza e outros tantos poucos que frequentavam a escola.</p>
<p>Atendimento à comunidade e pluralidade de pensamentos e ações. Manter, cada vez mais, interação com a comunidade.</p>
<p>Escola de ensino aberto, sem vínculo acadêmico. Boa localização e boa infraestrutura. Excelentes professores. Bons investimentos do Governo do Estado nos últimos 2 anos.</p>
<p>A atual direção possui uma política fantástica de gestão de pessoas, o que contribui para a união dos funcionários, o que é muito positivo. Nunca ouvi ninguém reclamar da Claudia (diretora), por exemplo. O alto nível dos professores também é um ponto positivo.</p>
<p>Profissionais com bom currículo.</p>
<p>Uma administração voltada para o desenvolvimento da escola e não de outros fatores. Uma melhoria seria uma maior conscientização das demais áreas da escola a respeito de ato de administrar.</p>
<p>Pontos fortes: Ambiente de trabalho favorável, liberdade para criação e uma comunicação agradável entre todos. Otimização: utilizar desses pontos fortes e da criatividade de todos para melhor divulgar a Escola.</p>
<p>o ambiente agradável (tanto físico como psicológico). o quadro de professores. a tradição e o histórico da escola. talvez, valorizá-los um pouco mais resultasse em um fortalecimento dessa imagem que a EAV tem.</p>

Professores
<p>O envolvimento profundo com as questões da arte por parte de professores, da coordenação e diretoria, que vêm também se empenhando na diversificação dos cursos oferecidos. Sem sugestões.</p>
<p>Flexibilidade de ensino Diálogo entre a gestão e comunidade (prof, alunos, funcionarios). Diversidade de público Relação entre teoria e prática implícita na estrutura e dinâmica da escola (organização de mostras e eventos)</p>
<p>O fato de ser uma escola livre e estar situada em um Parque. E principalmente ter uma direção voltada para o aprendizado e não apenas para o lado empresarial (lucrativo). Educação não combina com lucro a curto prazo. Otimizá-la seria dar um foco maior a questão do aprendizado, deste ser prioridade. Mantendo as diferenças de cursos que já existem, valorizando cada um. Potencializar o ambiente de trocas e de novas idéias. Respirar!</p>
<p>A programação de cursos, palestras e eventos, pelo que me lembro nunca foi tão intensa, oferecendo aos alunos e público externo muitas opções. Para melhorar, acho que além da divulgação por e-mail, poderia voltar a ter cartazes com os informes do mês. Isso lembrará professores e alunos que não olham e-mail, ou mesmo esquecem.</p>
<p>O lugar, se continuarem a melhorar o mobiliário, a refazer a pintura em algumas salas, o ambiente de trabalho ficará ainda melhor</p>
<p>Ponto forte: A força da marca "ESCOLA DE ARTES VISUAIS DO PARQUE LAGE". Sugestão: dar a escola um caráter afirmativo, proposito e inclusivo.</p>
<p>Pontos fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Localização num dos parques mais bonitos da cidade e num prédio belíssimo, perfeito para a prática e pesquisa das artes. - Bons professores, sendo todos verdadeiramente engajados na produção e pensamento das suas áreas de atuação - Diversidade de opções de cursos, tanto em relação aos assuntos e técnicas quanto de duração e níveis de desenvolvimento - Administração e coordenação sérias e comprometidas com o melhor desempenho da escola, em busca permanente de estruturação e organização, boa comunicação entre toda a equipe, etc. <p>Sugestões:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acho que deveria ser promovida uma exposição anual na EAV com seleção dos trabalhos dos alunos. A seleção seria feita por curadoria designada pela direção da escola. Essas exposições seriam importantes para estimular e dinamizar a produção dos alunos, bem como para chamar a atenção da sociedade para o evento, atraindo novos públicos.

É um local para a formação de pessoas com interesse em arte. Daí já surgiram ótimos artistas que estão já participando do circuito.
Ponto forte: flexibilidade dos cursos e programação cultural
Localização; reunião de artistas; realização de diferentes atividades ligadas a área de artes como: seminários, palestras, encontros e exposições. Facilidade de acesso e possibilidade de articular ensino informal com projetos acadêmicos.
A EAV oferece cursos livres e experimentais e é preciso que continue assim. A Escola é multifacética desde a sua origem. Sempre abrigou alunos de diferentes graus de instrução. Não tem de uniformizar os cursos em nome de uma integração unidirecional.
Vou sintetizar em um tópico. A maneira livre e democrática com que as diretorias vem conduzindo a EAV, o que faz com que ela seja praticamente única no mundo, na apreciação das pessoas de outros países, que a visitam.
Vínculo com a arte contemporânea, diferença filosófica em relação às academias de arte, currículo flexível, possibilidade de uma formação orgânica do aluno, participação de artistas atuantes no corpo docente habitual e nas atividades extras, palestras, exposições, workshops e cursos breves, excelente nível da programação, organização do projeto didático e o curso de fundamentação.
O ponto forte é a tradição de ambiente criador e revolucionário, que precisa ser recuperada e renovada.

Pergunta 15: Quais você acha que sejam os pontos frágeis da EAV e quais suas sugestões para melhorá-los?

Outros colaboradores
Falta de continuidade de investimentos de recursos. Sugestões: Intervenção do estado como criador de cultura; ensino mais consistente com o que se realiza no exterior
Falta de financiamento do setor privado, ficando vulnerável às flutuações do financiamento do governo, e aplicação de projetos em leis de incentivo, que fragmentam a iniciativa e não geram os recursos suficientes. A solução é criar formas alternativas de captação de recursos com o setor privado.
Instalações inadequadas, mal conservadas, e equipamentos insuficientes para atender a demanda dos cursos

<p>Equipe de gestão pequena e sobrecarregada. Recursos limitados para projetos de maior porte. Atrasos nos pagamentos de professores contratados diretamente pela SEC.</p> <p>Gestão através de OS.</p>
<p>Existe um problema na EAV que é clássico, que é a infra-estrutura do prédio, que precisa de reformas.</p>
<p>Organização</p>
<p>mais respeito às normas internas já existentes; para melhorarmos deveríamos atentarmos a nossas funções e procurar melhorar.</p>
<p>Falta de um comunicador, alguém para "vender" a Escola e seus serviços de uma forma eficiente, entre os espaços para eventos e suas atividades diárias.</p>
<p>As vezes questões políticas ganham destaque maior que deveriam (por parte da direção). Isso gera um conflito desgastante com os professores. Mesmo que dependamos do governo (em parte) para sub-existir, somos, em primeiro lugar, uma escola de artes. Deve haver um equilíbrio. Política e arte não devem ser postas em conflito.</p>

Professores

<p>A instabilidade criada pela ausência de um vínculo formal entre escola e professores. A manutenção predial é deficitária deixando transparecer um ar de decadência que não condiz com o pensamento de uma escola de ponta.</p>
<p>Autonomia financeira limitada (mesmo testemunhando que suas condições são melhores do que a de outros órgãos públicos). Dificuldade da comunidade em lidar com a situação da escola no presente e seus novos desafios, incorrendo não raro em uma nostalgia - a beira de mitificação - do passado da instituição</p> <p>Sugestões: Dar continuidade aos vários programas implantados recentemente para atrair um novo público, a meu ver, bem sucedidos. na medida do possível, ampliar as ações de inclusão e aperfeiçoamento de formação profissional (dois exemplos que admiro: as parcerias desenvolvidas pelo NAT e os cursos "técnicos"); Tais iniciativas não negam ou adulteram a missão da escola; ao contrario, além de ampliá-la, expandem igualmente sua razão social.</p>

O ponto frágil é a questão política, gerando uma certa confusão quanto as prioridades da escola envolvendo uma falta de verbas para mantê-la. Minha sugestão é a de pensar a escola como ponto de geração de subjetividade no qual o ensino de arte é prioritário. Algumas tentativas vem sendo feitas ao longo de todos os anos. Analisar essas iniciativas já é um bom começo para tentar minimizar os pontos frágeis da escola.

A falta de adequação de alguns espaços, a escola é pequena, precisa de reformas em alguns setores.

Ponto fraco:

A EAV atualmente é uma escola elitista e também está se tornando assistencialista, totalmente desconectada com as demandas da contemporaneidade, favorecendo: clientelismo, populismo e personalismo.

Sugestão: pensar uma nova escola

Pontos frágeis:

- Controle de inscrições e mensalidades
- Comunicação com alunos

Sugestões:

- Implantação de um sistema computadorizado para controle das inscrições, pagamento de mensalidades e pautas de presença dos alunos.

- Trabalho de inserção mais rigoroso dos emails dos alunos para divulgação das atividades da escola. Alguns alunos comentam que não recebem informações. Um pequeno cartaz em cada uma das salas, pode avisar aos alunos que não estejam recebendo os emails para se dirigirem à secretaria e solicitarem a inserção na lista da escola.

Infra estrutura financeira.

Conservação do prédio e suas dependências.

Ponto frágil: instabilidade financeira

Organização dos professores; sistema de pagamento; restauração arquitetônica de algumas áreas da escola.

O grande risco da EAV é de se academizar.

A Escola não pode espelhar-se no modelo universitário, engessada em grades curriculares rígidas, visões pedagógicas colegiais, diplomações, méritos acadêmicos falsos, como defesas de teses tolas, etc etc.

A partir de novembro de cada ano poderia ser criado um tipo de dinâmica geral na Escola ou no interior de cada curso, que culminaria somente em dezembro. Dessa maneira se evitaria o esvaziamento que descapitaliza a Escola e os professores nesses meses.

Colocar uma placa nos corredores que indique aos visitantes desavisados que no interior das salas estão se processando aulas. Frequentemente pessoas falam alto nos corredores, ou irrompem pela sala a dentro para visitar a varanda.

Nas sextas-feiras poderiam ser instituídos cursos baratos para atrair novos alunos a escola. Aqueles que se tornarem interessados, com certeza, posteriormente procurarão os outros cursos.

Criar uma triangulação com o Ibama e a comunidade, por meio da criação de um Museu de esculturas ao ar livre - permanente - no parque, com o intuito de eternizar a Escola de Artes Visuais, na mansão Lage.

manutenção do espaço físico que envolve estrutura e restauro, é grave a situação das infiltrações na sala 3 no salão nobre, por exemplo, a organização das salas no movimento diário de trabalhos, material de circulação e a iluminação.

A administração é muito amadora, não trabalha em cima de conceitos consistentes, tanto do ponto de vista filosófico como administrativo. Há um ranço de funcionalismo público atualmente. Não há um projeto real de desenvolvimento artístico vibrante por trás da direção, mas um projeto político de ocupação do espaço. Os professores e seus cursos não possuem nenhuma sinergia entre si. Há um público flutuante estagnado que precisa ser renovado. A escola vive à sombra do passado.