

EDUARDO SANTOS LAFFITTE

**A PERSONA E A SOMBRA DA ORGANIZAÇÃO: UMA ANÁLISE
DAS DEFENSIVIDADES ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração. Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Clóvis Luiz Machado-da-Silva

CURITIBA

2002

TEMPO PARA TUDO

**“ Tudo neste mundo tem seu tempo;
Cada coisa tem sua ocasião.**

**Há tempo de nascer e tempo de morrer;
Tempo de plantar e tempo de colher;
Tempo de matar e tempo de curar;
Tempo de derrubar e tempo de construir;**

**Há tempo de ficar triste e tempo de se alegrar;
Tempo de chorar e tempo de dançar;
Tempo de espalhar pedras e tempo de ajuntá-las;
Tempo de abraçar e tempo de afastar.**

**Há tempo de procurar e tempo de perder;
Tempo de economizar e tempo de desperdiçar;
Tempo de rasgar e tempo de remendar;
Tempo de ficar calado e tempo de falar.**

**Há tempo de amar e tempo de odiar;
Tempo de guerra e tempo de paz.”**

(Eclesiastes 3, 1-8, Bíblia)

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho exigiu uma dedicação constante que só foi possível devido ao apoio de algumas pessoas. Entre essas agradeço especialmente:

- Aos meus pais, por terem investido sempre em minha formação e educação,
- Ao meu orientador, Prof. Dr. Clóvis Machado-da-Silva, por ter acreditado em mim e em minhas idéias e aceitado o desafio de orientar esse trabalho,
- Ao meu amigo Klaus Landgraf, por ter me dado a sugestão inicial de fazer esta pesquisa no IPPUC e por ter intermediado os primeiros contatos,
- A Maria do Rocio Quandt e à Vera Coimbra, membros da Diretoria do IPPUC, que gentilmente receberam a proposta de pesquisa e me deram todo o apoio que necessitei,
- Aos funcionários do IPPUC, que me receberam de forma amistosa e respeitosa em todo o decorrer da pesquisa,
- À minha colega de mestrado e querida amiga Kátia Regina Hopfer, pelo apoio e amizade,
- A todos os meus amigos que tiveram paciência e disposição de ouvir, dar sugestões, ler, acompanhar, ou simplesmente estar comigo nesse processo de trabalho e pesquisa.

A todos meu muito obrigado.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	IX
LISTA DE QUADROS	IX
RESUMO	XIV
ABSTRACT	XV
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	6
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	7
<i>1.2.1 Objetivo Geral.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	<i>7</i>
1.3 JUSTIFICATIVA TÉORICA E PRÁTICA	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	11
2.1 A ORGANIZAÇÃO E O INCONSCIENTE	11
<i>2.1.1 Conceitos de Inconsciente.....</i>	<i>12</i>
<i>2.1.2 O Inconsciente Coletivo</i>	<i>14</i>
<i>2.1.3 O Inconsciente na Organização</i>	<i>17</i>
<i>2.1.4 Arquétipos, Mitos e o Inconsciente da Organização.....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.5 Consciência e Consciência Organizacional</i>	<i>30</i>
2.2 DEFENSIVIDADE E RESISTÊNCIA	34

2.2.1	<i>Mecanismos de Defesa Psíquica</i>	34
2.2.2	<i>Estrutura de Caráter e a Dinâmica da Defensividade</i>	41
2.2.3	<i>A Análise do Caráter e do Sistema Defensivo da Organização</i>	46
2.2.4	<i>Couraça, Contenção da Energia Psíquica e as Resistências</i>	
	<i>Organizacionais</i>	57
2.3	PERSONA ORGANIZACIONAL	61
2.3.1	<i>O Conceito de Persona</i>	61
2.3.2	<i>A Identificação com a Persona</i>	63
2.3.3	<i>A Persona na Organização</i>	64
2.3.4	<i>Persona e Identidade Organizacional</i>	66
2.4	SOMBRA ORGANIZACIONAL	70
2.4.1	<i>Conceito de Sombra</i>	70
2.4.2	<i>A Integração da Sombra</i>	72
2.4.3	<i>A Sombra na Organização</i>	74
2.4.4	<i>Sombra e Cultura Organizacional</i>	77
2.4.5	<i>Sombra, Projeção e Peste Emocional</i>	80
2.5	A ORGANIZAÇÃO E O SELF	85
2.5.1	<i>Conceito de Self</i>	85
2.5.2	<i>A manutenção obsessiva da ordem racional: a organização como sistema</i>	
	<i>fechado</i>	90
2.5.3	<i>Auto-regulação e Self: a organização como sistema aberto</i>	93
2.6	ORGANIZAÇÃO, DEFENSIVIDADES, PERSONA, SOMBRA E SELF	
		101
3	METODOLOGIA	106
3.1	ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	106

3.1.1	PERGUNTAS DE PESQUISA	106
3.2	APRESENTAÇÃO E DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS	
	107	
3.3	DEFINIÇÃO DE OUTROS TERMOS RELEVANTES	108
3.4	DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA	111
3.5	POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM	112
3.6	FONTES DE DADOS	112
3.7	COLETA DE DADOS	113
3.7.1	<i>Facilidades e dificuldades na coleta de dados</i>	116
3.8	TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	117
3.8.1	<i>Organização da Análise</i>	118
3.9	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	119
4	APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	122
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: O INSTITUTO DE PESQUISA	
E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA – IPPUC	122	
4.1.1	<i>Histórico da organização</i>	122
4.1.2	<i>Estrutura do IPPUC</i>	123
4.1.3	<i>Quadro Funcional do IPPUC</i>	126
4.1.4	<i>Missão, objetivos estratégicos e função do IPPUC hoje</i>	127
4.1.6	<i>O IPPUC: algumas observações atualizadas sobre seu histórico</i>	129
4.2	A PERSONA DO IPPUC	130
4.2.1	<i>Introdução</i>	130
4.2.2	<i>Configuração da Persona do IPPUC</i>	130
4.2.3	<i>A Persona do IPPUC: conclusão</i>	143
4.3	A SOMBRA DO IPPUC	146

4.3.1	<i>Introdução</i>	146
4.3.2	<i>Configuração da Sombra do IPPUC</i>	146
4.3.3	<i>A Sombra do IPPUC: conclusão</i>	159
4.4	AS DEFENSIVIDADES DO IPPUC	161
4.4.1	<i>Introdução</i>	161
4.4.2	<i>O IPPUC e seus mecanismos de defesa</i>	162
4.4.3	<i>O IPPUC e seus traços de caráter</i>	163
4.4.4	<i>As defensões do IPPUC: conclusão</i>	165
4.5	PERSONA, SOMBRA, DEFENSIVIDADES E IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL DO IPPUC	168
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	173
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	183
	ANEXO I - ORGANOGAMA DA INSTITUIÇÃO	189
	ANEXO II - SOBRE A COLETA DE DADOS	190
	ANEXO III - ROTEIRO DE ENTREVISTA	201
	ANEXO IV - EXCERTOS DE ENTREVISTAS E DOCUMENTOS ANALISADOS	203
	ANEXO V - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	228

ANEXO VI - RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	232
ANEXO VII - DOCUMENTOS ANALISADOS.....	261
ANEXO VIII - ROTEIRO DO WORKSHOP DE PESQUISA	262
ANEXO IX - RESULTADOS QUALITATIVOS DO WORKSHOP DE PESQUISA	264
ANEXO X - ROTEIRO, REGISTROS FOTOGRÁFICOS E RESULTADOS QUALITATIVOS	266
ANEXO XI - ROTEIRO OBSERVAÇÕES SISTEMÁTICAS NÃO PARTICIPATIVAS.....	274
ANEXO XII - RESULTADOS QUALITATIVOS DAS OBSERVAÇÕES SISTEMÁTICAS NÃO PARTICIPANTES	275
ANEXO XIII - EXCERTOS DOS DOCUMENTOS ANALISADOS.....	281

LISTA DE FIGURAS

FIG. 1 – RELAÇÕES SOMBRA – PERSONA NO SISTEMA ORGANIZACIONAL: PRESSÃO DA PERSONA.....	168
FIG. 2 – RELAÇÕES SOMBRA – PERSONA NO SISTEMA ORGANIZACIONAL: CONTRA-PRESSÃO DA SOMBRA	169

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – FACETAS DA PERSONA DO IPPUC E AS PALAVRAS CHAVE	130
QUADRO 2 – CONTEÚDOS DA SOMBRA E PALAVRAS CHAVE	146
QUADRO 3 – RELAÇÃO ENTRE MECANISMOS DE DEFESA E ALGUMAS MANIFESTAÇÕES NO IPPUC	162
QUADRO 4 – MECANISMOS DE DEFESA DO IPPUC EM RELAÇÃO ÀS DIMENSÕES DE ANÁLISE DAS DEFENSIVIDADES	163
QUADRO 5 – SINTOMAS COMPORTAMENTAIS DEFENSIVOS DO IPPUC EM RELAÇÃO AOS TRAÇOS DE CARÁTER	164
QUADRO 6 – RELAÇÃO ENTRE TRAÇOS DE CARÁTER DO IPPUC E AS DIMENSÕES DE ANÁLISE DAS DEFENSIVIDADES	165
QUADRO 1: QUANTITATIVO DE QUESTIONÁRIOS APLICADOS E DEVOLVIDOS	232
QUADRO 2 - COMPARATIVO DE ESCOLARIDADE : 1°, 2° E 3° GRAUS HOMENS, MULHERES E MÉDIA GERAL	232
QUADRO 3 – COMPARATIVO DE ESCOLARIDADE DE PÓS GRADUAÇÃO LATO SENSO, MESTRADO E DOUTORADO : HOMENS, MULHERES E MÉDIA GERAL DE TODOS OS QUESTIONÁRIOS	232
QUADRO 4 - COMPARATIVO DE ESCOLARIDADE DE PÓS GRADUAÇÃO LATO SENSO, MESTRADO E DOUTORADO : HOMENS, MULHERES E MÉDIA GERAL CONSIDERANDO SOMENTE AS PESSOAS COM 3° GRAU	232

QUADRO 5 – COMPARATIVO DAS ÁREAS DE FORMAÇÃO CONSIDERANDO SOMENTE PESSOAS COM 3º GRAU	233
QUADRO 6 – COMPARATIVO DE NÚMEROS E PERCENTUAIS DE HOMENS E MULHERES	233
QUADRO 7 – COMPARATIVO DE MÉDIA DE IDADE ENTRE HOMENS E MULHERES	233
QUADRO 9 – COMPARATIVO DE ANOS CITADOS COMO SENDO DE FUNDAÇÃO DO IPPUC E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS	234
QUADRO 10 – COMPARATIVO DE PERCENTUAIS DE RESPOSTAS SOBRE O QUANTO OS FUNCIONÁRIOS DO IPPUC ACREDITAM QUE AS PESSOAS DE FORA CONHECEM O INSTITUTO	234
QUADRO 11 – COMPARATIVO DE PERCENTUAIS DE RESPOSTAS SOBRE O QUANTO OS FUNCIONÁRIOS DO IPPUC ACREDITAM CONHECER O INSTITUTO	234
QUADRO 12 – COMPARATIVO DE PERCENTUAIS DE ESCOLHA DAS PALAVRAS QUE TEM A VER COM O IPPUC	235
QUADRO 13 – COMPARATIVO DE PERCENTUAIS DECRESCENTES DA OPÇÃO 1 : TUDO A VER COM O IPPUC	236
QUADRO 14 – COMPARATIVO DE PERCENTUAIS DECRESCENTES NA OPÇÃO 5 : NADA A VER COM O IPPUC	237
QUADRO 15 – COMPARATIVO DE CATAGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “MEU AMBIENTE DE TRABALHO É...”	238
QUADRO 16 – COMPARATIVO DE CATAGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “O QUE EU MAIS GOSTO NO IPPUC É...”	238
QUADRO 17 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “PENSO QUE O IPPUC DEVERIA...”	239
QUADRO 18 – COMPARATIVO DE CATAGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “NO IPPUC O QUE ME DÁ MAIS MEDO É...”	240

QUADRO 19 – COMPARATIVO DE CATAGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “CONSIDERO QUE OS MAIORES PROBLEMAS AQUI SÃO...”	241
QUADRO 20 – COMPARATIVO DE CATAGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “O QUE EU MENOS GOSTO NO IPPUC É...”	242
QUADRO 21 – COMPARATIVO DE CATAGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “NO IPPUC EU ME SINTO...”	243
QUADRO 22 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “MINHA MAIOR SUGESTÃO PARA O IPPUC SERIA...”	243
QUADRO 23 – COMPARATIVO DE CATAGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “IMAGINO QUE AS PESSOAS DE FORA VEJAM O IPPUC COMO...”	244
QUADRO 25 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “O QUE AQUI SEMPRE EXISTIU É...”	245
QUADRO 26 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “AQUI É IMPORTANTE...”	246
QUADRO 27 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “ACHO QUE O QUE É TÍPICO DO IPPUC É”	246
QUADRO 28 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “ANTES AQUI ERA...”	247
QUADRO 29 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “NO IPPUC É FEIO OU MAL VISTO...”	247
QUADRO 30 – COMPARATIVO DE CATAGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “AQUI AS PESSOAS ACREDITAM QUE...”	248

QUADRO 31 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “NO FUNDO O IPPUC É...”	249
QUADRO 32 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “AQUI NO IPPUC FALTA...”	250
QUADRO 33 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “FALTOU EU DIZER QUE...”	251
QUADRO 34 – COMPARATIVO DE ESCOLHA DE FRASES REFERENTES AO IPPUC DENTRO DA ESCALA DE LIKERT E PERCENTUAIS DE ESCOLHA DE CADA OPÇÃO.....	252
QUADRO 36 – COMPARATIVO DE RESPOSTAS COM RESULTADOS PERCENTUAIS CONJUNTOS.....	255
QUADRO 37 – COMPARATIVO DE RESULTADOS DE ESCOLHA DE ORDEM DE IMPORTÂNCIA DE OBJETIVOS DO IPPUC.....	256
QUADRO 38 – COMPARATIVO DE RESULTADOS DE ESCOLHA DECRESCENTES DE MAIORES PERCENTUAIS DE OBJETIVOS DO IPPUC.....	256
QUADRO 39 – COMPARATIVO NUMÉRIO DE FORMULÁRIOS DEVOLVIDOS E PREENCHIMENTO DA QUESTÃO 12 (DESENHOS).....	257
QUADRO 40 – COMPARATIVO DE MOTIVOS PRINCIPAIS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAL DOS DESENHOS A: DESENHE COMO VOCÊ VÊ O IPPUC.....	257
QUADRO 41 – MOTIVOS DOS DESENHOS E COMENTÁRIOS PRESENTES JUNTO AO DESENHO A.....	258
QUADRO 42 – COMPARATIVO DE MOTIVOS PRINCIPAIS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAL DOS DESENHOS B – DESENHE COMO VOCÊ IMAGINA QUE OS OUTROS VEEM O IPPUC.....	258
QUADRO 43 – MOTIVOS DOS DESENHOS E COMENTÁRIOS PRESENTES JUNTO AO DESENHO B.....	259
QUADRO 44 – COMPARATIVO DE MOTIVOS PRINCIPAIS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAL DOS DESENHOS C – DESENHE COMO VOCÊ ACHA QUE O IPPUC DEVERIA SER.....	259
QUADRO 45 – MOTIVOS DOS DESENHOS E COMENTÁRIOS PRESENTES JUNTO AO DESENHO C.....	260
QUADRO 1 - DEMONSTRATIVO DAS PALAVRAS E EXPRESSÕES PRESENTES NAS 3 ÁREAS DO PAINEL FEITO PELOS PARTICIPANTES DO WORKSHOP.....	265

QUADRO 1 - REGISTROS FOTOGRÁFICOS FEITOS E UTILIZADOS PARA ANÁLISE, DATAS DOS REGISTROS	266
QUADRO 2 – EXPLICATIVO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE , SIGNIFICADO E OBSERVAÇÕES FEITAS ..	267
QUADRO 10: ETAPAS DE OBSERVAÇÃO (ET.) , DOS FOCOS DE OBSERVAÇÃO, DOS OBJETOS, PROCESSOS E MOVIMENTOS EM OBSERVAÇÃO E DO NÚMERO DE VISITAS (N.V.) DE CADA ETAPA	274
QUADRO 1 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 1 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS	275
QUADRO 2 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 2 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS	276
QUADRO 3 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 4 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS	276
QUADRO 4 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 3 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS	277
QUADRO 5 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 5 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS	278
QUADRO 6 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 6 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS	278
QUADRO 7 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 7 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS	279
QUADRO 8 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 8 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS	279
QUADRO 9 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 9 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS	280
QUADRO 10 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 10 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS	280

RESUMO

Este trabalho objetiva verificar a configuração dos aspectos personáticos, sombrios e defensivos do Instituto de Pesquisa e Planejamento de Curitiba – IPPUC. Utiliza um referencial teórico transposto da psicologia clínica para os estudos organizacionais e administração, com especial referência às teorias de Jung e Reich. Os conceitos de Persona, Sombra, inconsciente, mecanismos de defesa e traços de caráter são aplicados ao entendimento da dinâmica organizacional e sua relação com o ambiente. O trabalho também busca quais recomendações seriam necessárias para a flexibilização do sistema organizacional dentro da configuração encontrada de Persona, Sombra e Defensividades particular ao instituto. A pesquisa se caracteriza como estudo de caso, utilizando diversas fontes de evidências para se realizar a análise da organização com respeito a seus aspectos de Persona, Sombra e defensividades. A validação da pesquisa é vista em termos de transferibilidade. A metodologia se caracteriza como descritivo-qualitativa, visando a verificar e analisar aspectos subjetivos, com um caráter interpretativo, num enfoque antropológico, para se observar e analisar as práticas cotidianas, e num enfoque psicológico clínico coadunado com a perspectiva teórica adotada. As fontes primárias se caracterizam por 83 visitas sistemáticas para a observação não-participantes, 12 registros fotográficos, 9 entrevistas semi-estruturadas com dirigentes e chefias, 123 questionários validados e 1 *workshop* de pesquisa. As fontes secundárias são documentos públicos do IPPUC com depoimentos de ex-integrantes da organização, periódicos e informativos internos e página de internet do instituto. Os dados primários foram tratados por meio da análise de conteúdo e por análises quantitativas e descritivas, e os secundários foram tratados por meio de análise de conteúdo. A complexidade da coleta de dados possibilitou a triangulação final, para permitir uma análise mais sistêmica da problemática focada nos objetivos da pesquisa. Verificou-se que o IPPUC possui uma Persona que se configura em quatro facetas que remetem aos aspectos de ser um centro de excelência técnica, de criação e liberdade de pensamento, de planejamento, e de poder político e decisão. Também foi verificado que o IPPUC possui uma Sombra que se configura pelos conteúdos de ter problemas de recursos humanos, estar aprisionado na estrutura da Prefeitura Municipal de Curitiba, PR, apresentar problemas de planejamento interno, e estar esquecido politicamente. A disparidade entre a Persona e Sombra está conectada às defensividades do IPPUC, verificadas como tendo fortes traços histéricos, esquizóides, masoquistas, orais e psicopáticos, sendo que os mecanismos de defesa de racionalização, negação, projeção, idealização, formação reativa estão presentes de forma contundente no sistema organizacional. Há uma identificação com a Persona e uma pressão reativa dos conteúdos da Sombra, numa tensão que é mantida coesa devida às defensividades encontradas, sendo que este aparente equilíbrio está ameaçado atualmente devido às pressões e mudanças ambientais. A organização em análise necessita flexibilizar algumas de suas defesas para que haja uma conscientização de suas reais necessidades e possibilidades atuais, reconfigurando sua auto-imagem personática de acordo com a realidade do momento e assumindo suas falhas que ainda pertencem à esfera sombria. Esse processo de conscientização poderá permitir a mudança de aspectos defensivos verificados como enrijecidos e que impedem à organização o olhar-se a si mesma de forma adequada ao contexto atual.

ABSTRACT

This research aims to verify the main aspects of the *Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba* – IPPUC – regarding its Persona, Shadow and defensivities. It is based on a theoretical approach which is taken from the clinical psychology to the organisational studies, using the theories of Jung and Reich. The concepts of Persona, Shadow, defence mechanisms, unconsciousness and character are applied for the understanding of the organisational dynamics and its relations to the environment. The work also searches which recommendations would be necessary for the flexibilisation of the organisational system after the findings regarding its Persona, Shadow and defensivities. The research is validated in terms of its transferability. The methodology which is used is a descriptive-qualitative one, for the verification and analysis of subjective issues, having also an interpretative character, both in an anthropological approach, considering observation and analysis of daily social behaviours, as in a psychological approach, considering the theoretical basis which is used. The primary sources consist in 83 systematic visits for non-participant observation, 12 photographs, 9 semi-structured interviews with directors and managers, 123 validated research formularies, and 1 research workshop. The primary data was dealt with by means of descriptive, quantitative and content analysis, and the secondary ones by means of content analysis. The complexity of the used methodology facilitates the final triangulation in order to provide a systemic analysis of the questions approached by the research objectives. The findings concerning the Persona of the IPPUC are focused in 4 main aspects which are connected to the institute being a centre for technical excellence, for creation and freedom of thinking, for planning, and for political power and decision making. The findings concerning the Shadow of the IPPUC are focused in four contents which are connected to the institute having problems in the area of human resources management, being locked in the frame of the Curitiba Town Hall structure, presenting problems of internal planning, and being forgotten in political terms. The disparity between Persona and Shadow is connecting to the defensivities used by the institute, which have hysterical, and schizoid, masochistic, oral and psychopathic traces of character defenses. The defense mechanisms of rationalisation, denial, projection, idealisation, and reactive formation are present in the organizational system. There is identification with the Persona and a counter pressure from the Shadow, in a tension which is maintained apparently on balance by the defensivities, being such balance threatened by the environments changes and pressures. The organization needs more flexibility in its defence mechanisms so that there is an achievement of awareness regarding its actual possibilities and necessities, which could lead to a change in its personatic self-image and to a wider consciousness of its real problems and particularities that lie on the Shadow sphere. Such process of awareness will allow changes in defensive aspects which have been verified as rigid and which are impeding an adequate self-perception of the organisation and its relations with the present context.

1 INTRODUÇÃO

Os estudos organizacionais têm buscado a compreensão dos fenômenos organizacionais em diversas vertentes do conhecimento. Há várias maneiras de ver uma organização, sendo que cada maneira oferece perspectivas diferentes de compreensão e intervenção naqueles fenômenos. O campo da teoria organizacional é vasto e permite a construção de novas formas de entendimento, as quais serão sempre urgentes em face de velocidade das mudanças ambientais de nosso tempo. Tais mudanças fazem com que não só a vida organizacional se transforme como efeito, mas também seja causadora de novos câmbios na esfera social do ambiente fora da organização. Sabe-se que esse ambiente externo não existe como tal, já que organização e ambiente fazem parte da esfera das relações sociais e são mutuamente re-construídos. Contudo, pode-se dizer que cada organização tem peculiaridades em sua forma de ser e em sua forma de agir no mundo, seja esse agir intra ou extra-muros.

A análise da cultura organizacional e os estudos sobre cultura têm oferecido diversas perspectivas sobre a questão. A discussão recente sobre identidade organizacional também tem auxiliado nesse entendimento. Contudo, o entendimento do “como” a organização funciona, de sua lógica e de suas contradições, de seu repertório comportamental e de suas habilidades adaptativas ou transformadoras em relação a seu ambiente, não deve ser considerado como alcançando seu ápice nas discussões e pesquisas sobre identidade e cultura. Além disto, a própria discussão sobre cultura, e também sobre identidade, está longe de terminar, sendo que cada vez mais pesquisadores lançam novos olhares sobre ambos os temas, ainda que considerando a sofisticação conceitual que eles já grassaram no decorrer das duas últimas décadas do século XX.

O entendimento da lógica organizacional estará sempre necessitando de

olhares inovadores, que possam descobrir pontos cegos nas concepções teóricas anteriores e, assim, complementar olhares já existentes. Sejam quais forem as perspectivas utilizadas, o campo dos estudos organizacionais prima e depende da ousadia do pensamento e das capacidades de considerar conexões não evidentes entre certos fenômenos organizacionais, até que se gaste um tempo observando-as para que nelas se perceba algum padrão. Nesse sentido, a visão racionalista mecanicista tradicional das organizações do século XX dificulta o desenvolvimento de novos conceitos e concepções sobre o que ocorre numa organização, seu sentido e nexos. De fato, o pensamento iluminista racional tem derivado às ciências sociais perspectivas emprestadas das ciências naturais e, se por um lado, viabilizam quantificações de fenômenos, por outro dificultam o entendimento sistêmico dos mesmos em interação.

Essa forma de pensar o mundo, típica do cidadão do século XX e por conseguinte, do cientista contemporâneo, permite buscar relações causais entre fenômenos, sem atentar para as possibilidades não lineares de sua compreensão. Isto leva à interpretações da realidade (e levantamentos estatísticos são igualmente interpretações), que não consideram a existência de outras relações causais que não as experimentais. As perspectivas simbólicas e subjetivistas têm tido mais espaço nos estudos organizacionais, mas ainda buscam traduzir-se em quantificações para serem aceitas como ciência. Note-se que não se trata aqui de fazer apologia de volta às tradições das mancias, mas de elaborar um questionamento da forma com que se pensa que as organizações pensam. Em outras palavras, a forma de entender a mente organizacional.

Entre as perspectivas teóricas que buscam um resgate subjetivista do entendimento das organizações estão as metáforas. Diversas metáforas podem ser feitas com respeito ao objeto de estudo. As organizações, por não terem corpo físico

e nem serem espacialmente localizadas, se prestam a uma série infindável de interpretações. Todas são histórias que se contam sobre elas, invenções sobre o fenômeno. Mas também são histórias as compreensões dos movimentos subatômicos: dependendo de como sejam vistos, têm-se resultados diferentes. Organizações têm essa característica, igualmente. As metáforas são úteis para que se vejam coisas que não seriam vistas numa perspectiva racionalista e redutora da realidade.

Uma forma metafórica que merece maior atenção é a de entender a organização como uma grande mente, um aparelho psíquico. Da mesma forma que uma mente humana, já que a organização é, em última instância, formada por mentes da espécie humana, ela possui áreas claras e áreas sombrias, repressões e defesas, condicionamentos e traumas, repertórios comportamentais e medos, ansiedades e desejos, entre outras coisas. Entender o funcionamento dessa mente e suas possíveis variações e perturbações é importante para que se entenda a lógica organizacional. O sentido dessa lógica se encontraria, então, nessa mente organizacional. Há mesmo um paralelo entre mente e organização: a não localização espacial e seu sistema integrado e holográfico de processamento da informação (SANTOS, 1998).

No processamento integrado da informação mental há todo um processo contínuo e auto-alimentado de defesa e expulsão de conteúdos - experiências, sentimentos, desejos, emoções, pensamentos, contradições, dissonâncias – não aceitos pela superfície da mesma. Isto se configura no que Jung (1999a, 1999b, 2000b) chama de Sombra. Essa Sombra, quando negada em sua existência, pressiona a mente humana a diversas ações destrutivas ao meio e autodestrutivas, por meio de um sistema defensivo organizado que leva a pensar, agir, sentir, relacionar-se com o mundo, perceber-se e aos outros, de uma dada maneira. Essa

maneira nem sempre, de fato raramente, é racional. Ora, se se desloca o conceito de Sombra em direção à organização, vê-se que a pretensa racionalidade original dos sistemas organizacionais é imediatamente questionável. Defensividades e irracionalidade se combinam para manter a mente organizacional em homeostase, livre de conflitos com sua auto-imagem e com sua identidade, e são o cimento, no mínimo, da sua cultura.

Outro conceito de Jung (1999a, 1999b, 2000b), a Persona, se contrapõe ao de Sombra, à medida que é relativo ao que o sistema, individual ou coletivo, pensa sobre si mesmo, considera como sua forma típica de estar no mundo e utiliza para se relacionar com o ambiente. A Persona é uma construção de identidade, é um papel que o sistema desempenha no ambiente, e como todo papel implica limitações e pauta de ação. A Persona é o lado iluminado do sistema, visível, observável, mas de ação inconsciente, de forma a ser automático em sua ação. Persona e Sombra se configuram não como bem e mal, mas como observável e oculto, aceito e recusado, expresso e reprimido.

A evitação fóbica de conflitos internos que os humanos fazem se repete em suas relações sociais e como a organização é uma construção social, ela maximiza esse processo maníaco da busca homeostática. Porém, o contexto mundial atual exige que haja renovação, criatividade, espontaneidade, adequação de respostas, inovação atitudinal e mudança de modos de pensar-se e pensar o mundo. A Sombra deve ser integrada, entendida e as defensividades e a irracionalidade cuidada. A consciência do que se é e do que se parece ser, do que desejar-se-ia ser e do que se é aos olhos do outro, das potencialidades e dificuldades, é trabalho de análise que implica um processo de mudança visando a integração dos aspectos negados do ser, seja um ser humano ou um ser organizacional. Isto implica também na reconfiguração e flexibilização da Persona, no estar no ambiente de outras maneiras

que não as tipificadas ou enrijecidas.

Essa pesquisa propõe o entendimento e a análise da Sombra da organização, seus processos de defensividades e suas manifestações de irracionalidade, e da Persona como contraponto àquela Sombra, buscando entender como a lógica organizacional da organização estudada mantém a integração homeostática de evitação de mudança ou como a mesma pode apontar para caminhos de inovação e flexibilização de suas estruturas defensivas. Utiliza um marco referencial da psicologia analítica de Carl Gustav Jung, com aportes da psicologia do corpo de Wilhelm Reich, e cruza esse marco com suportes teóricos dos estudos organizacionais e da administração. No estudo percebe-se o fenômeno organizacional como possível de entendimento por transposições conceituais.

A investigação é realizada no Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba – IPPUC, mediante uma metodologia de pesquisa que verifica a correlação entre cultura, identidade, defensividades, manifestações da irracionalidade, Sombra e Persona, esse outro conceito junguiano com respeito a imagem e à auto-imagem do ser (humano ou organizacional). A análise da Sombra e da Persona organizacionais e o desenvolvimento dos conceitos aplicados aos estudos organizacionais devem também ser considerados objetivos de pesquisa, pois a mesma, além de buscar um entendimento sistêmico de dados, também verifica a aplicabilidade dos conceitos de mente organizacional e seus aspectos conscientes e inconscientes. Todo o processo de pesquisa é interpretacionista, dependendo da construção e re-construção de conceitos teóricos.

Certamente, como diz Jung (1999b:10), “devemos definir o que estamos pensando ao enfrentar certos termos, ou então cairemos numa linguagem ininteligível, o que sempre resulta em desastre, especialmente em psicologia”. Já que nesse trabalho de investigação vê-se as possibilidades de transposição de certos

conceitos da Psicologia para os Estudos Organizacionais, as definições conceituais serão bastante necessárias, o que por final pode levar a que esse trabalho também possa contribuir para o estudo das organizações no aspecto teórico-metodológico. Um dos cuidados necessários, assim, é o domínio das palavras. “A mente instintiva e natural sempre concebe um nome para as coisas dotadas de existência real. Só os psicólogos inventam nomes para as coisas que não existem” (JUNG, 1999b:10).

1.1 TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A imagem que as organizações têm de si mesmas e do mundo que as constrói (e que igualmente é reconstruído por elas), é definida por diversos processos de interpretação de si mesmas e daquele mundo. Essas interpretações seguem uma lógica não explicitada no verniz da organização – o que ela parece ser a si e ao mundo – e sim uma lógica de mecanismos de defesa que servem como encobridores de problemas organizacionais diversos. Esses mecanismos têm a função de evitação fóbica contra dissonâncias cognitivas entre o que se pensa ser e o que se é realmente, o que nos remete à questão do discurso e da prática. Contudo, em lugar de se debruçar sobre as questões político-ideológicas, aqui vistas como mero produto da lógica interpretacionista da organização e não o contrário, enfoca-se os aspectos psicológico-culturais como estruturadores daquela lógica.

Assim, uma vez que se está considerando a existência de uma lógica de interpretação da realidade, e que essa lógica é mantida por mecanismos de defesa diversos, e que esses mecanismos põem em foco aspectos das organizações que são tolerados em sua auto-imagem, deixando outros à Sombra, em seu inconsciente, o grande tema desse trabalho é a análise das defensividades organizacionais e a sua relação com a existência dos conteúdos sombrios não aceitos pela organização *par rapport* à sua imagem exterior iluminada.

Desta forma, pode-se considerar o problema de pesquisa seguinte:

Qual a relação entre a estrutura defensiva do IPPUC e suas relações com o ambiente, levando em conta Persona (imagem e auto-imagem) e Sombra (aspectos negados ou reprimidos)?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar a relação entre o IPPUC e o ambiente, levando-se em conta a sua estrutura defensiva, Persona e Sombra.

1.2.2 Objetivos específicos

1. Identificar as particularidades da Persona do IPPUC.
2. Identificar as particularidades das estruturas defensivas do IPPUC.
3. Identificar os elementos da Sombra organizacional do IPPUC.
4. Verificar quais mecanismos de defesa são utilizados para a manutenção da Sombra do IPPUC.
5. Verificar as possíveis dissonâncias entre Persona e Sombra no IPPUC e a lógica interpretativa do ambiente.
6. Verificar como a lógica de seu sistema defensivo influencia interpretações de seu ambiente.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

As mudanças sociais e tecnológicas atuais determinam câmbios culturais que afetam a vida das organizações. Esses câmbios exigem que as organizações se defrontem com seus aspectos sombrios, os quais devem ser bem entendidos para que se façam ajustes necessários ao como a organização se relaciona com um mundo em mutação. Nesse sentido, o estudo das estruturas defensivas e da lógica da defensividade organizacional deve ser foco de atenção dos pesquisadores nos estudos organizacionais.

Por outro lado, ao falar de Sombra (JUNG, 2000a, 2000b, 2000c), conceito junguiano de aspectos ocultos dos sistemas individuais ou coletivos, considera-se também os aspectos mais iluminados do sistema, seja este individual ou social, como as organizações. Esse lado iluminado não significa que seja o “bom”, ou o “bem”, nem carrega qualquer valor moral na perspectiva do pesquisador. Significa apenas aquilo que é mais aparente, mais visível, de tal forma que pode encobrir o sombrio. O conceito de Persona de Jung (1998a, 1999a, 1999b, 2000b) configura essas características e deve ser avaliado em conjunto com o de Sombra.

Os fenômenos culturais da organização têm sido continuamente estudados, sob diversos pontos de vista e considerações teóricas, assim como as perspectivas sobre a identidade da organização e das correlações entre cultura e essa identidade. Contudo, os aspectos específicos das defensividades organizacionais têm sido mais percebidos como pertencentes à esfera da cultura do que como uma unidade de análise diferenciada. Desta forma, se faz necessário voltar à atenção a categorias analíticas que possam abarcar a compreensão específica da questão. Trabalhar com as idéias de Sombra e Persona na organização pode facilitar esta compreensão e voltar a atenção da pesquisa também para as questões metodológicas para a

realização do estudo.

Uma vez que conceitos como os de Sombra e Persona estão sendo transpostos para o entendimento das defensividades organizacionais, também aqui se inova ao tentar-se verificar a aplicabilidade de perspectivas da Psicologia Clínica à vida das organizações. O trabalho de análise desta relação Sombra-Persona pede um rigor metodológico que, além de exigir criatividade e inovação do pesquisador, implica em compreensões não lineares dos fenômenos estudados, o que também ancora na idéia da originalidade do projeto. Assim, o projeto é desafiador, pois combina a relevância teórica da investigação e o trabalho com conceitos e perspectivas que devem ser transpostos aos estudos organizacionais. Também é inovador, pois para a verificação dessa transposição e sua validade é necessário um rigor metodológico e uma “perspicácia investigativa”, para coletar e interpretar os dados a serem levantados.

Em termos de resultados práticos, o estudo permite a organização de um escopo de conhecimentos que podem ser aplicados nos processos de análise organizacional futuros e ser de utilidade para futuros pesquisadores, que queiram se debruçar sobre as questões nele tratadas. O mesmo se dá quanto ao desenvolvimento da metodologia aplicada para o estudo do fenômeno. Desta maneira, objetiva-se um mapeamento das dificuldades organizacionais para adaptar-se às mudanças atuais e, ao mesmo tempo, um roteiro de entendimento de fenômenos organizacionais que se estruturam de formas geralmente não entendidas como coerentes. Certamente que esse mapa não é definitivo, nem igual a realidade estudada, mas oferece aos estudos organizacionais outra visão sobre ela e, nesse sentido, enriquece a área daqueles estudos.

Finalmente, é importante ressaltar que nesse trabalho de pesquisa, se percebe a organização como indivíduo e não os indivíduos na organização. Isto

significa que é a organização o nível e, em quase a totalidade da pesquisa, a unidade de análise. A transposição dos conceitos da psicologia é relativa à vida da organização e não na organização. Nesse sentido, a pesquisa se encaixa nas perspectivas de análise organizacional e não na de comportamento organizacional, esse dizendo respeito às relações entre pessoas e grupos dentro da organização. Ao contrário, o estudo da lógica organizacional por meio dos pressupostos teóricos adotados também verifica aspectos do comportamento organizacional, mas como efeito e não como causa dos fenômenos focados. Isto remete o projeto à área de estudos organizacionais, centralizando o estudo na análise organizacional. O uso dos referenciais teóricos e, em certa medida, metodológicos, da psicologia analítica e do corpo, tem sentido dentro dessa perspectiva da transposição conceitual para o entendimento da organização como um todo. Se essa transposição conceitual oferece inovações para a compreensão dos fenômenos organizacionais, se a metodologia utilizada permite entender a conexão entre tais fenômenos e se os resultados da pesquisa apontam para possibilidades de intervenções futuras na realidade estudada, são questões que a própria pesquisa implica.

A parte a seguir apresenta a fundamentação teórico-empírica deste estudo. Apresentam-se os principais conceitos utilizados na pesquisa e a correlação entre eles. Inicia-se com as questões do inconsciente e a organização, segue-se com o tema das defensividades e resistências nas organizações, o conceito de Persona e de sombra aplicados nas organizações, os aspectos teóricos da utilização do conceito de Self para o entendimento de dinâmicas organizacionais, finalizando com uma discussão teórica sobre a correlação entre os conceitos anteriormente apresentados.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa e no quarto capítulo a análise dos dados coletados, concluindo o estudo com recomendações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 A ORGANIZAÇÃO E O INCONSCIENTE

A perspectiva do inconsciente na organização tem sido vista de forma metafórica, assim como outras visões correlatas do “como se”. Morgan (1996), quando fala de metáforas, enfoca a idéia de um inconsciente na organização através da teoria freudiana e cita também Jung em seu estudo metafórico. Contudo, a organização como tendo ou como sendo um campo inconsciente do qual emergem conteúdos conscientes – práticas, comportamentos e falas, ainda é algo que permanece quase na fronteira dos interesses dos estudos organizacionais. Laffitte e Nunes (1999) propõem a idéia de inconsciente organizacional como conceito a ser mais pesquisado, mas não chegam a explorar a sua exata composição, nem a sua manifestação imediata na vida da organização.

De qualquer maneira, a idéia de que haja um inconsciente da organização propriamente dita e a maneira como tal inconsciente é construído, necessita de entendimento dos conceitos de inconsciente, para que se possa transpor conceitos que se aplicam à psique humana para uma possível psique organizacional. Sem dúvida, ao se falar de inconsciente na organização, imediatamente se está dirigindo a atenção à idéia de uma mente organizacional, pois um inconsciente solto não existe. Como se considera aqui a investigação sobre a Sombra na organização, seus mecanismos de defesa e seus aspectos de irracionalidade, é fundamental falar deste campo, desta área, deste espaço do não conhecido dentro de um organismo, seja humano ou organizacional.

2.1.1 Conceitos de Inconsciente

O conceito de inconsciente tem sido tratado de diversas formas, sendo que no século XX a idéia de um inconsciente passível de análise científica se inicia com Freud (1997:11): “A divisão do psíquico entre o que é consciente e o que é inconsciente constitui a premissa fundamental da psicanálise e somente ela torna possível a esta compreender os processos patológicos da vida mental, que são tão comuns quanto importantes, e encontrar lugar para eles na estrutura da ciência”.

Porém, como diz Jung (1985:57), “a palavra inconsciente não é invenção freudiana. Bem antes já era conhecida na filosofia alemã por Kant, Leibniz e outros, e cada um tem uma definição própria para o termo”. Por outro lado, a idéia de inconsciente se conecta diretamente com a perspectiva da existência da mente. Gay (1989) traça um panorama histórico da psicanálise e das teorias freudianas a este respeito. Contudo, para muitos pesquisadores mente e cérebro se confundem (SKINNER, 1974, PINKER, 1997), na busca frenética de se mapear o funcionamento mental por meio das conexões neuronais. A confusão entre mente e cérebro tem levado cientistas do comportamento a negar a existência daquilo que não podem medir ou controlar. “Assim, nas teorias psicológicas de Pavlov, Skinner e outros é renegada qualquer discussão sobre a realidade existencial dos sistemas psicológicos, sob alegação de que, não sendo o pensamento acessível ao estudo científico pela observação direta, nada é possível afirmar sobre sua realidade” (SANTOS, 1998:122).

Aguiar (1989:55), quando explica fundamentos da psicanálise e sua aplicabilidade na empresa, afirma que o inconsciente “é um sistema definido por Freud como presente no aparelho psíquico, é constituído por conteúdos recalcados aos quais foi recusado o acesso ao sistema pré-consciente pela ação do

recalcamento”. Contudo, até hoje, “os psicólogos positivistas que pensam como Skinner, adotam como objeto de observação apenas as ações objetivas do comportamento humano, em face das condições externas impostas” (SANTOS, 1998:122). Assim, se por um lado há toda uma teoria do inconsciente desvinculado do cérebro, sendo este mais um catalisador do anterior, por outro lado, há toda uma linha de investigação da psicologia cognitiva, de base positivista, e que se origina no pensamento behaviorista, de que a mente e tudo que se refere à ela, só existe no cérebro, ainda que não se possa abrir uma caixa craniana para se encontrar o inconsciente, a mente, ou seja lá o que for além das conexões neurais físico-químicas.

É interessante perceber que autores de outros campos do conhecimento têm se debruçado sobre a questão da relação mente-corpo. Santos (1998:126), quando escreve sobre mecânica quântica, pergunta: “Quantos psicólogos se atrevem a admitir que a consciência–mente tem um estatuto de independência em relação ao cérebro, com o qual se liga, num profundo paralelismo, mas do qual não é função?”. O mesmo autor conclui dizendo que “a mente é uma totalidade indivisível em si mesma e sem fronteiras de espaço ou de tempo, além de inseparável de todas as coisas e de todos os processos” (SANTOS, 1998:138). Essa perspectiva quase esotérica, hermética, holística, ou como se queira chamar, de mente, e, portanto, de seus atributos ou partes constitutivas, é contrária tanto às perspectivas positivistas como às psicanalíticas freudianas. Para as primeiras a mente se confunde com o cérebro, não há inconsciente, mas comportamentos não operantes, não atuais, e memória não acessível. Para as segundas, o inconsciente e, portanto, a mente, é algo profundamente individual, historicamente determinado, e pleno de desejos, sentimentos, pulsões, pensamentos, reprimidos pela educação e pela cultura vigente.

Outra perspectiva sobre mente e inconsciente é a desenvolvida por Jung. Para Jung (1964, 2000a , 2000b) o inconsciente é o mar sobre o qual bóia uma existência

consciente que se centraliza no ego, no sentido do eu. Esse mar contém tanto os conteúdos reprimidos do inconsciente freudiano quanto outras conexões entre idéias e habilidades perceptivas que não são desenvolvidas conscientemente. Além deste mar de inconsciente pessoal construído pela história individual, há um vasto oceano cósmico do inconsciente coletivo que é também construído historicamente, mas pela história da espécie humana e não pelo indivíduo. Jung escreveu um livro junto com o físico Wolfgang Pauli, fazendo conexões entre essas perspectivas e a física quântica (JUNG e PAULI, 1955), trazendo considerações sobre a natureza da psique humana dentro de uma visão que inclui a existência de um inconsciente freudiano e o suplanta, não só sobre o que considera como sendo o inconsciente pessoal, mas também quando trata do inconsciente coletivo.

2.1.2 O Inconsciente Coletivo

Um dos aspectos mais interessantes da teoria de Jung é seu conceito de inconsciente coletivo. Porém, Jung mesmo reconhece o impacto causado pelo mesmo. “Certamente nenhum de meus conceitos encontrou tanta incompreensão como a idéia de inconsciente coletivo” (JUNG, 2000c:53). Em resumo, o inconsciente coletivo é uma parte da psique, individual, grupal ou societal, que não deve sua existência à experiência do sujeito, seja este uma pessoa ou uma organização. Não é uma aquisição pessoal; existe previamente ao sujeito existirá após ele. “O inconsciente coletivo não se desenvolve individualmente, mas é herdado. Ele consiste de formas preexistentes, arquétipos, que só secundariamente podem tornar-se conscientes” (JUNG, 2000c, p. 53).

Jung (2000c:55) afirma que “o inconsciente coletivo não é uma questão especulativa nem filosófica, mas sim empírica”. Por meio de sua experiência clínica de décadas de trabalho com pessoas de diversas culturas e classes sociais, verificou que existe o surgimento espontâneo de mitos, fantasias, imagens comuns entre tais

pessoas, seja em seus sonhos ou devaneios, inspirações e imagens mentais. Assim, o inconsciente coletivo não é moldado pela cultura, mas intrínseco ao ser humano, tendo sido construído no decorrer dos milhares de anos da evolução da espécie. É povoado de imagens, arquétipos e lendas míticas que se repetem em cada cultura, a qual apenas apresenta tais modelos de formas particulares à linguagem e ao simbolismo adaptados à sua realidade. Como diz HARK (2000, p.71), “há nos sonhos e fantasias dos seres humanos imagens arquetípicas e motivos mitológicos que sem uma tradição histórica surgem das profundezas da alma; isto é o que se chama de inconsciente coletivo”.

Jung (1998b) considera que as mudanças sociais são realizadas a priori pelo inconsciente coletivo da humanidade e dos grupos sociais, e que não ocorrem apenas por causas exteriores, as quais seriam não a causa primordial dos fenômenos sociais, mas um efeito de novas atitudes concebidas inconscientemente pela sociedade humana. Diz ele:

“o inconsciente coletivo é afetado pelas condições sociais, políticas e religiosas em geral, na medida em que todos aqueles fatores oprimidos na vida de um povo pela perspectiva dominante e sua respectiva atitude reúnem-se paulatinamente no inconsciente coletivo e conseguem, deste modo, tornar vivos seus conteúdos. Na maior parte das vezes, um indivíduo ou mais, dotados de poderosa intuição, são os que percebem essas mudanças no inconsciente coletivo e as traduzem em idéias comunicáveis. Essas idéias se propagam rapidamente, pois também para outras pessoas ocorreram mudanças paralelas no inconsciente” (JUNG, 2000b:72).

Além disto, Jung (1999) trata a questão das mudanças nas vidas grupais e organizações sociais como um processo que ocorre no fenômeno externo perceptível, histórico, social, político, econômico, cultural, mas que tem raízes na pressão do inconsciente coletivo daqueles grupos ou sociedades. De qualquer maneira, diz ele que sempre num processo de mudança externo há a pressão interna que leva a criação de novas atitudes e idéias, “embora elas encontrem, por outro lado, uma resistência muito forte. Novas idéias não são simples oponentes das

antigas; em geral surgem sob uma forma tal que parecem também inaceitáveis para a atitude anterior” (JUNG, 2000b:72). Assim, ao falar de inconsciente coletivo ele considera a mudança e a resistência à mesma, fazendo claro que o inconsciente coletivo não é uma entidade estanque e imune às transformações sociais. Ao contrário, é nele que se deposita, segundo Jung, a memória da espécie humana e suas formas de manipular o mundo, incluindo suas organizações sociais, a qual é trazida à tona através de lendas, mitos, símbolos, estórias, sonhos coincidentes, cujas temáticas se repetem em toda a humanidade.

Em seu livro *Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo*, Jung (2000c) apresenta o estudo sobre um desses símbolos, a mandala, a qual simbolizaria o todo, e aparece em diversos mitos em todo o planeta. Em outras obras suas ele também retoma essa questão. “Ao que parece, os conteúdos mais importantes do inconsciente coletivo são as imagens primordiais, isto é, as idéias coletivas inconscientes e os impulsos vitais (vida e pensamento mítico)” (JUNG, 1998^a:155). Campbell (1999) também trata dessas questões mitológicas e como sinólogo traz alguns mitos presentes em diversas culturas, como o mito da jornada interior, o mito da saga do herói, o mito da relação com a deusa feminina, mitos de amor e casamento, que se manifestam de forma parecida em diversas culturas que não tiveram contato histórico umas com as outras.

Segundo as palavras de Von Franz (1964:301), considerando como o inconsciente pode ser abordado pela ciência e de que forma idéias da física quântica se aproximam de pressupostos junguianos,

“as forças poderosas do inconsciente manifestam-se não apenas no material clínico, mas também no mitológico, no religioso, no artístico e em todas as outras atividades culturais através das quais o homem se expressa. Obviamente, se todos os homens receberam uma herança comum de padrões de comportamento emocional e intelectual [a que Jung chamava de arquétipos] é natural que seus produtos [fantasias, símbolos, pensamentos ou ações] apareçam em praticamente todos os campos da atividade humana”.

2.1.3 O Inconsciente na Organização

Considerar que a organização tem um inconsciente envolve pensar o que é uma organização e o que ela não é, paralelamente. Morgan (1996) desenvolve uma série de metáforas sobre o tema, sendo que a cada ângulo se percebe as organizações de uma forma diferenciada e não excludente da anterior. Cada forma, cada metáfora, leva também a formas de se tratar os fenômenos organizacionais, seja este tratamento teórico/analítico ou intervencionista. A organização e o inconsciente é tema tratado em sua obra, onde ele diz que “muito da vida cotidiana da organização, com tudo aquilo que ela tem de racional e de normal, dá uma forma “real” à inquietações que jazem sob o nível de conhecimento consciente” (MORGAN, 1996:209). Essa visão faz com que tudo o que se faça no mundo administrativo da organização deva ser analisado mais profundamente para se identificar “a estrutura oculta e a dinâmica do psiquismo humano” (MORGAN, 1996: 209). Seja como for, a visão metafórica permite ver a organização como bem se queira, o que nem sempre facilita a compreensão da estrutura de seus fenômenos.

Contudo, a perspectiva sobre o inconsciente na organização merece um estudo mais minucioso, já que as próprias noções de inconsciente são diversas. Considerar que a organização tem um inconsciente significa também pensar o que haveria no mesmo e qual sua função, além das questões metodológicas de como abordá-lo, investigá-lo, e mesmo usufruir de sua existência para o bem organizacional. Jung (2000c: 274) diz que “a consciência se origina de uma psique inconsciente, mais antiga que a primeira, que continua a funcionar juntamente com a consciência ou apesar dela”. Isto significa que por baixo das ações aparentemente racionais da organização há motivações inconscientes e nem sempre tão racionais como seria de se esperar. A racionalidade das organizações, tratada em seus diversos

aspectos em Thompson (1976), torna-se, ao se considera a perspectiva do inconsciente na organização, mais um mito que um fato, mais um mecanismo de defesa intelectualizado e manifesto de forma maníaca [por ser reativo e defensivo] em práticas cotidianas de mensuração e controle do que uma necessidade organizacional. Tal perspectiva traria a visão de um inconsciente organizacional como antagônica à perspectiva da organização humana e da ciência da administração.

Contudo, numa perspectiva não preconceituosa ou estereotipada do inconsciente, pode-se pensar que o cerne de uma racionalidade organizacional que possa ser realmente “racional” (no sentido de desenvolver as melhores e mais eficazes práticas) significando a melhor escolha dentro das possibilidades contextuais e dos recursos disponíveis, está justamente naquele inconsciente. Jung (2000c) diz que o inconsciente é sábio; que tem respostas a problemas humanos que não se pode abordar racionalmente em nossa mente intelectualizada e consciente e que há caminhos de apreensão da totalidade e da realidade além dos cognitivos e sensoriais imediatos.

“O mundo da consciência caracteriza-se sobremaneira por uma certa estreiteza; ele pode apreender poucos dados simultâneos num dado momento. Enquanto isto tudo o mais é inconsciente – apenas alcançamos uma espécie de continuidade, de visão geral ou de relacionamento com o mundo consciente através da sucessão de momentos conscientes é impossível estabelecermos continuamente uma imagem de totalidade devido à própria limitação da consciência. A nossa possibilidade restringe-se à percepção de instantes de existência. Seria como se observássemos através de uma fenda e só víssemos um momento isolado – o resto seria obscuro, inacessível à nossa percepção. A área do inconsciente é imensa e sempre contínua, enquanto a área da consciência é um campo restrito de visão momentânea” (JUNG, 1999:5).

Essa perspectiva da fenda que Jung (1999) utiliza pode dar uma idéia do que é considerar somente uma perspectiva racional dentro das organizações. Sabe-se que nem tudo o que se faz numa organização é a escolha mais racional. Ao contrário, a prática cotidiana das organizações tem mais irracionalidade do que

racionalidade assim como suas escolhas internas e externas. Como diz Thompson (1976:173), “as sociedades modernas têm andado mais ocupadas fazendo as organizações complexas funcionarem, errando para aprender, do que em estudá-las”. A busca maníaca da racionalidade, muitas vezes serve como anteparo a um mundo obscuro, assustador, inconsciente, negado em sua existência porque de difícil acesso por mentes preparadas para pensar mecanicamente e não em termos de hipóteses inovadoras e, portanto, desorganizadoras de pressupostos já definidos como “reais”. Thompson (1976:189), aborda a questão da certeza e da incerteza e diz que “Assim como a completa incerteza ou falta de propósito é a antítese de propósito e de organização, assim a certeza completa é uma utopia; mas quanto mais rígidas as normas de racionalidade, mais energia a empresa devotará ao seu movimento rumo à certeza”.

Ao se considerar a hipótese de um inconsciente organizacional, se está levando em consideração a existência contínua da incerteza dentro da própria organização, concluindo que por mais que se busque a certeza administrativa, sempre se estará contando com o incerto e o não programado, não planejado, a surpresa, o desorganizador. Contudo, segundo JUNG (2000c, p. 275), “Normalmente a colaboração do inconsciente com o consciente ocorre sem atritos e perturbações, de modo que a existência do inconsciente nem é percebida. Se o indivíduo ou o grupo social se desvia demais do fundamento instintivo, vivenciará todo o impacto das forças inconscientes”.

A correlação imediata é que o inconsciente organizacional não é um problema que a organização tem para resolver, como tantos outros, e sim um banco de reserva de inovação, informação, atualização, que envolve todos os integrantes da organização e que pode dirigir a mesma para uma realidade organizacional mais adequada, paradoxalmente, mais racional. Assim, normas aparentemente racionais

de uma estrutura burocrática podem ser percebidas como uma busca maníaca da ordem e da previsibilidade, da certeza. A forma pela qual se burlam essas normas, se não atualizadas, pode ser vista como um produto de um mecanismo inconsciente da própria organização, por meio de seus membros, de compensação em direção à saudabilização e não como problema. De fato, a questão no caso seria se o problema é burlar a regra ou se é a regra em si que não mais contempla as particularidades de um contexto.

No caso do exemplo acima, a consciência “racional” dirige a atenção para uma normatização excessiva em busca da certeza, mas de fato o mais racional seria rever a própria norma e até o porque essa certeza está sendo tão fundamental para essa organização. “A colaboração do inconsciente é sábia e dirigida para a meta, e mesmo quando se comporta em oposição à consciência, sua expressão é sempre compensatória de um modo inteligente, como se estivesse tentando recuperar o equilíbrio perdido”(JUNG, 2000c:275). Desta maneira, pode-se ver o inconsciente organizacional tanto como uma ameaça à ordem como um ordenador surpreendente que aporta à consciência novas formas de se resolver problemas. Isto dependerá mais dos olhos de quem vê do que do inconsciente em si mesmo, pois este acontece independente da vontade ou reconhecimento de outrem.

Uma forma de ver o inconsciente organizacional é o de um grande arquivo particular da organização, originário da sinergia inicial das mentes que imaginaram a existência da mesma e completado continuamente pelas outras que compõem o corpo organizacional e realizam ou transformam, de uma forma ou outra, a imagem original da organização, e que contém uma vastidão de informações sobre a organização, a maioria das quais a organização nem suspeita da existência. Essas informações não estão catalogadas e sim dispersas e emergem espontaneamente na consciência dependendo das circunstâncias externas, ambientais, e internas, do

próprio inconsciente do organismo organização.

O conteúdo do inconsciente da organização pode ser visto de várias formas, assim como a organização o é. Pode-se falar de um **inconsciente pessoal** da organização e assim fazendo pode-se seguir duas perspectivas básicas:

Perspectiva A: a perspectiva freudiana

Uma **perspectiva freudiana** de inconsciente pessoal como meramente o depósito de material reprimido – pensamentos, desejos, afetos – pelas normas sociais vigentes. “Aos olhos de Freud, o inconsciente é antes de tudo um receptáculo para coisas reprimidas” (JUNG, 1999:118). De fato, o próprio Freud (1997:13) afirma essa limitação: “obtemos assim nosso conceito de inconsciente a partir da teoria da repressão. O reprimido para nós é o protótipo do inconsciente”. Este material inconsciente reprimido é protegido por mecanismos de defesa que impedem à consciência seu acesso ao mesmo para se evitar ansiedades, angústias, sentimentos desagradáveis ou dissonâncias cognitivas. A organização, assim teria um grande quarto de despejo, cheio de armários nos quais estariam esqueletos guardados da consciência da própria empresa. Nesse aspecto o inconsciente é algo perigoso, assustador, e que determina ações irracionais. Morgan (1986:209) ao apresentar sua metáfora das organizações como prisões psíquicas, diz que: “a metáfora da prisão psíquica pode dramatizar em excesso a maneira pela qual é possível cair em armadilhas geradas por formas assumidas de raciocínio. Entretanto, certamente não superestima o modo pelo qual as organizações e seus membros se tornam alvos de armadilhas geradas pelo inconsciente”.

Essa **perspectiva freudiana** de inconsciente como gerador de incertezas e de fatores ameaçadores ao equilíbrio organizacional tem um resultado duplo e contraditório:

1. O inconsciente é perigoso e deve ser controlado rigidamente por meio de métodos de contenção de todo o material reprimido – mecanismos de defesa e estruturas defensivas – para que não ameace a racionalidade da superfície. Todo o processo burocrático segue essa lógica de contenção. Por outro lado, “as pessoas utilizam na vida quotidiana mitos, rituais, e modelos detalhados de envolvimento para se defenderem contra a consciência de sua fragilidade” (MORGAN, 1986:220).
2. O inconsciente deve ser analisado, seus conteúdos revelados, a roupa suja remexida, lavada e exposta, para que se possa seguir na organização em direção a resultados mais satisfatórios. Nesse sentido, tudo significa algo oculto, não aceito, reprimido, e deve ser regularmente “tratado” para que a pressão do inconsciente não se manifeste em práticas muito destrutivas para a organização, como a criação e existência dos bodes expiatórios que “fornecem foco para a raiva inconsciente e para as tendências sádicas, aliviando a tensão dentro da organização e mantendo-a unida” (MORGAN, 1986:224).

A **perspectiva freudiana** de inconsciente, quando aplicada à organização, pode explicar alguns fenômenos organizacionais, questões de vínculos grupais, manifestações de agressividade ou submissão a chefias e lideranças, entre outros aspectos. Porém, tenderá a ver o inconsciente como um reservatório de problemas e jamais como um reservatório de possibilidades organizadoras de novas idéias e soluções organizacionais. “De acordo com essa teoria, o inconsciente contém apenas as partes da personalidade que poderiam ser conscientes se a educação não as tivesse reprimido” (JUNG, 1998^a:3).

Perspectiva B: a perspectiva junguiana

Uma perspectiva junguiana de inconsciente pessoal como um grande reservatório de imagens, idéias, simbolismos, perspectivas inovadoras ou desagregadas do real externo, incluindo material reprimido pela cultura, e também conteúdos não aceitos pelas normas sociais internalizadas e assim expulsos da consciência. Para Freud (1997) o inconsciente nasce do consciente. Desta forma, diz Freud (1997:12): “aqui o inconsciente coincide com latente e capaz de tornar-se consciente”. Nesse aspecto, pode-se dizer que o inconsciente freudiano é formado por inconsciente reprimido e inconsciente pré-consciente, este capaz de tornar-se consciente.

Por outro lado, “Freud [...], prefere a idéia de que há fatores conscientes, que recalcam certas tendências” (JUNG, 2000c:270). Para Jung (2000c:274) o inconsciente é anterior à consciência e tem uma lógica própria que transcende os mecanismos conscientes:

“a consciência origina-se de uma psique inconsciente, mais antiga do que a primeira, que continua a funcionar juntamente com a consciência ou apesar dela. Embora haja muitos casos em que conteúdos conscientes se tornam de novo inconscientes [exemplo, por meio da repressão], o inconsciente como um todo está longe de representar um resto de consciência” (JUNG, 2000c: 274).

Na **perspectiva junguiana** o inconsciente de uma organização não seria apenas o depositário de conteúdos não aceitos e reprimidos que podem irromper a qualquer momento e que necessitam de uma estrutura rígida de defesa para que não venham à tona, pois ameaçam a ordem racional. O inconsciente junguiano inclui a idéia de quarto de despejo cheio de esqueletos nos armários (o inconsciente reprimido freudiano), mas a transcende, pois não é composto somente de memórias, desejos, sentimentos, imagens proibidas e que vêm à tona da consciência quando os mecanismos de defesa não estão bem funcionais. Diz Jung (2000c:276):

“o aspecto geral das manifestações inconscientes é principalmente caótico e irracional, apesar de certos sintomas de inteligência e propósito. O inconsciente gera sonhos,

fantasias, visões, emoções, idéias grotescas. É exatamente o que se esperaria de um sonhador. É como uma Personalidade que nunca esteve desperta, nem consciente de uma vida vivida e de uma continuidade própria”.

Essa perspectiva do inconsciente como uma entidade subjacente ao mundo consciente e que oferece ao ser consciente informações sobre si mesmo pode ser aplicada na organização. Como diz Morgan (1986:216), “as organizações não são condicionadas somente pelos seus respectivos ambientes; são também moldadas pelos interesses inconscientes dos seus membros e pelas forças inconscientes que determinam as sociedades nas quais elas existem”. Assim, a **perspectiva junguiana** de um inconsciente na organização pode nos levar a duas direções:

1. O inconsciente é maior que a soma dos conteúdos reprimidos pela cultura e contém os germens de novas idéias, mudanças, inovações, incluindo as tecnológicas. Essas inovações na organização proviriam assim não apenas das pressões ambientais mas do processo de livre trânsito de informações entre consciente e inconsciente na organização. Uma das formas de percebermos tal trânsito é quando utilizamos o conceito de sincronicidade.

“A sincronicidade [...] significa, em primeiro lugar, a simultaneidade de um estado psíquico com um ou vários acontecimentos que aparecem como paralelos significativos de um estado subjetivo momentâneo e, em certas circunstâncias, também vice-versa” (JUNG, 2000d:19).

Neste aspecto, o inconsciente junguiano na organização seria capaz de desenvolver saídas inteligentes para problemas administrativos, quando, por exemplo, idéias inovadoras se produzem na organização em correlação umas com as outras, num contexto onde os insights súbitos podem se manifestar.

2. Um inconsciente organizacional junguiano não poderia ser alvo de processos analíticos que visassem simplesmente trazer à consciência material inconsciente reprimido, quando houver, mas

sim de um processo analítico de reconhecimento do inconsciente e das especificidades do mesmo em cada organização. JUNG (2000a) aborda aspectos de como o inconsciente é uma entidade que independe do consciente e que fornece ao mesmo “pistas” sobre novas percepções sobre o ambiente e a relação organismo e meio. Assim, não se trata aqui de descobrir o inconsciente, mas de observá-lo em suas manifestações e perceber que conteúdos reprimidos, aí sim se aproximando do inconsciente freudiano, devem ser elaborados e tratados, e que conteúdos são considerações do inconsciente sobre a vida consciente.

Numa organização plena de práticas racionalistas assumir a hipótese de um inconsciente na organização é por si mesma uma atitude terapêutica, já que implica a existência de processos não programáveis ou racionalmente planejáveis. Perceber esses processos como perigosos para a lógica racional deve-se mais ao medo de perda de controle que as visões mecanicistas aportam ao administrador (MORGAN, 1986) do que uma observação real. Trata-se aqui de uma perspectiva paranóide contra tudo aquilo que não pode ser, aparentemente, controlado.

Ora, como se vive num mundo onde as surpresas e as incertezas são cada vez mais evidentes e os câmbios sociais e políticos se somam aos culturais (CASTELLS, 1999a) , a ilusão do controle racional absoluto provoca ansiedade de controle. A **perspectiva junguiana** do inconsciente na organização aporta muito mais visões criativas do que medos e está adequada perfeitamente ao contexto atual, onde a racionalidade se depara com o incomensurável e as indefinições de um mundo em mutação.

Outra perspectiva sobre o inconsciente na organização seria o de

inconsciente coletivo. Jung (1998a, 1998b) considera o inconsciente coletivo como hipótese, e assim deve-se fazê-lo com respeito a tal conceito numa organização. Esse inconsciente coletivo organizacional seria mais que a soma dos conteúdos particulares de uma dada organização, sua história, seus mitos, suas lendas particulares, seus tabus, etc.

Ora, a organização por si mesma é uma coletividade, mas se se assume até agora a hipótese de um inconsciente pessoal de uma organização, o que aportaria e qual a diferença do mesmo par rapport a um inconsciente coletivo organizacional? De fato, um inconsciente coletivo organizacional traria os conteúdos arquetípicos da capacidade humana de organizar-se socialmente. Nesse sentido, haveria, hipoteticamente, um padrão organizador de organizações humanas, com suas características de poder, cultura, formação de identidades individuais e organizacionais, processos de comunicação, etc., os quais são lentamente modificados a cada geração humana e transitam em direção a formas mais complexas de organização num percorrer histórico que acompanha o desenvolvimento sociológico humano.

2.1.4 Arquétipos, Mitos e o Inconsciente da Organização

A concepção junguiana sobre os arquétipos é a de que são organizadores atávicos da mente humana e se manifestam em símbolos que surgem em culturas diversas (JUNG, 2000c). Numa transposição conceitual para o estudo das organizações, considerando-se a organização como um sistema, e levando em conta que existe um inconsciente organizacional, é necessário adaptar esse conceito.

Arquétipo, numa organização, significa um padrão de condicionamento de respostas no pensar, sentir, agir e perceber a si mesma e ao meio. Segundo Campbell (p.54, 1999) “são idéias elementares, que poderiam ser chamadas de idéias de base”.

Ele ainda considera que “arquétipo é um termo mais adequado, pois “idéia de base” sugere um trabalho mental”. É, assim, nessa perspectiva que se constrói a visão de arquétipo na organização neste presente estudo.

É uma forma organizadora do inconsciente da organização, que faz a mesma funcionar no mundo do “como se”. A organização funciona, dentro dessa visão de arquétipo, como se fosse X ou Y, como se seu ambiente fosse Z ou K, como se seus problemas atuais, seus desafios, suas dificuldades, sua situação presente, fosse W ou G, por exemplo. Os arquétipos organizacionais, nessa perspectiva, constróem uma “mentalidade”, no sentido de forma de interpretar e interagir com o ambiente. Como são inconscientes, perpassam as práticas administrativas sem deixar vestígios evidentes para aqueles que vivem a organização em seu dia a dia.

Os arquétipos podem ser identificados por meio de um estudo apurado de suas manifestações. A análise do discurso, do comportamento grupal, das formas de comunicação da organização, de sua simbologia, artefatos e manifestações da cultura, podem apontar os arquétipos que regem o funcionamento da organização e que estão arraigados no inconsciente daquele grupo social, daquele sistema que é a organização.

Todavia, a nomeação desses arquétipos, a classificação dos mesmos, dependerá mais daquele que vê do que da expressão pura e simples do arquétipo. Como diz Sharp (1991:28) “os arquétipos são, em si mesmo, irrepresentáveis. Seus efeitos, contudo, são discerníveis nas imagens e nos motivos arquetípicos”. Isso significa que se pode perceber as manifestações dos arquétipos de um sistema e ter-se a compreensão de sua totalidade, mas que a denominação do arquétipo dependerá do observador. Sharp (1991, p.30) ainda diz que “os arquétipos se manifestam tanto no nível pessoal, através dos complexos, como coletivamente, como características

de toda uma cultura. Jung acreditava ser uma tarefa de cada geração o compreender de novo os conteúdos dos arquétipos e seus efeitos”.

Há várias possibilidades de usar categorias de denominação de arquétipos. As mitologias de diversos povos trazem estórias ricas em simbolismos que podem ser utilizadas, assim como a astrologia, o baralho do Tarot, o I Ching, entre outros sistemas de crenças. O importante no uso de qualquer um dos sistemas não é o sistema em si, mas o significado atribuído às suas classificações de tipos e mitos. Neste sentido, a verificação empírica de que há um mito de heroísmo e estoicismo numa cultura organizacional pode ser representada no arquétipo de Hérculos, se se usa a mitologia greco-romana, ou no arquétipo da carta da Força, se se utiliza a simbologia do Tarot, ou num determinado hexagrama do I Ching, se essa simbologia chinesa é a escolhida.

Em resumo, não importa o nome que se dá ao arquétipo encontrado e verificado, por meio de investigação empírica, e sim seu significado. Qualquer sistema de símbolos e mitos serve neste propósito, pois o fundamental é a identificação das manifestações do arquétipo no sistema organizacional e de seus mitos subjacentes. Um arquétipo chamado de “José” ou de “Pedro” continua sendo o mesmo apesar do nome que lhe é atribuído por aquele que observa. Esse nome, contudo, deve ser amplo o suficiente para conter os significados do arquétipo verificado.

Os arquétipos organizacionais funcionam ligados a mitos. Esses mitos não são os universais, dos quais trata Campbell (1999), mas sim aqueles que são construídos durante a história da organização, como em qualquer outro sistema social. Tais mitos são como pressupostos sobre “verdades” existentes na organização sobre si mesmo e seu ambiente. Os mitos, tal como os arquétipos, pertencem à esfera do inconsciente organizacional, sendo expressado de forma

indireta no discurso e nas práticas administrativas. A organização pode estar prisioneira de mitos diversos, mesmo que os mesmos sejam contraditórios com sua realidade atual.

Pode-se dizer que as mudanças organizacionais que levam em conta a cultura e a identidade da organização irão necessariamente afetar esses mitos. Ainda que não aborde diretamente esse aspecto, Moscovici (1993) aponta diversos aspectos do sombrio e do oculto, assim como Schirato (2000), Enriquez (1997), Motta (2000), entre outros. Um mito como “nossos funcionários são felizes”, que pode ser verificado no discurso de dirigentes e mesmo refletido no dos funcionários, pode estar encobrendo uma grande insatisfação dos trabalhadores.

A manutenção do mito pode servir para encobrir dissonâncias cognitivas que demandariam da organização o planejamento de mudanças. Como essas exigem tempo, dinheiro e investimento psicológico para verificação do que realmente não está adequado em determinado momento, a manutenção do mito faz com que as coisas permaneçam como estão. Enquanto o ambiente em que existe a organização estiver mais ou menos não turbulento (sem competidores imediatos, mercado assegurado, consumidores sem outras referências, proteção de mercado), tende-se a manter uma estabilidade organizacional (LAFFITTE E NUNES, 1999).

Os mitos podem ser revelados em uma pesquisa aprofundada sobre aspectos inconscientes e arquetípicos da organização, tanto iluminados como sombrios, ou em uma crise organizacional. No primeiro caso, a tomada de consciência de seus arquétipos organizacionais e seus mitos correspondentes permite à organização uma perspectiva de mudança não traumática. No segundo, o que ocorreria numa situação de tomada de consciência por pressão ambiental, pode-se considerar o aparecimento de turbulências internas. A questão de promover mudança, ou por pressão emergencial ou por planejamento, é crucial dentro da

discussão da tomada de consciência dos arquétipos e mitos organizacionais.

2.1.5 Consciência e Consciência Organizacional

Castells (1999^a:437), numa perspectiva otimista sobre o ser humano nesta virada de século, diz que “não existe nada que não possa ser mudado por ação social consciente e intencional, munida de informação e apoiada em legitimidade”. O aspecto da consciência foi bastante trabalhado por Pearls (1976, 1977), criador da Gestalt-Terapia. Stevens (1977) seguindo o pensamento de Pearls (1976,1977), fala em três níveis de consciência: a consciência do mundo exterior; a consciência do mundo interior; a consciência da atividade da fantasia. O primeiro nível diz respeito ao contato sensorial com o meio, o segundo à percepção interna do organismo sobre si mesmo, e o terceiro às atividades mentais de interpretar, explicar, imaginar, pensar, comparar, planejar, recordar, antecipar.

A perspectiva fenomenológica sobre a consciência da Gestalt-terapia se torna clara quando Stevens (1977:22) diz que “é difícil aceitar a percepção de que tudo existe no agora. O passado existe como parte da realidade – coisas e memórias que eu penso serem do passado. A idéia do passado é, às vezes, útil, mas é uma idéia, uma fantasia que mantenho agora”. Neste sentido, a consciência está ancorada no agora, sendo que qualquer imagem do passado ou do futuro é construída nesse agora, pois é nele que estão todas as estruturas do passado manifestas no presente de forma peculiar. Sendo assim, a realidade é construída socialmente e a consciência da mesma também, o que nos leva a considerar a subjetividade da consciência. Contudo, o subjetivo individual existe num objetivo social que o constrói. Como dizem Berger & Luckmann (1995:173) “sendo a sociedade uma realidade ao mesmo tempo objetiva e subjetiva, qualquer adequada compreensão teórica relativa a ela deve abranger ambos estes aspectos”.

Neste aspecto fenomenológico, pode-se pensar então que a consciência é

dirigida para focar intencionalmente objetos que, ao serem assim focados, se tornam figuras ou fundos da percepção. Sendo assim, como já falou Jung (2000b, 2000c, 2000d) a consciência é como uma fresta de observação que permite focar em determinados fenômenos por cada vez, deixando os outros na penumbra, no fundo. “A consciência é sempre intencional; sempre ‘tende para’ ou é dirigida para objetos. Nunca podemos apreender um suposto substrato de consciência enquanto tal, mas somente a consciência de tal ou qual coisa” (BERGER & LUCKMANN, 1971:37).

Ter-se consciência de algo significa haver-se sido tocado pela experiência do reconhecimento de que tal coisa existe e afeta o observador. Assim, pode-se considerar que se não há a sensibilização e o reconhecimento pode-se agir como se “algo” não existisse. Ainda que o fenômeno ocorra em algum nível de realidade, mecanismos de defesa perceptivo agem de forma a impedir que a consciência se expanda e abarque a experiência de reconhecimento do mesmo. Portanto, quando Castells (1999a) fala de que tudo pode ser mudado na esfera social, se houver consciência munida de intencionalidade, informação e legitimidade, há uma concepção da consciência como um campo de informações. Essas dizem respeito ao fora – além do observador, o mundo sensorial – e ao dentro – o interno do observador, inclusive seus mecanismos perceptivos.

As organizações têm consciência de seu mundo, interno e externo, de acordo com o quanto estão ou não construídas sobre uma lógica de racionalidade objetiva. Se há na cultura de uma organização a concepção de que só existe essa objetividade do que se manifesta no mundo racional, e, portanto mensurável e controlável, tudo aquilo que escapa dessa perspectiva é tratado como se não existisse. Freitas (1991) aborda as questões da cultura organizacional e suas particularidades na forma com que se estabelecem as crenças e os pressupostos numa organização. Pois bem, nesses pressupostos estão também aqueles que dizem

respeito ao que é ou não real e ao que deve ser ou não observado como real.

A capacidade de interpretar a realidade e escolher o que é ou não real, o que existe ou não, depende das estruturas interpretativas de quem observa a realidade. Machado-da-Silva, Fonseca & Fernandes (1998) abordam essas questões quando tratam dos esquemas interpretativos e do quanto os mesmos determinam as escolhas estratégicas da organização. O compartilhar de um esquema de interpretação da realidade – o esquema interpretativo – pelo grupo de dirigentes mediam a relação entre ambiente e suas pressões e o posicionamento estratégico de uma organização. Assim, a brecha da consciência, a intencionalidade da mesma, dirige a atenção do observador para certas correlações entre fenômenos, levando a certas interpretações das mesmas, e determinando certas ações no ambiente.

Desta maneira, a consciência é dirigida de acordo com as estruturas de interpretação de realidade vigentes em um dado sistema. Se este é um sistema organizacional – uma organização -, um sistema eletrônico – um computador -, ou mesmo um sistema orgânico ou biológico – um ser humano -, é apenas uma questão de constituição, pois para todos eles somente aquilo que o sistema tolerar como existente e identificar como tal poderá ser observado intencionalmente. Toben e Wolf (1988:16) dizem que “o universo físico não existe independente do pensamento dos participantes. O que denominamos realidade é construído pela mente”, quando fazem correlação entre consciência e física quântica.

Essas perspectivas se afinam com o pensamento da psicologia analítica de Jung (2000c). Para Jung (2000c:274) “nossa consciência desenvolveu-se tanto histórica como individualmente a partir da escuridão ou estado crepuscular da inconsciência originária”. Sendo assim, o que existe de consciência, a fresta de observação intencional, é delimitada por processos inconscientes que determinam o que pode ser observado e como pode sê-lo. Assim, as imagens desenvolvidas pelas

organizações sobre si mesmas e que são projetadas no mundo e sobre si mesmas igualmente, por exemplo, dependem do quanto de consciência uma organização possui sobre o como interpreta a realidade. Porém, essa consciência dependerá do como está estruturado seu mecanismo de defesa para a relação com o mundo.

As organizações que possuem uma consciência sobre sua forma de ter consciência, ou seja, sobre sua forma de interpretar a realidade e verificar problemas, talentos, possibilidades, tendências, dissonâncias, detém mais poder sobre os impactos dos câmbios contemporâneos. A história da organização dos Templários, historicamente apresentada por Read (2000), por exemplo, aporta interessantes exemplos do como a forma de entender o mundo pode levar uma organização tradicional à própria ruína. A consciência da organização sobre a forma com que toma consciência de si mesma e do mundo é o fator mais central da questão. Se na cultura da organização se cristalizam crenças e valores que impedem a modernização, seja essa estratégica ou tecnológica, estrutural ou de recursos humanos, a consciência organizacional pode estar contida de forma a não gerar idéias novas na organização e punir aqueles que ousam fazê-lo. Eco (1989) faz uma lúdica e erudita observação sobre a criação de realidades fantasiosas quando as organizações imaginam o mundo de forma paranóide, por exemplo. A interpretação da realidade cria realidades que sejam coerentes com as estruturas de interpretação, sendo que o que se vê muitas vezes é a escolha possível dentro das mesmas, seja num indivíduo ou numa organização.

2.2 DEFENSIVIDADE E RESISTÊNCIA

2.2.1 Mecanismos de Defesa Psíquica

A compreensão dos mecanismos de defesa psíquica é marcada pelos estudos de Freud (1997) sobre o inconsciente. O inconsciente freudiano contém, como já visto, as referências pessoais sobre conteúdos – emoções, desejos, pensamentos, idéias, memória, sentimentos – que são suprimidos da consciência porque podem ocasionar ansiedade, sentimentos de culpa, angústias, medos, dissonâncias com respeito à auto-imagem do indivíduo. Uma vez que tais conteúdos são empurrados para o inconsciente, deve-se considerar a forma como isto é feito. “A experiência demonstra que um elemento psíquico – uma idéia, por exemplo – não é via de regra consciente por um período de tempo prolongado. Pelo contrário, um estado de consciência é, caracteristicamente, muito transitório” (FREUD, 1997:12).

Assim, os mecanismos de defesa são as formas pelas quais se suprime conteúdos da consciência e se os relega ao inconsciente. Morgan (1996:212) quando trata das organizações dentro de uma metáfora de prisão psíquica, aborda esses mecanismos de defesa freudianos de maneira simplificada para os estudos organizacionais: “Assim, o inconsciente torna-se um depósito de impulsos reprimidos, de memórias dolorosas e de traumas que podem ameaçar eclodir a qualquer momento”. Os mecanismos citados por Morgan (1996:212) são os freudianos clássicos:

3. repressão: empurrar sentimentos, impulsos, idéias, para o inconsciente

4. negação: negar a existência de algo interno ou externo – fatos ou sentimentos
5. deslocamento: transferir sentimentos sobre algo/alguém para outro objeto mais seguro
6. fixação: adesão à pressupostos ou atitudes de forma rígida
7. projeção: atribuir sentimentos e impulsos próprios a outras pessoas
8. introjeção: fagocitar aspectos externos para o interior pessoal – valor, crenças, modelos
9. racionalização: criar esquemas elaborados para justificar ações pessoais irracionais
10. formação reativa: agir em forma oposta ao sentimento/idéia original
11. regressão: adoção de padrões de comportamento infantis
12. sublimação: canalizar impulsos primários para formas aceitáveis socialmente
13. idealização: valorizar aspectos positivos de situações e pessoas
14. desintegração: imaginar aspectos de pessoas e coisas como só negativos ou positivos

Lowen (1982:105), dentro de uma perspectiva neo-freudiana e neo-reichiana simplifica o quadro e aponta 5 mecanismos centrais, dizendo que “As defesas típicas do ego são”:

1. negar,
2. desconfiar,
3. culpar,
4. projetar,
5. racionalizar e intelectualizar.

Moscavici (1996:21-22) retoma os conceitos freudianos e aponta os mesmos mecanismos de defesa, já com considerações mais atualizadas:

1. projeção: colocação dos próprios impulsos e sentimentos nos outros
2. introjeção e identificação: incorporação de elementos exteriores ou características de outra pessoa à sua Personalidade (assimilação de atributos de líderes, ídolos, sintonia emocional com Personagens reais ou fictícios)
3. negação: recusa em reconhecer fatos, situações ou lembranças que geram impulsos ou sentimentos negativos (distrações, esquecimentos, bloqueios perceptivos)
4. fixação e regressão: aderência rígida a uma atitude ou comportamento específico, adoção do que foi satisfatório em fases anteriores da vida, sobretudo na infância (teimosia obstinada, imaturidade cultivada, infantilização tipo “Peter Pan”)
5. deslocamento: redirecionamento de impulsos e sentimentos gerados por uma pessoa ou situação para um alvo mais seguro (xingar o juiz do jogo, brigar com alguém mais fraco ou inofensivo em lugar do desafeto real)
6. racionalização: elaboração intelectual de argumentos corretos e lógicos que, entretanto, não correspondem à verdadeira motivação interna (“a raposa e as uvas”)
7. sublimação: canalização de impulsos ameaçadores ou condenáveis sob formas socialmente aceitas (obras de arte em geral, trabalho excessivo, atividades louváveis de cunho social).

Sob essas considerações, Moscovici (1996:22) considera que “Ainda que sujeita à críticas e discordâncias, a teoria psicanalítica oferece sugestões valiosas

para o exame do funcionamento da organização através de um quadro de referência mais abrangente, em dois níveis: o consciente e o inconsciente”. É evidente que esses aspectos dos mecanismos de defesa ocorrem inconscientemente na organização, assim como nas pessoas. De fato, a consciência de um determinado procedimento de defesa é caminho para uma expansão da consciência e permite ao sistema, seja individual ou organizacional, maior poder de ação e controle comportamental. Os mecanismos de defesa só funcionam porque são inconscientes.

Há circunstâncias nas quais é necessário negar uma determinada realidade para que seja mantido um certo equilíbrio psicológico, por exemplo. Os acidentes, as guerras, as emergências, podem fazer com que se aja como se nada de grave estivesse acontecendo e se possa assim se comportar para salvar pessoas ou a própria pele, friamente, tendo uma descarga emocional de choro ou estupor após o evento traumático. No momento emergencial não se pensa “estou utilizando tal ou tal mecanismo de defesa”, apenas se age. Por outro lado, o uso contínuo de um ou outro mecanismo como forma padrão de defesa ocasiona problemas de desenvolvimento psicológico. Neste aspecto mora a patologia dos mecanismos de defesa. Essa patologia pode ser tipificada dentro de estruturas de defesa que se manifestam de forma dinâmica no comportamento humano, o que Rreich (1998) chama de defesas de caráter ou tipos de caráter.

Outra perspectiva sobre os mecanismos de defesa são as visões de Jung na psicologia analítica. Como já visto, o inconsciente junguiano não é somente pleno de memórias, desejos, sentimentos, idéias, emoções, reprimidos e ameaçadores. No inconsciente junguiano também estão talentos reprimidos, capacidades desconhecidas, habilidades não desenvolvidas, ou seja, aspectos positivos para o desenvolvimento humano. Além disto, o inconsciente pessoal está ancorado no inconsciente coletivo. Para Jung (2000b:99). O principal mecanismo de defesa é a

projeção. “A consequência da projeção é o isolamento do sujeito em relação ao mundo exterior, pois em vez de uma relação real o que existe é uma relação ilusória”.

O mecanismo de projeção também foi bastante utilizado por Gambini (1988). Em seu estudo sobre a Companhia de Jesus como organização e sua catequese dos índios brasileiros, ele traça toda uma explicação junguiana sobre a projeção na conquista das Américas. De fato, ele conecta a projeção com as ideias de Kant. “A idéia kantiana de que moldamos a realidade no próprio ato de conhecê-la, como se fosse argila mole, foi uma revelação que sempre motivou em mim um sem número de reflexões” (GAMBINI, 1998:15).

A projeção decorre da incapacidade do “eu” acolher sentimentos, idéias, desejos, emoções, pensamentos, etc., como sendo absolutamente seus. Assim, o mecanismo de projeção outorga a outros externos tais conteúdos, culpando-os dos pecados que são próprios daquele “eu” que não os aceita como próprios. Mas também serve como mecanismo que outorga a outras capacidades, qualidades positivas, que pertencem ao “eu” e que este percebe que sendo existentes também fora de si mesmo, numa perspectiva ilusória e idealista da realidade. “Jung mostra que através da projeção a psique sub-repticiamente se infiltra frente aos olhos do observador no momento em que ele acredita estar vendo outra coisa” (GAMBINI, 1988:38).

O fenômeno da projeção se manifesta também quando se fala de mecanismos outros, que no fundo igualmente são projetivos. “Teóricos e especialistas estudam as relações entre Sombra e projeção, preconceito, radicalização e conflitos sociais” (MOSCOVICI, 1996:33). Mecanismos como racionalização, negação, formação reativa, negação, etc, contém um componente de projeção. Segundo Hark (2000) há que se diferenciar a projeção passiva da ativa. “Do que se entende por projeção passiva fazem parte todas as exteriorizações

doentias dos próprios complexos sobre os outros, bem como o confronto, até mesmo o combate, no outro, das próprias dificuldades” (HARK, 2000:97). Isto significa que no processo de projeção passiva há um mero transferir inconsciente, sem escolha consciente, de conteúdos pessoais sobre um objeto (pessoa, situação, organização) externa. Neste aspecto se verifica que quanto mais consciente está o sistema, individual, grupal ou organizacional, tanto mais poder de evitar tais projeções terá.

A projeção ativa, segundo HARK (2000) tem outra característica. “Em contrapartida fazem parte da projeção ativa todos os atos empáticos, como quando alguém assume o lugar do outro ou se identifica com ele” (HARK, 2000, p. 97). Desta maneira pode-se ver que a empatia súbita ou mesmo os cuidados não adequados com objetos externos perigosos podem ser meramente projetivos, sendo que o objeto não possui as qualidades que o sujeito pensa que tem. De fato, as qualidades que o sujeito percebe no objeto pertencem ao primeiro; ao sujeito. Como diz Hark (2000:97). “Uma alegoria conhecida da projeção é a imagem daquele que tem uma trave no próprio olho, mas se preocupa com o cisco no olho do próximo”.

De qualquer maneira, os mecanismos de defesa promovem na relação sujeito-objeto a existência de uma relação não real. De fato, pode-se falar de uma relação de não-relação, paradoxalmente. No caso da projeção, de forma especial, o sujeito imagina que o objeto possui certas qualidades, as quais são meramente fantasiosas, e se relaciona então com um objeto também de fantasia. A interpretação do meio ambiente depende, assim, da estruturação e da dinâmica dos mecanismos de defesa vigentes num sistema. Só se percebe o que pode ser percebido pelas estruturas perceptivas desse sistema. O real, assim, é sempre imaginário. Quanto mais consciência tem um sistema da forma como percebe o ambiente, mais poder terá de administrar seus mecanismos de defesa e destrinchar o que é seu e o que é do outro, e mesmo quem e o que é esse outro. A compreensão do ambiente seja por parte de pessoas (sistemas individuais humanos) ou por parte de organizações

(sistemas sociais) depende da estruturação e da dinâmica de seus mecanismos de defesa.

Como já citado, a organização da Igreja Católica, em especial dos Jesuítas, percebiam o novo mundo como algo a ser encaminhado para a palavra de Deus, considerando, é claro, que somente um deus havia e lhes pertencia. Gambini (1988) aborda essas fantasias sobre o novo mundo, sendo que Arruda (1998) faz conexões com aspectos antropológicos e simbólicos com respeito ao mesmo tema. A mesma questão, a da interpretação do meio e do outro, reaparece nos estudos organizacionais. Nkomo e Cox Jr. (1998) tratam das questões da diversidade humana, identidade e de como essas questões são abordadas nos estudos organizacionais. Simon (1971), ao falar de racionalidade na organização e as pretensas concepções racionais de que o ser humano age sempre racionalmente, se aproxima, sem sabê-lo, talvez, de perspectivas de limitações de percepção devido às limitações psicológicas da dinâmica dos mecanismos de defesa.

Enriquez (1997) também aborda esses aspectos ao tratar, de forma estritamente psicanalítica, da análise das organizações. Bastos (2000) ao abordar a questão dos mapas cognitivos também está falando das limitações perceptivas e das capacidades interpretativas do meio. Ainda que não trate dos mecanismos de defesa, diz que “Os mapas envolvem, portanto, conceitos e relações entre conceitos que são utilizados pelos sujeitos para compreender e dar sentido ao seu ambiente” (BASTOS, 2000). Mesmo a cultura organizacional, vista como “como sendo o conjunto de crenças, valores e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização ou grupo. Tal conjunto propicia sentido e permite a interpretação da realidade” (MACHADO-DA-SILVA e NOGUEIRA, 2000), poderia ser entendida também como permeada de mecanismos de defesa, já que determina o entendimento do meio. Kotler (2001), dentro das perspectivas

pragmáticas do marketing, também aborda as questões de entendimento do ambiente, quando fala de análise ambiental e prospecção. De qualquer maneira, a questão dos mecanismos de defesa, sua estruturação e dinâmica na interpretação do sistema por si mesmo e de seu ambiente é aplicável em diversos níveis, do individual ao social, incluindo o organizacional.

2.2.2 Estrutura de Caráter e a Dinâmica da Defensividade

Os mecanismos de defesa se organizam de diversas maneiras no ser humano. Tanto as instâncias individuais – pessoas – como as sociais – organizações – possuem dinâmicas defensivas para se relacionar com o meio. Essas dinâmicas podem ser estudadas de diversas formas. Uma das formas de entender a dinâmica defensiva de um sistema é utilizar o conceito de caráter e estrutura de caráter de Reich (1998). “Para ele, o caráter era o sistema de defesa rígido e constricto que bloqueava o fluxo natural de energia” (CONGER, 1993:53). Contudo, antes de Reich, em um dos artigos publicados entre 1908 e 1914, já Freud comentava sobre o caráter: “em Caráter e Erotismo Anal, Freud partiu de sua experiência clínica para propor algumas hipóteses gerais sobre a formação do caráter” (GAY, 2001:312).

Longe de qualquer consideração moral, o termo caráter significa mais um tipo ideal, se utilizamos uma terminologia weberiana, do que algo que implica valor. O caráter é uma estruturação típica de mecanismos de defesa e leva o sistema, individual ou coletivo, a reações típicas nas suas relações com o meio. “Na teoria psicanalítica, o caráter se define como uma configuração de traços estáveis” (GAY, 2001:312). Isto implica considerar tipologias de caráter, ou seja, formas típicas de relações com o meio, incluindo aí as percepções do sistema a respeito do meio.

“As causas das reações típicas humanas no seu dia-a-dia e no tratamento são aquelas mesmas que não só determinam a formação do caráter em primeiro

lugar, mas consolidaram e preservaram a maneira de reagir desde que se estabeleceu e se formou um mecanismo automático independente da vontade consciente” (REICH, 1998:186-187).

Sendo assim, o caráter é a relação dinâmica entre as forças do inconsciente e os mecanismos de defesa contra a percepção do material inconsciente em direção a maneiras pré-formatadas e automáticas de reação. Essa reação é tanto intrapsíquica – tendências a compreender fenômenos internos, sentimentos, pensamentos, desejos, idéias, etc. de determinada maneira – como comportamental – tendência de reagir padronizadamente a estímulos externos específicos. “Como uma função protetora que se tornou crônica, ela merece a designação de ‘blindagem’ porque constitui claramente uma restrição à mobilidade psíquica da Personalidade como um todo” (REICH, 1998:188). Neste sentido, o caráter reduz as possibilidades do sistema de apresentar um repertório comportamental mais vasto, diminuindo assim suas capacidades de interação com o meio, já que prevê respostas padronizadas para estímulos compreendidos como similares.

Lowen (1978) diz que o caráter é como uma segunda natureza. Assim, por sobre as capacidades do organismo, se cria uma carapaça defensiva contra aquilo que é percebido como ameaçador, fazendo com que os sistemas, individuais ou sociais, reduzam sua motilidade visando menor ansiedade ou conflito interno. O entendimento do que é ou não ameaçador depende da história desse sistema e de suas experiências de acerto e falha, ensaios e erros, recompensas e punições provindas do meio.

Aproveitando a terminologia freudiana, Baker (1980) fala que o caráter se baseia na estrutura psíquica, composta de Id, centro dos instintos primários de sobrevivência, força propulsora das necessidades do organismo, Ego, processo psíquico de avaliação da realidade, auto-conceitos, noção de si mesmo, e Superego,

estrutura de proibições e valores sociais, regras, provindas e internalizadas do meio ambiente. O caráter é uma estrutura defensiva típica que se forma para impedir que haja maior contato com os impulsos internos do Id e assim busca-se uma adequação ao meio externo, submetendo-se o Ego às regras do Superego, o que implica contenção de energia psíquica. Essa energia psíquica é assim reduzida e a criatividade, inovação, capacidade adaptativa do organismo, assertividade, espontaneidade, ficam restritas a padrões definidos e tipificados. O aprendizado é reduzido de acordo com a estrutura de defesa do caráter.

“Reich esboçou descrições de vários tipos diferentes de caráter. Reich acreditava que os impulsos anti-sociais do homem – suas fantasias com o mal e suas manifestações – eram um embuste grosseiro que ocultava a natureza humana” (CONGER, 1993:56-57). Os tipos de caráter descritos por Reich foram retrabalhados por seus seguidores, os neo-reichianos, e simplificados ainda mais por Lowen (1978), que considera 5 tipos básicos:

1. caráter esquizóide
2. caráter oral
3. caráter masoquista
4. caráter psicopático
5. caráter histérico

Para Lowen (1977, 1978) esses tipos de caráter constituem-se de defesas contra ansiedade. “Cada um deles tem um padrão peculiar de defesas tanto à nível psicológico quanto muscular. É importante lembrar que esta classificação não abrange pessoas, mas posições de defesa” (LOWEN, 1978:131-132). A classificação de Lowen apresenta as características de cada tipo, considerando fluxo de energia, aparência física, relações interpessoais e sociais, entre outros aspectos, considerando a dinâmica da presença dos mecanismos de defesa mais utilizados por cada tipo.

1. caráter esquizóide: tendência ao isolamento, negação de problemas, falta de afetividade expressa, racionalizações, distanciamento, dificuldades de vínculos, “refúgio dentro de si mesmo, rompendo ou perdendo o contato com a realidade externa” (LOWEN, 1978:132), senso de si mesmo diminuído, baixa percepção de suas próprias necessidades, contração, fantasias, falta de sentimento de integração, atitudes de arrogância ou repulsa com os outros, dificuldades de lidar com as pressões vindas do meio, artificialidade, alta intelectualidade, entre outros aspectos. Frase chave: Evita a proximidade íntima. Conflito básico: Existência versus Necessidades.
2. caráter oral: dependência, tendência a culpar os outros, situações ou o meio, dificuldade de assumir as próprias falhas e erros, incapacidade de se sustentar e de ser agressivo de forma assertiva e eficiente, reclamações constantes sobre outros ou sobre as condições externas, imaturidade emocional, tendência a amparar-se em alguém ou alguma coisa externa, carência, alternância de humor entre mania ou depressão, “atitude de que as coisas lhe são devidas” (LOWEN, 1978:138), uso de projeção, negação, racionalizações, deslocamentos, experiências de desapontamentos e amarguras reativas, raivas e sentimentos de vingança, dificuldade de perdoar as falhas alheias, provocação de sentimentos de culpa sobre outros, entre outros aspectos. Frase chave: Busca a intimidade com base em suas necessidades infantis de amor e proteção. Conflito básico: Necessidades versus Independência.
3. caráter masoquista: teimosia, permanência em situações adversas, má administração dos riscos externos, capacidade de aguentar pressões e situações extremas, alta tolerância à frustração, busca de situações

complicadas e frustrantes, dificuldades de lidar com o prazer e com as conquistas e ganhos, negação das próprias necessidades, queixume e submissão às intempéries da vida, repressão de sentimentos de hostilidade e raiva, alta contenção de energia, alta ansiedade, medo e comportamento de busca de dificuldades, agressão e auto-afirmação reduzidas, sensação de “estar preso em um atoleiro” (LOWEN, 1978:145), cordialidade e submissão aparentes e uma carga de hostilidade subjacente, medo de rejeição e muito sentimento de culpa, dificuldades de ter respostas descontraídas e espontâneas frente à vida, entre outros aspectos. Frase chave: mantém relacionamentos íntimos, contato, com base em sua submissão, sem afirmar suas necessidades. Conflito básico: Proximidade versus Liberdade

4. caráter psicopático: negação do sentimento, negação de necessidades pessoais, manipulação e sedução de outros para atingir os próprios objetivos, capacidades de produzir sentimentos de culpa nos outros, projeção de responsabilidades sobre outros ou sobre o meio, dificuldades de assumir as próprias fragilidades e dificuldades de expressar as mesmas, medo de ser controlado, medo de ser manipulado, autoritarismos ou sedução, motivação de buscar o poder, oprime ou atormenta os outros, necessita de pessoas e situações que se submetam a seu controle, medo de ser abandonado e desnecessário, busca de estar acima dos demais, dificuldades de negociação e parcerias genuínas, medo de contatos íntimos por medo de ser controlado, entre outros aspectos. Frase chave: Só consegue se relacionar com aqueles que precisam dele, detendo uma posição de controle sobre os relacionamentos. Conflito básico: Independência versus Intimidade
5. caráter histérico: rigidez, orgulho, medo de mostrar as fragilidades, senso de moral e moralismo, guardião de valores sociais, inflexibilidade, dificuldades

de provocar mudanças e de buscar situações novas e criativas, racionalizações, teimosias e dificuldades de ceder e mudar de opiniões, imposição e respeito às regras sociais, capacidade de testar a realidade antes de agir, sensação de integração e conexão mas medo de situações inusitadas, competitivos, ambiciosos, agressivos, “A passividade é experienciada como vulnerabilidade” (LOWEN, 1978:147), medo de perder a liberdade, medo de parecer imbecil, compulsividade, busca proximidade e vínculos, entre outros aspectos. Frase chave: estabelece relacionamentos razoavelmente íntimos, mas permanece atento, apesar da aparente aproximação e compromisso com outros. Conflito básico: Liberdade versus Ceder ao amor.

É fundamental notar que a tipologia de Lowen e de outros autores (BAKER, 1980; REICH, 1998; KELEMAN, 1992) pressupõe a existência de tipos ideiais, os quais são meramente mapas de compreensão de fenômenos e não os fenômenos em si. Assim pode-se falar de **traços** de caráter e da relação entre estes traços. Nenhuma pessoa é um tipo puro, assim o que de fato ocorre é a combinação de traços de caráter seja em sistemas individuais ou sociais. Igualmente, não se pode dizer que uma organização possa ser analisada como se fosse um tipo puro. De fato, o que ocorre é a combinação dinâmica de defesas e de traços.

2.2.3 A Análise do Caráter e do Sistema Defensivo da Organização

Analisar o sistema defensivo da organização implica, primariamente, considerar a existência desse sistema defensivo. As perspectivas de Moscovici (1996), Morgan (1996), Pagès (1982) Enriquez (1997), Schirato (2000), Motta (2000), entre outros autores, sobre os aspectos inconscientes na organização, proporcionam visões diversas sobre como os mesmos são mantidos longe da

consciência e os efeitos dessa situação defensiva. Dejours (1992) também aborda esses aspectos, mais focando nos efeitos por sobre o ser humano, o trabalhador, do que sobre a organização como unidade de análise. Contudo, uma abordagem que trate dos mecanismos de defesa de uma organização na relação com seu meio necessita primeiramente a consideração da existência de um inconsciente organizacional pessoal à organização em questão, como já vimos. Além disto, é necessário focar a unidade de análise na organização como um todo, utilizando os processos grupais, e mesmo individuais, como referentes a esta unidade primeira: a organização.

Analisar traços de caráter dentro de uma organização pode proporcionar interessantes perspectivas de análise organizacional e sobre as capacidades de aprendizagem organizacional. As visões de Senge (1990), ainda que muito relevantes não focam as limitações de uma aprendizagem devido aos mapas cognitivos presentes na mesma. Por outro lado, as perspectivas sobre os mapas cognitivos (BASTOS, 2000) igualmente não fazem correlação entre a construção e o funcionamento dos mapas e os processos defensivos provenientes de uma estrutura de defesa tipificada da organização. Por outro lado, o pressuposto de existência de um inconsciente organizacional permite a visão de uma estrutura de caráter defensiva da organização e uma dinâmica de processos de defesa – os mecanismos de defesa.

É óbvio que numa transposição de conceitos – da psicologia clínica aos estudos organizacionais – deve-se ter em conta as limitações e possibilidades, tanto teóricas como práticas. Contudo, da mesma forma que pesquisadores com foco psicanalítico (PAGÈS, 1988, DEJOURS, 1992, ENRIQUEZ, 1997, SCHIRATO, 2000 entre outros) se permitem o uso de teorias sobre a Personalidade humana individual e suas interações sociais para o entendimento das organizações e sua

fenomenologia, é possível utilizar o pensamento junguiano, reichiano, ou mesmo de outras abordagens, para entendê-las. Seja de forma metafórica, como o faz Morgan (1996), ou mesmo não metafórica, como o faz Enriquez (1997), a compreensão da não racionalidade organizacional permite diversas vertentes e visões. De certa maneira, Burrell e Morgan (1982) tratam desses paradigmas de análise, assim como os autores presentes na obra organizada por Caldas, Fachin e Fischer (1998).

Uma análise do sistema defensivo da organização pode se utilizar do referencial reichiano de defesas de caráter, especialmente com respeito à forma pela qual a organização interpreta e se relaciona com o meio. Essa interpretação seria devida justamente às estruturas defensivas mais constantes na empresa. Neste sentido, poder-se-ia falar de traços de caráter – ou tendências comportamentais e interpretativas – na relação da organização com seu meio. Esses traços são percebidos quando se analisa o comportamento da organização, tanto interna quanto externamente, lembrando que dentro e fora é só uma metáfora explicativa e não existe de fato (LAFFITTE e NUNES, 1999).

Assim, pode-se traçar uma tipologia inicial de traços, utilizando o referencial teórico de Lowen (1977, 1978, 1983) e Reich (1998), da mesma forma que autores seguem outros referenciais interpretativistas, como Moscovici (1994, 1996, 1997), Enriquez (1997), entre outros. Essa tipologia está longe de ser extensa, servindo mais como marco teórico referencial para a análise da organização, suas defensividades, e os sintomas e sinais das mesmas. Os tipos de caráter descritos anteriormente (esquizóide, oral, masoquista, psicopático e histérico) são transpostos em traços de caráter. Uma organização pode possuir traços de diversos tipos de caráter, numa combinação peculiar e única. É importante lembrar que se trata também de uma transposição de conceitos da psicologia clínica para os estudos organizacionais e, portanto, passível de considerações e críticas tanto teóricas como

práticas e metodológicas.

Foram escolhidos então 5 tipos de traços, que seguem a denominação da teoria reichiana edos neo-reichianos, em especial de Lowen (1978):

1. Traços esquizóides
2. Traços orais
3. Traços masoquistas
4. Traços paicopáticos
5. Traços histéricos

Dentro dos traços foram escolhidos 5 categorias de análise, consideradas relevantes tanto em correlação com a teoria de caráter como em correlação com aspectos vitais das organizações. BOWDITCH e BUONO (1992), NADLER (1993), MORGAN (1996), LAFFITTE e NUNES (1999), MOSCOVICI (1994, 1996, 1997), são alguns autores que serviram de base para a seleção dessas categorias, como são descritas abaixo.

1. espaço físico: espaço físico, arrumação, decoração, aspectos ergonômicos, localização, cores, limpeza e higiene.
2. relacionamentos interpessoais: expressão e motivação do relacionamento entre pessoas, grupos, equipes de trabalho, chefias e liderados, funcionários e diretoria.
3. relacionamento com outras organizações: parcerias, terceirizações, projetos conjuntos, relação com fornecedores e distribuidores, relação com organizações públicas.
4. interpretação e relacionamento com o meio: entendimento e percepção do meio, atitudes e ações no meio, envolvimento em aspectos sociais, culturais e ambientais do meio, questões da imagem pública da organização.
5. cultura: valores, crenças, mitos, imaginário, padrões de comportamento, punições e recompensas por erros e acertos.

A composição apresenta assim uma transposição de conceitos e uma tentativa de desenvolver uma tipologia, como se vê a seguir:

1) Traços Esquizóides na Organização: São percebidos em organizações que são fechadas em si mesmas, ignorando o contexto externo, vivendo em moralidades arcaicas, ou mesmo sobre valores antiquados frente ao mundo atual. Também se percebe a esquizoidia quando da negação de perigos e concorrências do mercado, na teimosia de se continuar produzindo de formas antiquadas ou que vão contra novas legislações. Organizações que não permitem manifestações afetivas, ou que tem no capital intelectual das pessoas, e não no aspecto emocional e cognitivo, seu centro de atenção, igualmente demonstram possuir esses traços. Culturas organizacionais que priorizam a ação, o produzir árduo, a negação da afetividade nas relações interpessoais, e até negam a existência de problemas, já que a intelectualidade é o foco, tem traços esquizóides. O mote de “nós nos bastamos” e uma tendência para a arrogância de pertencer ao quadro da organização, também se conecta ao tema da esquizoidia.

1. Espaço físico: Espaços frios, secos, higienizados, silenciosos, assépticos, ou desconfortáveis, sujeiras acumuladas, com decoração mal feita ou sem gosto.
2. Relacionamentos interpessoais: Tendência ao distanciamento, intelectualidade, racionalidade, sexualidade reprimida, uso de argumentos racionalizantes e negação de problemas de relacionamento, evitação fóbica de proximidade e manifestações de afetividade, burocratização das relações de poder, repressão de sentimentos e emoções dissonantes dos valores e crenças.
3. Relacionamento com outras organizações: Tendência ao isolamento, dificuldades de fazer parcerias, desconfiança a respeito de fornecedores e distribuidores, necessidade de contratos que assegurem independência, dificuldade de entender

as particularidades de outras organizações, dificuldades de entrar em associações, sindicatos, cooperativas.

4. Interpretação e relação com o meio: Meio visto como perigoso e assustador, dificuldade de encontrar e identificar oportunidades novas ou arrojo sem consideração de riscos, tendência a considerar o meio como sempre necessitado de seus produtos/serviços ou desenvolvimento de produtos/serviços sem mercado.
5. Cultura: Valorização do trabalho árduo, do cumprimento das regras, negação da afetividade e das contradições humanas, crenças na burocracia e na resolução de problemas pela mera mudança de regras, premiação da intelectualidade e da obediência repetitiva.

2) Traços Oraís na Organização: São percebidos em organizações que culpabilizam os outros, o governo, o mercado, as pessoas, os clientes, por suas próprias falhas, num processo de projeção de suas dificuldades internas ou administrativas. Organizações que ficam em débito, que não controlam suas contas adequadamente e não se sentem responsáveis por isto, ou participam de conselhos/comissões para solicitar mais verbas ou apoios governamentais, mas não sabem gerenciar seu caixa. Querem sempre que alguém resolva seus problemas, sejam os clientes ou o Estado. Dificuldades em realizar um marketing agressivo e competir adequadamente pelo mercado, assim como de planejar com assertividade a distribuição de seu produto/serviço.

1. Espaço físico: Presença de cartazes conclamando os funcionários para fazer sua parte, seja no cumprimento da tarefa ou na limpeza dos espaços, desarrumação, desordem, papéis e arquivos empilhados, quadros com molduras estragadas, defeitos nos móveis e arrumação improvisada dos

mesmos.

2. Relacionamentos interpessoais: Tendência a relações chefia-subordinados baseada na culpabilidade, reclamações constantes, fofocas e maledicências sobre outros que tem mais vantagens, comparações, inveja, ciúmes, briga pelo poder de forma indireta e moralismo demagógico, tendência a conchavos temporários para boicotar outros.
3. Relacionamento com outras organizações: Tendência à desconfiança, busca de levar mais vantagens nas percerias, problemas com o pagamento de contas e na entrega de produtos, atrasos e má logística, estoque com problemas de falta de produtos ou produtos vencidos, inveja do sucesso empresarial de parceiros.
4. Interpretação e relação com o meio: Visão do meio como mau, desconfiança do mercado, tendência a entrar em contratos que não conseguem cumprir e culpar o meio não assumindo as próprias dificuldades, negação e projeção de suas problemáticas.
5. Cultura: Valorização do “doar a alma” e do “vestir a camisa” , presença de crenças sobre a existência de privilegiados dentro da organização, uso da boataria como forma de comunicação, descrença nos editais internos, valorização e premiação da delação e do “puxa-saquismo”.

3) Traços Masoquistas na Organização: São percebidos em organizações que insistem em produzir artefatos sem mercado ou fora de interesse do público, tendência à falhas no processo produtivo e defeitos nos produtos, perdas financeiras e acordos que promovem déficits orçamentários, capacidade de criar problemas trabalhistas, capacidade de tolerar e até de se desenvolver em ambientes ameaçadores e dificuldades de crescer após a crise ou quando da estabilização das

condições ambientais, dificuldades em fazer acordos em que tenham uma boa parte dos ganhos, criação de problemas e má administração estratégica, envolvimento em investimentos sem futuro ou com péssimo rendimento, concordatas, falências

1. Espaço físico: Desconforto, móveis com péssima ou nenhuma ergonomia, espaços insalubres, mal arejados ou ambientes lúgubres, e/ou gastos desnecessários com mobiliário e reformas e aquisições, possibilidades de falta de água, luz, e aquecimento/ventilação, falta de espaços de diversão e congregação social.
2. Relacionamentos interpessoais: Presença de queixumes, afastamento por questões de saúde, stress, cansaço físico e mental, síndrome de burnout, reclamações, alcoolismo, absenteísmos, dificuldades de promover interações prazerosas entre os funcionários.
3. Relacionamento com outras organizações: Parcerias infrutíferas ou desastrosas, escolha inadequada de distribuidores e fornecedores, envolvimento em débitos de terceiros, compromisso com entrega de produto e distribuição dos mesmos maior de suas capacidades, estoque exagerado e inadequado à demanda.
4. Interpretação e relacionamento com o meio: Visão ingênua do meio, envolvimento em situações problemáticas, ações trabalhistas e processos diversos, exposição pública de forma negativa, campanhas de marketing com resultados inversos aos esperados.
5. Cultura: Valorização do sofrimento e do trabalho árduo, negação e racionalização, repressão e regressão quanto à problemas de relacionamentos interpessoais dentro da organização, premiação do “fazer de conta” que tudo está bem, desconsideração da existência dos problemas e das dificuldades humanas e organizacionais.

4) Traços Psicopáticos na Organização: São percebidos em organizações que competem de forma agressiva e mesmo burlando regras e procedimentos, assim como entrando em acordo espúrios e ilegais, sem compromisso ético ou com os valores sociais. Grande necessidade de obter controle e a posição vencedora numa negociação, com ganhos financeiros imediatos e curto prazo, buscando satisfação imediata de suas necessidades organizacionais. Igualmente, possuem um marketing agressivo e manipulador, com grandes investimentos nas pesquisas e levantamentos do comportamento do consumidor, podendo se apropriar de marcas, logos, mercados, profissionais, investidores, de forma não ética ou mesmo obscura, sem deixar traços de suas manipulações políticas ou administrativas. Pessoas vistas como meros recursos.

1. Espaço físico: Aparência de correção e sobriedade, ou mesmo luxo ostentatório, cartazes e avisos sobre a ordem vigente, as regras, as normas, a moralidade, a importância de equipes e grupos sociais – aparência normativa psicopática – territórios de poder bem definidos, atrás de discurso democrático.
2. Relacionamentos interpessoais: Aparência de afetividade, mas manipulações e seduções que ocasionam muitos sentimentos de culpa, lideranças autoritárias/sedutoras/manipuladoras que são representantes do poder constituído ou lideranças que servem como bodes expiatórios das hostilidades que não podem ser manifestas, cordialidade superficial, boatos, stress ocupacional, destrutividade e competitividade extremada, conchavos, favores sexuais, assédios, promessas de afeto e reconhecimento vazias.
3. Relacionamento com outras organizações: Disposição para parcerias desde que disponha de controle e mando, negociatas e corrupção para aumento de

ganhos de formas ilícitas, facilidade de burlar regras e deixar os parceiros em má situação financeira, legal, moral, ou aos olhos do público e dos consumidores.

4. Interpretação e relacionamento com o meio: Meio visto como hostil e perigoso, devendo sempre ser bem avaliado, investimentos em pesquisas, informações e espionagem tecnológica e mercadológica, concorrentes vistos ou como perigo ou como inofensivos, consumidor visto como o inimigo a ser conquistado, utilização de palavras em voga como “paz”, “comunidade”, “social”, etc, para interesse próprio e sem real ancoragem no sentido das mesmas.
5. Cultura: Valorização da competitividade, da qualificação, dos vínculos pessoais, dos favores e da ascensão profissional, meios menos relevantes que os fins, crenças e mitos envolvendo heróis corporativos no modelo de sucesso profissional diretamente vinculado ao poder e aos ganhos financeiros.

5) Traços Históricos na Organização: São percebidos em organizações burocráticas que levam a risca a regulamentação, a regras, e os manuais de procedimentos, e que se preocupam com o cumprimento de contratos, acordos, e normativas em geral. Preocupações com a moral e a imagem da empresa na comunidade, com a legislação de onde estiver atuando ou vendendo seus produtos/serviços, podendo desenvolver projetos sociais e culturais em nome dessa imagem, e mesmo acreditando firmemente em seus valores. Fazem boa sondagem do ambiente, calculando riscos, agindo quando certas de um possível sucesso de novas ações ou mudanças. Capazes de contenção de despesas e mesmo de desenvolvimento de serviços de desligamento de funcionários, tem dificuldade de promover inovações administrativas.

1. Espaço físico: Ordem, limpeza, espaços iluminados e amplos ou modestos e constrictos, mas limpos, necessidade de mostrar o sucesso e a seriedade empresarial com decorações compatíveis com a lucratividade da empresa, quadros com mensagens dos fundadores, prêmios recebidos.
2. Relacionamento interpessoais: Existência de vínculos afetivos entre as pessoas, fidelização do funcionário à organização, senso de dever e valores morais de probidade, retidão, respeito às regras, rigidez na punição, criação de sentimentos de culpa por nunca ser bom o suficiente frente o que a organização proporciona, lideranças paternalistas ou autoritárias e rígidas que cumprem regras estritamente ou reforçam os sentimentos de dependência e inaptidão do funcionário, problemas de comunicação, luto quando da saída de alguém.
3. Relacionamento com outras organizações: Procura de parceiros com imagem pública de retidão e confiabilidade, implementação de contrato detalhista de parcerias, distribuição ou com fornecedores, estoque controlado e logística planejada rigidamente, mudança de parceiros quando da desconfiança ou frustração com parceiros/fornecedores/distribuidores sobre o cumprimento de regras contratuais.
4. Interpretação e relacionamento com o meio: Meio percebido como cheio de possibilidades, oportunidades e perigos, que devem ser muito bem sondados antes de qualquer ação, desconfiança ou fascinação súbita com possibilidades de grandes ganhos ou crescimento, preocupação com a imagem pública e campanhas de marketing muito sedutoras e trabalhando tanto com o cognitivo como com o afetivo do cliente potencial de seu segmento.
5. Cultura: Valorização da retidão, da obediência, da submissão às regras, da moralidade e da ética de respeito às regras vigentes, crenças nos valores dos fundadores e na “santidade” dos dirigentes, punição da corrupção e da

desonestidade, ou negação da existência da mesma e racionalizações de suas escolhas estratégicas, busca de uma racionalidade nas decisões administrativas, cultivo de imagens paternas ou maternas de heróis corporativos.

2.2.4 Couraça, Contenção da Energia Psíquica e as Resistências Organizacionais

O conceito de couraça foi desenvolvido por Reich (1998) e aplicado nas manifestações corporais das estruturas defensivas de caráter. Reich “entendia por couraça do caráter as tensões crônicas, correspondentes às barreiras emocionais contra a excitação do sentimento” (McNELLY, 1994:48). A couraça é composta de contrações musculares crônicas que mantêm as sensações, emoções, sentimentos, sob o controle dos mecanismos de defesa, impedindo que as mesmas atinjam a consciência. Assim, o organismo tem menos informações sobre o impacto dos estímulos do meio e também menor número de dados sobre suas próprias necessidades. Isto diminui as capacidades intelectuais de inovação e desenvolvimento de novas concepções e idéias, uma vez que a redução do fluxo energético psíquico afeta não só as emoções, mas também o pensamento.

A questão da energia psíquica era já abordada pela psicanálise freudiana. “A visão original de Freud a respeito da energia instintiva do corpo era a de que havia um impulso básico presente no nascimento” (McNELLY, 1994:38). Isso se configurou mais tarde na teoria da libido, ou energia psíquica (FREUD, 1998). Enriquez (1990) retoma esse conceito quando trata das configurações humanas em sociedade e os vínculos sociais entre líderes e massa, assim como o faz Fromm (1992) quando aborda as questões do inconsciente social. Reich (1982) transforma o conceito de libido para o de energia orgônica, e Lowen (1977) para o de bioenergia. Jung (2000b) fala de energia píquica. Enquanto que para Reich (1982) essa energia

chega a ser mensurável, para Jung (2000b) trata-se mais de entender como o fluxo dessa energia provoca expansão ou contração da psique humana, focando mais no que ele chamou de complexos.

De qualquer maneira, considera-se a existência de uma entidade chamada energia psíquica que se manifesta no investimento de afetividade, sentimentos, em vínculos e atividades de interação com o meio. A contenção extrema dessa energia pode derivar em depressão (LOWEN, 1983) ou expansão súbita da mesma em euforia ou comportamentos maníacos, que é o inverso do conceito de espontaneidade (MORENO, 1993). A boa administração dessa energia psíquica [libido, orgone, bioenergia, como se queira chamá-la] promove ao organismo uma capacidade de contração [colocação de limites ao mundo externo] e expansão [contatos com o mundo externo] de forma adequada.

O encouraçamento do organismo, e seu efeito direto, a couraça, mantém a energia psíquica sob tensão constante, não permitindo descargas e expansão. Isto diminui a motilidade do sistema, impedindo que o mesmo estabeleça relações mais interessantes com o meio mantendo um repertório comportamental limitado. Ao mesmo tempo, o organismo não experimenta um senso de si mesmo mais ampliado do que o permitido por sua estrutura defensiva – o caráter – e interpreta a si e ao ambiente de forma padronizada. “Essa couraça podia estar na superfície ou na profundidade, podia ser tão macia quanto uma esponja ou tão dura quanto uma rocha. A sua função em todos os casos era proteger o indivíduo contra experiências desagradáveis. Entretanto, acarretava também uma redução da capacidade do organismo para o prazer” (REICH, 1982:130).

Reich (1982) chama a contenção crônica da energia de estase, ou energia estática, sem movimento. Este termo é importante para se entender que a energia em estase é a mesma que dirigiria o organismo em direção à expansão, ao contato com o

mundo. A assertividade, a agressividade saudável [não a violência], as capacidades de comunicação, de negociação, de entendimento das idiossincrasias e particularidades do outro, a percepção adequada dos perigos e oportunidades do meio, tudo isto fica comprometido quando da energia em estase e o organismo está por demais encouraçado. O sistema fica comprometido em suas habilidades de contato com o ambiente.

As organizações, numa transposição dos conceitos que estão sendo vistos, podem vivenciar momentos de estagnação de energia criativa e experimentarem um sem número de problemas devido às tendências de funcionarem com um ou outro traço de caráter sem a consciência de fazê-lo. Más escolhas estratégicas, seleção descuidada ou autodestrutiva de pessoas, desligamento de pessoas chave e competentes ou promoção de incompetentes úteis, má administração financeira ou envolvimento em investimentos inúteis, maus contratos de parcerias, descuidos com sua imagem pública, entre tantos outros problemas podem derivar de uma autopercepção, ou consciência organizacional (LAFFITTE e NUNES, 1999) inadequada, devido justamente a seus sistemas defensivos. Se a organização nega, projeta, racionaliza, etc, ela pode estar fugindo da responsabilidade de suas escolhas estratégicas.

As resistências organizacionais se configuram assim no que Hatch (1997) fala de autopoiesis. Este termo foi desenvolvido por dois teóricos da biologia, Maturana e Varela (1995), e utilizado dentro de diversos campos de estudo, inclusive nos estudos organizacionais. “Todos os sistemas, incluindo nós mesmos, são sistemas se autoreferência e assim todo conhecimento é autoconhecimento. Tudo que pretendemos fazer em nome do desenvolvimento do conhecimento sobre o mundo ao nosso redor, o fazemos de fato para conhecermos [reproduzirmos] nós mesmos” (HATCH, 1997:373).

A correlação com o caráter, forma padronizada de perceber e se relacionar com o mundo, e o mecanismo de defesa de projeção inerente ao mesmo, se torna evidente. O organismo, o sistema, percebe o mundo de acordo com seus pressupostos sobre quem ele mesmo é, não podendo perceber o meio de forma diferente senão pela qual ele se vê e vê o meio. Isto remete às questões dos mapas cognitivos e dos esquemas interpretativos, também (BASTOS, 2000; MACHADO-SILVA e NOGUEIRA, 2000). Sendo assim, pode-se dizer que as resistências organizacionais são autopoieticas, pois funcionam dentro de um quadro referencial que as organizações têm sobre si mesmas.

As resistências organizacionais têm uma direção básica: evitar a mudança dos padrões autopoieticos de regulação do sistema. Servem para determinar a segurança da identidade organizacional, se localizam na cultura da organização, e se enraízam no inconsciente organizacional. Se forem muito rígidas, com baixo repertório, a organização enfrentará limitações de escolhas estratégicas e terá dificuldades em mudanças e inovações, sejam administrativas ou tecnológicas. Os traços de caráter de uma organização tem também um efeito de fortalecer dois aspectos que ficam por debaixo dos mecanismos de defesa e provocam relações e interpretações do ambiente distorcida: a Persona e a Sombra.

2.3 PERSONA ORGANIZACIONAL

2.3.1 O Conceito de Persona

O conceito de Persona foi originalmente desenvolvido por JUNG (1999a) durante sua prática clínica e pode ser resumidamente definido como a imagem social, pública, de uma pessoa. A Persona seria então tudo aquilo que o sujeito pensa que é, sendo que este pensar depende da sua relação com o meio; ou seja, depende de suas experiências afetivas e cognitivas com o meio que o criou. Segundo Jung, “Poderíamos afirmar, com certo exagero, que a Persona não seja aquilo que alguém de fato não é, mas aquilo que ele e os outros acreditam que ele seja” (JUNG, 2000b:95).

A Persona individual é construída ao longo da vida do indivíduo e pode ser confundida pelo mesmo com sua real Personalidade, ou seja, com seu ser mais profundo. Contudo, a Persona é somente um anteparo da relação meio-indivíduo e serve de arquivo de repertório comportamental para que aquele indivíduo possa se relacionar com o mundo de uma determinada forma. A Persona não é a identidade, mas faz parte da mesma, uma vez que é a parte do eu que se manifesta no mundo. “Essencialmente, a Persona, que é a pele psíquica entre ego e mundo, é não só um produto de interação com objetos, mas inclui também as projeções do indivíduo nesses objetos” (STEIN, 2000:110).

A Persona é construída de forma inconsciente, ou seja, não se tem uma noção evidente da existência da mesma como tal, sendo que muitas vezes as pessoas identificam sua forma de relação com os objetos do mundo como sua essência e não meramente como seu arcabouço estratégico de resolução das problemáticas

inerentes às relações sujeito-objeto. Toda a preocupação com a imagem pública, com a aprovação ou desaprovação social, com aceitação, estão relacionadas a Persona. Quanto mais alguém desenvolve uma consciência de sua Persona menos estará sujeito a ficar em extrema dependência do que pensa que o outro pode estar pensando sobre si.

A auto-imagem que depende da estruturação da Persona também estará conectada aos sentimentos de autoestima e de desempenho de papéis no mundo social. Moreno (1993), em sua teoria dos papéis comenta que quanto mais papéis uma pessoa puder desempenhar na vida, mais saudabilizada estará. Ora, uma Persona não identificada como tal reduz a habilidade do indivíduo de responder com espontaneidade ao mundo e suas exigências de mudança e adaptabilidade. Sendo assim, as defensividades psíquicas podem fazer com que uma pessoa transite somente em ambientes que lhe dão segurança e que reforçam a auto-imagem já estruturada, e com a qual ele se identifica de maneira reducionista, diminuindo assim sua necessidade de exercitar espontaneidade e desenvolver comportamentos criativos.

A Persona, segundo Stein (2000:102), é “a pessoa tal-como-apresentada e não a pessoa-como-real”. O mesmo autor ainda afirma que “a Persona é um constructo psicológico e social adotado para um fim específico” (STEIN, 2000:102). Isto implica então em considerar convencionalidades de atitudes coletivas, estereótipos sociais e culturais, clichês. O romance de George Wilde “O Retrato de Dorian Gray”, ilustra essa dicotomia ser-parecer: enquanto em casa está escondida sua real constituição pessoal, nas ruas, na sociedade o protagonista exhibe uma Persona, uma imagem maníaca e diversa da realidade.

Contudo, a existência da Persona garante a manutenção dos vínculos sociais. A Persona, assim, é necessária para que haja interação indivíduo-sociedade.

“Um acordo deve ser estabelecido entre o indivíduo e a sociedade para que a formação da Persona se firme e se consolide. Se assim não for, o indivíduo viverá uma vida isolada às margens da cultura, para sempre uma espécie de adolescente inquieto e ansioso num mundo adulto” (STEIN,2000:106).

2.3.2 A Identificação com a Persona

“O termo psicológico identificação assinala a capacidade do ego para absorver e unir-se a objetos externos, atitudes, pessoas. Isto é um processo mais ou menos inconsciente. A pessoa imita involuntariamente a outra” (STEIN, 2000:104). Um dos problemas centrais quanto à existência da Persona é o identificar-se com ela. No caso de uma pessoa, seria a situação de o indivíduo realmente crer que ele é o que parece ser aos olhos do mundo. Isto porque “enquanto, por um lado, o papel social ou um certo status podem oferecer reconhecimento e segurança, por outro, o elemento humano e pessoal pode ser sufocado por trás dessa máscara anímica” (HARK, 2000:93). A identificação com a Persona diminui a espontaneidade da pessoa e impede que sejam desenvolvidos novos repertórios comportamentais para relacionar-se com o meio. Desta forma, diversos problemas de relacionamento humano estão conectados a tensão entre Persona e psique inconsciente reprimidas. Diz Jung (2000b:94):

“A Persona é um sistema complexo de relações entre a consciência individual e a sociedade, propriamente uma espécie de máscara que, por um lado, está determinada a produzir certo efeito sobre os outros e, por outro, a encobrir a verdadeira natureza do indivíduo. Só quem estiver completamente identificado com sua Persona, a ponto de não reconhecer mais nem a si próprio, poderá considerar supérflua essa tal natureza verdadeira”.

Assim, a Persona vista como sendo uma Personalidade artificial, encobre a verdadeira natureza de uma pessoa, deixando fora da consciência desejos,

sentimentos, pensamentos, que não sejam compatíveis com o ser e o fazer de sua Persona. Quando ocorre uma identificação com a Persona já não há a menor diferenciação entre si mesmo e Persona, tão pouco consciência, por menor que seja, daquilo que foi reprimido por não ser coerente com a Persona construída. A imagem se torna à criatura e essa já não têm controle sobre a primeira. Como diz Jung, “o mundo impõe um certo comportamento e os profissionais se esforçam para corresponder a essas expectativas. O único perigo é tornar-se idêntico a Persona” (JUNG, 2000b:94).

O desenvolvimento da Persona pode apresentar alguns problemas, sendo que a identificação é um deles. O outro seria uma negação da Persona como válida para o desenvolvimento do ego em relação ao mundo, o que faz as pessoas se comportarem como adolescentes, sem tato ou delicadeza social. Segundo STEIN (2000:108), “o desenvolvimento da Persona tem duas armadilhas potenciais. Uma é a superidentificação com a Persona. O indivíduo preocupa-se excessivamente em agradar e adaptar-se ao mundo social e passa a acreditar que essa imagem construída é tudo o que conta para a formação da Personalidade”.

2.3.3 A Persona na Organização

A imagem organizacional depende de diversos fatores, tanto com respeito àquela imagem projetada para fora da organização como para a que os próprios integrantes da mesma têm sobre a organização a que pertencem. A construção dessa imagem dupla [dentro e fora] pode ser projetada como estratégia de marketing interno e externo, sendo que normalmente é uma invenção social da organização que se confunde com sua identidade, como logo será visto. Essa imagem pode ser então encontrada no conceito de Persona, o que leva a considerar dimensões das mesmas muito mais complexas do que um produto de marketing. Como diz Hark (2000:93),

“faz parte da Persona a forma pela qual alguém se manifesta, bem como o papel que a sociedade espera que uma instituição ou uma pessoa desempenhe”.

Assim, ao falar de Persona na organização está se considerando a imagem projetada ao social sobre o que é a organização, imagem esta que pode ser manipulada por estratégias de marketing que focam a atenção no que a organização tem de melhor, de mais aceitável, de mais positivo frente aos cânones de uma sociedade. Contudo, essa mesma Persona é introjetada para a organização propriamente dita através de uma série de procedimentos de endomarketing para mobilizar as pessoas que compõe a organização a sentirem-se parte de algo maior que elas mesmas e que é de natureza positiva em termos de valor. Claro está que esse processo de “Persona-lização” interno pode ocorrer naturalmente sem que haja uma consciente estratégia de envolvimento das pessoas no que a organização quer parecer ser, e que de fato é em certos aspectos. Contudo, treinamentos de imersão e de recepção de novos funcionários servem como *brain washing* e implantação nas mentes individuais da Persona organizacional como sendo sua real identidade.

A imagética da Persona é introjetada pelos participantes da organização visando evitar uma dissonância cognitiva entre o que se fala que é a realidade e o que se percebe em termos de dissonâncias. Esses mecanismos de introjeção evitam ansiedades e angústias pessoais assim como visam uma adequação comportamental ao contexto da organização. Também serve para a organização conquistar a fidelidade de seus funcionários, sua obediência e não questionamento de normas e regras aparentemente racionais. Desta maneira, a Persona da organização é inflada pelo compartilhar de sentimentos e percepções limitadas das pessoas que preferem manter-se adaptadas às perspectivas oficiais sobre onde trabalham.

A identificação da organização com sua Persona faz com que muitos dos problemas e necessidades organizacionais não sejam sequer percebidos como

existentes. O aspecto maníaco da Persona pode encobrir uma série de falhas administrativas assim como problemas tão concretos como os financeiros devido a evitação fóbica da dissonância entre o que se pensa que se é e o que se é realmente. Muitas organizações podem não estar percebendo essa dissonância e assim entrarem em situações bastante complicadas quanto ao que produzem, como o fazem e em sua relação com o meio ambiente. Em suma, o que a organização é e o que ela parece ser, ou gostaria de ser, são coisas bastante distintas. Porém, como diz Stein (2000:109), “a Persona deve relacionar-se com objetos e proteger o sujeito”. No caso das organizações, sua imagem externa e compartilhada também pelas pessoas que a compõe, serve para manter relações com o meio ambiente externo e interno de forma adequada para a existência da organização.

Uma organização na qual as pessoas não sabem a que estão, onde e o que fazem, e nem qual a verdadeira natureza da organização, permite que haja uma disseminação de idéia falsa a respeito da mesma e uma insegurança de todo o quadro funcional. Por outro lado, uma Persona muito estruturada e que esconde a natureza real da organização, aí incluídas suas dificuldades e falhas, cria um ambiente interno de evitação fóbica de conflitos. Tal situação termina justamente por desenvolver conflitos os quais expulsarão da organização os indivíduos mais saudáveis, inovadores e criativos, já que suas percepções sobre a realidade da organização serão incompatíveis com a Persona aceita como identidade.

2.3.4 Persona e Identidade Organizacional

A identidade organizacional é geralmente vista como sendo fruto daquilo que é durável, permanente e típico de uma organização. Neste aspecto compõe a identidade organizacional as percepções estereotipadas de si mesmo e dos outros, assim como a estereotipia perceptiva sobre os outros a respeito do indivíduo. A idéia

do autoconceito também se relaciona com a existência de uma identidade organizacional. Erikson (1987) trata desses aspectos quanto à formação dos sentimentos de identificação coletiva de tribos, o que garantiria sentimentos de pertencer a um grupo o qual tem contratos sociais constantemente validados. Nisto também se pode considerar que a existência do outro – a outra tribo – é importante para a construção de uma identidade comum. Arruda (1998) considerando a colonização européia nas Américas, diz que “o advento da colonização representou um fato crucial para a história da civilização ao abrir a fenda na unidade essencial do gênero humano, institucionalizando, com a conquista da América a questão: O outro é humano?” (ARRUDA, 1998:19).

Essas questões tem sido entendida de diversas formas e na esfera das organizações. Caldas e Wood Jr. (1997) chegam a desenvolver um quadro de entendimento dos diversos tipos de identidade e agrupamentos sociais que implicam o conceito. Albert e Wheten (1985) consideram que a identidade organizacional implica o compartilhar de crenças sobre aquilo que é central, distintivo e duradouro numa organização, sendo que missão e objetivos comuns, valores e crenças sobre a própria organização configuram essa identidade. Ainda seguem considerando que nessa identidade, ou na construção da mesma, há diferenças entre o como a organização se vê, o que chamam de identidade privada, e o como os outros a vêem, a identidade pública.

Quando se relaciona Persona com identidade imediatamente deve-se considerar o quanto Persona e identidade organizacional tem em comum. A Persona é uma imagem introjetada pelo indivíduo; no caso da organização uma auto-imagem aceita como real. Essa imagem pode tanto ser distante da realidade da organização como também refletir aspectos reais da mesma, em geral considerados positivos pela própria organização ou pelo meio. Assim, a Persona da organização deve ser entendida como sendo um constructo para que a mesma possa se relacionar com o

meio de forma única e identificável.

Na Persona da organização estão não somente sentimentos e crenças compartilhadas por seus membros, mas também repertórios comportamentais de ação, ou seja, a organização é identificada pelo que faz e como o faz. Toda Persona implica ação – a origem da palavra Personagem – e um desempenho definido nos contextos onde se apresenta. Desta forma, a Persona da organização é construída assim como sua identidade. Contudo, na primeira, a Persona, há um componente de mania, de positividade, digamos, onde se negam ou se reprimem, ou mesmo projetam-se, tudo aquilo que seria considerado negativo na organização. Já na identidade organizacional haveria um composto de positivo e negativo, mas que em relação um com outro constróem uma forma peculiar de ser, ainda que estereotipada. No aspecto do estereótipo pode-se cruzar Persona e identidade organizacional, já que ambos conceitos implicam perspectivas reducionistas de imagem.

Outro aspecto interessante na relação entre Persona e identidade é que a Persona existe, essencialmente, para os outros; para o eu se relacionar com o mundo. Esse eu, seja uma pessoa ou uma organização, pode estar tão identificado com sua Persona que não mais imagina a possibilidade de ser algo além da mesma, mas isto apenas corrobora a idéia básica de Persona como anteparo para as relações com o mundo. Já a identidade existe como um amálgama entre os participantes da organização, não necessariamente existindo apenas para os outros. Essa identidade pode incluir aspectos negativos sobre si mesmo que são percebidos como duráveis, típicos, centrais na organização. Já a Persona tende a ser uma construção de auto-imagem maníaca, positivada ao extremo.

Ainda que a identidade grupal, e organizacional, implique a existência do outro como diferente, ela não obrigatoriamente busca ofuscar a percepção do sombrio do grupo ou da organização. Ao contrário, ela pode mesmo integrar luz e

Sombra, aspectos positivos e negativos, combinando-os numa idiossincrasia típica de uma organização. Já a Persona faz um anteparo contra a Sombra daquilo que está escondido por detrás do iluminado: tudo o que é negado, projetado, racionalizado, reprimido, e que não cabe na imagem maníaca da Persona. Essa imagem, seja ela privada ou pública, se se utiliza a nomenclatura já posta para entender a identidade, é composta de aspectos, reais ou imaginários, construídos ou espontâneos, positivos e iluminados da organização. É o que ela suporta se perceber sendo, não necessariamente o que ela é de fato.

Castells (1999b: 23) diz que “não é difícil concordar com o fato de que, do ponto de vista sociológico, toda e qualquer identidade é construída. A principal questão, na verdade, diz respeito a como, a partir de quê, por quem, e para quê isto acontece”. Essa construção da identidade pode levar sentimentos de pertencer a grupos, sociedades, nações, culturas, e pode ser determinada por forças políticas e, no caso das organizações, administrativas, que podem levar as pessoas a fazerem parte de um todo maior que o individual, construindo uma sensação de segurança grupal, a qual pode ser meramente um constructo artificial de endomarketing personático, digamos, que nega a existência de outras realidades que não aquelas que cabem na imagem estereotipada com a qual se cria a argamassa redutora de uma identidade “nacionalista” organizacional.

A Persona organizacional, assim, oculta a existência da Sombra, ao mesmo tempo em que revela sua localização. Na integração entre Persona e Sombra se encontra o desenvolvimento da psique. Mas, como pergunta Stein (2000:112) “o que significa integrar Persona e Sombra?”. Quando se pensa na Sombra e na Persona organizacional, essas questões se tornam ainda mais contundentes, já que é necessário especificar o conceito de Sombra na organização.

2.4 SOMBRA ORGANIZACIONAL

2.4.1 Conceito de Sombra

O conceito de Sombra foi desenvolvido por Jung (1999a, 1999b)) e se aplica aos conteúdos emocionais e cognitivos que fazem parte da Personalidade mas que são relegados à inconsciência por não serem aceitáveis ou reconhecidos como próprios àquela Personalidade. A Sombra é onde, então, se localizariam sentimentos, desejos, qualidades, pensamentos, especificidades de um sistema os quais não são reconhecidos como seus devido ao treino educacional e cultural e às experiências psicológicas na história desse sistema. Em se tratando de um sistema individual, Von Franz (1985:12) diz que “podemos dizer que a Sombra é tudo aquilo que faz parte da pessoa, mas que ela desconhece”. A mesma autora segue considerando a seguir que: “Geralmente quando investigamos a Sombra descobrimos que consiste em parte de elementos pessoais e em parte de elementos coletivos. Praticamente, neste primeiro contato, a Sombra é apenas um conglomerado de aspectos em que não conseguimos definir o que é pessoal e o que é coletivo”.

Desta maneira, a Sombra se constitui de elementos que são desenvolvidos através da vida pessoal ou individual, de um sistema, seja este um ser humano ou uma organização, e que são negados em sua existência. Essa negação faz com que não haja percepção da Sombra, o que implica considerar os mecanismos de defesa do processo de supressão da Sombra da consciência. As qualidades de um certo sistema são apartadas da consciência por meio de negação, repressão, racionalização, e outros mecanismos de defesa, os quais fazem com que essas qualidades fiquem obscurecidas e não sejam percebidas como pertencentes ao

sistema.

Uma vez relegadas à Sombra, tais qualidades, positivas ou negativas enquanto valor, mas consideradas negativas pelo sistema, agem de forma inconsciente no sistema como um todo, provocando reações comportamentais que visam à manutenção da defensividade contra a percepção das mesmas. Assim, o sistema pode projetar no mundo exterior as qualidades que ele mesmo possui, mas que nega ter, culpando outras pessoas, o meio, as circunstâncias, e mesmo procurando bodes expiatórios para descarregar suas ansiedades.

Para Hark (2000:122), “fazem parte da Sombra todas as porções reprimidas, inferiorizadas e culposas de uma pessoa, porções que, até então, dominavam de modo inconsciente e ansiavam pela integração à consciência”. Isto denota que a Sombra fica à margem da consciência e que pode determinar ações no mundo externo que são produtos daquele material reprimido. Desta maneira, geralmente a Sombra provoca projeções desse material reprimido sobre outros externos, pessoas, fatos, ou circunstâncias do meio ambiente, para que não haja um reconhecimento daquele material, ou características negativas, como próprio ao sistema.

Stein (2000:97) fala do revelado e do oculto na relação com os outros quando compara Sombra e Persona.

“São estruturas complementares e existem em toda a psique humana.(...) A Sombra é a imagem de nós próprios que desliza em nossa esteira quando caminhamos em direção à luz. A Persona, seu oposto, é o nome inspirado pelo termo romano para designar a máscara de um ator. É o rosto que usamos para o encontro com o mundo social que nos cerca”.

Assim, Sombra e Persona se complementam em sua contradição. Enquanto a Persona é o que aparece na relação com o mundo, a Sombra é o que se esconde por debaixo da atuação da Persona. Portanto, JUNG (2000c) chama a Sombra de figura

do inconsciente, pois personifica, simbolicamente, tudo aquilo que um sistema nega possuir enquanto qualidade e que não tem consciência da existência. Com respeito ao efeito da Sombra no ser humano, diz:

“Um ser humano possuído por sua Sombra está postado em sua própria luz, caindo em suas próprias armadilhas. Sempre que possível, ele prefere exercer uma impressão desfavorável sobre os outros. Em geral, não tem sorte, porque vive em baixo de si mesmo, e no máximo alcança o que não lhe convém. Onde não há soleira na qual possa tropeçar, ele a constrói, imaginando ter feito algo útil” (JUNG, 2000c: 128-129).

Essa consideração de Jung (2000c) demonstra que a Sombra, ainda que inconsciente, faz com que o ser humano aja de acordo com a pressão da Sombra, se nega sua existência. O maior problema da Sombra é que não se dá conta de que ela existe, o que faz pensar que se vive em um mundo constantemente consciente. Essa ilusão onipotente faz com que se utilize uma série de mecanismos de defesa para explicar o que se faz – racionalizações, negações, projeções, formações reativas, etc. – e que impelem a escolhas e relações com o ambiente nem sempre as mais adequadas, ao contrário, geralmente infelizes.

A questão da Sombra tem sido tratada por diversos autores junguianos. Hall (1998:20) quando fala da Sombra diz que “esse alter ego é o que Jung chamou de Sombra, porque, quando uma parte de um par de opostos é trazida para a ‘luz’ da consciência, a outra parte cai, metaforicamente, na ‘Sombra’ do inconsciente”. Assim, a idéia da Sombra como contrário da luz, da zona iluminada da consciência focal, também se conecta com a perspectiva de que o que é sombrio é resultado de uma iluminação muito grande alhures, em outra parte do sistema, a qual de tão iluminada esconde e produz a Sombra.

2.4.2 A Integração da Sombra

O processo de integração da Sombra é o que permite à consciência

aumentar sua energia e sua ação organizada no mundo. A integração da Sombra exige que o sistema tolere suas incongruências, levando com que projete menos no meio ambiente ou em bodes expiatórios suas culpas e dificuldades próprias. Hall (1998:20) diz que “a integração da Sombra tem o duplo efeito de ampliar a esfera de atividade do ego e libertar a energia previamente necessária para manter a dissociação e repressão das qualidades da Sombra. O indivíduo experimenta isso, amiúde, como uma nova vida”.

Caso se pense numa transposição dos conceitos junguianos, pode-se afirmar que um sistema seja ele social ou individual, quando integra sua parte sombria, i.e., quando se dá conta de qualidades antes não aceitas como próprias, tem maior energia disponível para desenvolver mudanças estratégicas no seu trato com o mundo. Lembrando que essas qualidades nem sempre são negativas, mas execradas da lógica do sistema, por sua estrutura defensiva de Personalidade, ou sua estrutura defensiva cultural, muitos aspectos positivos do sistema podem estar sendo relegados a uma “não existência” até que haja uma integração da Sombra.

Como diz Hall (1998:19) “o ego e a Sombra são primordialmente estruturas de identidade”. Sendo assim, quando se trabalha com a integração da Sombra se está desenvolvendo novas percepções de identidade ao sistema, fazendo com que o mesmo descubra novas potencialidades ao mesmo tempo em que se dá conta de suas dificuldades intrínsecas. A forma de se perceber, a identidade do sistema, é afetada de tal forma que sua Persona, a forma pela qual se apresenta ao mundo, também é transformada.

Contudo, o processo de integração da Sombra – conscientização de que ela existe, identificação de suas características, observação de seus efeitos e manifestações na vida e no comportamento do sistema, revisão de pressupostos sacros de identidade – não pode ser levada a cabo sem um cuidadoso processo

analítico. Como diz Jung (1999b: 4), “a consciência é como uma superfície ou película cobrindo vasta área inconsciente, cuja extensão é desconhecida”. Caso queira-se ampliar subitamente essa superfície pode-se produzir uma reação defensiva intensa de rejeição total do que está além da consciência e dificultar ainda mais o processo.

De fato, o objetivo da integração da Sombra é a transformação da identidade, ou melhor, do senso de identidade do sistema, com conseqüente efeito sobre a estrutura relacional da Persona. “Se não houver transformação, isto significa que a influência do inconsciente permanece inalterada, continuando a alimentar em certos casos os sintomas neuróticos, apesar da análise e da compreensão decorrente” (JUNG, 1998b: 88). Desta forma, o trabalho de integração da Sombra deve passar por um processo analítico. “Por análise entendemos um método terapêutico especial para analisar [resolver] as experiências inconscientes e os processos psíquicos do passado ou do presente” (HARK, 2000:14).

2.4.3 A Sombra na Organização

A Sombra na organização se manifesta da mesma forma com que ocorre com a Sombra numa pessoa. Se se considera a organização como um sistema, este sistema terá um aspecto de luz, a Persona, e um aspecto obscuro, a Sombra. Essa Sombra conterà dentro de si tudo aquilo que a organização nega em sua existência histórica e em sua fenomenologia atual. De certa maneira, a Sombra organizacional esconde e revela partes da cultura da organização, assim como a cultura ela mesma também o faz com respeito à Sombra. SCHACKLETON (1998, p.129) fala da Sombra nas organizações, dizendo que:

“Embora uma corporação em geral declare sua ‘cultura’ – aquelas regras, rituais e valores de uma empresa que ajudam as pessoas a organizar suas atividades – as

organizações também têm um lado menos visível e não declarado; o relacionamento das empresas com esse lado oculto pode determinar suas realizações financeiras e de pessoal”.

O lado oculto das organizações, a obscuridade onde se escondem as dissonâncias entre discurso e prática, proporciona um campo vasto de investigação e de difícil mensuração e controle. Uma vez que a Sombra é justamente o não visto, o escondido, o oculto, as formas de entendimento da mesma não podem ser meramente estatísticas, mas fundamentalmente interpretacionistas. Von Franz (1990:54) quando fala do método de interpretação e de que com certeza no futuro outras formas de entender um problema ou um fenômeno surgirão, diz que “estamos bastante conscientes dessa possibilidade e de quão relativas são nossas interpretações e de que elas não encerram a verdade última”.

De certa forma, a interpretação de um fenômeno implica um contar de histórias sobre o fenômeno e o conhecimento de um referencial teórico, um mapa (STEIN, 2000) [fala de mapa da alma, quando se refere a Jung e sua teoria] que nunca é suficientemente grande para demonstrar todas as particularidades do território. Assim, interpretar os sinais da Sombra numa organização implica o domínio do mapa e uma mente arguta para entender as próprias tendências interpretativas de si mesmo com respeito ao mundo fenomenológico externo a ela. “Interpretação psicológica é o nosso modo de contar histórias, pois ainda necessitamos delas e ainda aspiramos à renovação que advém da compreensão de imagens arquetípicas. Nós sabemos que a interpretação é o nosso mito”, diz Von Franz (1990: 55) quando se refere a interpretação de textos escritos e mitos em geral. Na mesma página, a autora segue dizendo que:

“Nós explicamos X por Y, porque Y corresponde melhor ao nosso espírito atual. Um dia não será mais esse o caso e haverá necessidade de uma explicação Z. Isto nos leva a afirmar que nossas interpretações nunca deverão se apresentar como ‘Isto é assim’, o que seria uma tapeação”.

Sendo assim, a interpretação dos sinais da Sombra numa organização é tão complexa quanto é num sistema humano individual. Como diz Schakleton (1998:130):

“os problemas da Sombra individual e empresarial geralmente são negligenciados pelos gerentes e consultores de recursos humanos. Seria extremamente proveitoso reconhecer mais prontamente o lado escuro e colocá-lo trabalhando para nós na renovação individual, empresarial e social”.

Talvez a maior dificuldade de se analisar e interpretar a Sombra organizacional seja a dificuldade do próprio agente da análise, o consultor, o administrador, o interventor, enfim, do processo. Quanto mais ele estiver distante da integração de sua própria Sombra individual, mais incapacitado ele também estará para trabalhar com a Sombra alheia. “Deixar-se possuir pela Sombra talvez seja o resultado da incapacidade de vê-la mais diretamente” (ZWEIG e ABRAMS, 1998:126).

Morgan (1996), quando fala das organizações como prisões psíquicas, não aborda unicamente as questões da Sombra organizacional, mas sim os aspectos inconscientes e o oculto na organização. Esse oculto pode ser resumido justamente como sendo a Sombra da organização, que subjaz ao aparente lado luminoso – a Persona – organizacional. Como diz Morgan (1996:231),

“assim, na Sombra da organização encontram-se todos os opostos reprimidos da racionalidade, que lutam para emergir e mudar a natureza da racionalidade. O sociólogo Max Weber observou que quanto mais a forma de organização burocrática progride, mais perfeitamente esta consegue suprimir todas as qualidades humanas que escapam do raciocínio técnico”.

Uma vez que a perspectiva junguiana sobre o inconsciente prevê que esses aspectos não racionais não podem ficar eternamente reprimidos ou sob controle racional estrito, as qualidades da Sombra dependem de um grande arcabouço de defesa para não virem à tona na vida organizacional. Desta forma, uma excessiva

racionalidade serve como anteparo contra a percepção do que não é racional, que por reação busca cada vez mais se manifestar, impulsionando as defesas racionalizantes a se fortalecerem, e assim por diante. “Isto pode ser observado, em grande parte, nas políticas não oficiais que moldam a vida na organização e também no stress, na mentira, fraudes, depressão e atos de sabotagem” (MORGAN, 1996:231). Esse funcionamento neurótico da organização só é interrompido quando há uma progressiva integração da Sombra.

2.4.4 Sombra e Cultura Organizacional

A conexão ente Sombra e cultura organizacional é passível de considerações como a entre Persona e identidade organizacional. Seguindo as considerações de Hall (1984) a Sombra é vista como uma estrutura de identidade do sistema [a estrutura de como é o sistema] e a Persona é vista como uma estrutura relacional do sistema [a estrutura de como se relaciona o sistema].

Uma vez que se está transpondo conceitos, é importante notar que a organização não é um indivíduo humano e neste sentido deve guardar características próprias a si mesma enquanto sistema diferenciado. Um deles é que em termos de identidade organizacional segue-se o pressuposto de que se trata daquilo que a organização, e seus membros, acha que é; fala-se aqui de autopercepção. Essa identidade organizacional relacional é moldada pela amplidão possível da consciência organizacional sobre suas estruturas básicas de identidade organizacional de base, aquela que se compõe de luz e Sombra. A identidade de base do sistema, aquilo que ele é de fato, sustém uma carapaça de pressupostos que são considerados como a identidade de base, mas que são de fato componentes de uma identidade relacional.

Neste sentido, a Sombra da organização está conectada com a cultura da

mesma. Contudo, os aspectos etiológicos – o que é causa e o que é consequência – entre cultura e Sombra organizacional se confundem. Pode-se ver a Sombra organizacional como uma instância de análise de fenômenos organizacionais isoladamente ou em correlação com a cultura organizacional. Case assim se faça isoladamente, é como se a Sombra da organização independesse da cultura da mesma, o que não é fato. Ao contrário, a cultura de uma organização molda a forma pela qual há o relacionamento com a Sombra da mesma.

Uma cultura organizacional muito integrada, ou aparentemente integrada, pode esconder aspectos sombrios que são negados em sua existência consciente justamente por serem antagônicos com a cultura dominante. Assim, as considerações feitas por Freitas (1991) quanto aos elementos da cultura organizacional – valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais, cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e aspectos da comunicação – se aplicariam no sentido de saber como esses elementos configuram uma defesa de manutenção dos conteúdos sombrios do sistema organizacional.

Por outro lado, quando Freitas (1991:47) cita autores que compartilham as idéias de Schein (1987), apontando que o conteúdo da cultura é derivado do “conjunto de pressupostos dos fundadores, líderes e empregados que se juntaram à organização” e das “experiências atuais que as pessoas na organização tem para solucionar problemas, ou seja, as novas experiências de aprendizagem”, não se está considerando as contradições de um inconsciente organizacional. De fato, a idéia de que haja um campo inconsciente na organização faz com que a aparente linearidade dos estudos de cultura se tornem bem mais complexa.

Assim, as perspectivas de análise da cultura organizacional citadas por Freitas (1991) e também por Motta e Caldas (1997) e Tamayo, Borges e Codo (1999), por exemplo, apontam para o entendimento de manifestações e elementos da

cultura organizacional como um campo regulador das relações humanas e empresariais que permeia toda a organização e que tem aspectos visíveis e identificáveis, até quase o ponto da mensuração e controle. Porém, quando Freitas (1991:77) fala de contracultura nos aproximamos do conceito de Sombra organizacional:

“Raríssimos estudos tratam especificamente de contracultura. Ao que tivemos acesso e o que descreveremos nesse ítem são algumas formas de resistência à cultura dominante; de que maneira alguns grupos do escalão inferior reagem às formas de controle e como exercem as contradições existentes nos sistemas organizacionais a que pertencem”.

A noção de contracultura implica considerar o que a contradição discurso-prática administrativa provoca. Ações como “negar ou esconder informações; resistir ou boicotar inovações; falta de cooperação entre grupos de trabalho; atitudes de cinismo ou sarcasmo” (FREITAS, 1991:77) podem ser vistas como uma reação contra imposições dos grupos dominantes sobre os com menos poder na organização. Essas reações não necessariamente são negativas em si mesmas, ainda que atrapalhem o processo de trabalho da organização. De fato, tais reações contraculturais podem muito mais estar apontando para mudanças administrativas necessárias do que serem o problema por si mesmas. Ou seja, neste sentido seriam manifestações da Sombra organizacional devido ao processo de integração maníaca da cultura dominante.

É importante ressaltar que a Sombra organizacional e a cultura organizacional são entidades diferentes de análise. De fato, não se pode transpor o conceito de cultura organizacional para o de Sombra organizacional diretamente. Ao contrário, é necessário uma composição teórica mais aprofundada para entender as relações cultura-Sombra, assim como as de identidade-Persona. Contudo, os procedimentos metodológicos de estudo e investigação da Sombra organizacional podem se utilizar dos estudos de cultura organizacional como facilitadores da

análise dos aspectos sombrios. Assim, na investigação da Sombra deve-se levar em conta os aspectos culturais da organização, mesmo que não seja este o foco da análise. MOSCOVICI (1996, p. 23) fala que “Assim, a cultura organizacional pode ser mais bem entendida como um conjunto de elementos racionais, conscientes, e também de forças inconscientes atuantes. A plena compreensão do significado dessas forças pode contribuir decisivamente para uma nova teoria de contingência da organização”.

2.4.5 Sombra, Projeção e Peste Emocional

Uma das características da Sombra é que ela é projetada por sobre a realidade de um objeto, de um outro. Esse outro é assim herdeiro involuntário das características daquele que o observa, numa não-relação. Sendo assim, considerar a existência da Sombra, seja num indivíduo ou numa organização, implica sempre saber que o mecanismo de projeção a estará acompanhando e sempre presente. Quando se trata de fenômenos sociais e não apenas individuais pode-se atrelar essa concepção Sombra-projeção ao conceito de Peste Emocional. Essa idéia foi desenvolvida por Reich (1998) e implica a presença da irracionalidade destrutiva dentro de grupos e sociedades.

“O termo praga emocional foi introduzido para descrever um fenômeno perturbador: a presença da irracionalidade em grupo e da destrutividade em grupo” (BOADELLA, 1985:209). Essa irrupção de destrutividade pode ser compreendida dentro da teoria reichiana de contenção e expressão da energia vital dos seres humanos. Há uma possível transposição dos conceitos junguianos de energia psíquica e dos reichianos de bioenergia ou energia vital (CONGER, 1993), o que permite cruzar ambas teorias para traçar paralelos com respeito à irracionalidade nas organizações. A Peste Emocional, também chamada por certos autores de praga

emocional, infecciona as relações sociais em grupos formais ou informais e tem um componente de racionalização da agressão muito forte. Racionalização, projeção, e negação posterior da violência e agressividade cometida se combinam numa lógica defensiva.

“Quando Reich estudou as Personalidades neuróticas, descreveu suas camadas em termos de camada superficial controlada, que presta devoção, da boca para fora, aos valores e objetivos morais; uma camada mediana, destrutiva e patológica, o inconsciente freudiano reprimido; e uma fonte primária de impulsos biológicos não distorcidos. No neurótico, estas camadas, geralmente estavam em conflito entre si. Sob certas condições sociais, contudo, impulsos patológicos secundários poderiam se tornar socialmente infecciosos e altamente racionalizados e, desta forma, poderiam ser conduzidos de maneira muito mais completa do que o neurótico comum é capaz de fazer com seus impulsos perversos” (BOADELLA, 1985, p. 209-210).

Reich (1972) considera que as condições sociais que permitem a irrupção da Peste Emocional são aquelas em que o contrato ético entre grupos e pessoas, organizações e instituições, são corroídas, sendo que geralmente há a presença de 3 atores principais: a massa, o líder, e o bode expiatório. Outros autores, como Hoffer (1989), abordam a irracionalidade em grupo, mesmo sem falar no termo Peste Emocional, mas consideram muitas de suas características: irracionalidade, contaminação, psicopatia coletiva, criação de bodes expiatórios, entre outras. Gay (1995) também trata dessas questões, mas conectando mentalidade burguesa e repressão sexual. Sahel (1991) trata das questões da tolerância como um mal menor frente às mostras de violência e irracionalidade social.

Fazendo uma correlação entre Sombra e Peste Emocional, pode-se ver que essa última é a ocasião ideal de projeção dos conteúdos da Sombra sobre grupos ou indivíduos frágeis em algum aspecto frente à cultura dominante e que podem assim servir de bodes expiatórios dos males do sujeito que os elege. Quando fala da filosofia fascista, Reich (1972) faz uma correlação entre Peste Emocional, fascismo, projeção, e lideranças psicopáticas, explicando os movimentos nazi-fascistas da

Europa dos anos 30.

Ora, pode-se dizer que se um sistema nega sua Sombra, se se recusa a admitir que possui aspectos não iluminados, procurará sempre culpar outros ou o meio por suas falhas de relação sujeito-objeto. E, ao fazê-lo, tentará de todas as formas racionalizar essa projeção, negando sua responsabilidade, e projetando suas culpas/falhas/dificuldades nesse outro/ambiente. Nesse sentido, pode-se fazer uma correlação com a racionalidade limitada de Simon (1971) e no quanto se tem dificuldade de perceber as limitações das decisões racionais nos sistemas organizacionais. Os mecanismos de defesa servem de anteparo, impedindo uma real apreciação da realidade interna e externa, fazendo com que o sujeito (indivíduo ou organização, ou qualquer outro sistema social) se engaje em manifestações da Peste Emocional. Lembremos, contudo de que “o termo Peste Emocional não é uma classificação depreciativa. Não implica malevolência consciente, degeneração moral ou biológica, imoralidade, etc.” (REICH, 1998:305). A Peste Emocional é, assim, uma ação social com motivações inconscientes. Um sistema que tenha sua brecha de consciência aumentada poderá controlar qualquer irrupção de peste, sabedor da forma pela qual tende a entender o mundo.

É importante considerar como a Peste Emocional se manifesta na vida organizacional. Comportamentos de boicote, sumiço intencional de documentação, não cooperação, machismos e sexismos, maledicências com cunho sexual ou moral, assédios, criação de bodes expiatórios, não assertividade, ambiente competitivo de forma exagerada, lideranças autoritárias e manipuladoras, entre outros fatores, estão relacionados ao aparecimento possível da Peste Emocional no trabalho. Isto se conecta diretamente com a Sombra. Como diz Moscovici (1996:32)

“a Sombra da organização compreende todos os aspectos reprimidos que se insinuam para ganhar um lugar na superfície iluminada e mudar a natureza da racionalidade na prática. Isto pode ser notado nas manifestações comportamentais de politicagem

informal, nas forças encobertas, nas manobras hipócritas e fraudulentas, artimanhas, sabotagens, stress e depressão, que fazem parte da vida organizacional”.

Os ambientes mais propícios à peste são justamente aqueles em que há maior busca por uma disciplina férrea, hierarquia rígida e ritualizada, controle excessivo, funcionamento previsível, ou seja, uma racionalidade buscada como total, como nos ambientes extremamente burocratizados. Haverá nestes ambientes pessoas que são os representantes da moralidade, curadores da pureza administrativa, o Zé Ninguém de que fala Reich (1977), que acabam por escolher líderes manipuladores e com traços psicopáticos que servem de foco de seus ímpetos destrutivos. Uma organização que tenha a cultura de premiar a delação, a mediocridade, a obediência absoluta e o cumprimento estrito de todas suas regras sem questionamento ou crítica, criará pessoas hábeis em destruir qualquer início de comportamento criativo, além de ser incompetente em termos de percepção mais adequada do meio.

Outro comportamento presente na Peste Emocional é a maledicência. Gaiarça (1978:21) trata dessas questões dizendo que “a fofoca é trágica. Ela é o principal instrumento e motivo de toda autocensura, de toda irrealização pessoal”. Ambientes muito controladores, uma cultura organizacional onde qualquer falha, inapropriação, erro, inadequação, seja punida de forma rígida, não só movimentam os sentimentos de auto-estima de seus funcionários em direção a menos valia pessoal, mas também cria delatores, punidores, chantagistas, assédios, conchavos, corrupção.

Assim, a combinação de ambientes anais, de controle absoluto do comportamento humano, extremamente hierarquizados, com punição rígida para falhas, preocupados mais com a produção do que com a qualidade do processo, ineficazes em termos de negociação, selecionadores de pessoas com traços de baixa-autoestima e assim obedientes, que premiam lideranças autocráticas e manipuladoras, propiciarão emergência da Peste Emocional e de bodes expiatórios, sendo que esses podem ser pessoas como situações/organizações/instituições

internas ou externas. Segundo diz Reich (1998:309), algumas das características da peste são:

“misticismo na forma mais destrutiva, sede de autoridade passiva e ativa, moralismo, biopatias do sistema nervoso autônomo, politiquice partidária, peste familiar (...), métodos sádicos de educação, tolerância masoquista desses métodos ou revolta criminosa contra eles, bisbilhotice e difamação, burocracia autoritária, ideologias de guerras imperialistas,(...), criminalidade anti-social, agiotagem, ódio racial”.

Uma vez que se faz a correlação Peste Emocional e Sombra, através do mecanismo de projeção, vê-se que toda contenção excessiva da energia vital, ou expressiva, típica da burocracia estrita, produz reações patológicas como a Peste Emocional e a projeção da Sombra sobre o outro. Quanto mais essa Sombra é tratada, entendida, aceita enquanto existente, mesmo que sempre por descobrir em sua totalidade, menos o sistema tenderá sofrer dos comportamentos irracionais destrutivos como os da Peste Emocional. Isto implica considerar as capacidades de abertura dos sistemas e suas necessidades de manutenção de flexibilidade e limites na relação com o meio.

2.5 A ORGANIZAÇÃO E O SELF

2.5.1 Conceito de Self

Dentro da teoria junguiana da psicologia analítica um dos conceitos mais controvertidos é o de Self. O sentido desta palavra da língua inglesa – Self – é traduzido em muitas publicações das obras de Jung (2000a), como si-mesmo, grafado com hífen, em português. Contudo, seguindo a terminologia alemã original de Jung – *selbst* – prefere-se aqui o termo Self por não se confundir com o sentido de si mesmo em português.

O Self para Jung (2000a) é uma totalidade organizadora da mente humana. Chama-o de arquétipo original e considera-o como sendo uma realidade objetiva, sendo que tudo o mais que se percebe, sente e imagina, como sendo uma realidade subjetiva. “O conceito de Self , como definido pela psicologia profunda, é uma construção e remete às possibilidades conscientemente transcendentais de relacionamento com Deus e o cosmo” (HARK, 2000:108). Quando da criação do conceito de Self, Jung foi tachado por outros psicanalistas de estar entrando no campo da metafísica, da espiritualidade, do misticismo, o que ele sempre negou na medida que desenvolveu o conceito a partir de observações empíricas em pacientes. Diz Jung que:

“Em termos empíricos, o Self manifesta-se em sonhos, mitos e contos de fada na figura de uma Personalidade hierarquicamente superior como rei, herói, profeta, salvador, etc., ou na figura de um símbolo de totalidade, como o círculo, o quadrilátero, a quadratura circuli, a cruz, etc” (JUNG, 2000b:109).

Para Jung (2000a) o Self é o organizador da natureza, sendo que o homem o aprecia através de seus sonhos, intuições, não podendo de fato apreciá-lo tal como

é e assim o representa como um círculo, um quadrilátero, um velho sábio, ou outras imagens correlatas. Essas imagens surgem em sonhos e estórias contadas em diversas culturas, assim como em imagens pictóricas das mesmas, que revelam o numinoso. O Self pode ser visto como “Arquétipo da totalidade e centro regulador da Personalidade. É vivenciado como um poder transpessoal que transcende o ego, por exemplo, Deus” (HALL, 1998:153). A idéia de um regulador da ordem universal, ao menos sob a apreciação do humano, segue o interesse de Jung (1964) pela alquimia e pela simbologia. Via as manifestações do arquétipo do Self como presentes em todos os humanos, em diversos momentos.

A consciência do Self como sendo algo maior que o ego individual, e maior e mais amplo que as autoimagens estereotipadas de nós mesmos, permite considerar a teoria junguiana como otimista em relação às possibilidades humanas de controle das próprias neuroses sociais.

“Psicologicamente podemos compreender esse processo como uma transformação do egocentrismo em consciência do ego. Todos nossos impulsos sombrios levam a um egocentrismo do desejo, do afeto e da vontade. A todo custo a pessoa quer conseguir o que deseja, geralmente de modo infantil. Se o ego for capaz de tomar consciência desses impulsos e subordiná-los ao Self (ao “deus interior”), sua ígnea energia se transforma na descoberta de sua identidade” (VON FRANZ, 1999b:38).

Neste sentido pode-se apreciar uma perspectiva quase taoísta na mente ocidental de Jung quando do desenvolvimento do conceito de Self. De fato, Jung faz o prefácio do livro de Wilhelm (1988) sobre o *I CHING*. Considera o *I CHING* como um método não ocidental de explorar o inconsciente e questiona os axiomas tradicionais da ciência ocidental.

“Nossa ciência (...) é baseada no princípio da causalidade, o qual é considerada uma verdade axiomática. Mas uma grande mudança está ocorrendo em nosso ponto de vista. O que a crítica da razão pura de Kant não conseguiu, está sendo realizado pela física moderna” (JUNG, 1988:16).

O conceito de Self tem em si uma perspectiva do simbólico comum a

todos os seres humanos e ao mesmo tempo, dentro da psicologia junguiana, representações nos sonhos e nas organizações humanas. Isto se conecta com o conceito de sincronicidade, também desenvolvido por Jung e bastante trabalhado por Von Franz (1999a). A idéia da sincronicidade, de que há eventos simultâneos não causais que pertencem a uma ordem de eventos não explicados pela causalidade e de difícil mensuração e controle, mas observáveis empiricamente como fenômenos independentes e, ao mesmo tempo, com alguma correlação, também se conecta com a idéia do Self. O Self como arquétipo regulador da ordem cósmica permite conexões entre eventos que não se pode apreciar.

A física quântica tem se aproximado dessa idéia, quando trata do elétron como onda ou como massa, assim como das inúmeras possibilidades de aparecimento do mesmo quando em movimento. Lao Tse (1982) diz no Tao-Te-King que:

“Tao é a Fonte do profundo silêncio, Que o uso jamais desgasta. É como uma vacuidade, Origem de todas as plenitudes do mundo. Desafia as inteligências aguçadas. Desfaz as coisas emaranhadas, Funde em uma coisa só todas as cores. Unifica todas as diversidades. Tao é a Fonte do profundo silêncio. Atua pelo não agir. Ninguém lhe conhece a origem, Mas é o gerador de todos os deuses” (LAO TSE, 1982:32).

De certa maneira, Toben e Wolf (1988), retomam essa concepção, mas dentro da física quântica, quando tratam das possibilidades de movimento não causal dos eventos físicos. Quando falam do princípio físico da incerteza, dizem que:

“Em linguagem simples, esse princípio diz que é impossível você conhecer, simultaneamente, a posição e a trajetória de um objeto em movimento. Se você determina um desses atributos com excelente precisão, será sempre às expensas do outro. Por isto, mesmo que você faça uma observação tão boa quanto possível, o mundo será sempre um pouco incerto” (TOBEN e WOLF, 1988:127).

Ao retomar-se o conceito de Self pode-se correlacioná-lo tanto com a idéia do Tao quanto com os movimentos, e a ordem subjacente aos mesmos, da física quântica. Apesar do mundo ser sempre incerto, há uma ordem subjacente aos

eventos. Essa ordem não pode ser apreciada por si mesma, mas por seus efeitos. Esses efeitos, no inconsciente humano, aparecem em forma de mandalas, círculos, quadraturas circulares, no caso de sonhos, dentro da psicologia junguiana. Igualmente, conecta-se com a sincronicidade e as correlações quânticas entre eventos. Essas são contraditórias com o princípio da separabilidade, que é cerne do axioma da causalidade:

“Que é o princípio da separabilidade? Em poucas palavras, ele estabelece que as coisas que não estão mais em contato ou comunicação não podem afetar-se mutuamente. Isto significa que tudo aquilo que acontecer com um desses objetos isolados não pode e não deve afetar o comportamento observado no outro objeto. Ora, a mecânica quântica viola despidoradamente esse princípio. Ela aponta para uma conexão, um estado de conexão quântica, a que chamo conexão de Einstein, de acordo com a qual as observações efetuadas sobre um objeto podem afetar, e de fato afetam, os resultados observados para outro objeto, mesmo quando não haja mais entre ambos qualquer tipo de contato físico conhecido” (TOBEN e WOLF, 1988:137).

A questão levantada por essas descobertas teóricas da física quântica afeta diretamente a forma como se pode apreciar a realidade e estudá-la. Se há conexões não causais entre dois objetos, ou eventos, e se há probabilidades significativas de fenômenos distantes serem afetados por suas realidades independentes, pode-se falar de uma ordem subjacente ao todo, mas que não é racionalmente compreendida, senão sob a forma de símbolos. É justamente neste sentido que Jung (2000a, 2000b, 2000c) trata do Self.

Quando do trabalho com indivíduos, Jung (1999a, 1999b) aborda também as relações que as pessoas mantêm com este arquétipo. Um dos problemas que ele aponta é a da identificação com o Self. Da mesma forma que a identificação com a Persona causa problemas de autopercepção, a identificação com o Self leva ou a sentimentos onipotentes (maníacos, de poder) ou a sentimentos de depressão (sensação de menos valia, impotência). Diz Jung (2000a, 2000b) que o Self deve ser apreciado, mas não considerado como sendo o eu, pertencente ao indivíduo.

Por outro lado, o distanciamento do Self leva as pessoas a terem reações defensivas de extrema racionalidade, usando mecanismos de defesa padronizados, e deixando de lado qualquer outra apreciação da realidade que não seja quantificável ou mensurável. O distanciamento do Self promove embotamento da criatividade, rigidez e distância da espontaneidade, limitação de capacidades intuitivas, diminuição de insights, e uma fé muito grande na ordem racional, na burocracia, e nos sistemas legais, sociais, e nas hierarquias existentes. Isto permite que as massas se engajem em movimentos da Peste Emocional de que fala Reich (1998), já que projetam crenças em movimentos maiores que eles mesmos, e mesmo na fé em lideranças psicopáticas e pais da pátria, que são vistos como mensageiros das verdades universais.

Quando Gambini (1988) fala de *participation mystique*, e conecta com o mecanismo de projeção, também se relaciona com a falta de contato com o Self. As pessoas se engajam em movimentos sociais, passeatas, greves, linchamentos públicos, movimentos políticos, seguem lideranças autoritárias, grupos sociais, etc., de forma não racional quando do distanciamento das imagens do Self. São mais facilmente manipuláveis e destrutivas, racionalizando, negando, projetando, reprimindo, entre outros mecanismos de defesa, seus próprios sentimentos, necessidades, dificuldades, culpas, emoções, ficando em um estado obnubilado de consciência.

Dentro das organizações humanas, constructos sociais *par excellence*, a relação com o Self e suas manifestações vão determinar uma série de respostas comportamentais que afetam diretamente a vida da organização e suas estratégias defensivas. A evidente racionalidade limitada (SIMON, 1971) das relações humanas e das interações dentro das organizações, e suas escolhas estratégicas, assim como as considerações sobre o que é um sistema organizacional, tem levado a diversas

discussões sobre a natureza da teorização organizacional em si mesma (CALDAS, FACHIN, e FISCHER, 1999).

2.5.2 A manutenção obsessiva da ordem racional: a organização como sistema fechado

Morgan (1996) apresenta uma interessante discussão sobre a vida de Frederick Taylor e suas características de Personalidade como determinantes de sua busca pela administração científica. A obsessão de Frederick Taylor pela ordem, pela racionalidade, pelo controle e mensuração, teria fundamentos em seus traços anais retentivos, segundo uma terminologia psicanalítica, provenientes de sua educação castradora. Assim, a pretendida racionalidade de Frederick Taylor nada mais seria que uma busca constante de tentar sentir o poder de controle sobre o mundo, o qual, como já visto, sempre se configura numa incerteza.

A anialidade de Frederick Taylor não teria o menor impacto na administração se não houvesse desde sempre uma busca de controle da natureza por parte do ser humano. Enquanto culturas que não diferenciam religião de ciência buscam esse controle por experiências místicas de contato com o divino, nossa cultura ocidental elegeu a estatística e a racionalidade como seus mitos. Frazer (1982) aborda esses aspectos em seus estudos antropológicos sobre a simbologia.

Quando fala da “transferência do mal” (FRAZER, 1982:166) dentro de culturas que elegem bodes expiatórios de suas culpas refere-se a culturas consideradas por ele primitivas. Contudo, os mitos contemporâneos, como bem mostra Campbell (1999) apenas repetem as mesmas milenares tentativas estratégicas de controlar a natureza e acredita-se neles como o fazem aqueles que queimam figuras que representam o mal encarnado.

Na obra que Campos (1971) existem diversos pontos de vista sobre a

burocracia dentro das organizações e seu objetivo de controle do incontrolável. A vida humana, ela mesma, se torna assim objeto de mensuração e controle, dentro de uma perspectiva que se multiplica nos estudos de psicologia experimental, no caso, do comportamento humano dentro das organizações. Dejours (1992) dentro de uma perspectiva psicanalítica, descreve diversos efeitos patológicos na saúde mental das pessoas quando submetidas aos efeitos desse controle obsessivo. Motta e Caldas (1999) tratam das questões da cultura brasileira e da cultura organizacional, inclusive do aspecto iconoclástico da primeira frente aos objetivos de precisão e controle da burocracia.

Na perspectiva sistêmica, pode-se dizer que as organizações vistas como sistemas fechados priorizam a racionalidade como o motor de suas escolhas estratégicas e tendem a negar a existência de outros fatores determinantes dessas escolhas. Essa negação impede que os aspectos sombrios da organização venham à consciência, pois são negados em sua existência, sendo que geralmente há um processo de racionalização e projeção daquilo que pertence à organização. Como tais conteúdos, os aspectos não racionais do sistema, são tabús, são retirados do mesmo e projetados ou em pessoas, ou em circunstâncias externas, ou em objetos do meio.

O paradigma mecanicista racionalista subjacente à burocracia é o *ballet* clássico da administração. Normas definidas, precisão, controle, planejamento, controle do corpo, alto limiar de frustração, esforço concentrado. A aparente leveza do bailarino é fruto de esforços musculares e tensões concentradas constantes, treino, técnica. A tecnologia define o ballet clássico. É evidente que o mecanicismo cartesiano permitiu o avanço da técnica, pois ela é sua alma e seu fim.

“Nos séculos XVI e XVII, a visão de mundo medieval, baseada na filosofia aristotélica e na teologia cristã, mudou radicalmente. A noção de um universo orgânico, vivo e espiritual foi substituída pela noção de mundo como máquina, e a máquina do mundo

tornou-se a metáfora dominante da era moderna. Essa mudança radical foi realizada pelas novas descobertas em física, astronomia e matemática, conhecidas como Revolução Científica e associadas aos nomes de Copérnico, Galileu, Descartes, Bacon, Newton” (CAPRA, 1997:34).

Assim, se hoje se trata de novos paradigmas na administração e novas perspectivas teóricas para entender as organizações (BURREL e MORGAN, 1982), as perspectivas modernas e mecanicistas são o referencial mais bem elaborado ainda existente, pois sua prática continua. Hatch (1997) discute esses aspectos, traçando uma visão de perspectivas modernas, passando pelas simbólicas, e chegando às pós modernas. Vários autores da obra organizada em português por Caldas, Fachon, e Fisher (1999) também abordam as diversas perspectivas sobre as organizações.

A organização vista como sistema fechado e racional é tratada em comparação ao sistema aberto e orgânico por Scott (1992). Ele traça algumas considerações relevantes ao meio em que se insere a organização e o sucesso de uma abordagem mecanicista frente ao mesmo. “As empresas mecanicistas são mais facilmente encontradas em ambientes relativamente estáveis, as orgânicas em ambientes mais rapidamente mutáveis” (SCOTT, 1992:251). Uma vez que o ambiente atual vive em mutação, devido em grande parte às transformações tecnológicas, culturais e sócio-políticas atuais (KOTLER, 2000; LAFFITTE e NUNES, 1999; DeMASI, 1999) o paradigma mecanicista pode ser cada vez mais inadequado às demandas ambientais. Mesmo Chanlat (1991), ao tratar do indivíduo na organização, considera mutações globais em diversos níveis como afetando a vida das pessoas dentro das organizações.

Uma vez que o contexto põe em cheque as tentativas de controle dentro do paradigma mecanicista, a organização como sistema fechado, isolado de seu meio, capaz de regular sua fenomenologia dentro de um planejamento racional, necessita de defesas rígidas que a capacitem a manter o paradigma existente e evitar

dissonâncias. Isso desenvolve uma couraça retentiva de capacidades criativas que escapem do paradigma, e diminui a própria capacidade de aprendizagem organizacional. Ocorre um estado de estase de energia psíquica, um encouraçamento da criatividade, da inovação, da mudança, da adaptabilidade da organização frente ao meio.

Uma vez que o sistema fechado visa ser autoexplicativo, e considerando os aspectos autopoieticos das organizações, ele tenderá a explicar seu mundo dentro de sua perspectiva do que é a realidade, construindo-a. Como dizem Bowditch e Buono (1992:152),

“Como a incerteza ambiental ameaça a eficácia de uma organização, os gerentes frequentemente procuram minimizar esse fenômeno. Esta reação estratégica levanta questões relativas à extensão em que as organizações controlam, ou mesmo criam, seus próprios ambientes”.

A criação de condições ambientais favoráveis a seus próprios paradigmas pode ser problemática em países como o Brasil, contudo. Castor (2000) aborda as peculiaridades do Brasil e suas contradições, sendo este um bom exemplo de que o paradigma mecanicista pode se defrontar com ambientes tão particulares que a busca obsessiva da ordem racional deriva em problemáticas organizacionais.

2.5.3 Auto-regulação e Self: a organização como sistema aberto

A idéia de fluxo de energia se apresenta como uma metáfora dentro dos estudos organizacionais e é apresentada por Morgan (1996) de forma a comparar as organizações com organismos. Esta metáfora orgânica está correlacionada com a teoria de sistemas. “No desenvolvimento do pensamento sistêmico (...) o aspecto processual foi enfatizado pela primeira vez pelo biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy” (CAPRA, 1997:50). O aspecto ambientalista do pensamento sistêmico

se torna claro quando fala que tudo é contextual, depende das relações ambientais, como um organismo vivo. Neste aspecto seria impossível estudar um organismo vivo, ou uma organização vista como um organismo vivo, separado de seu ambiente. Neste sentido, o organismo necessita manter constantes trocas com seu meio para que possa existir. Por outro lado, o meio é também influenciado pelo organismo, ou no caso, pela organização (LAFFITTE e NUNES, 1999).

“Desenvolvido simultaneamente de ambos os lados do Atlântico nos anos 50 e 60, o enfoque de sistemas fundamenta-se no princípio de que as organizações, como os organismos vivos estão ‘abertos’ ao seu meio ambiente e devem atingir uma relação apropriada com este ambiente, caso queiram sobreviver” (MORGAN, 1996, p. 48).

Ao se considerar as organizações como sistemas abertos, considera-se níveis de complexidade que antes, numa perspectiva de sistema fechado, não eram relevantes. “Ao nos movermos de sistemas mecânicos para sistemas orgânicos até os sistemas sociais, as partes pelas quais esses sistemas são compostos se tornam mais complexas e variáveis” (SCOTT, 1992:77).

Um sistema aberto é capaz de automanutenção, ou seja, auto-regulação, sobre as bases de uma troca constante de informação com seu ambiente. Isto aporta a questão de que é como a organização interpreta seu meio o que vai determinar as características dessa relação organização-ambiente. A interação com o ambiente é essencial para um sistema aberto funcionar. Se a organização interpreta seu meio como ameaçador, e se defende através de projeção de suas dificuldades para esse meio, negando ou racionalizando suas escolhas estratégicas inadequadas, essa interação estará prejudicada.

Uma questão levantada por Scott (1992) é a dos limites do sistema aberto. Um sistema organizacional pode ser aberto e ainda assim manter sua identidade separada de seu meio, como o fazem os organismos vivos. Mas neste aspecto as questões autopoieticas se apresentam como determinantes do quanto de si mesma a

organização projetada no ambiente, seja na interpretação seja na ação estratégica. Outro aspecto tratado é o da entropia dos sistemas mecânicos e a diferença de tal estado para com os sistemas abertos.

“Os sistemas abertos, por serem capazes de importação de energia do ambiente, podem experimentar entropia negativa, ou neguentropia. Ao adquirir inputs de maior complexidade que seus outputs, os sistemas abertos restauram sua energia e reparam problemas em sua própria organização” (SCOTT, 1992:84).

Abrir-se para o exterior, em busca de contato com o meio, implica uma capacidade de rearranjar-se continuamente, já que os estímulos do meio podem ser ameaçadores à ordem vigente, valores, crenças, processos. Isto não ocorre dentro de um estado blindado de encouraçamento, segundo Reich (1998). Ao contrário, um organismo, ou uma organização vista como um organismo, ou um sistema aberto, que esteja encouraçado terá diversas dificuldades em interpretar as peculiaridades de seu meio, tentando criar no meio as condições que se adequem à sua lógica interna, ou mesmo buscando-as.

“A percepção do mundo vivo como uma rede de relações tornou o pensar em termos de redes (...) outra característica do pensamento sistêmico” (CAPRA, 1997: 47). Assim, as relações interorganizacionais se tornam foco de estudo também nos estudos organizacionais [nas teorias de populações organizacionais, comunidades organizacionais, redes organizacionais], já que numa perspectiva sistêmica “em última instância, como a física quântica mostrou de maneira tão dramática, não há partes, em absoluto” (CAPRA, 1997:47).

Com respeito às perspectivas junguianas e o pensamento sistêmico, pode-se ver que autores de áreas diversas, e em momentos diversos, concordam também nas questões de entendimento da natureza e mesmo no caráter da ciência.

“Os axiomas da causalidade estão sendo abalados em seus fundamentos: sabemos agora que o que denominamos de leis naturais são meramente verdades estatísticas que supõem, necessariamente, exceções. Ainda não nos apercebemos que precisamos do

laboratório com suas decisivas limitações para demonstrar a validade invariável das leis naturais. Se deixarmos a natureza agir, veremos um quadro muito diferente: o acaso vai interferir total ou parcialmente em todo o processo” (JUNG, 1988:16).

Neste aspecto, a cognoscibilidade do real, a física clássica e a física quântica tem sido tratadas como antagônicas em sua visão de mundo. Contudo, as concepções da física quântica têm se mostrado bastante renovadoras do pensamento científico, como diz Santos (1998):

“Na visão clássica, sabido o estado de um sistema isolado num certo instante, era possível prever o estado em qualquer instante futuro. (...) As coisas são muito diferentes no micro mundo das partículas. Aí, na escala fundamental das coisas, não é possível a antecipação dos estados futuros a partir do conhecimento – o mais completo possível – do presente. Tudo o que podemos fazer é uma lista de um certo número de estados futuros possíveis e a indicação das probabilidades de cada estado” (SANTOS, 1998:147).

O mesmo pensamento pode ser visto em outros autores da área da física quântica, que se preocupam com a realidade e a substancialidade do universo e da realidade ela mesma. Evidente que se pode considerar que essas perspectivas têm acompanhado um movimento presente também em outros âmbitos da ciência, chegando firme nas perspectivas pós-modernas de estudo da realidade. Ainda que as metáforas de Morgan (1996) tenham uma finalidade de explicação da realidade, as mesmas chegam a considerar a questão que a realidade é como ela é percebida. Isto está presente nas teorias que consideram um universo quântico, como dizem Toben e Wolf (1988):

“Até a época das descobertas da moderna teoria quântica, pensava-se que o universo físico e os nossos pensamentos sobre ele fossem coisas totalmente distintas, a física quântica mostra-nos que aquilo que visualizamos é aquilo que vemos. Em outras palavras, nossos pensamentos sobre o mundo e a maneira como ele aparece a nós, estão, ambos, fundamentalmente inter-relacionados” (TOBEN e WOLF, 1988:127).

Quando se trata do conhecimento da organização, sistema social em constante processo de adaptação e construção do ambiente, influenciado e

influenciador, pode-se pensar nos aspectos sistêmicos tanto do objeto de estudo como do modo de estudá-lo. O conhecimento se torna menos linear, definitivo, mas relativo.

“O que torna possível converter a abordagem sistêmica numa ciência é a descoberta de que há conhecimento aproximado. Essa intuição é de importância decisiva para toda a ciência moderna. O velho paradigma baseia-se na crença cartesiana na certeza do conhecimento científico. No novo paradigma, é reconhecido que todas as concepções e todas as teorias científicas são limitadas e aproximadas. A ciência nunca pode fornecer uma compreensão completa e definitiva” (CAPRA, 1997:49).

Ainda utilizando a física quântica, e traçando um paralelo com o pensamento sistêmico e os conceitos junguianos para a compreensão de fenômenos organizacionais, a previsibilidade e a experimentação de repetição do fenômeno, assim como os métodos aparentemente racionais de estudo da realidade – mensuração, repetição, controle - se chocam com as descobertas científicas mais recentes no campo da nova física. Isto permite a consideração científica de fenômenos sincronísticos, sem relações causais, mas presentes como “coincidências significativas” (VON FRANZ, 1999a).

“A previsão do futuro físico perdeu a precisão determinística e é agora, para a nova Física, apenas uma previsão de probabilidades de um grande número de caminhos possíveis. O número de estados seguintes pode ser até infinito. Não só o estado presente do todo material é parcialmente incognoscível, afirma a Quântica, como também o estado futuro não pode ser previamente previsto. O feroz causalismo determinístico dos séculos anteriores perdeu toda a autoridade com estas descobertas. Esta derrota do determinismo deixa espaço para que se considere, de novo, o Homem como uma entidade dotada de livre arbítrio não mais um autômato regido por um programa pré fixado” (SANTOS, 1998:147).

Morgan (1996) retoma essas questões sobre a visibilidade e a estruturação dos fenômenos observáveis no que diz respeito às organizações. Essas perspectivas teóricas pós-modernas também encontram eco em novas formas de ver e entender as organizações, considerando a subjetividade e a emoção, algo dificilmente quantificável e que assoma as preocupações atuais de quem trabalha com

organização.

Moscovici (1997), Ryback (1998), Gaudencio (1999), entre outros, tem tratado das questões da subjetividade, ainda que não da mesma forma ou dentro de mesmos quadros teóricos, mas considerando o substancial do não aparentemente quantificável, mas sempre presente. O determinismo e o causalismo são abordados também por autores da física que se preocupam com a aplicabilidade dos conhecimentos teóricos e experimentos da área em outras do conhecimento.

“Atualmente, David Bohm (...) desenvolveu uma notável teoria que convida à compreensão do universo como uma unidade que flui e é indivisível. (...) Chama esta realidade de ordem implícita (ou encoberta), distinguindo-se da ordem explícita (ou exposta) e que se manifesta no mundo ao nosso redor. Bohm argumenta que a última compreende e expressa potencialidades existentes na primeira” (MORGAN, 1996:239).

Essas perspectivas de sistemas abertos, incognoscibilidade do real, participação da mente na criação do mundo, probabilidades e ordem subjacente à realidade expressa, se aproximam da visão junguiana do Self. A idéia de Self implica considerar que há um princípio ordenador do universo, o qual une matéria e psique, e permite ordenações de eventos de formas não causais, mas que podem ser apreciados por um observador que considere a possibilidade desses eventos simultâneos e significativos.

Esse sentido de raciocínio dirige a atenção para a incerteza e as probabilidades de ocorrência de eventos dentro de certas circunstâncias, as quais são também possibilidades, mas não certezas. Toda a mentalidade mecanicista, que nas organizações tem seu representante óbvio na burocracia e mesmo na administração científica, busca se afastar da incerteza, evitar falhas, controlar os processos, de forma obsessiva. A idéia do sistema aberto implica, necessariamente, uma flexibilização maior em direção a administração da incerteza, pois o ambiente é sempre incerto por mais estável que possa parecer.

A lógica subjacente dentro de um sistema aberto é de que a abertura não prejudica a identidade do sistema, ao contrário, fornece maiores inputs informacionais para o bem estar do mesmo. Nessa lógica, a manifestação dos mecanismos de defesa se torna mais plástica, com maior variedade comportamental no repertório da organização. A organização assim pode agir contingencialmente e não presa a uma estruturada dinâmica defensiva.

Assim, a organização pode buscar novas formas de organizar seu sistema frente a cada estímulo novo, a cada novo ambiente, a cada nova oportunidade ou dificuldade presente, se estiver atenta às pressões ambientais e também à sua lógica de interpretação dessas pressões. Longe de ser uma característica de fragilidade é, sim, de fortalecimento das habilidades de aprendizagem organizacional. Quando fala da teoria contingencial, Scott (1992:89) diz que “a melhor maneira de se organizar depende da natureza do ambiente com o qual a organização se relaciona”.

Como visto, os traços defensivos e a consciência da organização pode determinar diversas interpretações do ambiente, as quais podem estar distantes das peculiaridades do mesmo. Quanto mais a organização estiver distante da consciência de sua Sombra, maiores serão as probabilidades que os conteúdos dessa Sombra interfiram nessa percepção truncada do meio. Entender a dinâmica oculta da lógica organizacional é assim fundamental.

Como diz Morgan (1996:241) “é possível retornar-se à consideração do inconsciente como fonte implícita da vida organizacional, e assim, prestar-se mais atenção ao modo pelo qual a energia inconsciente é transformada em padrões organizacionais”. Esses padrões organizacionais são as respostas típicas que podem ser abordadas pelos traços de caráter e também pelo uso habitual de mecanismos de defesa nos sistemas defensivos padronizados que as organizações utilizam na relação com seu meio. Além disto, a Persona da organização pode servir como

contraponto ao oculto, na observação diagnóstica da organização. O mesmo autor segue dizendo: “sob este ponto de vista, a teoria de Jung sobre o papel e o significado do inconsciente coletivo apresenta grande paralelismo com a teoria de Bhom sobre ordem implícita e fornece um arcabouço óbvio para a compreensão das relações entre aspectos implícitos e explícitos da organização” (MORGAN, 1996:241).

2.6 ORGANIZAÇÃO, DEFENSIVIDADES, PERSONA, SOMBRA E SELF

Uma organização que busque inovação tecnológica, sucesso mercadológico, competência operacional de seu quadro de funcionários, legitimidade de sua imagem pública na mente dos consumidores, entre outros objetivos, deverá necessariamente confrontar-se com sua Sombra. Contudo, a percepção do erro interno, dos descaminhos, das incongruências, nem sempre é facilmente realizável. Quanto mais coesa for a cultura organizacional, tanto mais difícil a exploração da Sombra; mas quanto mais fragmentada essa cultura, tanto mais facilmente a Sombra da organização se manifestará de forma destrutiva na vida organizacional. Esse paradoxo é explicado pela composição da Sombra. Esta não é feita somente de aspectos negativos; contém também talentos, potencialidades, não explorados pelo sistema por ser incongruente com sua Persona. A integração da Sombra é o caminho de administração mais adequada dos mesmos.

Esse aparente impasse pode ser melhor compreendido se seguimos alguns pressupostos junguianos. “A conscientização da Sombra individual e coletiva pode abrir espaços para autoconhecimento, reconhecimento de preconceitos e possibilidades de mudanças favoráveis ao crescimento de pessoas e grupos” (MOSCOVICI, 1996:33). A coesão da cultura organizacional pode servir como anteparo contra a conscientização da Sombra, ou integração, segundo a terminologia junguiana.

As defensividades organizacionais servem de anteparo à conscientização da Sombra e mantêm a Persona organizacional restrita à relações conhecidas em ambientes também conhecidos. Estando o ambiente atual em constante mudança,

rigidez no processo defensivo de uma organização deriva em inflexibilidade em vários setores, levando a insucessos operacionais e financeiros. O ambiente brasileiro, em especial, se apresenta pleno de desafios às organizações públicas e privadas e o cenário nacional é um desafio constante (CASTOR, 2000).

A flexibilização das defesas organizacionais implica o desenvolvimento de novas habilidades na relação com o ambiente. Tal só pode ocorrer se houver uma reconstrução da identidade da organização por meio de uma integração de sua Sombra em seu consciente, o que está conectado com um maior contato com seu inconsciente. O contato com o Self, princípio organizador da psique humana, individual ou coletiva, assim se torna mais evidente, especialmente em momentos de transição.

Conteúdos não construtivos podem irromper na vida organizacional quando da perene manutenção da Sombra longe da consciência, em forma de destrutividade, competitividade extremada, relações de trabalho onde não há confiança entre pessoas, grupos, organização e funcionários e até mesmo entre organização e ambiente ou clientela externa. Certamente, isto afetará também os aspectos de inovação tecnológica, deixando a organização presa em paradigmas antiquados. A lógica defensiva da organização pode fazer com que se considere políticas administrativas arcaicas como racionalmente determinadas, projetando-se a culpa da falência ou ineficiência do sistema em algum objeto externo (o governo, o mercado, os clientes, os funcionários, outras organizações), no que se aproxima do que fala Simon (1971) da racionalidade limitada.

De fato, a presença do sistema defensivo na organização pode ser visto

como uma metáfora na qual a organização pode estar aprisionada. Essa metáfora impede outras percepções sobre a realidade do ambiente e de si mesma. A abertura da mesma pode ser considerada a construção de novas múltiplas identidades da organização. Contudo, a amplificação dessa identidade também implica considerar quem são seus clientes, qual é seu ambiente, e uma consciência maior de sua história e seus problemas. Não há consciência sem aceitação da realidade (PEARLS, 1976; STEVENS, 1977), ou seja, sem a integração da Sombra.

O aspecto da integração da Sombra não ocorre sem conflito ou sem oposição. A tendência do sistema fechado e entrópico é seguir desta forma. A neguentropia só ocorre e se mantém com o constante insumo de informações provindas do ambiente, o que fatalmente levará a organização em processo de desencouraçamento – utilizando uma terminologia de Reich (1998) sobre a contenção da energia psíquica – a se defrontar com pessoas, processos e tecnologias que não se adequam à mudança pretendida. Isto, assim, produz o conflito inevitável entre velho e novo.

Contudo, utilizando o conceito de Self, pode-se entender o processo de mudança e mesmo os conflitos advindos do mesmo, como um processo de reorganização. A idéia de um princípio organizador da psique humana é presente assim nos agrupamentos sociais, como as organizações. É, porém, necessário o resgate dos conteúdos sombrios, a conscientização dos mesmos, para que a mudança ocorra. Essa mudança levará fatalmente a transformações na Persona, seja do sistema individual ou social. A forma de estar no mundo, a imagem e a auto-imagem, se amplia e se flexibiliza, sendo que velhos fazeres (processos) são abandonados em nome de outros mais atualizados.

O processo de mudança implica uma reação defensiva (REICH, 1998; MOTTA, 1998; GAUDÊNCIO, 2000; MOSCOVICI, 1996) a qual é inevitável. Na crise está, porém, muitas das novas direções a serem tomadas, a não ser que se decaia em um estado de estagnação e de fortalecimento das defesas já constituídas na relação com o ambiente. Nesse caso, o sofrimento humano no trabalho, por exemplo, pode ser ainda maior, devido tanto ao medo da mudança como o reforço de processos burocráticos numa tentativa anal de controle das variáveis. Dejours (1994) aborda essas questões humanas de forma psicanalítica, assim como Enriquez (1997).

Uma Persona estruturada de forma a proteger a consciência dos conteúdos sombrios é utilitária enquanto processo maníaco de evitação fóbica. A organização pode utilizar, sem consciência, de uma identificação com sua Persona a ponto de negar ou racionalizar, quando não projetar e deslocar, conteúdos de sua Sombra. Desta maneira, conflitos e dissonâncias presentes em qualquer sistema aberto e flexível tornam-se ameaçadores para o equilíbrio neurótico do sistema, reforçando as defesas organizacionais. A Persona não é a identidade do sistema, mas a identidade da forma pela qual o sistema se relaciona com o ambiente. Não sendo a essência do sistema, é a forma desse sistema se apresentar (HARK, 2000).

A identificação com a Persona produz no sistema um fortalecimento de suas defesas para negar ou suprimir da consciência os conteúdos da Sombra, já que os mesmos podem ser, e geralmente são, contraditórios com a primeira. A organização como sistema social existe em um ambiente atual turbulento, no Brasil em especial (CASTOR, 2000), e para rever suas políticas de decisão e estratégia é

necessário reavaliar velhas formas de avaliar o ambiente. A idéia de contato com o Self, ou seja, de retomar a regulação do sistema, quando aplicada às organizações, implica uma consideração especial sobre a relação Sombra e Persona da organização para se verificar quais novas estratégias, produtos, clientes, processos devem ser considerados.

A parte a seguir apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, iniciando com a especificação do problema e as perguntas de pesquisa e seguindo com as categorias analíticas e outros termos relevantes, a delimitação e design da pesquisa, a população e amostragem, as fontes dos dados primários e secundários, a coleta de dados e as facilidades e dificuldades na coleta, o tratamento e análise dos dados e a organização da análise, finalizando com a apresentação das limitações da pesquisa.

3 METODOLOGIA

A partir dos conceitos apresentados na discussão teórico-empírica, apresenta-se agora a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

O trabalho de pesquisa proposto buscou identificar quais são os elementos que configuram a estrutura defensiva do IPPUC e como essa estrutura mantém e define uma Persona e uma Sombra organizacional em particular, de acordo com a sua lógica específica de interpretação da realidade.

3.1.1 PERGUNTAS DE PESQUISA

- Quais são os mecanismos de defesa utilizados pelo IPPUC?
- Como esses mecanismos se configuram numa estrutura de defesa mediante uma lógica específica de interpretação da realidade?
- Como se configura a Persona do IPPUC?
- Como a Persona do IPPUC influencia a sua percepção do ambiente?
- Que aspectos do IPPUC constituem sua Sombra?
- Como a Sombra do IPPUC afeta suas relações internas e sua interpretação do ambiente?

3.2 APRESENTAÇÃO E DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

As definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas são:

PERSONA ORGANIZACIONAL

DC: Imagem da organização projetada para seu meio ambiente e introjetada pelos seus membros individuais e grupais, geralmente composta de características consideradas positivas pela cultura da organização e contraditória à sua Sombra. Aspecto mais visível da organização, imagem e auto-imagem organizacional, configurado como um papel para sua relação com o ambiente, incluindo sua idéia de missão organizacional e identidade, sendo o lado iluminado aparente da organização.

DO: Foi operacionalizada por meio de análise documental de *folders*, material de divulgação, páginas de internet; observação não participante da configuração do espaço físico, análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas com dirigentes e questionários com questões abertas e fechadas, por análise de conteúdo e por análise descritiva, com funcionários sobre a imagem da organização e seu papel no ambiente, assim como por meio de entrevistas semi-estruturadas com ex-integrantes da organização.

SOMBRA ORGANIZACIONAL

DC: Aspectos negados, suprimidos e reprimidos da consciência da organização sobre si mesma e que pertencem ao inconsciente organizacional, constituindo-se de elementos tanto negativos como positivos, sendo o lado obscuro (não aparente) da organização, que afeta suas relações com o ambiente e a percepção sobre si mesma e suas problemáticas e potencialidades atuais.

DO: Foi operacionalizada por meio de análise de conteúdo das entrevistas

semi-estruturadas com dirigentes e ex-integrantes da organização; trabalhos de grupo de levantamento de dados com técnicas projetivas grupais com funcionários; análise descritiva das repostas às perguntas estruturadas dos questionários com funcionários e qualitativa às respostas das questões abertas; observação não participante do espaço físico e das relações de trabalho e interpretação baseada no marco teórico referencial do estudo.

DEFENSIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO

DC: Processo típico de defesa da organização que influencia na interpretação e relação com seu ambiente, constituindo-se de sistemas de defesas não conscientes – negação, projeção, racionalização, formação reativa, deslocamento etc, que se organizam em defensividades históricas, esquizóides, psicopáticas, orais ou masoquistas, servindo para manter afastadas Persona e Sombra da organização, pertencentes à esfera de seu inconsciente.

DO: Foi operacionalizada por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise de conteúdo com os dirigentes e ex-funcionários; questionários com perguntas abertas e fechadas com funcionários, com tratamento qualitativo e descritivo respectivamente; observação não participante, registros fotográficos e interpretação da configuração do espaço físico e das relações de trabalho.

3.3 DEFINIÇÃO DE OUTROS TERMOS RELEVANTES

INCONSCIENTE ORGANIZACIONAL

DC: Campo não consciente de fluxo de informações da organização sobre si mesma, e que está abaixo do limiar de sua consciência, onde se localizam as defensividades organizacionais e que contém tanto os conteúdos da Sombra (aspectos negados ou reprimidos) como as raízes da Persona (aspectos positivados

de auto-imagem) reativos à Sombra, podendo oferecer à organização soluções inovadoras ou manifestações sombrias, dependendo do quanto está ou não distanciado da consciência do sistema sobre si mesmo.

CONSCIENTE ORGANIZACIONAL

DC: Campo de informações conscientes da organização sobre si mesma e seu ambiente, constando de interpretações tidas como verdadeiras, servindo como foco de atenção da organização e seleção das problemáticas principais a que se atém determinado pelo contato com seu inconsciente e pelo estilo de defensividade utilizado e seus mecanismos de defesa.

SINCRONICIDADE: Ocorrência simultânea de dois ou mais eventos ligados pela significação, mas sem ligação de causalidade. Diferente de sincronismo, ocorrência simultânea de dois fenômenos, mera coincidência. “A sincronicidade, portanto, significa, em primeiro lugar, a simultaneidade de um estado psíquico com um ou vários acontecimentos que aparecem como paralelos significativos de um estado subjetivo momentâneo” (JUNG, 2000d:19).

CARÁTER NA ORGANIZAÇÃO: O caráter na organização é a soma e a interrelação entre os mecanismos de defesa utilizados pela organização, dentro de uma lógica particular à mesma, constituindo-se numa espécie de “programação” para a relação com o ambiente, pertencendo à esfera do inconsciente organizacional.

COURAÇA NA ORGANIZAÇÃO: A couraça acompanha o mecanismo defensivo de um sistema, seu caráter, limitando a flexibilização do mesmo, e impedindo o desenvolvimento de novo repertório comportamental, seja num sistema

individual ou social, prendendo a energia psíquica do sistema em movimentos e ações padronizadas e estereotipadas.

ENERGIA PSÍQUICA: Carga afetiva e subjetiva que movimenta os sistemas, individuais e coletivos, em direção à expansão – contato e exploração ambiental – ou retração – fuga e diminuição da exploração do ambiente – que pode estar fluindo de forma livre, permitindo o contato do consciente com o inconsciente do sistema, ou aprisionada, provocando reações defensivas padronizadas.

SELF DA ORGANIZAÇÃO: Conceito teórico da totalidade organizadora da psique individual ou coletiva, que se aproxima da idéia do Tao, e que possibilita fenômenos de sincronicidade (eventos paralelos e coincidências significativas sem relação causal) e de reorganização de sistemas, aproximando-se dos conceitos de sistemas abertos e negentrópicos da teoria de sistemas e da física quântica, que permite uma maior conscientização da Sombra e integração de seus conteúdos no consciente, assim como a reavaliação da Persona e da identidade organizacional.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Conjunto de pressupostos básicos, desenvolvidos ou aprendidos por um grupo, como meio de resolver problemas de interação entre os membros do grupo e deste com seu ambiente, implicando formas de perceber, sentir e pensar, crenças, valores e artefatos, segundo Schein (1987).

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL: Crenças partilhadas pelos membros da organização sobre o que é central, distintivo e duradouro na organização, incluindo seus valores, missão, perspectivas ideológicas, filosofia e

cultura, segundo Albert e Wheten (1985).

3.4 DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

A pesquisa se caracteriza como estudo de caso, utilizando diversas fontes de evidências para analisar a organização em estudo com respeito a seus aspectos de Sombra, Persona e estruturas de defesa. De acordo com Yin (1984:23) estudo de caso é uma “investigação empírica que examina fenômeno contemporâneo em seu contexto real, quando são utilizadas várias fontes de evidência, e não são evidentes os limites entre o fenômeno e o contexto”.

A metodologia é fundamentalmente descritivo-qualitativa, já que permite verificar e analisar aspectos subjetivos. As características da pesquisa qualitativa, segundo relacionadas por Trivinos (1987:128) “tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave [...] mantém o pesquisador preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto [...] o significado é a reocupação essencial desta abordagem”. Outro aspecto importante da metodologia para a realização desta pesquisa é seu caráter interpretativo. Neste sentido são utilizados o enfoque antropológico, para a observação e análise dos discursos e práticas cotidianas, e o enfoque psicológico, para a metodologia de coleta e interpretação de dados dentro das perspectivas teóricas adotadas.

O nível de análise é organizacional e a unidade de análise é constituída pelos seguintes grupos: dirigentes [presidente e supervisores de área, coordenadores do setor de recursos humanos e do setor jurídico, assessores da diretoria], funcionários [todos os funcionários de todos os níveis], ex-integrantes e ex-dirigentes [aposentados ou exonerados]. É importante ressaltar que se percebe a organização como indivíduo e não o indivíduo na organização. O critério de validação da investigação e seus resultados é a transferibilidade e não a

generalização para outros casos. A perspectiva de análise é longitudinal, porque se utiliza a história da organização como referencial de identidade para o entendimento de seu momento presente.

3.5 POPULAÇÃO E AMOSTRAGEM

Os funcionários do IPPUC constituem a população deste estudo de caso. No caso das entrevistas a amostra é intencional (5 dirigentes membros da Diretoria do IPPUC e 4 chefias, uma de cada área representada na Diretoria e com mais de 5 anos de casa, tempo este decidido arbitrariamente) e no caso dos questionários e do *workshop* de pesquisa a amostra é por adesão.

3.6 FONTES DE DADOS

a) Fontes Primárias

1. Visitas sistemáticas para observação não participante e inserção no contexto da organização.
2. Registros fotográficos do arranjo físico da organização, áreas de trabalho e lazer, cerimônias e comemorações, instrumentos de comunicação interna, objetos e artefatos.
3. Entrevistas semi-estruturadas com dirigentes e chefias.
4. Questionário de pesquisa.
5. *Workshop* de pesquisa.

b) Fontes Secundárias

1. Documentos públicos do IPPUC, publicações referentes ao IPPUC com

depoimentos de ex-integrantes do instituto, periódicos e informativos internos, página de internet do instituto.

2. Os dados primários foram analisados por meio de análise de conteúdo e por análises quantitativas descritivas. Os dados secundários foram analisados por meio de análise de conteúdo.

3.7 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados desta pesquisa foi realizada de diversas formas, possibilitando uma triangulação final que permitiu uma análise mais sistêmica da problemática focada nos objetivos da pesquisa. Devido às particularidades da pesquisa, e ao referencial teórico para a transposição de conceitos, a combinação desses vários métodos e instrumentos de pesquisa possibilita a triangulação considerando dados qualitativos e quantitativos.

Foram realizadas 83 visitas de pesquisa à organização, iniciadas em 14 de maio de 2001 e encerradas em 20 de dezembro de 2001, feitas em horários de trabalho diversos, pela manhã e pela tarde, com duração média de 2 horas cada. As visitas cobriram o desenvolvimento e aplicação de todos os instrumentos de pesquisa. Além do tempo dispendido nas visitas, foram realizadas pesquisas documentais na internet, entrevistas com experts em alguns dos métodos e instrumentos e pré-testes de certos instrumentos.

Os instrumentos de levantamento de dados foram:

1. Observação não participante: ocorreu em 83 visitas sistemáticas à organização, divididas em metade pela manhã e metade pela tarde, em horários diversos. Detalhes do roteiro e resultados qualitativos das observações não participantes se encontram nos Anexos III e IV.
2. Entrevistas semi estruturadas: 9 entrevistas semi-estruturadas com todos os 5

membros da Diretoria do IPPUC (Presidente e Supervisores de Área) e com 4 chefias representativas das 4 áreas de Supervisão que tem mais que 5 anos de casa. Roteiro e excertos das entrevistas semi-estruturadas se encontram nos Anexos V e VI.

3. Questionário de pesquisa: 175 formulários com questões abertas e fechadas, aplicados com amostra por adesão, com resposta de 123 formulários preenchidos. Questionário de pesquisa e resultados qualitativos e quantitativos se encontram nos Anexos VI e VIII.
4. Pesquisa e análise documental: documentos públicos do IPPUC, publicações referentes ao IPPUC com depoimentos de ex-integrantes do Instituto, periódicos e informativos internos, página de internet do Instituto. Listagem e excertos dos documentos pesquisados e analisados se encontram nos Anexos IX e X..
5. Workshop de pesquisa: um trabalho de grupo realizado com representantes de níveis estratégico, tático e operacional do IPPUC, com amostra por adesão. Roteiro do workshop de pesquisa e resultados qualitativos se encontram nos Anexos XI e XII.
6. Registros fotográficos: 26 registros fotográficos do arranjo físico, dos espaços de trabalho e lazer, de cerimônias, de instrumentos de comunicação interna e de objetos e artefatos, dos quais foram selecionados 12 para análise. Roteiro e resultados qualitativos dos registros fotográficos se encontram nos Anexos XII e XIII.

Todo o processo de pesquisa ocorreu por adesão, incluindo questionários, entrevistas, workshop. A amostra do questionário foi por adesão considerando 175 funcionários do IPPUC (número fornecido pelo Setor de Recursos Humanos como uma média de funcionários presentes no Instituto) e com uma resposta de preenchimento total ou parcial de 123 questionários.

Outro aspecto relevante foi o do vínculo subjetivo mantido com a organização. Desde o início, por se tratar de uma pesquisa que foca cultura, identidade e especialmente os aspectos luminosos e sombrios da organização, e seus sistemas defensivos, foi necessário uma certa postura clínica de investigação. Esta postura implica a criação e o desenvolvimento dos vínculos afetivo-subjetivos com a organização como um todo e com as pessoas em particular. A aceitação do pesquisador como um ente novo na organização que pesquisa o próprio modo de pensar-sentir-perceber de pessoas, grupos e organização como um todo poderia provocar algum núcleo paranóide do sistema.

Desta maneira, foi realizado um cuidado contínuo de explicação racional e repetitiva dos objetivos da pesquisa, da identidade do pesquisador, da não vinculação institucional pesquisador-organização, para que os funcionários pudessem estar mais seguros na manifestação de suas percepções sobre seu local de trabalho.

Lembrando que a organização em análise é uma instituição existente dentro de uma estrutura política (pertence à estrutura da Prefeitura Municipal de Curitiba), todo cuidado em assegurar o anonimato dos pesquisados foi necessário. Desta forma, pode-se dizer que foi realizado um contrato relacional com a organização, com seus grupos, setores e indivíduos pesquisados. É importante ressaltar que esse contrato não configura método de pesquisa participante. Ao contrário, o vínculo psicológico é criado unicamente para assegurar aos pesquisados que a pesquisa tem finalidades científicas e não visa consultoria, intervenção ou manipulação de variáveis.

O contrato relacional foi estabelecido através da apresentação formal do pesquisador em todos os setores, explicação dos objetivos da pesquisa e da finalidade da mesma, o assegurar do anonimato e o não interesse da pesquisa em

aspecto pessoais ou particulares aos indivíduos como entidades independentes dentro do sistema organizacional. Ainda que não se esteja utilizando nenhum método etnográfico, o objetivo do pesquisador era ser aceito como um visitante em pesquisa dentro do sistema social do IPPUC, desvinculado e não remunerado pela instituição.

A resposta comportamental dos funcionários foi positivamente reativa ao contrato estabelecido. Uma vez claros os objetivos da pesquisa, os procedimentos usados, e a identidade do pesquisador como não aliado de nenhum grupo dentro da instituição, a participação dos funcionários e a recepção ao pesquisador e aos instrumentos usados foram produtivas para o desenvolvimento da pesquisa.

No Anexo II encontra-se um detalhamento maior do processo de coleta de dados e os procedimentos e pré-testes realizados com cada instrumento. Do Anexo III até o Anexo XIV encontram-se, em cada um deles, detalhamento sobre todos os instrumentos utilizados e sobre os resultados qualitativos e quantitativos respectivos a cada um deles.

3.7.1 Facilidades e dificuldades na coleta de dados

Houve um apoio muito grande da Diretoria do IPPUC para o desenvolvimento da pesquisa. Este apoio não configurou controle sobre variáveis, procedimentos ou resultados. Os momentos em que houve consultas à Diretoria ocorreram devido às necessidades de enquadrar a aplicação dos instrumentos de pesquisa a calendários e processos já estabelecidos, visando causar a menor comoção possível nos pesquisados. Desde os primeiros contatos feitos com a organização, a Diretoria se mostrou interessada nos resultados futuros da pesquisa, compartilhando com o pesquisador suas preocupações sobre os desafios atuais do instituto. Isto se verificou na facilidade com que o pesquisador teve acesso aos dados

primários e secundários, podendo se deslocar livremente por toda organização, sendo normalmente bem recebido pelos funcionários.

Os funcionários do instituto tiveram atitudes em geral concordantes com a diretoria em termos de abertura para o pesquisador realizar o estudo. Houve cordialidade e receptividade por parte dos mesmos. Em alguns setores isolados, com funcionários isolados, houve uma certa resistência ao preenchimento dos formulários, devido, talvez, aos receios presentes na atualidade da organização com respeito às questões políticas que afetam as funcionais. Mas, em geral, o pesquisador pode transitar livremente pela organização, mesmo em departamento mais restrito, como o de finanças e tesouraria. Em alguns momentos foi necessário agendar com antecipação entrevistas, especialmente aquelas realizadas com membros da diretoria, que foram marcadas e remarcadas devido aos compromissos da mesma, mas em nenhum momento esses membros se recusaram a colaborar com o pesquisador, incluindo o presidente do instituto. O pesquisador recebeu um crachá que permitiu a entrada livre no instituto já nos primeiros contatos com a diretoria, o que muito facilitou as entradas e saídas em diversos horários em que foi realizada a pesquisa.

Os funcionários demonstraram interesse e curiosidade tanto sobre o pesquisador como sobre a pesquisa em si mesma. As resistências a participar do processo foram verificadas no preenchimento do formulário, como já citado, onde alguns atrasaram a entrega do mesmo ou ainda não o entregaram, e na participação do *workshop*. Isto era esperado por parte do pesquisador, já contando com aspectos percebidos da cultura da organização. Contudo, todos os instrumentos de pesquisa foram aplicados a contento.

3.8 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Devido a ser esta investigação um estudo de caso que verifica a

transposição de conceitos e a transferibilidade dos resultados, foi realizado um amplo levantamento de dados que leva a um processo de triangulação, considerando dados quantitativos e qualitativos. Na triangulação busca-se o reforço recíproco dos dados e a comparação dos resultados de cada método de pesquisa utilizado, também observando se ocorrem discrepâncias entre os mesmos. Desta forma, a pesquisa se utilizou de diversos instrumentos de levantamento de dados que se agrupam em uma estratégia de entendimento da lógica organizacional do objeto de investigação.

Os dados primários foram tratados por meio de análise descritiva e análise de conteúdo. A análise de conteúdo facilitou o conhecimento e a descrição de como se dão as interações humanas na organização, mensagens, símbolos, e outros aspectos comportamentais e subjetivos relacionados com as categorias analíticas de Sombra, Persona e Defensividades.

Os dados secundários foram tratados baseando-se na análise documental, corroborando as percepções e os dados primários levantados. Especialmente quanto à história da organização, suas mudanças e contextos de referência, a análise documental se mostrou bastante rica.

3.8.1 Organização da Análise

A análise dos dados se deu dentro de uma perspectiva sistêmica de compreensão do significado de cada dado em relação a outros levantados. O significado dos dados levantados só teve sentido dentro da comparação dos resultados de cada instrumento de coleta. Assim, somente a análise das entrevistas semi-estruturadas, do formulário de pesquisa, ou de qualquer outro instrumento utilizado não seria suficiente frente aos objetivos da pesquisa. Foi necessário então uma constante releitura de cada instrumento, e dados coletados nos mesmos, após a aplicação do instrumento seguinte.

Apesar de haver uma análise individual de cada instrumento, como o levantamento descritivo e qualitativo do formulário e a análise de conteúdo das entrevistas, por exemplo, para a análise do significado dos dados o processo de triangulação ocorreu durante o processo de pesquisa e não depois do mesmo. Desta maneira, apesar de existir um enfoque estruturado de planejamento da pesquisa, houve também um método fenomenológico de rearranjo dos instrumentos de pesquisa seguinte frente aos resultados obtidos em etapas anteriores. Um exemplo disto foi à etapa final do workshop de pesquisa. O planejamento do mesmo ocorreu dentro das possibilidades ofertadas pelo sistema organizacional e houve modificação em suas estratégias e técnicas utilizadas após a análise dos dados coletados anteriormente. Por final, os dados coletados foram analisados com respeito às categorias analíticas: Sombra, Persona e Defensividades organizacionais.

3.9 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A ciência é uma estória que se re-escreve a cada pesquisa e a cada trabalho científico publicado. Não há palavra final que não possa ser revisada posteriormente e, mesmo, superada. O pensamento científico implica poder reavaliar a própria forma de pensar a ciência e seus cânones. Isto por si só é uma limitação inerente a qualquer pesquisa, em qualquer campo do conhecimento científico, em todas as áreas. Mesmo as ciências naturais, que tanto tem influenciado as ciências humanas e sociais em suas ânsias de aferição e controle da realidade, são feitas de interpretações de dados que provém de manifestações do entendimento da mente do pesquisador sobre o fenômeno estudado.

No caso desta pesquisa, além do apontado acima, pode-se focar como limitação o fato de ela se configurar como um estudo de caso. O estudo de caso aprofunda o entendimento de fenômenos que lhe dizem respeito mas dificulta a mera

generalização desse entendimento para outros casos aparentemente similares. Contudo, isto pode ser superado uma vez que se considere os objetivos já apontados de transferibilidade dos resultados e não de simples generalização dos mesmos.

Outro aspecto importante quanto as limitações da pesquisa é o viés do pesquisador. Justamente sobre este aspecto tomou-se o cuidado de diversificar os instrumentos de pesquisa para que não se estivesse inferindo sobre a realidade estudada apenas com base em um ou dois instrumentos. Contudo, o pesquisador é um ser interferente na realidade; ele mesmo provoca fenômenos com sua presença. Neste sentido tomou-se o cuidado de não se negar o fato, mas sim se aproveitar dele para se analisar aspectos da organização.

Como limitação também se pode apontar o aspecto de confluência de teorias de áreas diferentes – Psicologia Clínica e Administração, especialmente. Isto se constitui em uma postura heterodoxa que pode com facilidade levar a discussões teóricas que se distanciem da realidade estudada, podendo estimular a consideração dos aspectos teóricos como mais relevantes do que os dos dados empíricos. Porém, os esforços deste trabalho foram muitos para que tal discussão não menosprezasse os aspectos fenomenológicos da realidade estudada – diversos instrumentos de pesquisa, pré-testes dos instrumentos, triangulação, análises qualitativas e quantitativas extensas.

Por fim, uma limitação central de toda e qualquer pesquisa é o fato incontestável de que a realidade estudada será sempre maior e mais ampla do que qualquer estudo realizado sobre a mesma. Desta forma, restam sempre diversos olhares e considerações, conexões causais e compreensão sistêmica sobre a correlação entre variáveis, insights teóricos e conceituais, que movem a ciência o pesquisador para aprofundamento de entendimento de qualquer fenômeno estudado.

Esta pesquisa não é diferente disto; novas perspectivas podem, e devem, ser desenvolvidas baseando-se em sua fundamentação teórica, sua metodologia e sua análise de resultados.

O capítulo 4 a seguir apresenta a análise e a interpretação dos dados. Inicia com a apresentação da organização do estudo de caso, o IPPUC, Instituto de Pesquisa e Planejamento urbano de Curitiba, e continua com a análise e interpretação dos dados referentes a persona, a Sombra, as defensividades e as correlações entre essas três instâncias de análise e identidade e cultura organizacional.

4 APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: O INSTITUTO DE PESQUISA E PLANEJAMENTO URBANO DE CURITIBA – IPPUC

4.1.1 Histórico da organização

O Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba – IPPUC – foi criado em 1965. Foi inicialmente planejado como uma assessoria vinculada ao prefeito de então (Sr. Ivo Arzua) e por meio da lei municipal nº 2660/65 foi transformado em instituto propriamente dito. A partir dessa transformação, o IPPUC passou a desenvolver e acompanhar a evolução do Plano Diretor de Urbanismo da cidade, este aprovado em 1966 e que apontava os caminhos de desenvolvimento da cidade de Curitiba. O local da instituição se define na locação pelo poder público da casa da família Möller, no bairro do Juvevê, o qual continua sendo sua sede até hoje.

O IPPUC nasce, então, com uma perspectiva técnica de planejamento da cidade. O objetivo maior era não somente desenvolver o planejamento de Curitiba, mas também pensar em sua aplicabilidade prática. Algumas das atribuições do IPPUC em 1965, segundo a Lei 2.660/65 (ver Anexo), eram:

1. Elaborar e encaminhar ao Executivo anteprojeto de Lei, fixando o Plano Urbanístico de Curitiba;
2. Promover estudos e pesquisas para o planejamento integrado do desenvolvimento do Município de Curitiba;
3. Apreciar projeto de Lei ou medidas administrativas que possam ter repercussão no desenvolvimento do Município;

4. Criar condições de implementação e continuidade que permitam uma adaptação constante dos planos setoriais e globais às realidades dinâmicas do desenvolvimento municipal;
5. Coordenar o planejamento local com diretrizes do planejamento regional e estadual.

De 1989 até 1995 o IPPUC também possui um centro de processamento de dados, que é nomeado de Supervisão do Centro de Processamento de Dados. Este centro é extinto na última data mencionada acima e se transforma no ICI, Instituto Curitiba de Informática. Em 1991, devido à Lei 7671, as atribuições do IPPUC são ampliadas, devido à Reforma Administrativa de então. Desde aquele ano o IPPUC também elabora os orçamentos da PMC quanto aos investimentos Plurianuais e Anuais da Prefeitura.

4.1.2 Estrutura do IPPUC

Quanto à sua estrutura, em princípio o IPPUC possuía um quadro de direção diverso do atual. Sua criação se dá como uma Autarquia da PMC, com Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva própria. Em 2000, por meio da Lei 10.071, altera-se a composição do Conselho Deliberativo da organização e se cria um Conselho Consultivo. No presente momento a estrutura do IPPUC compõe-se de:

- **CONSELHO CONSULTIVO:** tem a função de participar do desenvolvimento da política urbana do município de Curitiba. É presidido pelo Presidente do IPPUC e se constitui de 22 membros, incluindo 2 integrantes da Diretoria Executiva do IPPUC; mais um representante dos seguintes órgãos e instituições: Câmara Municipal de Curitiba; Secretaria Municipal de Urbanismo; Secretaria Municipal de Obras Públicas; Secretaria Municipal Meio Ambiente; Secretaria Municipal de Administração;

Secretaria Municipal de Finanças; Procuradoria Geral do Município; URBS - Urbanização de Curitiba S/A; Fundação de Ação Social - FAS; Companhia de Habitação Popular de Curitiba - COHAB-CT; Coordenação da Região Metropolitana de Curitiba – COMEC; Instituto Ambiental do Paraná - IAP; Universidades; Instituto dos Arquitetos do Brasil - IAB; Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN; Associação dos Dirigentes das Empresas do Mercado Imobiliário do Paraná – ADEMI; Sindicato da Habitação - SECOVI/PR; Associação Comercial do Paraná - IEP; Sindicato da Indústria da Construção Civil – SINDUSCON; e a Federação das Indústrias do Estado do Paraná – FIEP.

- **CONSELHO DELIBERATIVO:** foi criado em 12 dezembro de 2000, pela Lei 10.071, e é presidido pelo Prefeito de Curitiba e possui em seu quadro os 5 integrantes da Diretoria Executiva do IPPUC - Presidente, Supervisor de Informações, Supervisor de Planejamento, Supervisor de Implantação e Supervisor Administrativo e Financeiro. Além dos mesmos possui 1 representante de cada um dos seguintes órgãos e instituições: Câmara Municipal de Curitiba; Secretaria Municipal de Urbanismo; Secretaria Municipal de Obras Públicas; Secretaria Municipal Meio Ambiente; Secretaria Municipal de Administração; Secretaria Municipal de Finanças; Procuradoria Geral do Município; URBS - Urbanização de Curitiba S/A; Fundação de Ação Social - FAS; e Companhia de Habitação Popular de Curitiba - COHAB-CT
- **DIRETORIA EXECUTIVA:** A Diretoria Executiva do IPPUC é composta pelo um Presidente, indicação política do Prefeito de cada gestão da PMC, e quatro supervisões: Informações, Planejamento, Implantação e Administrativa e Financeira.

Cada Supervisão gerencia várias áreas específicas, desenvolvendo o aspecto técnico da instituição e responsáveis pelo atingir de suas metas.

A Supervisão de Informações é responsável, não só pelo levantamento e armazenamento de dados, mas pelo tratamento das informações que irão subsidiar

desde as pequenas intervenções, até a definição de políticas setoriais e globais para o município. É composta de áreas de Pesquisa: coleta, tratamento e interpretação de dados e informações primárias e secundárias que possam subsidiar decisões de políticas urbanas e de promoção do desenvolvimento urbano; Documentação: sistematização de documentos e promoção da conservação do acervo bibliográfico das informações; Geoprocessamento: desenvolvimento, implantação e administração do Sistema de Informações Geográficas do Município; Editoração: produção de exposições, audiovisuais e execução de volumes e material gráfico produzidos em outras unidades do IPPUC; Monitoração: acompanhamento contínuo da qualidade de vida da população, definição e análise de indicadores sociais, aprimoramento de metodologias, aperfeiçoamento de métodos e técnicas de avaliação de projetos; Banco de Dados: organização, interpretação e disponibilização de dados e informações necessárias ao processo de planejamento; Cooperação Técnica: disseminação da cultura do planejamento estratégico e gestão urbana do Município de Curitiba e intercâmbio de experiências com outros municípios do Brasil e do exterior.

A Supervisão de Planejamento é responsável por: atualização permanente e sistemática do Plano Diretor; o ajuste dos planos setoriais de desenvolvimento urbano, para adequá-los à dinâmica da Cidade; a elaboração de diretrizes e critérios para a estruturação urbana e implantação de equipamentos; a análise e a avaliação das consultas sobre uso e ocupação do solo e a análise das informações sócio-econômicas, assim como a proposição e o incentivo para a preservação de monumentos de valor cultural e histórico do Município. Compõe-se de áreas de Coordenação de Política Urbana, onde também estão os setores de Uso do Solo e Análise de Ocupação; de Coordenação de Projetos, onde também estão os setores Sócio-Econômico, Mobiliário Urbano, Projetos, Patrimônio Histórico, Topografia;

de Coordenação de Circulação Viária, onde estão os setores de Transporte Urbano e Sistema Viários.

A Supervisão de Implantação acompanha as metas físico-financeiras dos programas e projetos, entre as várias unidades administrativas da PMC. Portanto deve identificar fontes de recursos financeiros e gerenciar os programas e projetos realizados através de convênios. Também coordena a implantação dos planos e projetos municipais; fixa as diretrizes dos Orçamentos Plunirannual e Anual de Investimentos, fazendo-o em conjunto com a Supervisão de Planejamento. É composta de áreas como: Acompanhamento Gerencial: controle e aplicação de recursos externos, captados junto às agências de financiamento e destinados a execução de obras e serviços integrantes do Plano de Investimentos do Município; Acompanhamento de Programas: controle a aplicação de recursos próprios do Município, participação da definição e da montagem do Plano de Investimento do Município e execução do gerenciamento físico-financeiro das obras e serviços, fiscalizando a contratação e execução de obras.

A Supervisão Administrativa e Financeira dá suporte administrativo e financeiro para o desenvolvimento das atividades do IPPUC e tem como áreas subordinadas a Secretaria Geral; a Coordenação Administrativa , responsável pelos setores de Recursos Humanos, Organização e Métodos, Material, Serviços Gerais e pelos serviços de Compras, Patrimônio, Suprimentos, Transporte Interno e Apoio Operacional; a Coordenação Financeira, responsável pelos setores de Execução Financeira e de Contabilidade e os serviços de Tesouraria.

4.1.3 Quadro Funcional do IPPUC

Até 1989 os funcionários do IPPUC eram contratados em regime de CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. Em 1989 foi feito um levantamento junto aos

funcionários, os quais optaram pelo regime estatutário único da PMC. Isto significa que após 1989 os funcionários só poderiam entrar na organização por meio de concurso público e os salários, benefícios e obrigações seguem desde então o mesmo regime de todos os funcionários da Prefeitura. Os funcionários do IPPUC tornaram-se funcionários públicos do município e não mais contratados do mercado diretamente.

As demissões e o turn over diminuíram desde esse evento em 1989, assim como as contratações. O que vem ocorrendo é a organização emprestar seus funcionários à outros órgãos da PMC e também receber funcionários da PMC temporariamente emprestados, assim como contratar assessores e estagiários.

O IPPUC tem, em seu quadro, 394 funcionários, segundo informação em sua página eletrônica. Destes, 175 trabalham atualmente na Instituição; 115 estão à disposição do Instituto Curitiba de Informática e 91, à disposição de outros órgãos do Município e do Estado. Além dos funcionários do IPPUC propriamente dito, trabalham na organização assessores e contratados para dar suporte técnico às ações da Diretoria, estagiários e funcionários de outros órgãos da PMC à disposição do IPPUC. O Setor de Recursos Humanos do IPPUC se ocupa especialmente dos funcionários da instituição que trabalham em sua sede e seus projetos, estagiários e contratados eventuais. Os funcionários lotados no IPPUC, mas à disposição de outros órgãos da PMC estão a cargo desses mesmos outros órgãos. Todos os funcionários do IPPUC são juridicamente funcionários públicos da Prefeitura Municipal de Curitiba e podem ser remanejados entre os órgãos da PMC.

4.1.4 Missão, objetivos estratégicos e função do IPPUC hoje

Atualmente, o IPPUC tem como missão, definida em sua página de internet, o foco a seguir:

“coordenar o processo de planejamento e monitoramento urbano da cidade, compatibilizando as ações do município às da Região Metropolitana, na condução do desenvolvimento sustentável. Para isso, elabora pesquisas, planos, projetos e programas, capta recursos para a implantação de programas dos órgãos da administração direta e indireta da Prefeitura Municipal de Curitiba, buscando a excelência em planejamento urbano.” (www.ippuc.pr.gov.br)

Ainda dentro da mesma fonte de pesquisa, os objetivos estratégicos e funções são definidos como sendo:

a) Objetivos do IPPUC:

1. Ordenar o crescimento da Cidade com a distribuição adequada das atividades urbanas.
2. Criar soluções integradas, visando melhores condições sociais e econômicas da população
3. Articular as políticas e diretrizes setoriais que interfiram na estruturação urbana do Município e da Região Metropolitana
4. Captar recursos e atrair investimentos para viabilizar a implantação de planos, programas, projetos e obras do Município.

b) Funções do IPPUC:

1. Pesquisa e Planejamento
2. Coordenar as ações do Plano de Governo Municipal;
3. Coordenar a elaboração e acompanhar a implantação do Plano de Obras;
4. Produzir, agregar e analisar informações relativas a indicadores sociais;
5. Produzir e coordenar a execução de projetos de arquitetura, comunicação visual e mobiliário urbano;

6. Coordenar a integração das diretrizes locais de planejamento às diretrizes metropolitanas.
7. Disseminar as práticas desenvolvidas em Curitiba, através da participação em eventos nacionais e internacionais e através de visitas e cooperação técnica com instituições, cidades e países de todo o mundo.

4.1.6 O IPPUC: algumas observações atualizadas sobre seu histórico

O IPPUC passa atualmente por perspectivas de reformulações administrativas. Essas dizem respeito às possibilidades de mudar a configuração da organização de autarquia para agência executiva. Até o término da pesquisa não havia ainda nenhuma definição dessa mudança de forma concreta. Contudo, durante o processo de pesquisa observou-se constante nas entrevistas o mencionar dessas possibilidades de mudança. Nos registros fotográficos também existem confirmações dessas perspectivas.

No primeiro semestre de 2001 houve uma reunião aberta onde foi exposta aos membros da organização, sem distinção de hierarquia, as idéias relativas à essa possível transformação. Houve também um estudo sobre as características de uma agência executiva feito pelo Setor Jurídico. Apesar da mobilização e dessas iniciativas, ao final da pesquisa houve um silenciamento gradativo de comentários sobre essa transformação. A transformação do Instituto de autarquia da PMC para agência executiva fica, então, sem definição concreta até o término deste trabalho.

4.2 A PERSONA DO IPPUC

4.2.1 Introdução

Os dados levantados pelos instrumentos de pesquisa utilizados apontam para diversos aspectos da Persona do IPPUC. Esses aspectos são considerados aqui como facetas da Persona. A Persona de um sistema, individual ou social, se compõe de diversas facetas combinadas que constróem um complexo funcional. O complexo funcional do IPPUC, sua Persona, se configura na combinação dessas facetas.

4.2.2 Configuração da Persona do IPPUC

O quadro abaixo demonstra as facetas da Persona do IPPUC e as palavras chave de cada uma delas. A seguir ao quadro, apresenta-se uma discussão sobre o mesmo, relacionando-o com os dados empíricos coletados pelos instrumentos de pesquisa.

QUADRO 1 – FACETAS DA PERSONA DO IPPUC E AS PALAVRAS CHAVE

FACETAS DA PERSONA DO IPPUC:	PALAVRAS CHAVE
O IPPUC como centro de excelência técnica	Trabalho, dedicação, técnica, conhecimento, capacitação profissional, competência
O IPPUC como centro de criação e liberdade de pensamento	Liberdade, afetividade, envolvimento, comprometimento, motivação, integração, participação
O IPPUC como centro de planejamento	Controle, inovação, pesquisa, planejamento, mudança, implementação, racionalidade
O IPPUC como centro de poder político e de decisão	Poder, independência, unicidade, identidade própria como órgão diferenciado

1. O IPPUC como centro de excelência técnica:

Essa faceta da Persona do IPPUC é uma das mais arraigadas na imagem

que os próprios funcionários tem da organização. Repete-se no discurso oficial dos dirigentes, nas publicações sobre o IPPUC, aparecendo também nos dados levantados pelo questionário de pesquisa, sendo quase uma unanimidade.

“Os objetivos do IPPUC é conseguir reunir as diferentes facetas da cidade, conseguir reuni-las num único ambiente, para que se consiga a maior sinergia possível numa única ação. Quando você faz uma ação de planejamento se você tem consciência das diversas facetas que ela abrange e se você tem controle real, um domínio dessas diversas facetas, você consegue com uma única ação otimizar essa ação, e esse é objetivo do IPPUC. É como matar um coelho com uma cajadada só, mas você mata mais de dois porque se acaba por ter ações muito abrangentes”(E:1-a, CT:2).

Junto a idéia de centro de excelência técnica, existem palavras chaves agregadas à idéia básica de um trabalho técnico de qualidade. Intervenção, planejamento, melhoria das condições do ambiente da cidade, são aspectos da idéia de competência técnica do Instituto.

“Eu diria que a preocupação maior do IPPUC é a melhoria da qualidade de vida das pessoas da cidade. A preocupação com a cidade. É melhorar, em todas as áreas, social, territorial, a qualidade de vida das pessoas, é o que tem mantido o IPPUC, desde o começo” (E:8, CT:2).

Os dados empíricos apontam tanto para sentido geral da faceta quanto para as palavras chaves da mesma. Competência, habilidade, respeitabilidade estão conectados com a faceta de competência técnica, ao mesmo tempo em que o nome da instituição e seu histórico de realizações técnicas estão ligados.

“o IPPUC tem um grande nome...profissionais daqui são chamados em outros locais...pode não ter feito nada, mas o nome IPPUC influencia, a fila de gente para fazer estágio aqui é muito grande...Você trabalhar numa empresa grande não dá tanto nome quanto trabalhar no IPPUC, o pessoal respeita neste aspecto” (E:3-a,CT:7).

Os aspectos políticos do Instituto, devido à sua correlação estreita com a Prefeitura Municipal de Curitiba – PMC – , tendem também a serem vistos como secundários quando comparados com a percepção sobre o trabalho técnico desenvolvido pela organização. Nesta faceta da Persona, o ideal do Instituto é seu

desenvolvimento como centro de qualidade técnica, quase como que pairando sobre um mar de política da qual, segundo essa lógica personática, independeria.

“ É porque tudo aqui é muito técnico, né? Nossa função é técnica, nos somos técnicos, vamos nos preocupar com a técnica, pois é isso que importa. A gente não tem perseguido ninguém de outros partidos. Tem pessoas de outros partidos que acham que não devem trabalhar, mas fazer o que? A gente manda, mas tem pessoas do PT que não estão nem aí, outros que tem competência, e é isto que importa” (E:3,CT:8).

“Há um objetivo técnico, de maximizarmos resultados, em termo político,...você tem ações políticas, no bom sentido, mas que tem que estar conectadas às qualidades técnicas. Os caminhos de fazer esse técnico é que são os mais flexíveis, na verdade, o IPPUC sempre foi muito flexível neste aspecto.” (E:6-b,CT:8)

Junto a esta percepção maníaca de que seria possível dissociar o trabalho técnico desenvolvido pelo Instituto de seu ambiente político, a faceta também implica a visão da organização como centro de aprendizagem e documentação sobre urbanismo.

“O melhor do IPPUC acho que é o aprendizado que você tem no dia a dia. Quem quer aprender é uma grande escola, mesmo. Se eu quiser aprender eu tenho com aprender a conhecer a cidade, planejamento, de saneamento, saúde, educação, transporte, o trânsito, você consegue conhecer a cidade como um todo, ter uma discussão, participar de muita coisa, e ter um aprendizado disto aí” (E:3,CT:12).

“No princípio havia um interesse muito grande para saber qual seria o modelo do IPPUC e o Ivo Arzua disse – e isto se confirmou – que ele queria que o IPPUC tivesse quase que o monopólio do conhecimento da cidade em todas as suas dimensões, desde as questões mais triviais até as questões mais amplas. Que o IPPUC fosse aquele lugar onde desde o turista até o estudioso internacional passassem para se informar e saber como entrar na Cidade, em seu sentido mais amplo. E isso ele conseguiu quando inventou a sigla. Quem falou em pesquisa e planejamento foi Ivo Arzua Pereira” (p.32-33, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, set. 1991, texto de Almir Fernandes) (E.A.19).

Os aspectos personáticos desta faceta dirigem a atenção para um misto de termos como habilidade, conhecimento, técnica, qualidade, experiência, reconhecimento público, aprendizagem, planejamento. Os resultados coletados no workshop de pesquisa apontam de forma espontânea para palavras correlatas da

faceta técnica da Persona. Expressões como “experiência”, “produtividade”, “eficiência”, “faça você mesmo”, “nada dá tanto resultado”, “informação privilegiada”, aparecem como típicas para representar o IPPUC.

A média de escolaridade dos funcionários é alta, totalizando 70% dos funcionários com formação superior, sendo que destes 32,5% tem especialização, corroborando o valor de busca do conhecimento e formação profissional necessárias para a competência técnica. De fato, a palavra “técnica” obteve 85,1% de escolha como tendo tudo ou muito a ver com o IPPUC, no questionário de pesquisa, secundada pela palavra planejamento, 80,3% de escolha. Profissionalismo e bom corpo técnico também são respostas para questões relativas ao que caracteriza o IPPUC e sobre o que é realmente importante na organização.

Interessante notar que o segundo maior percentual de respostas sobre o que é feio fazer no IPPUC refere-se ao não trabalhar, o que aponta para o valor do trabalho e das palavras chave da faceta – competência, trabalho, dedicação.

Numa outra direção, mas ainda apontando para esta faceta, os dados do questionário de pesquisa mostram que há 92,9% de concordância com a frase que diz que as pessoas estão precisando de mais atualização técnica no IPPUC, significando que apesar das dificuldades atuais, isto é um tema urgente na organização, corroborando a faceta técnica da Persona do IPPUC.

2. O IPPUC como centro de criação e liberdade de pensamento:

Esta faceta personática está presente no imaginário dos dirigentes e dos funcionários em geral, de níveis estratégico, tático e operacional. O IPPUC como centro de livre criação, como se existisse para além do contexto político em que foi criado, premiando idéias e sendo considerado, segundo excertos de entrevistas, a “Sorbonne do Juvevê”, é uma faceta de sua Persona. Segundo esta faceta, o Instituto

é pleno de motivação, cérebros privilegiados, criação e vínculos afetivos entre os funcionários, que se distinguem de outros da PMC por sua inteligência, criatividade e arguta percepção sobre as necessidades da cidade.

As palavras chave desta faceta – liberdade, afetividade, envolvimento, motivação, participação – aparecem em diversos dos excertos de entrevistas e documentos analisados.

“...então são diversos profissionais de diversas áreas, são arquitetos, são sociólogos, são educadores, são engenheiros, comunicadores visuais, que estão fazendo uma atividade chamada planejamento urbano. Mas é o conjunto, a integração dessas funções que eu acho que é o diferencial do IPPUC, que o IPPUC durante todo esse tempo conseguiu reunir esses profissionais de diferentes áreas que tem diversas formações, inclusive éticas, que são diferentes, o que um engenheiro quer, o que um arquiteto quer não é a mesma coisa, não é o mesmo que um sociólogo quer, em termos de prioridade na sociedade, mas a sociedade necessita de todos eles, então existir um ambiente onde eles possam expressar suas visões e prioridades e essas prioridades terem um peso e serem contempladas é um grande diferencial, ou pelo menos foi até hoje um grande diferencial do IPPUC” (E:1-a,CT:3).

“O que faz o IPPUC ser o IPPUC é transformar uma idéia, usar a informação, fazer de uma idéia uma coisa real, uma coisa que tenha vida que funcione, que seja monitorada, que se já melhorada, ou até suprimida se for o caso dela não funcionar. Então isto que é o coração do IPPUC é você ter uma idéia, o material de trabalho do arquiteto é a intuição, você escaneia, uma idéia intuitiva, você escaneia o mundo e vem com uma idéia, e a transformação dessa idéia em algo real. Então...” (E:1-c,CT:3)

Considerando que o IPPUC é parte da estrutura administrativa da PMC, há a necessidade no Instituto de fortalecer sua identidade única frente a outras Secretarias e Autarquias da Prefeitura. Essa faceta da Persona tem sido utilizada como um aspecto diferenciador, neste sentido.

“Eu que já trabalhei em outras Secretarias, vi isto. Mesmo com os mesmos salários, tem gente da PMC que quer vir para cá porque acha que o trabalho aqui é mais interessante. Porque as outras Secretarias, querendo ou não, é burocracia. E a gente não, tem área de planejamento, tem burocracia, mas tem criação.” (E:8-b,CT:6)

“Com essa demanda que existe hoje de várias instituições de outros países solicitarem nossa parceria, isso é importante para levar nossos funcionários para lá. Republica

dominicana, Nicarágua, os nossos profissionais vão lá com idéias, vem com perguntas diferentes, trazem novas soluções, esse intercâmbio é interessante, é necessário, e é bom para o profissional que vai adquirindo cada vez mais experiência internacional. Ano passado enviamos 3 profissionais para o Timor Leste, por exemplo. Recentemente recebemos a visita de um Secretário da OEA para fazer um convênio da Prefeitura com a OEA para que prestemos assistência às diversas cidades latino-americanas. Isto é necessário para nós e abre oportunidades para nossos funcionários e outros de outros órgãos da PMC – COHAB, URBS...” (E:4,CT:6)

A imagem de centro de criação e livre pensamento também grassam no aspecto administrativo do IPPUC. A percepção de que o IPPUC é livre de burocracias internas, *par rapport* a outras organizações da PMC, é algo presente no discurso de funcionários quanto a aspectos centrais de sua cultura e identidade.

“Eu acho que é a informalidade. Inclusive me preocupa muito essa nova tendência, e acho que é uma tendência geral, de você formalizar demais os processos, de você ter metodologia, de ter missão, justamente falo como uma pessoa que saiu e voltou varias vezes, mas vejo que a informalidade é a grande chave do sucesso disto aqui, é um comentar com o outro, é um contar para o outro, sem muito papelinho, sem muito memorando, e você falar “po, que idéia boa, como faz? Tem uma informação ai? Tem como fazer?”. E ai você vai com essa agilidade, essas agilidade da informalidade.” (E:1-a,CT:9)

“...eu acho que a paixão é a marca do IPPUC junto com a informalidade...as pessoas são literalmente apaixonadas pelo que estão fazendo e essa paixão faz com que as pessoas possam sobreviver mesmo dentro de um clima mais hostil...as pessoas querem ver...as cultura é a cultura de ver o resultado...você não sossega enquanto não vê aquilo posto para fora, feito, publicado, numa revista internacional...essa vontade de fazer esta na veia do IPPUC, ao menos na geração que está aqui.” (E:1-c,CT:9)

Os aspectos motivacionais também são importantes nesta faceta da Persona do IPPUC. A imagem de pessoas motivadas, de relações afetivas e vínculos que garantem a agilidade do trânsito de informações, são centrais na composição da faceta.

“Os funcionários do IPPUC é o que o IPPUC tem de melhor. E por isto ele continua sendo modelo e é copiado em um mundo de lugar.....todo mundo pergunta “como é que vocês continuam sendo”.....é esse amor a camisa, de fazer o melhor ainda, e continuar como órgão de planejamento conhecido mundialmente. ” (E:2,CT:12)

“...a busca de soluções criativas...acho que é a inovação...essa sede buscar algo novo...antecipar problemas...acho muito interessante...de as pessoas não ficarem paradas, mesmo que não sejam solicitadas...as pessoas antecipam, isto é comum acontecer...isto demonstra a iniciativa dos profissionais do IPPUC em darem soluções, isto é gostoso” (E:4,CT:12).

Junto ao aspecto motivacional, compõem esta faceta da Persona também idéias e imagens de relações afetivas familiares que se tornariam mais importantes que simples relações de trabalho. O IPPUC como centro de criação e liberdade de pensamento é visto, assim, como uma grande família onde se premia e se incentiva as iniciativas e talentos individuais e o trabalho em cooperação com equipes voltadas para os objetivos organizacionais.

“Acho que é uma discussão, nunca se pergunta ou se faz nada de cima para baixo, mesmo os projetos, a gente sempre senta numa série de pessoas para discutir os projetos. Não tem essa determinação de “cumpra-se”. Claro que a gente exige prazos e tal, mas não de forma impositiva.” (E:3-b,CT:15)

“O espaço do IPPUC é único, pela localização, pelas pessoas, quem passa por aqui se torna especial, nunca esquece.” (E:5-a,CT:15)

“...não sei te explicar, mas o IPPUC tem uma química especial, que nunca esquecem aqui, mesmo sem diferença salarial, ou mesmo para mais lá fora, querem voltar para cá, aqui é diferente. Há pessoas que queriam fazer parte desta equipe do lado de cá, os do Instituto Curitiba de Informática, ICI, por exemplo. Há muita gente inteligente aqui.” (E:5-b,CT:15)

“...o IPPUC é uma mãe, olha é uma mãe...” (E:7-b,CT:15)

“As pessoas tem orgulho de trabalhar no IPPUC, mesmo sem aumento de salário. Isso se deve à carência do ordenamento da cidade, a cidade deu certo, o plano foi aplicado, e isto agora faz com que a gente ainda esteja um pouco vivendo daquelas glórias de antigamente. Hoje já é manutenção, adequação do plano, e criação de coisas novas. As pessoas que estão aqui dentro do IPPUC é que fazem o IPPUC, e são muito ágeis para pensar. Há realmente um espaço de pensar, falar, dar idéias novas, aceita-se as idéias novas.” (E:8-b,CT:15)

Esta faceta também inclui a idéia de uma imagem do IPPUC como sendo

de um local privilegiado, onde as pessoas se encontram para pensar e inovar de forma democrática e participativa. A criação intelectual tem uma proeminência particular.

“Dezembro de 1965. A cidade, ainda com os ecos do polêmico seminários “Curitiba de Amanhã”, encerra o ano vendo nascer o Instituto de Planejamento Urbano de Curitiba – IPPUC.

Era sua tarefa de delinear o mais amplo conjunto de mecanismos que possibilitasse ordenar o processo de desenvolvimento da cidade. Ao órgão fora entregue, assim, a responsabilidade de conciliar tempo e espaços urbanos para a construção de um futuro melhor aos habitantes desta cidade.

E da diversidade profissional de seu corpo técnico – principalmente: arquitetos, economistas, engenheiros, sociólogos – resultou uma concepção integrada de pesquisa e planejamento que considera globalmente aspectos físicos, econômicos, sociais e culturais.” (p.vii, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, dez. 1990, texto de Cassio Taniguchi) (E.A.1)

“Desde seu início o IPPUC já começou a criar fama. Gente de inúmeras cidades do interior e de fora também veio conhecer o IPPUC, ver como é que as coisas aconteciam. Na Mesa-redonda do IPPUC, para 20 pessoas, estivesse quem fosse, como convidado, todo mundo fazia crítica das idéias apresentadas.” (p.8, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, fev. 1990, texto de Clóvis Lunardi) (E.A.6)

“O grande pioneirismo do IPPUC foi que ele teve o poder de juntar em mesa-redonda vários técnicos, de várias áreas, num mesmo instante, coisa que antigamente não se fazia. A grande virada do planejamento urbano, na minha opinião, aconteceu porque o IPPUC pôs na mesma sala economista, arquiteto, sociólogo, engenheiro de obras – a hoje chamada equipe multidisciplinar – mas trabalhando, atuando e discutindo juntos, dando palpites.” (p.30, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Nicolau Imthon Klüppel) (E.A.10)

O aspecto do envolvimento dos funcionários com a instituição transparece no fato de 83,7% das respostas sobre quando o IPPUC foi fundado apontarem o ano certo de sua fundação (1965). Isto se reflete também nos dados analisados do questionário de pesquisa, onde as palavras “criatividade”, “inteligência”, “inovação”

detêm respectivamente, 80,3% 76,4% e 49,4% de escolhas quanto a terem tudo ou muito a ver com o IPPUC. Por outro lado, somente 0,8% das respostas consideram que “criatividade” e “inteligência” não tenham nada a ver com o IPPUC. Ao mesmo tempo, pode-se ver o aspecto envolvimento, novamente, quando aparece a categoria “amizade e companheirismo” como a de maior percentual de resposta na questão “O que aqui sempre existiu é...”.

3. O IPPUC como centro de planejamento:

Essa faceta da Persona do IPPUC pode ser vista como a mais arraigada em sua imagem social. O IPPUC é um instituto de planejamento e essa atividade é seu centro de identidade. A criação da organização visa especialmente o planejamento da cidade de Curitiba. Assim, essa faceta da Persona do IPPUC é também um componente de sua identidade enquanto organização. O IPPUC é um instituto de planejamento em sua essência; planejar não é somente mais uma de suas atividades.

“Em 1º de dezembro de 1965 era fundado o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba, IPPUC. A sigla, a princípio estranha, torna-se de uso familiar ao longo de três décadas pelo alto nível do trabalho realizado e pela responsabilidade na condução da transformação física e do comportamento da cidade durante o processo de crescimento ordenado.” (p.6, IPPUC, As Origens de Curitiba, 1994) (E.B.6)

Contudo, a dimensão deste planejar tem se modificado no decorrer dos anos desde a criação do Instituto. Se anteriormente planejar estava diretamente relacionado à execução do projeto, i.e., o que se planejava no IPPUC seria quase certamente executado por algum outro órgão responsável, hoje é necessário negociação e realinhamento político dos projetos planejados. Evidencia-se, desta forma, o caráter político por sobre o técnico no processo de planejamento do IPPUC, atualmente, mas ainda sem ameaçar esta faceta personática.

O nascimento da organização está diretamente correlacionado ao

planejamento. Esse planejamento não tem sido visto apenas como uma função de redesenhar o aspecto físico da cidade, mas de criar uma identidade curitibana, uma identificação da população como sua cidade. Assim, o planejamento buscado pelo IPPUC é inovador mas também detém um caráter onipotente quanto ao desenvolver na mente do cidadão um sentido de cidade antes não existente.

“Antes de tudo, o IPPUC é um instituto inédito. Não há , no Brasil, pelo menos que tenhamos notícia, algo semelhante com função tão importante a cumprir: planejar o futuro de uma das capitais mais importantes do país. O que deve ser mais destacado ainda: o IPPUC não é e nunca será uma repartição pública.” (p.2, IPPUC, Nosso Espaço, ago. 2000, reproduzindo texto publicado em 17 de outubro de 1966 pela publicação “O Empreiteiro do Paraná”) (E.A.2)

“Cabe destacar que todo processo urbanístico gerado pelo IPPUC, todo esse elenco de obras, de intervenções urbanas fez com que a população, o cidadão curitibano, assimilasse a cidade, com ela se identificasse, se sentisse parte.” (p.42, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Angel Walter Bernal) (E.A.12)

“Acho que manter a concepção da cidade de uma maneira integrada – com aspectos físicos, econômicos, culturais e sociais juntos – é o grande papel que o IPPUC desempenhou durante sua existência. A própria diversidade de profissionais de seu corpo técnico – sociólogos, arquitetos, engenheiros, economistas – é que, acredito, permitiu criar essa massa crítica, estas cabeças pensantes que até hoje estão aí, dando as tintas gerais do processo de planejamento da cidade.” (p.50, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Cassio Taniguchi) (E.A.14)

Ao mesmo tempo que a busca normativa de regularizar a cidade dentro de perspectivas racionais está no centro da faceta planejamento do IPPUC, há nesta busca da racionalidade de escolhas técnicas uma pressão para a manutenção de qualidade e sentido. Essa busca caracteriza a faceta como um aprisionamento de acertos inevitáveis que podem bloquear a espontaneidade do ato criativo.

“Enquanto se estava discutindo o planejamento urbano, ele estava acontecendo. Essa ânsia do planejador de querer acertar e só fazer coisas certas, um pouco pela expectativa local e nacional relativa ao IPPUC, criou um certo medo no pessoal de planejamento, de nunca poder errar porque “cara do IPPUC não erra”. Isto prejudicou a atividade do planejamento. Não era uma questão de humildade ou arrogância, mas realmente de temor de perda de prestígio.” (p.23, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, ago. 1990,

texto de Alberto Paranhos) (E.A.27)

Controlar, ordenar, planejar, dentro de uma perspectiva de racionalidade, são compostos dessa faceta da Persona do IPPUC. “O órgão de planejamento não é somente uma instituição formal e burocrática, deve também criar novos conceitos, valores, antecipar o futuro.” (E:4-b).

Planejamento também é a palavra com o maior percentual de escolha dentre as palavras para serem escolhidas como tendo a ver com o IPPUC, com 80,3% de respostas considerando que tem tudo ou muito a ver com o instituto. Quando o tema é o que típico do IPPUC, o maior percentual de escolha cai na categoria de “trabalho com o planejamento da cidade e os 90,2% dos funcionários concordam com a frase “o IPPUC é essencial para a cidade; sem ele a cidade ficaria sem planejamento”. Dentro da mesma lógica, planejar a cidade de Curitiba é o objetivo do IPPUC considerado mais importante, seguido por desenvolver pesquisas para o planejamento de Curitiba, de acordo com os dados do questionário de pesquisa.

4. O IPPUC como centro de poder político e de decisão:

A faceta do IPPUC como centro de poder político e decisão têm origens na sua fundação como instituto de pesquisa e planejamento. Essa faceta inclui também os aspectos que diferenciam o IPPUC de outros órgãos da prefeitura. Um sentido de independência e de particularidade grassa na Persona do IPPUC, mesmo que tenha havido grandes mudanças no seu papel político no decorrer dos anos.

“Agora, o grande motor do IPPUC é o próprio prefeito: se der força ao Instituto e definir as diretrizes básicas do que deseja, dá certo. O IPPUC é o instrumento da vontade do prefeito.” (p.54, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Cassio Taniguchi) (E.A.15)

Há que se considerar que a fundação do IPPUC ocorre em um momento do

cenário político nacional em que as instituições democráticas eram muito frágeis, vindo a ser ainda mais vulnerabilizadas no decorrer do regime militar. Isto conferiu ao instituto um poder de ação que não mais existe mas que na época que auferia a capacidade de intervenção direta no contexto urbano sem passar por discussões com a sociedade civil.

“O IPPUC nasceu num regime democrático, mas se estruturou, na fase de intervenções do Plano na cidade, na ditadura, no regime autoritário. E isto lhe criou um problema fundamental, de natureza deontológica: ganhou uma configuração tecnocrática que se de um lado lhe realçou, num sistema centralizado, a competência de seus quadros e amplitude de espaços, de outro condicionou a decisões sem participação de sociedade.” (p.21, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, nov. 1989, texto de Luiz Carlos Mazza) (E.A.3)

Essa faceta de poder de decisão da Persona do IPPUC é reforçada também por sua história de intervenções bem sucedidas na cidade de Curitiba. Não havendo necessidade de consulta à sociedade civil, dentro de um regime autoritário dos anos 60-70, o instituto podia realizar projetos de forma imediata e também autoritária.

“A primeira grande intervenção se deu logo no início da gestão de Lerner: o fechamento para veículos de um trecho da tradicional Rua XV de Novembro em apenas 48 horas, durante um final de semana.” (p..93, Casa Romário Martins, 1996) (E.B.4)

“Então o IPPUC surge ainda num caldo democrático, num caldo pré-ditadura, mas com a valorização do planejamento, da tecnocracia, etc...Depois de 1968, o quadro tornou-se completamente autoritário e eu achava que o IPPUC ainda tinha que passar pelo teste da democracia representativa e dos conflitos de poder que surgiriam numa situação de prefeito eleito pelo voto popular: esse era o desafio.” (p.47, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, set. 1991, texto de Almir Fernandes) (E.A.22).

Após esta fase inicial, o instituto se firma pela qualidade técnica, mas mantém seu diferencial, já agora dentro de um caldo democrático e da necessidade de negociação com a sociedade civil e também com a própria estrutura da PMC. Contudo, existe o sentido de único dentro da estrutura da Prefeitura, diferenciando o IPPUC de outros órgãos, sempre com um sentido de ganho para o instituto. Essa

diferença inclui percepções de que o IPPUC é mais unido que outras secretarias, mais criativo, mais técnico, e mais competente para intercambiar informações, e mesmo negociar, com outras secretarias da PMC.

“O IPPUC é uma autarquia da Prefeitura e tem um destaque especial, frente a outros departamentos e Secretarias da Prefeitura, faz de tudo um pouquinho, e a maioria dos projetos dos Prefeitos são criados aqui, cuida do imobiliário urbano, banco, faz projetos para creche, e dos Prefeitos que passam por aqui, independente do partido.” (E:7, CT:1)

“Há uma diferença sim, como já trabalhei na secretaria de obras e tal, vejo assim, que o IPPUC apesar de Ter pouco contato entre os setores ainda é mais unido do que outras Secretarias., dentro de uma secretaria não tem muita integração. A gente ainda tem mais integração. Poderia ser muito maior, mas perante outras Secretarias temos mais integração entre os setores, comparativamente.” (E:8-a,CT:3)

“O IPPUC licita pensamento, as outras são bem burocracia, a gente sai como cavalo loco, já fazendo, passando por cima da burocracia, outras já se prendem mais a burocracia. Aqui se pensa e já se sai para executar. Mas também tem a parte burocrática, lento como qualquer outra secretaria. Mas as pessoas dizem que demora muito as coisas no IPPUC, mas as coisas que vem para cá é só pepino, coisas que as outras Secretarias não conseguem resolver, daí vem para cá para agente resolver.” (E:8-b,CT:3)

Interessante considerar que essa percepção de poder político, que não existe mais como dantes, cria também uma aparente persecutoriedade, imaginada ou percebida, com relação aos outros órgãos da PMC.

“O IPPUC é motivo de ciúmes na Prefeitura entre todas as Secretarias. Porque o IPPUC antigamente, quando não éramos do regime estatutário, o IPPUC tinha mais valor, melhores salários, etc. então existe, tá?, um ciúme muito grande...quando você vai nas reuniões vem a coisa...o IPPUC não faz isto, aquilo, etc....Então muita gente quer vir para cá, da PMC. Os arquitetos, principalmente, mas quando você fala com os dirigentes das Secretarias, você sente que tem um ranço com o IPPUC.” (E:8-a,CT:6)

“Eu que já trabalhei em outras Secretarias, vi isto. Mesmo com os mesmos salários, tem gente da PMC que quer vir para cá porque acha que o trabalho aqui é mais interessante. Porque as outras Secretarias, querendo ou não, é burocracia. E a gente não, tem área de planejamento, tem burocracia, mas tem criação.” (E:8-b,CT:6)

“Ciumeira, entende...o IPPUC sempre foi tido como a Sorbonne do Juvevê...não que tenhamos privilégios...mas é até difícil de definir...dá para qualificar esse laboratório de

idéias voltadas ao planejamento da cidade é algo muito grande...então realmente o que é pensado e planejado aqui é algo muito grande e repercute na cidade de forma muito positiva. Então é normal que essas Secretarias, para não citar outras coisas, fiquem com receio de ficar na sombra disto tudo.” (E:9,CT:6)

Verifica-se que a palavra “política” é a detém o maior percentual de escolha, seguida pela palavra “planejamento”, como tendo tudo ou muito a ver com o IPPUC, no questionário de pesquisa, com 87,8% de respostas. Quanto à questão “No IPPUC o que me dá mais medo é...”, o tema “interferências políticas” é o segundo mais escolhido. Reafirma-se este aspecto da faceta, quando o maior percentual de respostas à pergunta “Considero que os maiores problemas aqui são...” decai novamente no tema “interferências políticas”. O mesmo se dá quanto à pergunta “O que aqui todo mundo sabe, mas ninguém fala...”, apontando como o maior percentual de escolha a categoria “sobre as interferências políticas”.

4.2.3 A Persona do IPPUC: conclusão

As facetas de Persona do IPPUC, construídas por meio dos dados levantados na pesquisa, não podem ser consideradas como definitivas ou mesmo estruturais no sentido de perenidade. O recorte da observação é, de certa forma, fenomenológico. A organização está passando por transformações e desafios administrativos que põem em cheque a configuração daquelas facetas. Contudo, no momento da realização da pesquisa, essas facetas parecem ser ainda centrais na imagem que a organização tem de si mesma e das formas pelas quais ela se relaciona com o ambiente. Segundo Sharp (1997, p.120),

“Uma compreensão psicológica da Persona como uma função de relacionamento com o mundo externo torna possível assumi-la ou descartá-la à vontade; mas, recompensando uma determinada Persona, o mundo exterior convida a uma identificação com ela.”

O IPPUC tem uma identificação forte com as facetas de sua Persona. Seu

papel de construtor e normatizador do meio urbano de Curitiba, nascido num contexto pré-democrático, é fortemente reforçado pelas conquistas e resultados positivos, ou seja, um papel recompensado pelo mundo. Contudo, esse mundo, o contexto político, social e cultural, onde existe o IPPUC se transformou muito nas duas últimas décadas. O papel de IPPUC como centro normatizador da cidade se diluiu e outras Secretarias da PMC assumiram tarefas que eram originalmente pertencentes ao IPPUC.

O IPPUC hoje vive num contexto de competição política, evidenciando-se o fato que o IPPUC vive um pouco das glórias de seu passado. Esse passado é do das grandes obras realizadas pelo IPPUC quando detinha um poder político de decisão que não necessitava negociação com outras Secretarias da PMC. Neste aspecto, o IPPUC hoje necessita negociar e explicar suas ações e projetos de forma democrática e não impositiva, como nos primórdios de sua história.

Sharp (1997, p.120-121), diz que

“entre as conseqüências da identificação com a Persona podemos citar: perdemos de vista quem realmente somos, sem a cobertura protetora; nossas reações são determinadas pela expectativa coletiva; os que nos são íntimos queixam-se de nossa distância emocional; e não podemos imaginar a vida sem ela.”

O IPPUC atravessa uma fase de questionamento de sua Persona ao mesmo tempo que há uma nostalgia de um passado luminoso. Sobre a pergunta “Antes aqui era...” os dados levantados são todos relativos a este passado mítico do IPPUC: 93,7% das respostas são relativas à várias categorias de “era melhor”: melhor em aspectos de relacionamento interpessoal, melhor em termos de prestígio, melhor em termos de produtividade e dinamismo. A perspectiva de ser a “Sorbonne do Juvevê” , termo que aparece em excertos de entrevista, excertos de documentos, observações não participantes, não se aplica mais à realidade presente. Conforme os dados coletados, o Instituto passa uma fase de dificuldades de captação de novos talentos e

de capacitação dos funcionários da casa, por falta de recursos financeiros e pela impossibilidade de captação de verbas de forma independente.

Em suma, excelência técnica, liberdade, planejamento e poder político, como facetas da Persona do IPPUC, estão em cheque frente ao contexto atual da instituição. Ainda que excelência técnica, trabalho, dedicação, competência, sejam valores importantes na organização, as facetas de liberdade e poder político parecem não serem mais condizentes com a realidade atual do Instituto. Assim, a faceta planejamento junto à de excelência técnica, contudo, se mantém como centros de referência no existir do IPPUC.

Há novas perspectivas de configuração do IPPUC como Agência Executiva. Essa nova roupagem legal permitiria ao Instituto a captação de verbas e a venda de serviços e diminuiria a dependência à PMC. Tal situação permitiria o desenvolvimento de programas de capacitação de recursos humanos e também de novos processos de gestão de carreiras e salários, o que poderia retomar a faceta de liberdade de pensamento e de ação e ainda fortalecer a faceta da excelência técnica. Até o término da pesquisa não houve nenhuma modificação relativa ao tema, o que deixa a questão como aberta a futuras investigações.

4.3 A SOMBRA DO IPPUC

4.3.1 Introdução

Da mesma forma que no estudo da Persona, os dados levantados na pesquisa apontam para diversos aspectos da Sombra do IPPUC. Esses aspectos são considerados conteúdos da Sombra. A combinação desses conteúdos compõe a complexidade da Sombra, seja de um sistema individual ou social. A Sombra do IPPUC é assim configurada através da análise desses conteúdos uns em relação aos outros.

4.3.2 Configuração da Sombra do IPPUC

O quadro abaixo demonstra os conteúdos da Sombra do IPPUC e as palavras chave. A seguir ao quadro, apresenta-se uma discussão sobre o mesmo, relacionando-o com os dados empíricos coletados pelos instrumentos de pesquisa.

QUADRO 2 – CONTEÚDOS DA SOMBRA E PALAVRAS CHAVE

CONTEÚDOS DA SOMBRA DO IPPUC:	PALAVRAS CHAVE
O IPPUC com problemas de recursos humanos	Falta de reconhecimento, motivação, renovação e capacitação, salários baixos, estagnação e acomodação.
O IPPUC aprisionado na estrutura da PMC	Impotência falta de verbas falta de poder de decisão para projetos internos, engessamento administrativo.
O IPPUC com problemas de planejamento interno	Improvisação, desconforto ambiental, acomodação, jeitinho, dificuldades de auto planejamento.
O IPPUC esquecido politicamente	Perda do poder político, perda do papel tradicional de planejamento e controle, perda de identidade.

1. O IPPUC com problemas de recursos humanos:

Esse conteúdo da Sombra do IPPUC foi verificado pelos instrumentos de pesquisa, observando-se por meio dos mesmos a insatisfação dos funcionários de

níveis estratégico, tático e operacional com respeito às questões de relações interpessoais, plano de carreira, motivação, salário, entre outros aspectos do que se pode chamar de área de recursos humanos.

“É...é...a gente não tem muito tempo para pensar sobre nós mesmos...”(E:4-a,CT:4).

“...acho que nunca existiu planejamento estratégico no Recursos Humanos...” (E:7-a,CT:4).

Apesar dos excertos de entrevista que atestam o caráter unívoco do Instituto em termos de criação e competência técnica, como já citados no estudo da Persona, as relações humanas dentro da organização aparecem como relegadas a um plano secundário de atenção administrativa. Não somente elas, mas também as próprias questões de recursos humanos – carreira, benefícios, perspectivas profissionais, motivação – aparecem como irrelevantes frente às buscas de criação intelectual do IPPUC.

Aspectos como as dificuldades de delimitação de papéis, os desrespeitos à hierarquia, os melindres pessoais frente à pressa do trabalho a ser realizado são evidenciados pelos instrumentos de pesquisa. Questões de apadrinhamentos políticos são presentes nas reclamações dos funcionários e há um sentimento de passividade de que as coisas sempre foram assim.

“Se é uma empresa, se não faz nada, manda embora, e pronto e acabou. E você contrata alguém que queira. Aqui não, você fica com esta pessoa, carregando seu salário. Emprestando para esse ou aquele lugar, mas não vai fazer nada, esse é o grande problema.” (E:3-d, CT:11)

“É claro que há aqueles que não trabalham, mas os que trabalham fazem o dobro, porque tem que sempre carregar aqueles que não trabalham, e manter uma imagem do IPPUC como um grande órgão de planejamento...” (E:4-a,CT:11)

Existem também os aspectos de dificuldade renovação do quadro funcional, que se conecta com a dependência e atrelamento atual às políticas da

PMC. Junto a isto, a pressa de realizar o serviço técnico, as demandas da PMC e o imediatismo das respostas exigidas promovem um estado inerte de não mobilização da comunicação interpessoal e um engessamento das relações de poder dentro da premissa de submissão às definições políticas de chefias.

“...hoje a pirâmide está invertida, temos na base pouquíssimos jovens e lá na frente pessoas com a carreira já desenvolvida...” (E:1-c, CT:11)

“...há uma falta de comunicação, todo mundo atolado de serviço, não tem tempo, Se houvesse clareza, um limite, regras mais bem definidas, poderia ser mais fácil o que se pode ou não falar na área das relações interpessoais.”(E:8,CT:13).

A falta de treinamento para lideranças e chefias também se torna presente neste conteúdo da Sombra. Esse aspecto se alia às dificuldades de premiação e avaliação de desempenho, levando a uma desmotivação e um não sentido de plano de carreira.

“...não existe preparo aqui, a gente não tem preparo para ser chefe, é tudo meio no grito...”(E:5,CT:14).

“...você quer prestigiar alguém mas não pode, não dá tempo para treinar as pessoas, sempre se faz para ontem...isto é um desgaste para a gente, e para todos os funcionários, que se desestimulam para tentar crescer e aí já viu, não é?” (E:3-a, CT:13)

Esses dados foram corroborados também pelos levantados pelo questionário de pesquisa. Sobre a questão “Penso que o IPPUC deveria...” traz como segunda maior escolha a categoria “Investir na capacitação e valorização dos funcionários”, o que reaparece nas respostas sobre a questão “No IPPUC o que me dá mais medo é...” a categoria “Falta de reconhecimento” como terceira opção de escolha. A questão “Considero que os maiores problemas aqui são...” também traz como terceira opção a categoria “Falta de valorização e incentivo aos funcionários” e a questão “O que eu menos gosto no IPPUC é...” traz como primeira opção a categoria “Relacionamento interpessoal prejudicado”. Sobre a questão

“Minha maior sugestão para o IPPUC seria...” novamente demonstra-se como primeira escolha a categoria “Valorizar, incentivar, motivar e capacitar os funcionários”. O mesmo tema reaparece na questão “Aqui no IPPUC falta...” com a primeira opção de escolha respostas na categoria “Valorizar, incentivar, motivar e capacitar os funcionários”.

Assim, 92,9% das respostas concordam que “As pessoas estão precisando de treinamentos, de capacitação, mais qualificação e aprender mais coisas, mais atualização”. E 92,1% das respostas concordam que “É necessário fazer algum trabalho de desenvolvimento das relações interpessoais, entre equipes de trabalho, entre funcionários e chefias e diretoria, para as pessoas se comunicarem melhor, poderem trabalhar melhor em equipe”. Diversas outras respostas de percentual alto, acima de 75% de concordância com frases sugeridas, apontam aspectos de motivação, favoritismos políticos, falta de planejamento da área de recursos humanos, entre outros aspectos correlatos.

2. O IPPUC aprisionado na estrutura da PMC:

A história do IPPUC é plena de conquistas técnicas em sua atuação como órgão de planejamento e pesquisa urbana na Cidade de Curitiba, reconhecido nacional e internacionalmente. Contudo, os primórdios dessa história ocorrem em uma cena política nacional que premiava a instituição com uma liberdade de ação da qual não mais goza. A relação IPPUC-PMC é atualmente bastante verticalizada no sentido de poder institucional e político da Prefeitura sobre o Instituto. Mesmo que o IPPUC sempre tenha sido parte da Prefeitura, sua dependência financeira e política se acentua a partir do início dos anos 90.

“Quando se tornou parte da Prefeitura....eu acho que foi o tiro no pé do IPPUC.,...em 80 e pouco...obviamente quando eu falo isto o povo daqui se retrai todo, nem posso falar muito como pessoa da diretoria.....aquela coisa da estabilidade que os funcionários

queria....para a maioria das pessoas aqui a estabilidade é um valor básico...acho que isto foi um tiro no pé da instituição, pode ter salvado as pessoas que agora estão se aposentando, e tal, que viraram funcionários públicos, que eram autárquicos, CLT , foi o *turning point*.....o que estamos vivenciando hoje é a consequência do que aconteceu lá atrás....” (E:1, CT:4)

Os dados coletados divergem quanto a percepção do papel da PMC e da relação do IPPUC com essa instituição. Alguns entrevistados focam o fato do IPPUC ter sido sempre parte da Prefeitura, outros percebem que o IPPUC deveria se desconectar da mesma. Os dados do questionário de pesquisa também seguem a mesma lógica. Contudo, fica evidenciado os problemas atuais nessa relação PMC-IPPUC em todos os instrumentos de pesquisa, quando da abordagem da questão.

“Quando foi criada, foi criada como uma assessoria de planejamento, e depois virou autarquia, com maior liberdade de ação antes de ser atrelada a Prefeitura. Na constituição de 88 tinha-se definindo que dever-se-ia assumir regime jurídico único, entre CLT’ista ou estatutário. Os funcionários optaram pelo regime estatutário, em 91, nessa época estava eu aqui, mas optaram pelas vantagens individuais, garantia do emprego, aposentadoria integral, mas não viram como isto engessaria a administração, acabando por nivelar por baixo, não tem como ir avaliar diferenciadamente aos que se destacam mais, fica preso.” (E:2, CT:4)

Um dos aspectos centrais deste conteúdo é a vinculação com o sistema trabalhista da PMC, que faz com que funcionários novos não possam ser contratados sem concurso e abre espaço para indicações políticas que burlam essa norma.

“...eu acho que a grande perda realmente foi quando nos tornamos estatutários...quando éramos quase como uma empresa era tudo mais fácil...isso engessou muito, a máquina ficou pesada....não podemos contratar ninguém, temos que terceirizar e aí quem faz o trabalho não tem o mesmo vínculo com o projeto em questão....é, a grande perda foi esta...acho que deveria ter continuado CLT... “ (E:3, CT:4)

“...o IPPUC se tornou, por causa da constituição de 88, tornamo-nos estatutários, e essa vinculação do funcionário do IPPUC como estatutário, ela provoca uma acomodação na equipe dos funcionários e também inibe, proíbe, o ingresso de novas pessoas, a não ser que seja por concurso. E um concursos público você não consegue medir a criatividade das pessoas. Há uma dificuldade.” (E:4-b, CT:4)

O aspecto acima se revela também na Sombra do IPPUC uma vez que a

escolha para o regime estatutário foi através de consulta aos funcionários do Instituto. Ao mesmo tempo que a estabilidade do funcionalismo público atraiu a escolha para serem estatutários, hoje em dia reclama-se de não promoções, salários baixos, acomodação, indicações políticas, entre outros aspectos típicos do funcionalismo. A rotina, a estabilização, a não inovação, parecem assim serem atribuídas à essa vinculação à estrutura administrativa da PMC.

“ Mas a mudança estrutural ocorreu há mais de 10 anos, quando virou...essa estória de ser concursado...e tal. O IPPUC tinha uma prática de contratação mais livre, e quando entrou na estrutura administrativa pública acabou a liberdade do IPPUC de agregar novas pessoas dentro do quadro funcional...os técnicos são velhos também...Houve uma estabilização do corpo técnico do IPPUC, mas perdeu a qualidade de renovação que poderia ter tido...hoje uma das preocupações do IPPUC, e da Prefeitura também., é fazer a renovação para justamente manter a tradição. O fato de ser inovação justifica trazer cabeças e pensamentos novos senão acabamos caindo numa rotina da Prefeitura e provocar assim esse processo.” (E:6-c, CT:4)

Os aspectos financeiros da organização também são subordinados às políticas públicas, demandando diplomacia, contatos, e trocas de favores políticos na estrutura a que pertence , e da qual depende o IPPUC hoje. O IPPUC é totalmente dependente da PMC nos aspectos financeiros.

“Nossa vinculação direta na parte financeira é com a Secretaria municipal de finanças, pois mesmo o IPPUC sendo uma autarquia tá vinculado ao orçamento do município, tem um orçamento próprio, mas todas as liberações são vindas da Secretaria de finanças gradativas inclusive, dependendo da necessidade, da justificativa de cada situação, então, na nossa realidade, apesar de sermos autarquia não temos toda aquela liberalidade que nós teríamos, já tivemos em situações anteriores, em que nós próprios geramos nosso orçamento, hoje o orçamento é nosso, principalmente para despesas que não sejam fixas e de folha de pagamento, a liberação sempre é um pouco mais difícil, em virtude da disponibilidade da própria Finanças, pois nós vivemos junto a dificuldade deles.” (E:2-a, CT:5)

Uma vez que o ambiente da organização é político, expressar opiniões contrárias às políticas municipais, ou às figuras públicas de poder – prefeitos e secretários – pode ocasionar problemas funcionais. A identidade da organização

como diferenciada do resto da PMC se torna, assim, ameaçada pela percepção dessa realidade política.

“...fazer críticas à administração não é uma coisa legal...a gente se sente parte do todo da Prefeitura....a gente não é independente da instituição geral....tem uma tendência de ter uma compreensão maior....mas é difícil de lidar.....cortes orçamentários, por exemplo, que nos dificulta o trabalho....não podemos falar mal da administração...falar mal não é um tabú, mas é uma questão de lealdade, assim.” (E:1, CT:10)

Quando da questão “O que aqui todo mundo sabe mas ninguém fala” , no questionário de pesquisa, o maior percentual de escolha decai na categoria “sobre as interferências políticas”, confirmando o ambiente político da organização. O maior percentual de escolha de respostas para a frase incompleta “No IPPUC é feio ou mal visto...” é na categoria “discordar da gestão atual” . Esta referida gestão inclui a gestão do próprio instituto como a da PMC. Igualmente, 86,9% das respostas concordam totalmente com a afirmação de que o IPPUC deveria ser mais independente, mais capaz de tomar decisões próprias. Quando das questões sobre objetivos do IPPUC, todas as alternativas referentes ao papel do IPPUC na estrutura da PMC tiveram as últimas colocações, sendo que a opção “assessorar a PMC no planejamento da cidade” foi a quarta escolhida.

3. O IPPUC com problemas de planejamento interno:

O planejamento é o centro da existência do IPPUC. Planejar a cidade de Curitiba, antecipar-se aos problemas futuros, poder pesquisar quais são suas necessidades atuais e prospectar as futuras, para então propor solução às problemáticas, é a marca do Instituto. Contudo, isto ocorre com respeito ao que o IPPUC faz para a cidade e não necessariamente para si mesmo. O Instituto, enquanto organização, carece de um planejamento interno tanto em termos físicos como materiais e humanos.

“É...é...a gente não tem muito tempo para pensar sobre nós mesmo...” (E:4-a, CT:4)

“...criamos lombadas eletrônicas e ninguém acreditava que ia dar certo, esse tipo de posição que o IPPUC tomou e foi a frente é algo assim que quebra paradigmas, esse tipo de coisa a gente faz com a cidade...mas nunca pensamos dentro do IPPUC de se quebrar paradigmas dentro do IPPUC.” (E:4-c, CT:4)

O IPPUC tem a função de planejar a cidade, num trabalho para fora de si mesmo. A atenção é dirigida para fora, excluindo o próprio Instituto do processo de planejamento e transformação. Essa posição de deidade onipotente, mesmo que claramente questionada pelas imposições e limites da sociedade civil e do quadro estrutural da PMC a que pertence, faz com que hoje, décadas após sua criação, haja um quadro caótico em termos de falta de equipamentos, dificuldades financeiras, instalações insalubres e desconforto ambiental, problemas de recursos humanos, entre outros.

“...mesmo os computadores, nos temos uma impressora que é uma carroça mas ao menos temos, e outros setores nem tem isto. É engraçado, pois o IPPUC cuida tanto da cidade, mede tudo, mas aqui dentro, veja o estacionamento por exemplo...” (E:5-d, CT:4)

As áreas de planejamento estratégico de recursos humanos não pertencem ao Instituto, não havendo possibilidade de captação de verba para desenvolver projetos independentes de qualidade de vida no trabalho, por exemplo. Há toda uma dependência da PMC, ocasionando uma passividade dos funcionários da organização quando às possibilidades de criação de planejamento próprio em termos de relações interpessoais.

“nunca houve planejamento estratégico...antes eram convidados consultores para dar orientação para gente, mas hoje nada...não tem...não tem planejamento estratégico...talvez com a Agência isto seja melhorado, espero, né?” (E:5-e, CT:4)

“...antes o IPPUC é que fazia a parte de treinamento, tudo era por aqui, aqui a gente tinha psicólogo no setor...antes de 91. Antes tinha...o IPPUC não dependia da

Prefeitura...depois tivemos que depender tudo da Prefeitura...plano de cargos, salários, tudo. O regime de clt passou para estatutário, mas de fato o jeito do IPPUC é o mesmo...o salário era outro...agora para ganhar melhor tem que Ter um cargo...daí a diferença...eram feitas pesquisas salariais em empresas do mercado...hoje não tem isto...havia uma maior autonomia mesmo....não existia esse negocio de pedir a benção para a Prefeitura...hoje é tanta lei, tanto decreto, tantas normas que mudam sempre...é complicado....na CLT também tem regras, mas é uma só, né?” (E:5-f, CT:4)

A histeria presente no produzir continuado da organização leva a que se tenha hoje em dia uma situação em que funcionários trabalham pelo seu trabalho técnico imediato sem a noção do todo, já que esse todo não é planejado internamente, mas depende da vontade e pressão externa da PMC, tanto técnica como política.

“...é , em casa de ferreiro, espeto de pau.” (E:5-g, CT:4)

“...mas esse processo de planejamento interno...é...quer dizer...sempre houve um planejamento externo, com a cidade, nunca houve um planejamento interno....sempre houve uma metodologia de ser ter um setor de pesquisa e tal, mas levando em conta a questão política...para nós o planejamento é uma constância, mas externo, é claro. Nunca paramos para reavaliar a forma como planejamos...estamos num produzir constante, tentando agregar pessoas novas, numa característica de ação mesmo....” (E:6-b, CT:4)

Os aspectos da configuração física do Instituto também entram nas deficiências de planejamento interno. O conforto ambiental não é buscado organizacionalmente. As casas construídas para abrigar funções administrativas não possuem calefação ou mesmo ar condicionado, segundo as observações realizadas.

“...veja essas casinhas aqui....foram sendo feitas, antes só tinha a principal, e depois as outras, cada uma de um jeito....uma coisa, você precisa ver, sem planejamento algum anterior...” (E:7-e, CT:4)

“...é isto, não tem entrada para deficiente, não que tenha muito deficiente aqui, mas já que o IPPUC cuida tanto disto na cidade, aqui não tem nada disto.” (E:7-g, CT:4)

“...mas é isto mesmo, aqui as coisas ficam assim, meio confusas, do jeito que está....o administrativo não manda muito frente ao técnico...o IPPUC é para planejar a cidade,

mas o planejamento interno deixa muito a desejar...e muito mesmo...” (E:7-h, CT:4)

“...olha essas frestas na janela...o IPPUC planeja tanto a cidade, mas o espaço interno já viu? É assim meio amontoado.” (E:5-c, CT:4)

Os dados do questionário de pesquisa apontam na direção de uma insatisfação com a falta de planejamento interno que questiona a passividade e a submissão automatizadas que poder-se-ia esperar do quadro.

4. O IPPUC esquecido politicamente:

O poder político do IPPUC nos início de sua história, e em especial nos anos 70, quando podia mudar a cidade e seu panorama urbano sem consulta direta à sociedade e sim somente baseando-se em considerações técnicas de seu corpo de profissionais, diluiu-se a partir dos anos 90. A democratização da sociedade promove necessariamente maior controle sobre os órgãos públicos, o que faz com que o IPPUC tenha que prestar mais contas de suas atividades. Ao mesmo tempo, as mudanças de gestão da Prefeitura, a descentralização de certas atividades técnicas que anteriormente pertenciam ao IPPUC e agora estão em outras Secretarias, o controle dos gastos, entre outros fatores, levam o IPPUC a um momento de menor poder político.

“Para mim a mais significativa foi a gestão do Prefeito Requião. Uma tentativa de esvaziamento do IPPUC e os funcionários seguraram, mantiveram o IPPUC. Foi uma época muito difícil para gente, essa foi a mais marcante. O IPPUC foi esvaziado e nós funcionários conseguimos manter o IPPUC, na época perdemos funcionários, que depois retornaram, essa época foi a mais marcante. Mesmo depois da mudança da gestão demorou para retomar as coisas. Hoje com a gestão atual estamos retomando o que era antigamente.” (E:8-a, CT:4)

“É...bom...a gente fala muito disso aqui...entre os funcionários...a gente passou para regime único e estatutário, numa época de incerteza, quando mudou para o Requião...as pessoas tinham medo de perder o emprego...era época da inflação e tal...então, pela estabilidade, o principal...foi isto que foi escolhido. Mas no regime jurídico único, você não pode contratar pessoas novas, então você tem que ficar com o bom e com o ruim.

Isso deu uma marrada no IPPUC. A gente está tentando ver isto com a criação de uma Agência, né?, tá?, eu tenho a impressão que poderia ser resolvido desta forma.” (E:8-b, CT:4)

Há atualmente não apenas uma história de esquecimento político, atribuída a esta ou aquela gestão, mas também a percepção clara de que este esvaziamento do poder político da organização ocasiona perdas ligadas a motivação e trabalho dos funcionários.

“...o IPPUC nunca fez algo assim direto, e sim através do IMAP, mas não tem curso ou programa gerencial que resolva, tem gente que não muda mesmo, é uma coisa, é verdade! Houve cursos gerenciais na primeira gestão do Cássio, mas quem é envolvido trabalha, mas os outros, ficavam na mesma. Mas o IPPUC não acompanha, tudo é feito pelo IMAP, a gente só recebe pronto.” (E:7-a, CT:14)

Não se pode mais decidir nem o slogan utilizado pela organização e questões de sua notoriedade entram em cheque quando da verificação da ignorância da população sobre seu trabalho. A divulgação do Instituto é também alvo de cuidados por parte da estrutura administrativa da PMC, uma vez que o IPPUC não é independente para determinar esse aspecto.

“Há uma contenção da energia criativa, tanto em termos de imagem como até em termos técnicos, até. Isso de cuidar da imagem do IPPUC é muito sutil e muito sensível, sabe? Até para fazer esse logo – pensando a cidade- foi complicado, porque queríamos “fazendo a cidade” e tivemos que mudar porque a palavra fazendo é muito abrangente, e resolvemos que pensando a cidade iria ferir menos alguns egos por aí, e mesmo assim acho que pode ferir alguns, né? Então....” (E:1-c, CT:4)

“Isto está ligado ao fato das pessoas não saberem sobre o IPPUC. A gente tem muita demanda externa de cidades de fora, e como o IPPUC é um órgão da Prefeitura o IPPUC não pode sobrepujar a imagem da cidade, como o IPPUC faz parte da Prefeitura você não pode sair por ai fazendo, porque gera todo um tumulto político entre as outras instituições, se cada instituição sair por ai fazendo sua políticaisso não impede que haja uma política de disseminação nas universidades, enfim.. acho que falta essa política...temos uma posição de *background*....e a hora que você bota a cabecinha para fora é super perigoso... que o tiro vem na certa.....” (E:1-b, CT:7)

O desconhecimento do IPPUC é contraditório à sua história de sucessos

técnicos, fazendo que hoje apenas as pessoas ligadas à área de construção e urbanismo conheçam sua atuação e mesmo sua responsabilidade no planejamento da cidade de Curitiba.

“...é real, o IPPUC é distante. Esses dias veio um moto boy trazer um negocio e perguntou “o que o IPPUC faz , hem?”. E eu disse, de forma mais simples, que o IPPUC planeja a cidade, faz a cidade ficar mais bonita e tal. E ele me perguntou “como eu faço para ter um emprego aqui? “. Só por concurso e tal, só para explicar. Mas o IPPUC é totalmente distante.” (E:1-a, CT:7)

“As pessoas mais novas desconhecem o IPPUC. Não aqueles ligados a cursos técnicos que dependem do trabalho do IPPUC. O restante, não conhece tanto porque não foi mais tão divulgado porque ele já conheceu a cidade como esta. O pessoal mais antigo valoriza muito esse trabalho do IPPUC, não tenho duvida disto, até por sentir que o IPPUC participou desse processo de mudança toda da cidade, esteve junto...” (E:2-b, CT:7)

“...quem trabalha em grandes empreendedores sim conhece bem, mas o povo mesmo, não, não mesmo. O IPPUC recebe as coisas prontas da Prefeitura e assim não é na ponta de contato com o povo, assim o povo não conhece aqui não.” (E:3-b, CT:7)

É necessário notar que a importância política do IPPUC sempre se deveu a personalimos presentes na organização. Apesar da qualidade técnica de sua produção, e do reconhecimento nacional e internacional de seu ineditismo, competência e inovação, são as figuras políticas que determinaram em grande parte a abrangência da atuação técnica da organização.

“O IPPUC, vou ser bem clara para você, já foi muito importante na cidade. O IPPUC era quem dava as linhas em o que iria acontecer na cidade. Isto em todas as gestões do Jaime aconteceu isto, e principalmente enquanto essa época em que o Jaime esteve ele deu um valor muito grande ao IPPUC, especialmente pelo fato de ele ser arquiteto, ser oriundo daqui, sabe?,” (E:2-a, CT:12)

Jaz nessa memória de poder e ascensão política um passado mítico e glorioso que é contraditório com a dependência atual das estruturas sociais a que pertence o Instituto.

“...neste sentido, então já teve uma época...os louros, não é que não existam mais, mais

já foram...mais...mais verdes! (risos). Há uma memória de um passado mais glorioso, e a mudança atual é resgatar isto, e ver para onde estamos indo...” (E:2-c, CT:12)

“Também que o IPPUC vive um pouco do passado, né? Isso eu acho...vive de glórias anteriores...mas eu acho que a gente resgatou muita coisa...esse ufanismos, somos ótimos, maravilhosos, isso, todo mundo que está aqui dentro é lindo, maravilhoso, mas é uma coisa que as pessoas vão adquirindo com o passar do tempo “somos o máximo, somos do IPPUC”, entende? “(E:8, CT:12)

Os limites impostos à organização atualmente levam os funcionários a uma estagnação percebida através da dificuldade de obtenção de verbas, clara manifestação de perda de poder da organização no âmbito da PMC, ocasionando sentimentos de frustração e desmotivação.

“No momento agora atual? Frustradas....porque a sensação de não produção....os cortes orçamentários....estão cortando.....a criatividade exige uma liberdade....Não de gastos, não bem isto....mas se você não pode tirar um xerox....não tem carro, você tem que ir numa reunião e a pessoa fica desesperada, não tem como ir...tem uma pesquisa para fazer mas não tem recurso para fazer as pesquisa....não tem computador...não tem não sei o que...e a demanda aumenta...então essa disparidade entre a demanda e o que nos temos de recurso, no momento, é um gerador de frustração e ansiedade...acho que a metade aqui está ficando doente. ” (E:1-a, CT:15)

O medo de que o esquecimento político leve a transformações radicais no Instituto, ou que a própria organização acabe, aparece também nos dados levantados pelo questionário de pesquisa. Somente 6,3% das respostas decaem na categoria “igual como antes” com respeito à questão incompleta “Antes aqui era...”. Ou seja, 93,7% das respostas sobre esta questão estão nas categorias que apontam que o Instituto era melhor em vários aspectos, como os de produtividade, relações humanas, salários e prestígio. Ao mesmo tempo percebe-se um otimismo defensivo que transparece nas respostas à questão “Aqui as pessoas acreditam que...”, onde a categoria “tudo vai melhorar” é a primeira em percentual de respostas (33,6%), seguida por “que o IPPUC vai acabar” com 20,2% de respostas.

4.3.3 A Sombra do IPPUC: conclusão

A Sombra do IPPUC e seus conteúdos assinalados nesta pesquisa são considerações sobre o que é mais oculto, negado, complexo ou desagradável na instituição. Aquilo que preferir-se-ia que não existisse e que faz uma face contrária à Persona. A Sombra do IPPUC contradiz muitos dos aspectos da Persona, o que não quer dizer que somente uma ou outra é verdadeira. A Sombra existe junto e por causa da Persona e não de forma independente. Não há Persona que não cause Sombra e não há Sombra que não dependa da Persona, num sistema organizacional.

Os aspectos relevantes da Sombra do IPPUC são referentes a problemas estruturais ou administrativos que existem na atualidade da organização mas que se enraízam na criação e na história do Instituto. A negação de problemáticas internas e o foco na ação externa, no fazer, esse expresso na busca de planejamento e racionalidade de atuação como órgão técnico, configura uma defesa histórica contra a verificação da realidade organizacional. O próprio espaço físico do IPPUC, suas áreas verdes e o silêncio dentro de suas instalações, que poderia ser visto inicialmente como pontos positivos da configuração física da organização, reflete essa negação histórica ao mesmo tempo que aponta para uma posição esquizóide de negação do que existe de “barulho”. Esse “barulho” poderia ser visto como sendo a expressão dos problemas administrativos, as insatisfações e falta de motivação dos funcionários, os medos e as inseguranças. Toda essa vivência afetiva fica assim relegada à Sombra, escondida por debaixo de uma cara, uma Persona, de funcionamento exemplar e técnica racional.

A Sombra do IPPUC também contém aspectos da frustração de dirigentes que já estavam na organização desde os tempos de suas glórias do passado. A

verificação de suas falácias atuais, das discordâncias de gestão, das dificuldades de captação de verba, e das interferências políticas atuais é por demais contundente para ser simplesmente ignorada. Contudo, uma vez que se percebe a impossibilidade imediata de mudança estrutural, há na organização um fazer contínuo para interromper o sentir, i.e., quanto mais se produz menos se sente a frustração decorrente da percepção das limitações da realidade. Mas essa saída neurótica de negação e formação reativa combinadas passa a pertencer à esfera do inconsciente, pois uma vez consciente já não mais funcionaria para evitar a angústia da verificação da problemática. Assim, pode-se constatar também na Sombra a própria defesa neurótica, por não ser consciente e sim automatizada. Desta forma poder-se-ia entender porque as reclamações e queixas de funcionários são mal vistos na organização: elas revelam o que se está tentando ocultar para se poder viver com menos angústia no sistema.

A Sombra do IPPUC também contém talentos reprimidos dos próprios funcionários, já que o sistema ao qual está atrelado, a estrutura administrativa da PMC, detém o poder de premiação sobre o desempenho. Assim, os funcionários dedicam-se a projetos internos, com menos inovação e sim seguindo as determinações hierárquicas e as demandas externas. Muitos profissionais já estão numa postura adaptada ao funcionalismo público, esperando a aposentadoria, deixando de lado outras perspectivas de gratificação profissional alhures ou mesmo dentro do Instituto. Apesar das reclamações dos salários serem baixos, não saem da organização pela segurança que ela oferece em termos de aposentadoria e continuismo.

4.4 AS DEFENSIVIDADES DO IPPUC

4.4.1 Introdução

As defensividades da organização se compõem, de acordo com a base teórica deste trabalho, de uma combinação de mecanismos de defesa que se configuram em traços defensivos de caráter. Esses mecanismos ocorrem de forma não consciente na organização e permeiam as práticas administrativas diárias, dirigindo a atenção dos integrantes da empresa para certos fenômenos e ignorando outros. São cronicamente estabelecidos, tornando-se parte da lógica organizacional de resolver problemas e interpretar o ambiente. Essa lógica se manifesta nos traços de caráter e pode ser analisada por meio de uma observação cuidadosa do comportamento de interação social de dirigentes e funcionários em geral. Também se manifesta no discurso dos níveis estratégico, tático e operacional.

A análise dos dados referentes à Sombra e à Persona permite verificar quais são os mecanismos de defesa mais frequentes e em que dimensões eles aparecem, assim como as formas de sua manifestações. Pode-se dizer que o sistema defensivo da organização é como uma argamassa que mantém os arquétipos de Sombra e Persona da forma em que se apresentam, distanciados e mutuamente excludentes e contraditórios em termos de significados de facetas e conteúdos.

Os dados analisados para a configuração da Persona e da Sombra do IPPUC, quando combinados, permitem a configuração que se apresenta a seguir sobre as defensividades da organização.

4.4.2 O IPPUC e seus mecanismos de defesa

O IPPUC possui um sistema defensivo que combina diversos mecanismos de defesa, os quais atuam de forma inconsciente na organização. Esses mecanismos se manifestam de diversas formas e podem ser percebidos na análise do discurso e em outros dados primários e secundários. O quadro 1 apresenta a relação entre os mecanismos de defesa e suas manifestações no sistema organizacional do IPPUC.

QUADRO 3 – RELAÇÃO ENTRE MECANISMOS DE DEFESA E ALGUMAS MANIFESTAÇÕES NO IPPUC

MECANISMOS DE DEFESA	MANIFESTAÇÕES DOS MECANISMOS DE DEFESA
Repressão	Das manifestações de desmotivação dos funcionários.
Negação	Da mudança do contexto sócio-histórico e do papel da organização.
deslocamento	Da percepção das dificuldades de planejamento interno por sobre o atrelamento à PMC.
Fixação	Em modelos de gestão da organização não atualizados.
Projeção	Das ineficiências organizacionais internas por sobre a estrutura da PMC, culpabilizando a mesma pelas falhar internas
Introjeção	Dos valores do funcionalismo público – esperar a aposentadoria, buscar contatos políticos para se conseguir chefias, falta de inovação.
racionalização	Das dificuldades estruturais presentes, das insatisfações salariais, como sendo normais em qualquer organização.
formação reativa	Trabalho árduo compensatório das insatisfações salariais e da precariedade das instalações e equipamentos
Regressão	Festas e encontros que buscam fazer com que se crie um clima de familiaridade presente nas duas primeiras décadas da organização.
Sublimação	Criatividade, relações grupais afetivas, trabalho árduo, como compensatórios das insatisfações salariais, da precariedade das instalações e da falta de capacitação.
Idealização	Da Agência executiva, do atrelamento seguro às políticas salariais da PMC – aposentadoria, estabilidade no emprego, do papel da organização na cidade, da área verde e do espaço físico do Instituto.
desintegração	Visão de gestores, dirigentes, prefeitos, como só bons ou só maus.

O cruzamento das manifestações dos mecanismos de defesa com as dimensões de análise das defensividades permite uma visualização esquemática de como alguns dos mecanismos se manifestam dentro dessas dimensões. O quadro 4 apresenta essa correlação.

QUADRO 4 – MECANISMOS DE DEFESA DO IPPUC EM RELAÇÃO ÀS DIMENSÕES DE ANÁLISE DAS DEFENSIVIDADES

DIMENSÕES DE ANÁLISE	TRAÇOS DEFENSIVOS
Espaço Físico	Negação dos problemas estruturais Idealização da área verde e das instalações
Relacionamentos Interpessoais	Repressão das dificuldades de relacionamentos interpessoais Racionalização das dificuldades de relacionamentos interpessoais Negação da existência de problemas pessoais entre funcionários
Relacionamentos com outras organizações	Idealização da agência executiva Introjeção de valores da PMC Deslocamento de suas dificuldades à PMC Desintegração quanto à visão da PMC Projeção de falhas organizacionais por sobre outras organizações
Interpretação e Relacionamento com o ambiente	Projeção das próprias fantasias técnicas por sobre as reais necessidades do ambiente Fixação a perspectivas antigas de funcionamento na relação com o ambiente Desintegração quanto à visão da agência executiva
Cultura	Formação reativa quanto à insatisfação dos funcionários Negação das insatisfações salariais frustrações com o trabalho Sublimação da frustração em direção ao trabalho técnico e intelectual

4.4.3 O IPPUC e seus traços de caráter

A configuração dos mecanismos de defesa do IPPUC levam à construção de um sistema defensivo típico que promove a lógica organizacional. Essa lógica pode ser transposta ao conceito de caráter, utilizado por Reich (1998), e elaborada por Lowen (1977;1978). A combinação de seus mecanismos de defesa promove sintomas comportamentais defensivos na organização. Esses sintomas são a expressão da presença dos mecanismos de defesa e dos traços de caráter.

Os traços de caráter são, assim, configurações estereotipadas de resposta aos estímulos do ambiente. Os mecanismos de defesa compõem esses traços de caráter, que são inconscientes e provocam sintomas comportamentais defensivos, ou também sintomas de caráter. O quadro 3 apresenta sintomas comportamentais defensivos do IPPUC com relação aos traços de caráter.

QUADRO 5 – SINTOMAS COMPORTAMENTAIS DEFENSIVOS DO IPPUC EM RELAÇÃO AOS TRAÇOS DE CARÁTER

CATEGORIAS DE ANÁLISE	SINTOMAS COMPORTAMENTAIS DEFENSIVOS
Traços Esquizóides	<p>Fazer de conta que tudo vai bem ou que tudo está como sempre foi vivência do passado, lembranças de pessoas e fatos que já não tem presença no estado atual da organização.</p> <p>A técnica e o trabalho como valores que suplantam as insatisfações dos funcionários e a precariedade das instalações.</p> <p>Fazer de conta que não faz parte da PMC ou que detém um status maior dentro da estrutura da PMC.</p>
Traços Oraís	<p>Reclamações constantes das más condições de trabalho, do salário baixo, da perda de influência e poder no âmbito da PMC, dos jogos políticos internos, das instalações precárias, dos dirigentes.</p> <p>Sensação de impotência para mudar condições negativas acompanhada de projeções da responsabilidade a outras instâncias – políticas, por exemplo – ou organizações.</p>
Traços Masoquistas	<p>Suportar os baixos salários e as condições estruturais não adequadas dos espaços de trabalho e instalações.</p> <p>Trabalhar arduamente, tolerar injustiças no trabalho, com queixumes sem atuação de mudança.</p> <p>Reclamações e queixumes acompanhados de orgulho pelo trabalho árduo apesar das condições de trabalho precárias.</p> <p>Reclamar das condições de atrelamento às políticas salariais e de gestão dos recursos humanos da PMC, mas temer uma flexibilização dessas condições.</p> <p>Evitação fóbica da mudança.</p>
Traços Históricos	<p>Congregações e festas comemorativas ruidosas que afastam o foco dos problemas organizacionais presentes.</p> <p>Preocupação com a imagem pública dos funcionários no ambiente de trabalho, preocupação com fofocas e maledicências internas.</p> <p>Regozijar-se com a imagem pública da organização e com os sentimentos de inveja e competição de outros órgãos como anteparo às insatisfações salariais e de poder de ação.</p>
Traços Psicopáticos	<p>Jogos de poder e de influência política, “jeitinhos”, cargos de confiança, apadrinhamentos.</p> <p>Proposição de planos, projetos, intervenções no ambiente de forma por vezes arbitrária, mesmo que com bons resultados técnicos.</p> <p>Valorização dos contatos políticos e certa persecutoriedade sobre o que se fala, para quem, como e quando.</p>

Os traços de caráter do IPPUC, ou seja, a configuração de mecanismos de defesa de forma sistêmica na organização, são percebidos em seus sintomas comportamentais e podem levar a construção de um quadro comparativo de que dimensões de análise estão aprisionadas em quais lógicas. O quadro 4 apresenta uma visualização simplificada, baseando-se nos dados do quadro 3, sobre as dimensões

de análise e os traços de caráter.

QUADRO 6 – RELAÇÃO ENTRE TRAÇOS DE CARÁTER DO IPPUC E AS DIMENSÕES DE ANÁLISE DAS DEFENSIVIDADES

DIMENSÕES DE ANÁLISE DAS DEFENSIVIDADES	TRAÇOS DE CARÁTER				
	Esquizóide	Oral	Masoquistas	Psicopáticos	Históricos
Espaço Físico			X		
Relacionamentos Interpessoais	X	X	X	X	X
Relacionamentos com outras organizações	X		X		X
Interpretação e Relacionamento com o ambiente	X			X	X
Cultura	X		X	X	X

4.4.4 As defensividades do IPPUC: conclusão

O IPPUC, como qualquer outro sistema, possui uma série de defensividades que se combinam em traços de caráter. A lógica organizacional é, assim, fruto de uma série de percepções cronificadas sobre o ambiente que facilitam a interpretação dos fenômenos internos e externos dentro de uma ótica específica ao sistema. Contudo, essa ótica gerada pela lógica organizacional pode estar ou não adequada às turbulências ambientais pelas quais passa a organização. Seja como for, a existência dessa lógica faz com que a organização possua um jeito particular de entender a realidade, interpretá-la e até mesmo criar as condições externas para que sua lógica seja confirmada, num processo profético de auto-realização.

O IPPUC apresenta fortes traços históricos quanto à necessidades de manutenção de uma imagem de perfeição e competência, o que pode gerar uma carga enorme de insatisfações não atendidas, como de fato se verifica na análise dos dados referentes à Sombra. Essa característica histórica da organização pode levar a

um enrijecimento das relações interpessoais e levando as pessoas a funcionarem dentro de um “como se”, fazendo de conta que tudo está em ordem nas relações interpessoais, superficialmente, e guardando uma grande carga de destrutividade não reconhecida como existente, a qual pode vir a se manifestar de forma contundente em momentos de turbulência ambiental ou pressão interna do sistema.

Por outro lado, os aspectos esquizóides da organização também são ressaltados na análise. Um processo continuado de negação de problemas estruturais, de dificuldades de relações humanas, de questionamentos do papel social da organização, entre outros aspectos relevantes, é evidenciado na análise. A busca pelas glórias do passado, num processo maníaco de regressão, que mistura um saudosismo mítico sobre um passado glorioso composto de realidade e fantasia idealizada com a projeção das falhas internas sobre o corpo de funcionários, então vistos como desinteressados e problemáticos, evidencia esse traço esquizóide.

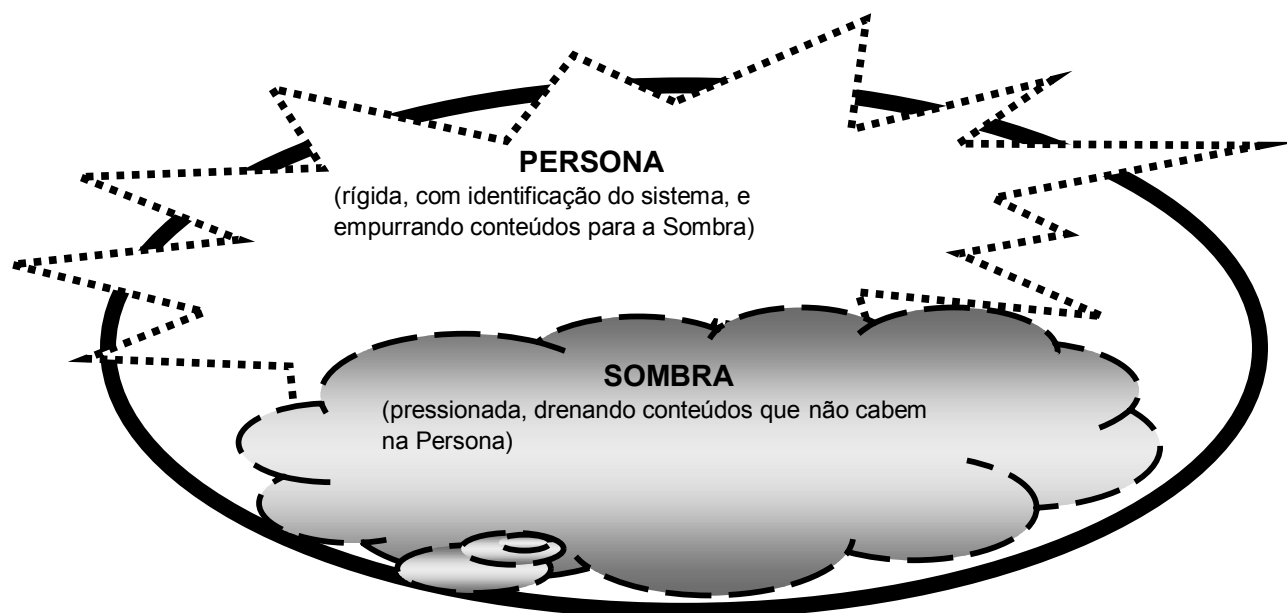
Contudo, não se pode deixar de considerar a combinação de outros traços – orais, psicopáticos e masoquistas - na lógica defensiva da organização. Há a tendência, nesta lógica, de valorizar o trabalho árduo, a competência, a dedicação, apesar das más condições salariais ou mesmo do desconforto ambiental, evidenciando um traço masoquista de tolerância à frustração combinada com o queixume e a acomodação. O mesmo ocorre nos traços psicopáticos, verificados nas relações de poder e nos vínculos políticos, o que faz com que funcionários se sintam mais ou menos no direito de ter prerrogativas dependendo de seu apadrinhamento político atual. Esses traços também determinam a percepção do ambiente externo – a cidade – como maleável, mutável e submissa às transformações que se queira realizar desde o ponto de vista puramente técnico do Instituto. Os traços orais se apresentam de forma clara nas relações de trabalho entre funcionários e instituição – queixumes e falta de motivação sem ação para mudança da situação de trabalho – e da própria instituição com respeito à PMC: também queixumes da falta de verbas, da

falta de interesse, da falta de reconhecimento político junto à uma posição narcísica de entender que são os outros – a prefeitura, a direção do Instituto – que devem resolver os problemas.

4.5 PERSONA, SOMBRA, DEFENSIVIDADES E IDENTIDADE E CULTURA ORGANIZACIONAL DO IPPUC

Uma identificação muito grande com os aspectos personáticos “empurra” para a dimensão da Sombra aspectos reais do sistema que não cabem nas vestes da Persona. Por outro lado, uma não integração da Sombra aumentam as pressões para que a Persona se torne cada vez mais rígida, impedindo ainda mais a integração de conteúdos sombrios do sistema. Quanto mais a Persona está rígida, mais a Sombra estará plena de conteúdos indesejáveis à primeira; quanto mais a Sombra está distante da consciência do sistema (não integrada), mais a Persona estará rígida e o sistema identificado com ela (fig. 1 e fig. 2).

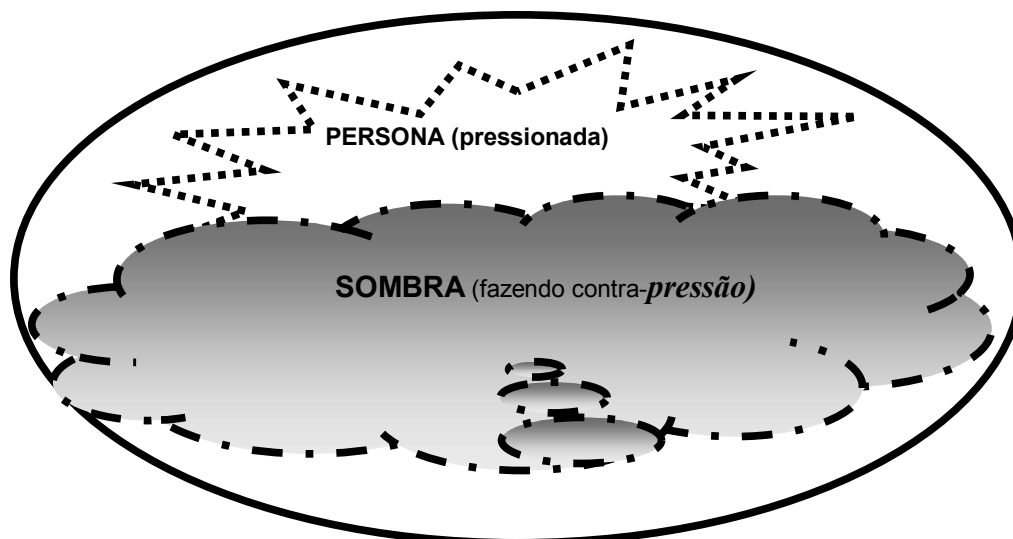
FIG. 1 – RELAÇÕES SOMBRA – PERSONA NO SISTEMA ORGANIZACIONAL: PRESSÃO DA PERSONA



Na figura 1, a Persona toma um grande espaço do sistema organizacional e quanto mais a organização se identifica com ela, mais conteúdos desse sistema que são antagônicos com ela são “empurrados” em direção à Sombra. Assim, a Sombra “drena” da consciência tudo aquilo que não cabe na imagem que a organização tem de si. Essa imagem idealizada, não real como um todo, mas baseada em aspectos reais maximizados pelo sistema defensivo da organização, se torna antagônica aos conteúdos sombrios. Quando a organização está identificada com sua Persona essa drenagem se torna mais acelerada e os conteúdos sombrios mais distantes da consciência da organização.

Porém, como isto não permite estabilidade do sistema, quanto mais a Sombra fica distante da consciência da organização, maiores serão suas pressões sobre a mesma. Essas pressões ameaçam a Persona. Assim, uma vez pressionada, drenando conteúdos e aspectos organizacionais que não cabem na Persona, a Sombra “vaza” esses conteúdos, geralmente negativos, expressando as deficiências organizacionais de forma não planejada, boicotando a Persona. A figura 2 demonstra a Sombra escapando para fora, expressando-se de diversas maneiras e até aparecendo mais do que a Persona.

FIG. 2 – RELAÇÕES SOMBRA – PERSONA NO SISTEMA ORGANIZACIONAL: CONTRA-PRESSÃO DA SOMBRA



No caso do IPPUC, sua identificação com a Persona tem empurrado para a Sombra aspectos de ineficiências organizacionais, como os problemas de gestão de carreiras e de recursos humanos, dificuldades financeiras e de captação e gestão de recursos materiais e financeiros, perda de poder e influência política no âmbito municipal. Uma vez mantidos na Sombra, torna-se muito difícil trabalhar esses aspectos, planejar e implementar mudanças estratégicas, reformular políticas administrativas. Lembrando que a Sombra está distanciada da consciência do sistema, esses conteúdos tem sido tratados na história do IPPUC ou como não existentes ou como irrelevantes frente às conquistas e feitos do Instituto. Isso tem produzido uma contra-pressão da Sombra do IPPUC, ou mesmo um vazamento dos conteúdos sombrios, que se manifesta nas insatisfações dos funcionários, na acomodação e falta de motivação relatada nas entrevistas e questionários. Essa acomodação é contraditória com a imagem personática de agilidade, competência e trabalho técnico de qualidade que faz parte da Persona do Instituto.

Assim, tem-se um quadro onde, se por um lado há de fato uma grande produção técnica de qualidade, por outro há inúmeras ineficiências que são contraditórias à essa produção. Contudo, essas ineficiências, em lugar de serem integradas como existentes, e, portanto, necessitando de cuidados, são relegadas à Sombra. O IPPUC está prisioneiro de sua Persona e de seus feitos técnicos e refém de sua história de sucessos organizacionais, pode-se dizer. A identificação com sua Persona está forte o suficiente para provocar reações negativas contundentes quanto a possíveis mudanças na mesma.

Há, por outro lado, uma gradativa conscientização dos conteúdos sombrios. A Sombra está se manifestando de forma acelerada e contínua na organização. A diminuição da importância política do Instituto, a carência de

materiais, os baixos salários, a perda de profissionais competentes, ou para o mercado ou para a aposentadoria, a dificuldade de captação de recursos financeiros e materiais, entre outros fatos, estão evidentes no dia a dia da organização. Apesar de haver tentativas de maquiagem desses fatos - comemorações, festas, encontros, jornais internos que mostram as conquistas históricas do Instituto e como ele é importante para a cidade – os mesmos são cada vez mais presentes e conscientes. A contra-pressão da Sombra permeia o Instituto atualmente. Os perigos de negação dessa contra-pressão é a mesma tornar-se explosiva em médio prazo, levando a queda de qualidade do trabalho desenvolvido, o que iria atingir em cheio a Persona do Instituto, tão conectada aos mitos de competência e eficácia.

As defensividades do IPPUC acompanham a estruturação da Persona e da Sombra e dão um sentido de unidade ao funcionamento da organização. As defensividades podem ser vistas como sendo a estruturação psicológica da lógica organizacional. A combinação dos mecanismos de defesa e traços de caráter aos quais subjazem faz com que essa lógica se mantenha vigente a despeito das pressões ambientais. Uma vez que essas pressões são inevitáveis em qualquer organização, essa lógica será continuamente questionada. Isto leva ou a um enrigecimento da mesma, para fazer frente às pressões de mudança de forma a manter a identidade da organização e evitar mudança de maneira fóbica, ou a uma flexibilização da mesma, adaptando-a a novos contextos sociais, culturais, econômicos ou políticos.

No caso do IPPUC a manutenção da lógica se utiliza dos mecanismos e traços caractereológicos apresentados e específicos à organização. Outra organização teria outros traços e outra combinação de mecanismos de defesa, traços e dimensões onde se manifestariam. Já que o IPPUC pertence à estrutura administrativa da PMC, ele está também aprisionado na lógica dessa macro organização, a Prefeitura. Contudo, devido a suas características históricas

particulares, o Instituto mantém um sentido de ubiquidade para fazer frente à normatização proveniente da macro organização. Há uma adaptação ao funcionalismo público e uma fantasia de um passado mítico e glorioso quando o Instituto seria mais capaz, mais poderoso, mais rico em vários sentidos. Enquanto outras Secretarias tem mudado de sede durante as décadas, a sede do IPPUC mantém-se a mesma desde sua criação, o que também determina um sentido único de identidade diferenciadora desses outros órgãos.

Não há uma correlação direta entre Persona e Sombra e identidade e cultura organizacionais. Assim, o estudo da Persona e da Sombra do IPPUC não implica um entendimento vasto sobre a identidade e a cultura da instituição. Evidencia-se alguns aspectos da cultura na pesquisa sobre Persona e Sombra, assim como sobre a identidade organizacional, devido a metodologia utilizada. Porém, a Persona e a Sombra do IPPUC convivem com sua identidade e cultura como diferentes instâncias. A não causalidade permite um estudo cruzado dessas instâncias – Persona, Sombra, identidade e cultura – o que levaria a uma compreensão mais ampla da lógica organizacional e suas manifestações. Porém, neste estudo foca-se unicamente os aspectos da configuração da Persona, da Sombra e da complexidade das defensividades organizacionais, não havendo um objetivo de investigação da identidade e da cultura.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

As defensividades do IPPUC se compõem de uma série de mecanismos de defesa que, combinados, se estruturam em traços de caráter que afetam diversas dimensões da vida organizacional. Traços histéricos, psicopáticos, masoquistas, orais e esquizóides se manifestam nessas diferentes dimensões, proporcionando uma lógica defensiva que limita a percepção do ambiente e de si mesma. A interpretação da realidade se torna assim presa de uma lógica que foca a existência de problemáticas e soluções de acordo com as possibilidades de cada traço de caráter. Os mecanismos de defesa estão, desta maneira, por debaixo dos traços de caráter, combinando-se numa complexidade única e particular à organização. Qualquer outra organização que fosse analisada apresentaria outros resultados particulares à si mesma.

O IPPUC apresenta traços histéricos. Busca-se a manutenção de uma imagem de perfeição e competência. Isto ocasiona uma carga de insatisfações reprimidas por não serem compatíveis com aquela busca histórica. Um perfeccionismo fantasioso, infantil, de manutenção de imagens de que tudo está bem, num processo de negação da realidade imediata, faz com que se interprete a realidade com menos precisão. Uma vez que se nega a existência de problemas, esses ficam submetidos a uma grande pressão de ocultamento, mas não inexistentes. Uma carga de destrutividade, que pode se manifestar em negativismo ou desmotivação pode vir a se manifestar de forma contundente em momentos de turbulência ambiental ou pressão interna do sistema.

Os aspectos esquizóides também aparecem na análise. Correlacionando-se com os traços histéricos, mas já num patamar mais inconsciente, a negação de problemas (estruturais, de dificuldades de relações humanas, de questionamentos do

papel social da organização, entre outros aspectos relevantes) é evidenciada. Um mundo mítico e glorioso, um passado de poder e prosperidade, ainda que faça parte da história da organização, é resgatado no imaginário e mantido num sentido de sebastianismo. O processo maníaco de regressão mistura o saudosismo mítico sobre esse passado glorioso, composto de realidade e fantasia idealizada, com a projeção das falhas internas sobre o corpo de funcionários. Esses então são percebidos como desinteressados e problemáticos, servindo como bodes expiatórios das ineficiências organizacionais atuais. Também há figuras míticas, dirigentes do passado, profissionais que coordenaram projetos, idealizações e projeções de fantasias, revelando um viver histórico – passado e presente – pleno de fantasias que se antepõem à uma necessária e urgente interpretação da realidade de forma mais precisa.

A lógica defensiva da organização propõe-se a valorizar o trabalho, a dedicação, a competência e a precisão mesmo que não haja um pagamento adequado ou que não existam nem suporte adequado de maquinário e instalações. Isto evidencia os traço masoquistas de tolerância à frustração que são combinados com o queixume, por um lado, e a acomodação, por outro. As pessoas que reclamam são vistas como problemáticas; seu discurso é percebido como o problema em si e não como um sintoma de uma problemática mais profunda. Crucifica-se o mensageiro; a mensagem é ignorada. Há uma introjeção dessa imagem oficial e em lugar de queixas percebe-se, então, a acomodação e a desmotivação por parte dos funcionários. Uma vez que é inútil reclamar e quem reclama é mal visto, melhor acomodar e esperar aposentadoria, numa perspectiva claramente masoquista. Essa perspectiva guarda, no entanto, uma carga de raiva muito explosiva, que pode vir a tona quando da negação de participar em eventos internos ou boicotes silenciosos a pessoas ou processos.

Os traços psicopáticos no sistema defensivo do IPPUC verificam-se nas relações de poder e nos vínculos políticos, fazendo com que funcionários se sintam mais ou menos no direito de ter prerrogativas dependendo de seu apadrinhamento político atual. Esses traços também determinam a percepção e a interpretação do ambiente (a cidade) como submissa às transformações que se queira realizar desde o ponto de vista puramente técnico do Instituto. Presume-se uma racionalidade e um poder de decisão racional por parte da organização. Há uma dificuldade de assumir-se falhas técnicas. O medo de errar, e ser questionado por seus erros fez com que houvesse uma brutalidade na imposição de seus projetos, sendo que isto entrou em cheque desde a democratização da sociedade brasileira. Hoje o instituto é controlado pela sociedade civil e pela estrutura administrativa da Prefeitura, possuindo inúmeras limitações. Isto provoca, dentro da lógica psicopática, um sentimento de fracasso que sempre é atribuído a outrem: os funcionários, a sociedade, a Prefeitura etc.

Os traços orais se manifestam nas relações de trabalho entre funcionários e instituição e também entre instituição e outras organizações. Falta de motivação sem ação para mudança da situação de trabalho, queixas, reclamações, insatisfação constante, desconfiança de qualquer proposta de mudança, passividade, numa postura passivo-agressiva. A própria instituição com respeito à PMC também está nessa postura oral de queixumes sobre a falta de verbas, de interesse, de reconhecimento político, etc. Isto remete à uma posição narcísica de entender que são os outros – a prefeitura, a direção do Instituto – que devem resolver os problemas, sejam eles quais forem.

Quanto aos mecanismos de defesa que subjazem aos traços de caráter – projeção, negação, deslocamento, idealização, racionalização, formação reativa – esses se combinam de diversas formas, possibilitando o encouraçamento da

organização dentro de uma lógica de interpretação de si mesma e do ambiente. Esse encorajamento cria uma estase de energia psíquica no sistema como um todo, dificultando o desenvolvimento de propostas que possam tanto verificar como interferir nas problemáticas existentes. Ao mesmo tempo, o IPPUC é aberto a pesquisas desde o início de sua história, característica da atividade do próprio instituto. Sua biblioteca é consultada por estudantes de graduação e pós-graduação de diversos locais do país. Porém isto não significa que haja uma postura de abertura para a mudança interna: pesquisadores são percebidos como cientistas e não como possíveis interventores; isto é, capazes de propor mudança.

A Persona e a Sombra do IPPUC são mantidas distanciadas pelas defensividades. Essas deixam que o lado luminoso e o lado sombrio se tornem contraditórios. A configuração da Persona pode ser vista em facetas para melhor entendimento do observador. Essas facetas compreendem diversos aspectos psicoafetivos que se manifestam na vida organizacional. Num todo a Persona do IPPUC é voltada para os focos de competência técnica em planejamento e pesquisa, capacidade e agilidade de trabalho, prestígio político, envolvimento afetivo dos funcionários, poder de influência política e racionalidade, sendo esses focos distribuídos nas facetas. Essas imagens personáticas tem sido reforçadas pelos sucessos organizacionais históricos da organização, mesmo que na atualidade não sejam confirmadas. A percepção do ambiente é afetada pela Persona devido existir uma identificação com a mesma, especialmente com respeito a mito da racionalidade técnica. O ambiente é visto como passível de mudanças por meio de criação técnica de profissionais que utilizam recursos técnicos: pesquisa e planejamento. A Persona do IPPUC interfere na interpretação de variáveis que fogem da prancheta, por assim dizer. Os aspectos sócio-políticos, culturais e econômicos apresentam surpresas que a rigidez da Persona não permite antever. A

flexibilização da Persona levaria, paradoxalmente, a um trabalho técnico mais adaptativo, incluindo aí uma melhora das relações humanas no trabalho.

A Persona do IPPUC interfere também, desta forma, nas relações internas, já que ela não contempla a existência de outro mundo que não o racional, previsível e tecnicamente modificável. Uma vez que as relações humanas no trabalho são permeadas de jogos de poder, problemas de comunicação, sub-culturas, valores e crenças (presentes em qualquer organização), elas apresentam uma dimensão que se não for aceita como existente leva a uma repressão da expressão das problemáticas. Essa repressão, por sua vez, ocasiona diversos problemas nos processos de trabalho, desde os afetivos nas relações entre pessoas – perseguições, descaso, humilhações, insatisfações, desmotivação, stress – até atrasos, baixa de qualidade técnica, dificuldades várias de resolver problemas administrativos diversos.

Assim, o IPPUC possui uma Persona composta de perspectivas mitológicas que apontam para sucesso e poder em seu ambiente. Contudo, a sua Sombra é plena de conteúdos conectados a fracasso e dificuldade de manutenção dos aspectos personáticos. Os fatos atuais desmentem aspectos de sua Persona, em especial aqueles ligados aos mitos de poder, conhecimento, competência técnica e afetividade nas relações interpessoais. Os aspectos constituintes da Sombra do IPPUC, seus conteúdos, apontam para uma direção contraditória à da Persona. Fracassos e frustrações, problemas administrativos de planejamento interno, dificuldades de comunicação, competição interna, medos e desconfianças quanto ao futuro, perda do poder político e de influência, dificuldades financeiras, entre outros aspectos se manifestam nos conteúdos da Sombra.

A organização passa por um momento de transição em sua história, o que demanda reconfiguração de sua Persona. Isto só pode ocorrer se houver integração de seus aspectos sombrios. Sua Sombra deve ser explorada. Ou seja, aquilo de real

que ocorre hoje na organização – carência de recursos, perda da importância política, dificuldades operacionais, desmotivação dos funcionários, entre outros fatos – devem ser considerados como são e não como se gostaria que fossem. O contato com seu Self, ou seja, com aquilo que é central e contém aspectos concretos e úteis de sua Persona, sua Sombra, os sempre perenes de sua identidade e os importantes de sua cultura, é essencial para o desenvolvimento de planos estratégicos que dirijam a organização para um renovar de sua estrutura e um redimensionamento de seus objetivos.

Neste sentido seria importante aprofundar os estudos sobre a cultura e a identidade da organização. Uma pesquisa sobre valores e crenças poderia facilitar e identificar o fracionamento ou não da cultura organizacional neste momento. Igualmente, uma pesquisa sobre identidade organizacional poderia apontar o que realmente é distintivo e duradouro no IPPUC. Esta pesquisa presente sobre Persona e Sombra pode apontar algumas direções, mas não teve o objetivo de identificar cultura nem identidade como foco e sim apenas como pano de fundo. Um estudo sobre identidade e cultura poderia também cruzar os dados com os desta pesquisa sobre Persona e Sombra, levando a uma compreensão sobre as correlações teóricas entre as quatro instâncias: Persona, Sombra, identidade e cultura organizacionais.

Conclui-se que não há relação causal entre Persona-Sombra e identidade-cultura. Não são correspondentes, mas sim concomitantes no entendimento da vida organizacional. Podem ser vistos como mapas diferentes sobre o mesmo território. Falam dos mesmos fenômenos de maneira diversa e independente. Isto não significa que não possa haver diálogo entre esses mapas. Ao contrário, seria bastante interessante um trabalho que verificasse os pontos em comum entre as quatro instâncias e as diferenças e particularidades de cada uma delas com respeito às outras. Talvez o conceito teórico de Self possa ser utilizado nesse possível trabalho

futuro. Isto demandaria um tempo maior de estudo e pesquisa e o desenvolvimento de uma metodologia específica que pudesse abordar essas relações transconceituais.

A metodologia utilizada nesta pesquisa mostrou-se bastante eficaz para o levantamento dos aspectos da Persona, da Sombra e das defensividades organizacionais. Apesar de ser bastante trabalhosa em termos de desenvolvimento, aplicação e análise, ela se mostrou adequada para a abordagem técnica de aspectos subjetivos. Isto demonstra que a verificação de aspectos do inconsciente organizacional é passível de mensuração e controle por meio de instrumentos e pesquisador adequados para tal empreitada.

Como sugestões de recomendação à organização pode-se pensar em alguns pontos. É necessário ter-se em mente que nenhum sistema muda sem que haja uma pressão, ou interna ou externa. A demanda cria a necessidade de mudança; a história humana o comprova. Contudo, o sistema pode estar em um momento de pressão, interna e externa, e também se encontrar em estase psíquica, encouraçado, negativista, acomodado, numa reação mórbida de passividade ante o perigo ou a ameaça. É o terror frente ao tigre-dente-de-sabre, que paralisa o caçador e faz dele a presa. A reação básica do cérebro humano frente ao perigo vai em duas direções: fuga ou ataque. A paralisação leva à morte, a não ser que seja estratégica (fingir-se de morto, por exemplo, sendo aí intencional e decaindo na categoria fuga).

Uma postura esquizóide, presente no IPPUC, de negar a realidade atual e viver do passado é perigosa por criar uma fuga psíquica que tira o sistema do enfrentamento de suas problemáticas atuais. Fazer de conta que tudo vai bem, que nada mudou, é adequado para momentos de crise imediata quando se tem um problema agudo para resolver: um acidente de carro onde alguém toma o papel de socorrista dos acidentados sem se incomodar com sangue, ossos quebrados, órgãos esmagados e pessoas mortas, sem sentir nada. Pode-se ser estritamente racional

nestas ocasiões; outras manifestações comportamentais seriam até mesmo inadequadas, como choro compulsivo, medo, nojo ou desespero. Porém, no caso do IPPUC não se vive em um acidente, não se está numa fase aguda. Ao contrário, há uma cronificação enraizada que não pode ser enfrentada por meio de defesas esquizóides.

É necessário mobilizar o sistema organizacional de forma suave, mas cirúrgica e segura. Suave porque num estado de cronificação qualquer proposta imediatista seria ou rechaçada ou por demais dolorida. Como num braço amortecido, um movimento de mudança muito súbito fará com que haja dor e interrupção do movimento. Cirúrgica porque há que se identificar quais são os nichos onde há mais dificuldades de mudança, quais sub-grupos estão mais resistentes, como é a comunicação entre eles. Segura porque numa organização como o IPPUC, que hoje recebe ordens da Prefeitura Municipal de Curitiba, já houve diversos programas de treinamento e correlatos impostos pela PMC e desacreditados pelos funcionários, dos quais só participam porque são obrigados.

Um levantamento de necessidades junto aos funcionários seria um dos passos iniciais. Verificar os que as pessoas precisam de forma clara. Fazê-los expressarem-se. Isto deveria ser precedido por todo um processo de sensibilização sobre essa pesquisa de necessidades, pois, como já citado, já houve diversas pesquisas no IPPUC que não produziram nada de relevante ao Instituto. O apoio da direção é essencial para tal empreendimento, mas não o controle sobre as técnicas a serem utilizadas.

Há que se considerar também que o trabalho de intervenção deve sempre levar em conta as limitações do prognóstico da mudança. A desmotivação dos funcionários está diretamente relacionado com os salários baixos, a falta de plano de carreira definido internamente, a falta de avaliação de desempenho com indicadores

de qualificação e capacitação relativos ao trabalho do Instituto especificamente, a falta de premiação por desempenho individual, em resumo. Alguns destes aspectos podem ser transformados dentro de um planejamento estratégico interno, outros dependem totalmente da Prefeitura Municipal.

A flexibilização da Persona do IPPUC já está ocorrendo devido às pressões de sua Sombra reprimida. Uma integração da Sombra seria necessária para que essa flexibilização ocorra de forma menos dolorida para a instituição. Essa integração passa necessariamente por uma aproximação maior entre os membros da diretoria atual e os funcionários em geral. Essa aproximação não pode ocorrer por meio de palavra escrita unicamente: boletins, jornais, murais, não funcionam. Ao contrário, reforçam a imagem de distanciamento. Visitas mais constantes aos setores, conversas com chefias, reuniões de sensibilização e expressão das insatisfações e necessidades dos funcionários, espaço para sugestões são necessários. Contudo os próprios membros da diretoria teriam de ser treinados para realizar este processo. É preciso lembrar que eles fazem parte da organização e também estão imersos nas dificuldades organizacionais, por mais bem intencionados que possam ser. Um facilitar de reuniões seria necessário. Todo um plano estratégico deve ser realizado, com alguém de fora da organização e que não pertença ao quadro da Prefeitura, para que haja confiabilidade no facilitador.

Inevitavelmente a Persona do IPPUC seria questionada nesse processo. Isto leva à constatação de aspectos não agradáveis do sistema, ocasionando a percepção e conscientização de frustrações diversas. Há o risco de se chegar a uma posição depressiva de fim de poço, se o trabalho não for bem realizado. Não se mobiliza defesas de uma hora para outra; é necessário cuidado e paciência, lembrando que as pessoas não são projetos e muito menos somente racionais. Aliviando a pressão da Sombra, por meio de técnicas diversas de expressão

controlada em ambientes programados para tal, num projeto estrategicamente planejado, fatalmente flexibilizará a Persona do sistema. Todo o sistema cresce com tal trabalho.

Assim, poder-se-ia falar num processo de psicoterapia organizacional, se comparamos este processo de mudança com o realizado clinicamente com um indivíduo, que se torna mais consciente de suas capacidades, dificuldades, necessidades e possibilidades reais. Da mesma forma que nesse processo, a Persona e a Sombra do sistema organizacional seriam flexibilizadas e integradas, o sistema aumentaria seu âmbito de consciência, tolerando dissonâncias cognitivas e atendendo suas idiossincrasias, podendo dispor assim de energia psíquica para criar projetos de mudança e de adaptabilidade frente às pressões ambientais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida F. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ARRUDA, Angela (Org.) . **Representando a alteridade**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- ALBERT , S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L.; STAW, B. (Org.). **Research in organizational behaviour**. Greenwich: Jay Press, 1985. v.7.
- BAKER, Elsworth F. **O labirinto humano**. São Paulo: Summus, 1980.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BASTOS, Virgílio B. Mapas cognitivos: ferramentas de pesquisa e intervenção em processos organizacionais. I ENEO. **Anais do Encontro**. Curitiba: ANPAD, 2000.
- BERGER, Peter L. e LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BOADELLA, David. **Nos caminhos de Reich**. São Paulo: Summus, 1985.
- BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1982.
- CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Org). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CALDAS, Miguel; WOOD Jr, Thomas. Identidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n.1, p 6-17, jan/mar 1997.
- CAMPBELL, Joseph. **O poder do mito**. São Paulo: Palas Athena, 1999.
- CAMPOS, Edmundo (Org). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
- CAPRA, Fritjof. **A teia da vida**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- CASTELLS, Manuel. **Fim de milênio**. São Paulo: Paz e Terra, 1999^a.
- . **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999b.
- CASTOR, Belmiro V. J. **O Brasil não é para amadores**. Curitiba: IBQP-Pr, 2000.
- CHANLAT, Jean-François (Org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1991. v. I,II e III.
- CONGER, John P. **Jung e Reich: o corpo como Sombra**. São Paulo: Summus, 1993.

- De MASI, Domenico. **O futuro do trabalho**: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Brasília: UNB, 1999.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**. São Paulo: Cortez, 1992.
- ECO, Humberto. **O pêndulo de Foucault**. Rio de Janeiro: Record, 1989.
- ENRIQUEZ, Eugène. **Da horda ao Estado**. Rio de Janeiro: Zahar, 1990.
- , **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- ERIKSON, Erik. **Identidade, Juventude e Crise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- FRAZER, Sir James G. **O ramo de outro**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1982.
- FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.
- FREUD, Sigmund. **O ego e o id**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.
- , **Um estudo autobiográfico**. Rio de Janeiro: Imago, 1998.
- FROMM, Erich. **A descoberta do inconsciente social**. São Paulo: Marole, 1992.
- GAIARÇA, José A. **Tratado geral sobre a fotoca**: uma análise da desconfiança humana. São Paulo: Summus, 1978.
- GAMBINI, Roberto. **O espelho índio**: os jesuítas e a destruição da alma indígena. Rio de Janeiro: Espaço e Tempo, 1988.
- GAY, Peter. **Freud para historiadores**. São Paulo: Paz e Terra, 1989.
- , **O cultivo do ódio**: a experiência burguesa da rainha Vitória a Freud. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- , **Freud, uma vida para nosso tempo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.
- GIDDENS, Anthony. **A constituição da realidade**. São Paulo: Martins Fontes, 1984.
- HALL, James. **Jung e a interpretação dos sonhos**. São Paulo: Cultrix, 1998.
- HARK, Helmut (Org). **Lexico dos conceitos junguianos fundamentais**. São Paulo: Loyola, 2000.
- HATCH, Mary Jo. **Organization theory**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HILLMAN, James. **Cidade e alma**. São Paulo: Nobel, 1993.
- , **O código do ser**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.
- HOFFER, Eric. **The true believer**. Nova Iorque: Perennial Library, 1989.

- JUNG, Carl G. **O homem e seus símbolos**. São Paulo: Brasiliense, 1964.
- , Prefácio de Carl Gustav Jung In WILHELM, Ricahrd. **I CHING: o livro das mutações**. São Paulo: Pensamento, 1988.
- , **Estudos de psicologia analítica**. Petrópolis: Vozes, 1981.
- , **O eu e o inconsciente**. Petrópolis: Vozes, 1998^a.
- , **A vida simbólica**. Petrópolis: Vozes, 1998b.
- , **Fundamentos de psicologia analítica**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- , **Aion: estudos sobre o simbolismo do si-mesmo**. Petrópolis: Vozes, 2000^a.
- , Comentários selecionados de Jung In HARK, Helmut. **Léxico dos conceitos junguianos fundamentais**. São Paulo: Loyola, 2000b.
- , **Os arquétipos e o inconsciente coletivo**. Petrópolis: Vozes, 2000c.
- , **Sincronicidade**. Petrópolis: Vozes, 2000d.
- JUNG, C.G.; PAULI, W. **The interpretation of nature and the psyche**. Princeton: Princeton University Press, 1955.
- KELEMAN, Stanley. **Anatomia emocional**. São Paulo: Summus, 1992.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LAFFITTE, Eduardo; NUNES, Ana M. **Bioação: uma abordagem relacional para o sucesso organizacional**. Curitiba: Edição dos autores, 1999.
- LAO TSE. **Tao-te-king**. São Paulo: Alvorada, 1982.
- LOWEN, Alexander. **O corpo em terapia: abordagem bioenergética**. São Paulo: Summus, 1977.
- , **Bionenergética**. São Paulo: Summus, 1978.
- , **O corpo em depressão: as bases da fé e a da realidade**. São Paulo: Summus, 1983.
- , **Prazer: uma abordagem criativa da vida**. São Paulo: Summus, 1984.
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H. Rocha. Mudança e estratégia nas organizações: perspectiva cognitiva e institucional. Encontro da ANPAD (22º : 1998:Foz do Iguaçu). **Anais**. Rio de Janeiro: ANPAD, 1998 (CD-Rom).
- MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; NOGUEIRA, Eros. Instituições, Cultura e Identidade Organizacional. 1º ENEO. **Anais do Encontro**. Curitiba: ANPAD, 2000.

- MARCONI, Maria de A.; PRESOTTO, Zélia M. N. **Antropologia**: uma introdução. São Paulo: Atlas, 1998.
- MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**. Campinas: Editorial Psy, 1995.
- MCNEELY, Deldoon A. **Tocar**: terapia do corpo e psicologia profunda. São Paulo: Cultrix, 1994.
- MORENO J.,L. **Psicodrama**. São Paulo: Cultrix , 1993.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- , **Renascença organizacional**. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 1996.
- , **Razão e emoção**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.
- MOTTA, Fernando C. P.; CALDAS, Miguel P.(Org). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MOTTA, Fernando C. P. (Org.) .**Vida psíquica e organizações**. São Paulo: FGV, 2000.
- NADLER, David (Org). **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- NKOMO, Stella; COX Jr., Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tania (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- PAGÈS, Max. **A vida afetiva dos grupos** : esboço de uma teoria das relações humanas. Petrópolis: Vozes, 1982.
- PEARLS, Frederick. **Escarafunchando fritz**. São Paulo: Summus, 1976.
- , **A abordagem gestáltica**: testemunha ocular da terapia. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.
- PINKER, Steven. **Como a mente funciona**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- READ, Piers P. **Os templários**. Rio de Janeiro: Imago, 2000.
- REALE, Giovanni; ANTISERI, Dario. **História da filosofia**, vol. 3. São Paulo: Paulus, 1991.
- REICH, Wilhelm. **Psicologia de massas do fascismo**. São Paulo: Martins Fontes, 1972.
- , **A função do orgasmo**. São Paulo: Brasiliense, 1975.
- , **Escuta Zé Ninguém**. Lisboa: Martins Fontes, 1977.
- , **Análise do caráter**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

- RYBACK, David. **Emoção no local de trabalho**. São Paulo: Cutrix, 1998.
- SCOTT, W. Richard. **Organizations: rational, natural and open systems**. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- SAHEL, Claude (Org.). **A tolerância**. Porto Alegre: LPM, 1991.
- SANTOS, Horta. **O tempo e a mente**. Rio de Janeiro: Record, 1998.
- SCHAKLETON, Bruce. O encontro com a sombra no trabalho. In ZWEIG; ABRAMS. **Ao encontro da Sombra**. São Paulo: Cultrix, 1998.
- SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey-Bass, 1987.
- SCHIRATO, Maria A Rhei. **O feitiço das organizações**. São Paulo: Atlas, 2000.
- SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHARP, Daryl. **Léxico junguiano: dicionário de termos e conceitos**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- SKINNER, B.F. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1974.
- STEIN, Murray. **Jung: o mapa da alma**. São Paulo: Cultrix, 1998.
- STEVENS, John O. **Tornar-se presente**. São Paulo: Summus, 1977.
- TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo; CODO, Wanderley (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1999.
- THOMPSON, James D. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: MacGraw-Hill do Brasil, 1976.
- TOBEN, Bob; WOLF, Fred Alan. **Espaço, tempo e além**. São Paulo: Cultrix, 1988.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais : a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIEIRA, Marcelo M. F.; Oliveira, Lúcia M.B. (Org.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- VON FRANZ, Marie Louise. A ciência e o inconsciente. In JUNG, Carl. **O homem e seus símbolos**, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1964.
- , **A Sombra e o mal nos contos de fada**. São Paulo: Paulinas, 1985.
- , **A interpretação dos contos de fada**. São Paulo: Paulus, 1990.

-----, **Adivinhação e sincronicidade**: a psicologia da probabilidade significativa. São Paulo: Cultrix, 1999^a.

-----, **Os sonhos e a morte**. São Paulo: Cultrix, 1999b.

WILHELM, Richard. **I CHING, o livro das mutações**. São Paulo: Pensamento, 1988.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. Beverly Hills: Sage, 1984.

ZWEIG, Connie; ABRAMS, Jeremiah (Org). **Ao encontro da Sombra**. São Paulo: Cultrix, 1998.

ANEXO I - ORGANOGRAMA DA INSTITUIÇÃO

ANEXO II - SOBRE A COLETA DE DADOS

As Etapas de Pesquisa:

Observação não participante:

A observação não participante foi iniciada desde o primeiro contato com a organização, uma vez que a pesquisa procura verificar aspectos subjetivos e comportamentais da organização em análise. A observação não participante, devido às características particulares da pesquisa, seguiu-se durante todo o levantamento de dados, acompanhando outras etapas.

No total foram realizadas 83 visitas sistemáticas à organização em dias e horários diferentes durante um período de 6 meses de pesquisa em campo. Essas visitas também funcionaram como fator de ambientação do pesquisador com respeito à organização. No processo de ambientação foi possível construir as bases do roteiro das entrevistas semi-estruturadas, da Etapa 3. Por outro lado, também a organização se ambientava com o pesquisador, viabilizando o contrato e o vínculo psicológicos necessários para a investigação.

Observação não participante e criação do contrato e vínculo psicológicos:

A preocupação com a criação de um vínculo psicológico com os membros da organização segue a perspectiva teórica que fundamenta a pesquisa. Como vínculo psicológico considera-se a criação de um *rapport* entre pesquisador e organização e seus membros onde haja um composto de regras e valores que são sustentados pela percepção da confiança mútua. O vínculo criado se sustenta em valores de colaboração, participação no processo de pesquisa, transparência quanto aos objetivos da pesquisa e à identidade do pesquisador e anonimato dos pesquisados. Esses valores se configuram num contrato

relacional que rege os comportamentos de duas ou mais partes. Tal contrato deve ser reafirmado e mantido pelo comportamento verbal e não verbal do pesquisador. Esse comportamento de sustentação do contrato e do vínculo implica comportamentos como, por exemplo:

1. Respeito às normas da organização quanto a territórios abertos ou fechados à presença
2. do pesquisador.
3. Pedidos de permissão para a observação das pessoas trabalhando junto à Diretoria e às Chefias de cada setor.
4. Flexibilidade frente a horários marcados e remarcados pela organização para a presença do pesquisador no ambiente de trabalho.
5. Apresentação do pesquisador todas as vezes que o mesmo visita um setor.
6. Atenção a todos os comportamentos de reconhecimento do pesquisador como presença constante na organização, incluindo cumprimentos às pessoas que encontra no trânsito pela organização em todos os momentos da pesquisa.
7. Dispensa de tempo para conversas informais com funcionários que desejam saber mais sobre a pesquisa, explicando a pesquisa da forma mais clara o possível.
8. Disponibilidade de explicar a identidade do próprio pesquisador, sua formação, sua origem e outros detalhes, incluindo sua não vinculação empregatícia com a instituição.

Os Anexos III e IV trazem o roteiro e os resultados qualitativos da observação sistemática não participante.

Pesquisa e Análise Documental:

Foram pesquisadas diversas publicações relacionadas com a organização. A biblioteca da organização foi bastante útil. A página de internet do IPPUC se mostrou bastante completa, com informações diversas sobre história, objetivos, serviços, valores,

crenças, mitos, símbolos, da organização. Essa página passou por reformulação poucos dias antes do início do processo de pesquisa, tornando-se mais interativa e aberta à clientela da organização, ou seja, à comunidade em geral. Alguns livros publicados pela organização foram ofertados ao pesquisador no início da pesquisa, manifestando não somente a autorização da diretoria à pesquisa, mas também o suporte que a mesma daria ao pesquisador em seu processo de investigação.

Entrevistas Semi Estruturadas:

Foram realizadas 9 entrevistas semi-estruturadas, sendo em média de tempo 1 hora cada uma delas, abordando diversos temas relativos à cultura e à identidade da organização, assim como estratégias, objetivos, questões atuais mais urgentes, inovações e mudanças tecnológicas e de gestão. As entrevistas foram todas realizadas com bastante disponibilidade dos entrevistados, sem necessidade de formulação de ofícios, apesar de serem diversas vezes marcadas e remarcadas devido às agendas dos entrevistados, especialmente os da diretoria da organização. A participação nas entrevistas foi por adesão e a amostra dos entrevistados foi intencional considerando o nível estratégico da organização: Presidente e 4 Supervisores de área. Posteriormente foram entrevistados mais 4 chefias representando as 4 distintas Supervisões, finalizando um total de 9 entrevistas.

Desenvolvimento do Roteiro das Entrevistas Semi Estruturadas:

O roteiro das entrevistas semi estruturadas seguiu as observações coletadas na etapa da observação não participante e na análise documental. Além disto, a presença do pesquisador suscitou indagações ,por parte das pessoas na organização, sobre a pesquisa as quais facilitaram ao pesquisador a criação do roteiro de entrevistas. Pretendeu-se nas entrevistas a coleta de informações diversas sobre a organização, sua história, suas estratégias, suas relações com outras organizações, seus desafios atuais, suas dificuldades

presentes, entre outros aspectos também da cultura e da identidade da organização.

Pré testes do roteiro das Entrevistas Semi Estruturadas:

Foram realizados pré testes para a confecção definitiva do roteiro de entrevista. Esses pré testes serviram para testar os procedimentos de pesquisa na entrevista. A maneira de iniciar a entrevista, o tipo de abordagem que mais funciona na organização, as atitudes que deveriam ser tomadas, as perguntas mais pertinentes, para fazer com que a validade e a adequação do instrumento fosse a mais correta o possível.

Os pré testes foram realizados através da aplicação de roteiro inicial da entrevista em 6 entrevistados, que foram posteriormente mais uma vez entrevistados com gravação das entrevistas quando da definição do roteiro a ser aplicado.

Relação dos entrevistados:

As entrevistas foram realizadas com:

- 1 Presidente do IPPUC (diretoria)
- 1 Supervisor de Informações (diretoria)
- 1 Supervisor Administrativo Financeiro (diretoria)
- 1 Supervisor de Planejamento (diretoria)
- 1 Supervisor de Implantação (diretoria)
- 1 chefia supervisão de Informações
- 1 chefia supervisão Administrativo Financeiro
- 1 chefia supervisão de Planejamento

Questionário de Pesquisa:

Foi aplicado um questionário de pesquisa. O desenvolvimento do questionário de pesquisa se realizou após as entrevistas, o que permitiu construir um instrumento que

pudesse realmente ser útil para investigação. No mesmo inclui-se afirmações e palavras retiradas das entrevistas e oferecidas aos pesquisados para ordenamento em posição de relevância quanto à organização. Também contém frases incompletas que mobilizam o afetivo-subjetivo dos pesquisados, sempre com respeito à organização. Dados sobre tempo de trabalho no IPPUC, gênero, idade, escolaridade, também foram levantados. Finalmente, no questionário pede-se que o pesquisado desenhe imagens sobre a organização, o que se configurou com um interessante método de verificar sincronidades de percepções e discrepâncias de imagens, ao mesmo tempo.

Desenvolvimento do Questionário de Pesquisa:

De acordo com as orientações do Setor de Recursos Humanos do IPPUC, e checando as mesmas com membros da Diretoria da organização, definiu-se aplicar 175 questionários. Esse número foi definido considerando-se o histórico da relativa pouca participação dos funcionários da organização em pesquisas anteriores, segundo o Setor de Recursos Humanos. Além disto, ainda segundo a mesma fonte, muitos funcionários do IPPUC, que estão lotados na organização, ficam trabalhando em projetos externos, visitas, pesquisas, e não seriam encontrados na organização quando da aplicação dos questionários. A amostra foi considerada por adesão. Foram aplicados os 175 e obteve-se de devolução 123 questionários total ou parcialmente preenchidos, ou seja, quase 70% de respostas válidas.

Pré Testes do Questionário de Pesquisa:

Foram realizados pré teste com o questionário de pesquisa aplicado em 10 pessoas, aleatoriamente, na organização, para verificar compreensão das questões, adequação das instruções para o preenchimento, forma de abordagem para a participação na pesquisa (a amostra foi por adesão), o que permitiu o reordenamento de questões dentro de

aspectos de validade e adequação formatados para a população específica da organização.

Aplicação do Questionário de Pesquisa:

A aplicação do questionário se deu em 14 visitas à organização. Foram feitas visitas em todos os setores e distribuídos os questionários nas mãos dos pesquisados, com coleta no mesmo dia ou em dia posterior. A aplicação dos questionários seguiu os passos abaixo:

1. Apresentação da necessidade de aplicação dos questionários à Diretoria
2. Apresentação da necessidade de aplicação dos questionários ao Setor de RH
3. Desenvolvimento da estratégia de aplicação dos questionários seguindo orientação das Chefias de RH quanto à participação dos pesquisados (a resposta foi por adesão, sendo assim essa orientação foi muito significativa)
4. Reuniões com cada Supervisor de área e suas Chefias subordinadas para apresentação do pesquisador, aos que não o conheciam, e para informação de que o questionário seria aplicado
5. Pré testes com os questionários de pesquisa
6. Reformulação e definição do questionário de pesquisa
7. Aplicação do questionário de sala em sala, de setor em setor, de supervisão em supervisão, pelo pesquisador. A cada sala, setor e supervisão o pesquisador repetia as mesmas informações:
 - g.1) apresentação pessoal, objetivos e destinação da pesquisa
 - g.2) explicação sobre o questionário e sobre o anonimato dos respondentes
 - g.3) explicação de como o questionário seria recolhido
 - g.4) agradecimentos pela atenção dispêndida ao pesquisador e ao questionário

Recolhimento do questionário de pesquisa em um envelope sem identificação onde todos os respondentes de cada setor colocaram seus questionários preenchidos.

Workshop de Pesquisa:

Foi realizado um workshop de pesquisa após a aplicação do questionário. Consistiu de um trabalho de grupo, com participação por adesão e com ampla divulgação dentro da instituição.

Pré Testes do Workshop de Pesquisa:

Foi realizado um pré teste do roteiro do workshop de pesquisa com um grupo de 8 voluntário de fora da organização, para verificação da adequação das técnicas a serem utilizadas posteriormente na investigação. Esse pré teste serviu para modificação de recursos de dinâmicas grupais e adequação dos recursos, postura de pesquisa, contando com o *feed back* dos voluntários, além de verificar o tempo de aplicação de cada técnica.

Desenvolvimento do workshop de pesquisa:

O desenvolvimento do workshop de pesquisa ocorreu em várias etapas. Cada etapa permitiu a definição mais adequada de técnicas e abordagens para investigação, assim como a definição dos aspectos logísticos implicados no procedimento:

1. Pesquisa bibliográfica sobre técnicas de investigação grupal
2. 4 entrevistas semi estruturadas com 4 *experts* em dinâmicas de grupo
3. Apresentação à Diretoria da perspectiva da realização do workshop de pesquisa, seus objetivos e procedimentos.
4. Pesquisa com o Setor de Recursos Humanos sobre quais trabalhos grupais tem sido desenvolvidos na organização, a participação das pessoas e os resultados obtidos.
5. Reunião com Supervisora de Informações para definir onde e quando poderia ser

realizado o workshop e como poderia ser divulgado da melhor forma possível, dentro da cultura da organização (a organização tem passado por programas motivacionais organizados pelo IMAP – Instituto Municipal de Administração Pública - que não tem provocado resultados maiores do que a descrença nos mesmos, segundo entrevistas) para que as pessoas desejem participar.

6. Reunião com Setor de RH para se definir como poderia se divulgar de forma direta e contundente, para despertar o interesse dos funcionários no workshop, focando nas formas de comunicação que melhor funcionam na organização.
7. Pesquisa junto ao Setor de Recursos Humanos, Supervisão de Informações e
8. Supervisão Administrativa sobre título e tema mais adequado ao workshop de pesquisa para estimular a participação por adesão das pessoas.
9. Reunião com Supervisora Administrativa para se definir datas e reserva de auditório, onde foi realizado o workshop, assim como definição de materiais e recursos necessários disponíveis dentro da organização para o desenvolvimento do workshop.
10. Pré teste do workshop de pesquisa
11. Reformulação e adequação do roteiro do workshop de pesquisa
12. Criação, por parte do pesquisador, do convite ao workshop de pesquisa, segundo investigação sobre os processos de comunicação dentro da organização.
13. Distribuição pessoal por parte do pesquisador de 175 convites (igual número dos formulários aplicados) para participação do workshop, solicitando confirmação de participação junto ao Setor de RH.
14. Convite de um profissional de Psicologia para acompanhamento do pesquisador na aplicação do workshop de pesquisa, servindo como observador não participante.
15. Aplicação do workshop de pesquisa

Estrutura do Workshop de Pesquisa

O desenvolvimento do workshop contou com a presença de um profissional que trabalhou junto com o pesquisador na aplicação das técnicas de grupo. Essas técnicas foram:

- técnicas de grupo de Psicodrama, para aquecimento grupal, estimular espontaneidade e comunicação, com situações lúdicas de dramatização.
- técnicas de grupo de Bioenergética, para aquecimento grupal, estimular a espontaneidade, com movimentos musculares para facilitar expressão verbal.
- jogos de interação, para viabilizar o trabalho de colagem a ser feito em grupo, com aspectos lúdicos e interativos.
- técnicas de dinâmica de grupo para expressividade, para que o grupo possa expressar considerações grupais e não apenas individuais.
- colagens e montagens tridimensionais, para expressão física e concreta, registrada, de considerações e reflexões sobre a organização em estudo.

A combinação de métodos e técnicas está dentro da lógica da pesquisa e permitiu verificar uma série de aspectos sobre os valores, crenças e percepções sobre a organização. A presença de um profissional convidado permitiu ao pesquisador a aplicação das técnicas de forma mais espontânea, contando com a observação do convidado como registro de fenômenos de interesse para a pesquisa.

Aplicação do Workshop de Pesquisa:

Foram ofertadas duas datas de possibilidade para a realização de dois grupos distintos de participantes. No mesmo dia da entrega de convites foram feitas 6 inscrições para o primeiro dia e 10 para o segundo dia. O primeiro dia foi uma Quarta-feira à tarde, das 15:30h até às 17:00h. O segundo dia ofertado foi uma Sexta-feira, no mesmo horário, devido à não disponibilidade da sala de trabalho na Quinta-feira.

Ocorreu que na Quarta-feira, primeiro workshop programado, apareceram 8

peçoas, algumas inscritas no workshop de Sexta-feira, algumas não inscritas em nenhum deles e algumas inscritas no de Quarta-feira mesmo. Assim o workshop foi aplicado em 8 participantes que constituíram um grupo bastante estratificado da organização:

- 1 membro da Diretoria
- 1 Chefia de Setor da Supervisão de Informações
- 1 Chefia de Setor da Supervisão Administrativa
- 3 funcionários do IPPUC de nível técnico, de vários setores
- 2 estagiários, de vários setores

O workshop de Sexta-feira não ocorreu. Isto se deve a alguns fatores, considerados junto ao RH da organização. Há o hábito de as pessoas irem embora mais cedo nas Sextas-feiras, o que pode ter influenciado o fenômeno. Igualmente, a Sexta-feira em questão choveu muito na cidade, fazendo frio. E, além disto, alguns inscritos para Sexta-feira já haviam participado na Quarta-feira.

Decidiu-se pela não insistência em programar outro workshop considerando os resultados positivos para a pesquisa durante o workshop realizado e a estratificação do grupo que representava vários setores da organização. Foram feitas anotações dos dados levantados no workshop e registros fotográficos.

Registros Fotográficos:

O registro fotográfico foi realizado dias 14, 15 e 16 de agosto de 2001 em horários distintos. Totalizou-se 26 fotografias como base de estudo, das quais foram selecionadas 12 mais significativas e com melhor imagem. O registro fotográfico foi feito focando em:

- arranjos do espaço físico e instalações
- áreas de lazer e de trabalho

- cerimônias de integração social e comemorações
- instrumentos de comunicação interna
- objetos e artefatos

Não houve dificuldade em registrar fotograficamente a organização. Foi feito um cuidado especial de não se registrar pessoas específicas para evitar desenvolvimento de respostas persecutórias por parte das mesmas, novamente levando em conta o caráter político da organização. O registro de pessoas, quando se deu, ocorreu em comemorações.

Observações sobre os instrumentos e seus resultados:

Anexos seguintes deste trabalho trazem os detalhes dos roteiros de cada instrumento de pesquisa e seus resultados qualitativos e quantitativos.

ANEXO III - ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual sua função no IPPUC ?
2. Antes desta função, exerceu outra nessa organização?
3. Desde quando você está no IPPUC ?
4. Quantas pessoas você coordena?
5. Que responsabilidades seu cargo implica?
6. O que é o IPPUC ?
7. O que caracteriza o IPPUC ? O que lhe dá o diferencial ?
8. Quem é o cliente atendido pelo IPPUC ?
9. Quais são os objetivos do IPPUC?
10. Qual a missão do IPPUC ? Qual seu papel ?
11. Como o IPPUC se relaciona com outras organizações ? Quais são elas ?
12. Que organizações cooperam com o IPPUC ? Quem são seus fornecedores ?
13. Com quais organizações o IPPUC se relaciona para desenvolver projetos em conjunto ?
14. E a relação com associações?
15. Há organizações similares ao IPPUC ?
16. Como se relaciona o IPPUC e a PMC ? E o IPPUC e outras autarquias?
17. O que o IPPUC tem autonomia para fazer e o que não tem?
18. O que você vê como central, duradouro e distintivo no IPPUC quando comparado com outras organizações?
19. Como você vê o organograma do IPPUC ?
20. Quais os departamentos ou setores do IPPUC que são considerados o mais centrais e importantes?
21. Como você vê a cultura da organização? O que é importante aqui no IPPUC ?
22. Como você acha que as pessoas que trabalham no IPPUC se sentem?

23. Como as pessoas ingressam no IPPUC ? Como se desligam ?
24. O que você acha do clima na relação entre as pessoas no IPPUC ? confiança, desconfiança, vínculos afetivos, brigas, conflitos, etc. , tipo de lideranças, processos de comunicação...
25. O que você acha que é tabú comentar dentro do IPPUC ?
26. Quais são as fontes de financiamento do IPPUC ?
27. Há organizações concorrentes com o IPPUC ?
28. O que é considerado importante dentro do IPPUC ?
29. Como você vê o IPPUC hoje?
30. Quais são os maiores desafios do IPPUC hoje?
31. Quais são suas necessidades atuais ?
32. Que mudanças e inovações organizacionais importantes tem ocorrido no IPPUC desde sua fundação? O que mudou em sua história ?
33. O que você acha do espaço físico do IPPUC?
34. O que é o melhor do IPPUC ?
35. O que é o pior do IPPUC ?
36. Como você acha que a comunidade vê o IPPUC ? Quem cuida da imagem do IPPUC ?
37. Como você acha que as pessoas que trabalham no IPPUC vem o IPPUC ?
38. Como você vê o futuro da organização ? o que de pior poderia acontecer ? o que de melhor poderia acontecer ? o que de mais possível pode acontecer ?
39. Você acha o IPPUC uma organização moderna ?

ANEXO IV - EXCERTOS DE ENTREVISTAS E DOCUMENTOS ANALISADOS

Excertos das entrevistas com 5 dirigentes e 4 chefias agrupados em categorias temáticas – CT.

CT:1 - O QUE É O IPPUC

“ O IPPUC é o órgão que, é claro, o nome já diz, planeja a cidade, e o nome do IPPUC tem dois pês, pesquisa e planejamento, assim muitas cidades que vem aqui sobre os projetos do IPPUC tem que compreender o primeiro P que é a pesquisa. O IPPUC , essa geração de informação, faz com que todos os elementos cruciais relativos ao desenvolvimento da cidade esteja armazenados e processados em um único local. E isto é a fonte que alimenta as ações de planejamento” (E:1)

“...o IPPUC é o órgão de planejamento da Prefeitura...então...o processo de planejamento da cidade nas diversas Secretarias tem correlação com o IPPUC...” (E:6)

“O IPPUC é uma autarquia da Prefeitura e tem um destaque especial, frente a outros departamentos e Secretarias da Prefeitura, faz de tudo um pouquinho, e a maioria dos projetos dos Prefeitos são criados aqui, cuida do imobiliário urbano, banco, faz projetos para creche, e dos Prefeitos que passam por aqui, independente do partido.” (E:7)

CT:2 - OBJETIVOS E PAPEL DO IPPUC

“Os objetivos do IPPUC é conseguir reunir as diferentes facetas da cidade, conseguir reuni-las num único ambiente, para que se consiga a maior sinergia possível numa única ação. Quando você faz uma ação de planejamento se você tem consciência das diversas facetas que ela abrange e se você tem controle real , um domínio dessas diversas facetas, você consegue com uma única ação otimizar essa ação, e esse é objetivo do IPPUC. É como matar um coelho com uma cajadada só, mas você mata mais de dois porque acaba-se por ter ações muito abrangentes.” (E:1-a)

“Já o papel do IPPUC é planejar a cidade de Curitiba, um papel definido.” (E:1-b)

“A missão acho que é dar subsidio ao poder político para esse planejamento ser efetivo, subsidio de informação e técnico. Acho que uma visão bem comum do IPPUC é que nos somos um órgão técnico, e não político, a gente subsidia o político independente da linha política que esse poder tiver, e esse subsidio é para atender em ultima analise a política, então o IPPUC não tem uma missão política é uma missão técnica de subsidiar ação políticas” (E:1-c)

“...a origem do IPPUC é a origem da prevenção. Nos queremos crescer mas não queremos ser o que essas cidades estavam pagando, não queremos pagar esse preço. Então como que nos vamos poder crescer sem pagar esses preço? Depois de alguns anos

foi cunhado esse termo de sustentabilidade, mas na época era uma questão muito simples, nos não queremos pagar o preço deste progresso, nos queremos progresso mas queremos com qualidade de vida.” (E:1-d)

“O IPPUC todo ano tem que se atualizar, a cidade está crescendo, temos que fazer outros eixos de transporte, e é mais difícil fazer um trinário hoje em dia, é um problema sério em Curitiba a desapropriação, então você tem que se atualizar, dar parâmetros para que a cidade cresça e ter condições de ter mais coisas, como serviços, melhorar e alargar as vias, então tem um monte assessors como essas coisas, não dá para pensar que em Curitiba todo mundo vai ter sua casinha, não, tem prédio, tem crescimento vertical, temos que ter o controle da cidade como um todo. Um órgão como o IPPUC precisa existir para isto.” (E:3)

“Você tem uma meta de planejamento para o futuro e o que você está falando hoje e o que lá na frente isto vai repercutir, isto vai ocasionar, isso vai atender. Por exemplo você faz um plano de ocupação de urbanização que você sonha, você imagina, que daqui a dez anos você quer...você sonha os problemas que essa população terá...você hoje tem condições de prever o que vai acontecer..” (E:4-a)

“O órgão de planejamento não é somente uma instituição formal e burocrática, deve também criar novos conceitos, valores, antecipar o futuro.” (E:4-b)

“É, digo de hoje e de sempre, na verdade. É de que a cidade cresça, que ela cresça da forma mais homogênea e uniforme possível, nossa cidade cresce e cresce bastante, na verdade. É tentar espalhar os benefícios para todos, com os poucos recursos que a Prefeitura tem, e ao mesmo tempo estruturar esses benefícios, preocupando-se com o futuro, da forma mais adequada possível, atendendo a população. A preocupação de sempre do IPPUC, na verdade, foi essa. Tudo isto é claro varia de acordo com o grau da política da Prefeitura.” (E:6)

“Eu diria que a preocupação maior do IPPUC é a melhoria da qualidade de vida das pessoas da cidade. A preocupação com a cidade. É melhorar, em todas as áreas, social, territorial, a qualidade de vida das pessoas, é o que tem mantido o IPPUC, desde o começo.” (E:8)

CT:3 - DIFERENCIAL DO IPPUC

“...então são diversos profissionais de diversas áreas, são arquitetos, são sociólogos, são educadores, são engenheiros, comunicadores visuais, que estão fazendo uma atividade chamada planejamento urbano. Mas é o conjunto, a integração dessas funções que eu acho que é o diferencial do IPPUC, que o IPPUC durante todo esse tempo conseguiu reunir esses profissionais de diferentes áreas que tem diversas formações, inclusive éticas, que são diferentes, o que um engenheiro quer, o que um arquiteto quer não é a mesma coisa, não é o mesmo que um sociólogo quer, em termos de prioridade na

sociedade, mas a sociedade necessita de todos eles, então existir um ambiente onde eles possam expressar suas visões e prioridades e essas prioridades terem um peso e serem contempladas é um grande diferencial, ou pelo menos foi até hoje um grande diferencial do IPPUC.” (E:1-a)

“Acho que é a criatividade, mas acho que nada disto é permanente, apesar de que na nossa página nova diz que o planejamento e o plano diretor é para mudar mas permanente é o IPPUC, eu acho linda essa frase mas já questiono essa permanência, acho que nada é permanente, e nem o IPPUC, mas o que faz o IPPUC e gostaria que fosse permanente mesmo é essa visão integrada e criativa da cidade e eu não consigo ver nenhum outro órgão da Prefeitura com essa capacidade, de ter essa agregação, essa visão macro, e essa visão integrada, de transformar as coisas no físico, pode parecer materialista, mas é tão importante, porque se não se transforma em algo material, visível, tangível, é só uma idéia, não existe. Em termos urbanos há que se fazer uma serie de coisas que não são físicas.” (E:1-b)

“O que faz o IPPUC ser o IPPUC é transformar uma idéia, usar a informação, fazer de uma idéia uma coisa real, uma coisa que tenha vida que funcione, que seja monitorada, que se já melhorada, ou até suprimida se for o caso dela não funcionar. Então isto que é o coração do IPPUC, é você ter uma idéia, o material de trabalho do arquiteto é a intuição, você escaneia, uma idéia intuitiva, você escaneia o mundo e vem com uma idéia, e a transformação dessa idéia em algo real. Então...” (E:1-c)

“...em Los Angeles, a cidade mais rica do país mais rico, não consegue resolver seus problemas, e nós aqui sem recurso conseguimos fazer coisas que nos orgulham, e as pessoas que trabalham aqui tem orgulho disto, mesmo que não tenham a dimensão de quão grande é isto tudo aqui...” (E:1-d)

“Toda a Prefeitura é executiva, e o IPPUC planeja, é muito mais planejar do que executar. Executar qual quer pessoa com um bom treinamento vai pode fazer, mas planejar tem que saber como, quando, de forma, de onde vem o recurso...é mais difícil, tem que ter um treinamento, saber de várias questões...há essa diferenciação grande...” (E:3)

“...toda a cidade necessita de uma instituição como o IPPUC. Ela é importante porque vai delinear o futuro da cidade e que esteja isenta de grupos específicos. Uma inexistência de um órgão planejamento como o nosso, acaba tendo grupos, grupos de empreiteiros, grupos de interesses políticos, etc, e isto é ruim para cidade, tendendo a satisfazer os interesses de grupos...” (E:4-a)

“Eu tenho dito que a sobrevivência do IPPUC se deve ao fato de ser multicultural, multicomposto. O IPPUC tem profissionais que tem tanto a atenção ao transporte, viário, etc., mas também tem atenção à área social. Assim, a flexibilidade do instituto às diferentes personalidades dos Prefeitos. Os Prefeitos vem com certas prioridades, cultural, transporte, educação, social, e tudo isto o IPPUC tem a sua função de se adaptar. Se há um Prefeito com um perfil na área social, temos que dar o maior suporte

nesta área, e assim por diante, transporte, etc. essa flexibilidade é o que dá sobrevivência, adaptação aos diferentes administradores. Todos eles vão perceber que é necessário o suporte do IPPUC. Tem que fazer projetos, etc, e aí entra a preocupação do IPPUC de fazer projetos para atender essa demanda. Demandas que mudam a cada gestão.” (E:4-b)

“Acabamos trabalhando mais no imediato, resolvendo as questões emergenciais, devido aos aspectos de recursos da Prefeitura, e o aspecto a longo prazo é mais dentro do aspecto de trabalho do IPPUC, que sempre se preocupa com o futuro. Você acaba não isolando o emergencial com o conjunto da cidade. Mas por ser uma cidade brasileira, não estamos num padrão de cidade estabelecida, nossa taxa de crescimento é alta ainda, as demandas são maiores do que apenas ficar prevendo o futuro, digamos assim..” (E:6-a)

“...a vantagem do IPPUC é essa...tem que cruzar dados entre as Secretarias...o IPPUC tenta vender isto, entre aspas, que é um ponto de cruzamento de dados, ter um bom relacionamento, pois nos planejamos e alguém tem que executar, o que é a característica de Curitiba, executar o que se planeja.” (E:6-b)

“Há uma diferença sim, como já trabalhei na secretaria de obras e tal, vejo assim, que o IPPUC apesar de Ter pouco contato entre os setores ainda é mais unido do que outras Secretarias., dentro de uma secretaria não tem muita integração. A gente ainda tem mais integração. Poderia ser muito maior, mas perante outras Secretarias temos mais integração entre os setores, comparativamente.” (E:8-a)

“O IPPUC licita pensamento, as outras são bem burocracia, a gente sai como cavalo loco, já fazendo, passando por cima da burocracia, outras já se prendem mais a burocracia. Aqui se pensa e já se sai para executar. Mas também tem a parte burocrática, lento como qualquer outra secretaria. Mas as pessoas dizem que demora muito as coisas no IPPUC, mas as coisas que vem para cá é só pepino, coisas que as outras Secretarias não conseguem resolver, daí vem para cá para agente resolver.” (E:8-b)

“Tem muitas coisas que são solicitações, né? Temos que resolver este problema, e tal! Mas outras coisas a gente toma a iniciativa de fazer. Nós fazemos o que nos é solicitado, mas também fazemos mais do que isto, sem sermos solicitados, muitas vezes. O estatuto da cidade, por exemplo, nos pediram uma coisa e já fizemos mais que isto. Tem coisas que vão aparecendo que não precisam mandar a gente fazer, a gente já vai fazendo. Mas isto eu respondo pela minha área, que é assim.” (E:8-c)

“É maravilhoso, aqui é um paraíso. As pessoas que chegam aqui se surpreendem com a beleza deste espaço. Talvez isto provoque algum ciúme externo também. Eu teria uma sugestão que existissem placas indicativas....isso dificulta um pouco ao pessoal que chega.” (E:9)

CT:4 - MUDANÇAS E PLANEJAMENTO INTERNO

“Quando se tornou parte da Prefeitura....eu acho que foi o tiro no pé do IPPUC.,...em 80

e pouco...obviamente quando eu falo isto o povo daqui se retrai todo, nem posso falar muito como pessoa da diretoria.....aquela coisa da estabilidade que os funcionários queria....para a maioria das pessoas aqui a estabilidade é um valor básico...acho que isto foi um tiro no pé da instituição, pode Ter salvado as pessoas que agora estão se aposentando, e tal, que viraram funcionários públicos, que eram autárquicos, CLT , foi o *turning point*.....o que estamos vivenciando hoje é a consequência do que aconteceu lá atrás....” (E:1)

“Quando foi criada, foi criada como uma assessoria de planejamento, e depois virou autarquia, com maior liberdade de ação antes de ser atrelada a Prefeitura. Na constituição de 88 tinha-se definindo que dever-se-ia assumir regime jurídico único, entre CLT’ista ou estatutário. Os funcionários optaram pelo regime estatutário, em 91, nessa época estava eu aqui, mas optaram pelas vantagens individuais, garantia do emprego, aposentadoria integral, mas não viram como isto engessaria a administração, acabando por nivelar por baixo, não tem como ir avaliar diferenciadamente aos que se destacam mais, fica preso.” (E:2)

“...eu acho que a grande perda realmente foi quando nos tornamos estatutários...quando éramos quase como uma empresa era tudo mais fácil...isso engessou muito, a máquina ficou pesada....não podemos contratar ninguém, temos que terceirizar e aí quem faz o trabalho não tem o mesmo vínculo com o projeto em questão....é, a grande perda foi esta...acho que deveria ter continuado CLT... “ (E:3)

“É...é....a gente não tem muito tempo para pensar sobre nós mesmo....” (E:4-a)

“...o IPPUC se tornou, por causa da constituição de 88, tornamo-nos estatutários, e essa vinculação do funcionário do IPPUC como estatutário, ela provoca uma acomodação na equipe dos funcionários e também inibe, proíbe, o ingresso de novas pessoas, a não ser que seja por concurso. E em concursos público você não consegue medir a criatividade das pessoas. Há uma dificuldade.” (E:4-b)

“...criamos lombadas eletrônicas e ninguém acreditava que ia dar certo, esse tipo de posição que o IPPUC tomou e foi a frente é algo assim que quebra paradigmas, esse tipo de coisa a gente faz com a cidade....mas nunca pensamos dentro do IPPUC de se quebrar paradigmas dentro do IPPUC.” (E:4-c)

“...é a coisa do ponto, ninguém se preparou para isto, mudou e fim.” (E:5-a)

“...antes existia regulamento disto, até hoje existe regulamento de horário, mas hoje o regulamento e nada é a mesma coisa...antes havia cartão ponto, depois ponto eletrônico, a gente passava o crachá...mas o regulamento era bem bom, bem possível flexibilizar os horários, fazer 6 horas por dia e compensando horário, e a chefia pode abonar até 10 horas por mês....mas o ponto revoltava algumas pessoas...quando o XXXX virou Presidente ele acabou com o ponto no primeiro dia...” (E:5-b)

“...olha essas frestas na janela...o IPPUC planeja tanto a cidade, mas o espaço interno já

viu? É assim meio amontoado.” (E:5-c)

“...mesmo os computadores, nos temos uma impressora que é uma carroça mas ao menos temos, e outros setores nem tem isto. É engraçado, pois o IPPUC cuida tanto da cidade, mede tudo, mas aqui dentro , veja o estacionamento por exemplo...” (E:5-d)

“nunca houve planejamento estratégico....antes eram convidados consultores para dar orientação para gente, mas hoje nada...não tem...não tem planejamento estratégico....talvez com a Agência isto seja melhorado, espero, né?” (E:5-e)

“...antes o IPPUC é que fazia a parte de treinamento, tudo era por aqui, aqui a gente tinha psicólogo no setor...antes de 91. Antes tinha...o IPPUC não dependia da Prefeitura...depois tivemos que depender tudo da Prefeitura...plano de cargos, salários, tudo. O regime de clt passou para estatutário, mas de fato o jeito do IPPUC é o mesmo....o salário era outro...agora para ganhar melhor tem que Ter um cargo...dá a diferença...eram feitas pesquisas salariais em empresas do mercado...hoje não tem isto....havia uma maior autonomia mesmo....não existia esse negocio de pedir a benção para a Prefeitura...hoje é tanta lei, tanto decreto, tantas normas que mudam sempre....é complicado....na CLT também tem regras, mas é uma só, né?” (E:5-f)

“...é , em casa de ferreiro, espeto de pau.” (E:5-g)

“ Olha, desde que eu conheço a organização ela não mudou mundo, digo, da estrutura interna do IPPUC. Ela sempre foi meio flexível em termos de trabalho, que varia de acordo com a política , setorisada em departamentos, setores, mas sempre houve um trabalho em conjunto, há uma hierarquia, mas no trabalho mais flexível...há altos e baixos em integração horizontal, uns setores mais verticais outros não, mas os grandes trabalhos acontecem dentro de uma integração horizontal entre diversos setores...nesse período não houve mudança estrutural do IPPUC, na forma...as mudanças ocorrem dentro dos projetos e varia de acordo com as pessoas de chefia...tradicionalmente o IPPUC sempre teve em suas chefias e presidência sempre funcionários do IPPUC....é uma tradição local....tem pessoas de fora, é claro, mas na maior das vezes são pessoas de dentro mesmo, o que ocorre maior integração...as pessoas se conhecem há muito tempo.” (E:6-a)

“...mas esse processo de planejamento interno....é...quer dizer...sempre houve um planejamento externo, com a cidade, nunca houve um planejamento interno....sempre houve uma metodologia de ser Ter um setor de pesquisa e tal, mas levando em conta a questão política...para nós o planejamento é uma constância, mas externo, é claro. Nunca paramos para reavaliar a forma como planejamos...estamos num produzir constante, tentando agregar pessoas novas, numa característica de ação mesmo....” (E:6-b)

“ Mas a mudança estrutural ocorreu há mais de 10 anos, quando virou...essa estória de ser concursado...e tal. O IPPUC tinha uma prática de contratação mais livre, e quando entrou na estrutura administrativa pública acabou a liberdade do IPPUC de agregar

novas pessoas dentro do quadro funcional...os técnicos são velhos também...Houve uma estabilização do corpo técnico do IPPUC, mas perdeu a qualidade de renovação que poderia Ter tido...hoje uma das preocupações do IPPUC, e da Prefeitura também, é fazer a renovação para justamente manter a tradição. O fato de ser inovação justifica trazer cabeças e pensamentos novos senão acabamos caindo numa rotina da Prefeitura e provocar assim esse processo.” (E:6-c)

“...acho que nunca existiu planejamento estratégico no Recursos Humanos...” (E:7-a)

“...é assim ó, a partir de agora mudou, muda e pronto.” (E:7-b)

“...foi ruim soltar o ponto...quando tinha o ponto era algo mais concreto...a gente tinha mais controle...agora se você tem que sair acham que você tá matando expediente...antes tinha como controlar minhas horas, jogar as horas, eu tinha o registro, e hoje não temos mais isto. Sem o ponto tem gente que nem vem....Mas são funcionários da área técnica, a área administrativa não tem essa, tem que vir das 8 ao meio dia e das 2 as 6...e tem discriminação com o pessoal de base....que esses tem que bater ponto...” (E:7-c)

“Hoje a gente acaba fazendo as coisas sem método, sem planejamento, sem programa nenhum, a coisa da psicologia e da assistência social, para ajudar só....” (E:7-d)

“...veja essas casinhas aqui....foram sendo feitas, antes só tinha a principal, e depois as outras, cada uma de um jeito....uma coisa, você precisa ver, sem planejamento algum anterior...” (E:7-e)

“...mas eu acho discriminação o funcionário do nível básico bater ponto e nós não....isso não é certo...porque para eles é diferente? Serviços gerais e etc, batem o ponto...”(E:7-f)

“...é isto, não tem entrada para deficiente, não que tenha muito deficiente aqui, mas já que o IPPUC cuida tanto disto na cidade, aqui não tem nada disto.” (E:7-g)

“...mas é isto mesmo, aqui as coisas ficam assim, meio confusas, do jeito que está....o administrativo não manda muito frente ao técnico...o IPPUC é para planejar a cidade, mas o planejamento interno deixa muito a desejar...e muito mesmo...” (E:7-h)

“Para mim a mais significativa foi a gestão do Prefeito Requião. Uma tentativa de esvaziamento do IPPUC e os funcionários seguraram, manti(E:2)m o IPPUC. Foi uma época muito difícil para gente, essa foi a mais marcante. O IPPUC foi esvaziado e nós funcionários conseguimos manter o IPPUC, na época perdemos funcionários, que depois retornaram, essa época foi a mais marcante. Mesmo depois da mudança da gestão demorou para retomar as coisas. Hoje com a gestão atual estamos retomando o que era antigamente.” (E:8-a)

“É...bom...agente fala muito disso aqui...entre os funcionários...a gente passou para regime único e estatutário, numa época de incerteza, quando mudou para o Requião...as pessoas tinham medo de perder o emprego...era época da inflação e tal....então, pela

estabilidade, o principal...foi isto que foi escolhido. Mas no regime jurídico único, você não pode contratar pessoas novas, então você tem que ficar com o bom e com o ruim. Isso deu uma marrada no IPPUC. A gente está tentando ver isto com a criação de uma Agência, né?, tá?, eu tenho a impressão que poderia ser resolvido desta forma.” (E:8-b)

“E...falta de gerenciamento....digo o seguinte....essa pressa...essa produção que tem...eu to aqui, daí o Presidente lembra de mim e me procura...daí eu paro tudo e vou atras das pessoas...daí isto cria atrito....daí depende das, relações pessoais, porque eu resolvo coisas da circulação viária que não é a minha área, mas o Presidente me pede e eu tenho que fazer, aí pode ficar chato, dá atrito, por isto eu dependo do bom relacionamento que eu tenho, como pessoa, com as pessoas. Tem gente que se melindra porque não foi chamado para isto ou aquilo, mas aqui é assim...tem que fazer isto, tem que sair aquilo...então se houvesse um acerto de atribuições seria mais fácil.” (E:8-c)

“Há um momento de renovação não no que se faz para fora mas no como se faz dentro. A forma é que necessita ser repensada, não conteúdo. É a forma, a roupagem, não a alma da coisa, essa tá cem por cento.” (E:9)

CT:5 - RELAÇÃO COM A PREFEITURA MUNICIPAL DE CURITIBA – PMC

“É muito íntima, totalmente íntima, todo nosso orçamento vem da Prefeitura, é rubricado pela Prefeitura. Também é íntima com outras autarquias no caso do trabalho, com a URBS por exemplo. A gente tá planejando aqui com dados da URBS, é simbiótico, não tem como, e a COHAB é a mesma coisa no que diz respeito ao planejamento das habitações, tanto que nossos profissionais estão alocados nesses outros órgãos. Antigamente tudo era feito aqui dentro do IPPUC mesmo, mas com a descentralização foi aberto para outras Secretarias e temos profissionais nossos lá, saíram fisicamente, na FAS, na CIC, temos profissionais do IPPUC lá. Há um compartilhamento, é nova norma de ver a cidade, a visão compartilhada.” (E:1)

“Nossa vinculação direta na parte financeira é com a Secretaria municipal de finanças, pois mesmo o IPPUC sendo uma autarquia tá vinculado ao orçamento do município, tem um orçamento próprio, mas todas as liberações são vindas da Secretaria de finanças gradativas inclusive, dependendo da necessidade, da justificativa de cada situação, então, na nossa realidade, apesar de sermos autarquia não temos toda aquela liberalidade que nós teríamos, já tivemos em situações anteriores, em que nós próprios geríamos nosso orçamento, hoje o orçamento é nosso, principalmente para despesas que não sejam fixas e de folha de pagamento, a liberação sempre é um pouco mais difícil, em virtude da disponibilidade da própria Finanças, pois nós vivemos junto a dificuldade deles.” (E:2-a)

“Não temos o cliente como comunidade, nosso cliente é a PMC . Lógico que o beneficiado é a população, pelo planejamento da cidade. Enquanto público direto não temos cliente, e sim a PMC. Mas não posso dizer que a Prefeitura está tão contente com o IPPUC, hoje. Acho que ela espera mais do IPPUC. Agilidade. Agilidade e otimização, dar resultados em menor tempo ao que é consultado, e acho que isto dependeria apenas

de maior qualificação dos recursos humanos, o pessoal mais imbuído de vontade de fazer aquele ponto.” (E:2-b)

“...aquela satisfação de dizer que do IPPUC...ainda pela instituição ter muita credibilidade frente aos demais órgãos do municípios como um todo ainda.” (E:2-c)

“O IPPUC tem maior relação com URBS, com COHAB, com IMAP, com CIC, com as indiretas propriamente dita...com as diretas o IPPUC fornece informações, tem todo esse relacionamento, mas o IPPUC já teve numa posição de status, até pela importância que o Jaime dava ao IPPUC o IPPUC já teve um status um pouco acima dos demais...” (E:2-d)

“...nós somos hoje totalmente dependente da Prefeitura, a Prefeitura libera dinheiro quando acha por bem liberar, aquela velha história...mas ganhou-se em termo de integração com os demais órgãos da Prefeitura...antes a gente dizia, decretava, faz isto e aquilo, hoje se você fizer isto está morto, tem que discutir onde se vai fazer uma escola, por exemplo...”(E:3-a)

“Todo dinheiro de financiamento é da Prefeitura...o IPPUC tem e função de gerenciar....a execução é toda feita pela Prefeitura, mas as licitações são feitas por nós, para que a gente tenha maior controle sobre o processo todo, documentação e tal, faz-se tudo por aqui.” (E:3-b)

“Hoje não temos recursos, porque a PMC , hoje, se eu colocar um projeto, dirão que não tem recurso, mas a gente corre atrás do recurso, e vendemos o peixe. E quanto mais você vende o peixe, mais recursos vem, quanto mais gente acreditar no produto, mas gente compara, mais recurso vem...” (E:4)

“E acaba causando muita inveja dos outros órgãos...” (E:5)

“Ai, é que o que mais varia. A medida que muda as gestões, muda tudo. O que mais afeta o funcionamento do IPPUC é o relacionamento com as Secretarias, claro que sempre há o aspecto político. A relação com as Secretarias passa pela posição política de seus dirigentes, sob a batuta do dirigente maior, que é o Prefeito.” (E:6-a)

“...o papel do IPPUC é ver os objetivos das Secretarias e ver como esses objetivos estão sendo atingidos frente aos grandes objetivos da Prefeitura. Quer dizer , cabe ao Prefeito dar as prioridades e definir a ação política, mas cabe ao IPPUC entender todos os interesse das várias Secretarias e ver a interligação das várias delas. Há uma busca de achar soluções racionais no conjunto. E tentar levar também um papel de ligação entre Secretarias, como a do meio ambiente e a de educação. O IPPUC acaba intermediando essas ações, tendo um papel de encontro.” (E:6-b)

CT:6 - RELAÇÕES COM OUTRAS ORGANIZAÇÕES

“São N organizações, desde o IBGE, a gente tem convênios com a COPEL, a SANEPAR, no meu caso a gente tem o IPARDES, a COPEL, SANEPAR, que

necessitam de nossa base de geografia, cartografia e nós também necessitamos das informações e que elas venham a colher, então a gente tem essa abrangência externa com esses convênios e com as próprias instituições como a COMEC, da região metropolitana de Curitiba, porque hoje o planejamento de Curitiba não pode ser pensado isoladamente, tem que estar abrangente, existe uma Secretaria de assuntos metropolitanos para pensar no nível político, mas no nível técnico nos temos bastante participação.” (E:1-a)

“... como esses convênios que eu já citei, o IBGE é uma delas, são contribuintes de nosso banco de dados. Existem ainda outras, mas não me recordo agora, como a COHAB, para projetos em conjunto, a própria URBS, que faz parte do conjunto da cidade com a parte de transporte coletivo. Organizações privadas é bem raro, universidades muito raro, muito difícil fazer parcerias formais.” (E:1-b)

“Há uma contenção da energia criativa, tanto em termos de imagem como até em termos técnicos, até. Isso de cuidar da imagem do IPPUC é muito sutil e muito sensível, sabe? Até para fazer esse logo – pensando a cidade- foi complicado, porque queríamos “fazendo a cidade” e tivemos que mudar porque a palavra fazendo é muito abrangente, e resolvemos que pensando a cidade iria ferir menos alguns egos por aí, e mesmo assim acho que pode ferir alguns, né? Então....” (E:1-c)

“Quando dá, atende-se Prefeituras de outras cidades, sempre órgãos municipais, estaduais, nunca empresas, do Brasil e do exterior. Nunca existe cobrança para o exterior nem interna, o que existe para exterior é que eles pagam as despesas do pessoal que vai, nos não temos despesas, de viagem hospedagem, pro pessoal que vai, sempre sobram alguns resquícios que temos que pagar na volta, mas nos bancamos o salários propriamente dito eles não dão nada pra pessoa que também vai para lá, mas como há um interesse do pessoal que viaja para conhecer uma nova realidade, para apresentar, porque Curitiba é mundialmente conhecida, e até o ego da pessoa, se entusiasma, e demonstra alguma coisa do que se planeja aqui, mas não que ele tenha algum benefício direto com isto.” (E:2-a)

“...há competição política, não mercadológico. Aqui se eu cresço é para ganhar um cargo em comissão, mas a base do meu salário não vai mudar. O que pode acontecer em médio prazo é ...politicamente nunca se pode dizer o que vai acontecer a nível de IPPUC se agente continuar de jeito que está aqui, sem mudança política, não digo política Prefeito, digo política gestão IPPUC, política de gestão do IPPUC...” (E:2-b)

“Com essa demanda que existe hoje de várias instituições de outros países solicitarem nossa parceria, isso é importante para levar nossos funcionários para lá. Republica dominicana, Nicarágua, os nosso profissionais vão lá com idéias, vem com perguntas diferentes, trazem novas soluções, esse intercâmbio é interessante, é necessário, e é bom para o profissional que vai adquirindo cada vez mais experiência internacional. Ano passado enviamos 3 profissionais para o Timor Leste, por exemplo. Recentemente recebemos a visita de um Secretário da OEA para fazer um convênio da Prefeitura com a OEA para que prestemos assistência às diversas cidades latino-americanas. Isto é

necessário para nós e abre oportunidades para nossos funcionários e outros de outros órgãos da PMC – COHAB, URBS...” (E:4)

“...o IPPUC ? Sempre provoca, desde que foi criado foi um órgão diferente, ele que desenvolve os trabalhos importantes na cidade...o pessoal do IPPUC que fez, o IPPUC que fez,...tem muita inveja mesmo....” (E:5)

“A competição do IPPUC é o padrão de qualidade que se pretende em Curitiba. O padrão de atendimento do serviço da Prefeitura. O desafio do IPPUC seria esse no processo. Não tem que brigar para conseguir espaço. Ou volta a estória de briga política entre Secretários. Mas acaba sendo mais uma briga política do que técnico. Não tem como questionar esse aspecto do técnico. Se a cidade tivesse mais organizações sociais, poderíamos ver algo mais no técnico, com outra organização, que acabaria sendo parceira e não competidora.” (E:6)

“O IPPUC é motivo de ciúmes na Prefeitura entre todas as Secretarias. Porque o IPPUC antigamente, quando não éramos do regime estatutário, o IPPUC tinha mais valor, melhores salários, etc. então existe, tá?, um ciúme muito grande...quando você vai nas reuniões vem a coisa...o IPPUC não faz isto, aquilo, etc....Então muita gente quer vir para cá, da PMC. Os arquitetos, principalmente, mas quando você fala com os dirigentes das Secretarias, você sente que tem um ranço com o IPPUC.” (E:8-a)

“Eu que já trabalhei em outras Secretarias, vi isto. Mesmo com os mesmos salários, tem gente da PMC que quer vir para cá porque acha que o trabalho aqui é mais interessante. Porque as outras Secretarias, querendo ou não, é burocracia. E a gente não, tem área de planejamento, tem burocracia, mas tem criação.” (E:8-b)

“Ciúmeira, entende...o IPPUC sempre foi tido como a Sorbonne do Juvevê...não que tenhamos privilégios...mas é até difícil de definir...dá para qualificar esse laboratório de idéias voltadas ao planejamento da cidade é algo muito grande...então realmente o que é pensado e planejado aqui é algo muito grande e repercute na cidade de forma muito positiva. Então é normal que essas Secretarias , para não citar outras coisas, fiquem com receio de ficar na sombra disto tudo.” (E:9)

CT:7 - COMO O IPPUC É VISTO

“...é real, o IPPUC é distante. Esses dias veio um moto boy trazer um negocio e perguntou “o que o IPPUC faz , hem?”. E eu disse, de forma mais simples, que o IPPUC planeja a cidade, faz a cidade ficar mais bonita e tal. E ele me perguntou “como eu faço para ter um emprego aqui? “. Só por concurso e tal, só para explicar. Mas o IPPUC é totalmente distante.” (E:1-a)

“Isto está ligado ao fato das pessoas não saberem sobre o IPPUC. A gente tem muita demanda externa de cidades de fora, e como o IPPUC é um órgão da Prefeitura o IPPUC não pode sobrepujar a imagem da cidade, como o IPPUC faz parte da Prefeitura você não pode sair por ai fazendo, porque gera todo um tumulto político entre as outras

instituições, se cada instituição sair por ai fazendo sua política ...isso não impede que haja uma política de disseminação nas universidades, enfim.. acho que falta essa política...temos uma posição de *background*....e a hora que você bota a cabecinha para fora é super perigoso... que o tiro vem na certa.....” (E:1-b)

“O IPPUC tem muita demanda externa em relação ao que faz. Até pelo nome que o IPPUC sempre teve, e o IPPUC sempre foi, sabe?, uma....não se te dizer exatamente assim quando se fala no IPPUC, na região sul...até pelo trabalho que o Jaime fez....e o nome dele que é conhecido internacionalmente, ficou conhecido por Curitiba, e Curitiba é o IPPUC, isto fez com que a gente fosse conhecido em todos os cantos aí e recorressem a nós. “ (E:2-a)

“As pessoas mais novas desconhecem o IPPUC. Não aqueles ligados a cursos técnicos que dependem do trabalho do IPPUC. O restante, não conhece tanto porque não foi mais tão divulgado porque ele já conheceu a cidade como esta. O pessoal mais antigo valoriza muito esse trabalho do IPPUC, não tenho duvida disto, até por sentir que o IPPUC participou desse processo de mudança toda da cidade, esteve junto...” (E:2-b)

“...o IPPUC tem um grande nome....profissionais daqui são chamados em outros locais...pode não ter feito nada, mas o nome IPPUC influencia, a fila de gente para fazer estágio aqui é muito grande...Você trabalhar numa empresa grande não dá tanto nome quanto trabalhar no IPPUC, o pessoal respeita neste aspecto.” (E:3-a)

“...quem trabalha em grandes empreendedores sim conhece bem, mas o povo mesmo, não, não mesmo. O IPPUC recebe as coisas prontas da Prefeitura e assim não é na ponta de contato com o povo, assim o povo não conhece aqui não.” (E:3-b)

“...nós não fazemos marketing do IPPUC...o que tem ocorrido é que as coisas que aconteceram na cidade ti(E:2)m a participação do IPPUC...e por isto o IPPUC é conhecido...a obra faz seu criador...todas essas obras e soluções , grandes transformações que ocorreram na cidade elas ti(E:2)m planejamento, assim houve reconhecimento dessa parte pela sociedade, tanto que é chamada de a Sorbonne do Juvevê...” (E:4-a)

“O que aconteceu ao longo do tempo com a cidade, isso tem sido o marketing do IPPUC.” (E:4-b)

“...mas o IPPUC tem uma fama boa, mas nem tudo é bom....nem tudo tem gratificação...na Prefeitura tem funções que eles dão por dar...aqui todos os assessores tem que apresentar projetos, tem um compromisso direto com o Prefeito, tem que fazer algo, apresentar resultado....” (E:5)

“Não sei se percebem o IPPUC....sentem que tem um diferencial...essa organização da cidade é o procurso do planejamento da cidade...a população sabe que a Prefeitura é responsável por isto, na qualidade de transporte, limpeza, etc, mas não sei se sabem que isto tem conexão com o IPPUC. De acordo com a classe, sabemos que temos diferencial

na cidade de Curitiba., se essas pessoas vinculam isto com o IPPUC, ou identifica isto, não sei, é difícil de avaliar, sabem que a Prefeitura faz, mas não sei não.” (E:6-a)

“Quanto mais conhecido mais fácil teríamos *feedbacks* e relacionamento com a comunidade, no que nos interessa. Se a comunidade tiver consciência do papel do IPPUC, melhor. Quanto mais conhecido o papel do IPPUC melhor para termos o retorno da comunidade, ou ao menos participação, quando houver. Mas é um processo político geral, de aumento de participação da sociedade.” (E:6-b)

CT:8 - TÉCNICA E POLÍTICA NO IPPUC

“A gente tem aqui, nem que não queira, a administração é política, uma vez que a cada 4 anos existe mudança de governo, existem os partidários contrários à administração que está aqui, assim tem os que só criticam o que está aqui, mas não oferecem nenhuma solução. Dificilmente existe a crítica construtiva né?, aqueles que tão aqui só para criticar. Eu na minha área eu me sinto, mas as pessoas não tem a coragem para chegar e dizer, tem que apresentar idéias mas fundamentar essas idéias, é mais fácil criticar sem fazer nada.” (E:2-a)

“...o IPPUC não é uma organização moderna....foi, anos 70 e acho até que nos anos 80, mas depois não. Há muitos feudos mesmo aqui, feudos literais, quadradinhos, cada um no seu grupo.” (E:2-b)

“ É porque tudo aqui é muito técnico, né? Nossa função é técnica, nos somos técnicos, vamos nos preocupar com a técnica, pois é isso que importa. A gente não tem perseguido ninguém de outros partidos. Tem pessoas de outros partidos que acham que não devem trabalhar, mas fazer o que? A gente manda, mas tem pessoas do PT que não estão nem aí, outros que tem competência, e é isto que importa.” (E:3)

“...hoje é um órgão público da Prefeitura. É político, sempre existe uma diretriz política na administração do IPPUC....uma das vantagens do IPPUC frente a outros órgãos da Prefeitura é que sempre foi flexível frente a essas questões políticas em termos de dar uma resposta políticas em termos compatíveis com um alto grau técnico...” (E:6-a)

“Há um objetivo técnico, de maximizarmos resultados, em termo político,você tem ações políticas, no bom sentido, mas que tem que estar conectadas às qualidades técnicas. Os caminhos de fazer esse técnico é que são os mais flexíveis, na verdade, o IPPUC sempre foi muito flexível neste aspecto.” (E:6-b)

“Há toda uma parte técnica e toda uma parte política, de negociação, de negociar entre partes, dentro de um processo de planejamento da cidade. Se não houver cuidado pode-se ter uma forma de ação mais burocratizada, que não é o que é comum no IPPUC.” (E:6-c)

“Acho que...não...o IPPUC .não seria uma organização moderna...poderia ser....mas depende da vontade interna....e....é uma questão de relacionamento pessoal, que deveria

ser melhor...mas em termos de qualidade de trabalho...mas como estrutura, quer dizer....por outro lado, o tipo de trabalho que nós fazemos foge da estrutura formal do IPPUC...o que falta para sermos modernos seria estabelecer padrões de qualidade que acho que hoje daria um diferencial bastante importante. E, como nosso trabalho é mais intelectual, vamos falar assim, é algo que devemos alcançar mesmo, quanto melhor nosso trabalho melhor para a cidade. Mas nada impede que possamos vir a ser mais modernos, superar as dificuldades atuais.” (E:6-d)

...não interessa se é diretriz política ou se não é uma diretriz política...sempre numa decisão técnica vai ter um aspectos político embutido...procura-se não se polemizar os aspectos políticos e sim mais o técnico...a política é forte....o IPPUC tem que atender a Prefeitura....e a diretriz política...as ações políticas também tem um fim....quer dizer, são formas de chegar ao mesmo objetivo, mas cada administração tem uma diretriz própria, e sempre o técnico estará presente. O IPPUC acaba sendo um grande negociador entre diversas ações. Tem que estar embutida a questão política, mas o técnico sempre é o foco. Mas negociamos, fazemos a mistura entre o político e o técnico, mas não pôr o político antes do técnico, ou mesmo usar o técnico para sustentar interesses políticos. As vezes temos que negociar, mas há sempre a preocupação de um bom trabalho técnico, dentro das diretrizes da Prefeitura, é claro.” (E:6-e)

“O conhecimento técnico é valorizado aqui. Mas a organização vive num ambiente político. Essa questão ao meu ver as vezes atrapalha um pouco....porque...nem sempre...entende?...se leva adiante...entende...determinada coisas...entende...em função da conjuntura política...negociação e tal...mas não chega a atrapalhar muito desde que você se sintonize...além do técnico você tem que ter consciência do que está acontecendo...tem que estar muito bem informado..” (E:9)

CT:9 - CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

“Eu acho que é a informalidade. Inclusive me preocupa muito essa nova tendência, e acho que é uma tendência geral, de você formalizar demais os processos, de você ter metodologia, de ter missão, justamente....falo como uma pessoas que saiu e voltou varias vezes, mas vejo que a informalidade é a grande chave do sucesso disto aqui, é um comentar com o outro, é um contar para o outro, sem muito papelinho, sem muito memorando, e você falar “po, que idéia boa, como faz? Tem uma informação ai? Tem como fazer?”. E ai você vai com essa agilidade, essas agilidade da informalidade.” (E:1-a)

“Na hora que você põe muito passinho você tira a essência, o coração do que faz o IPPUC funcionar. Vejo até porque existe a burocratização, mas é prematuro fazer alguma crítica porque é uma transição, então eu mesma não sei para que lado vou, se acho bom ou ruim, porque enxergo necessidade....veja, em 35 anos o IPPUC passou desde uma ditadura até o termo de responsabilidade fiscal, o que é hoje, etc, etc, então esse ajuste aos tempos atuais, o tempo da cobrança, o tempo da competitividade política, dos planos de governo, das propostas, de partidos, conchavos, enfim, tudo que tem no meio da política, o IPPUC de alguma maneira tem que se ajustar a isto, mas ainda não

sei como é, acho que todos aqui estamos ver como é tudo isto, porque a burocratização bate de frente com toda a informalidade do IPPUC.” (E:1-b)

“...eu acho que a paixão é a marca do IPPUC junto com a informalidade....as pessoas são literalmente apaixonadas pelo que estão fazendo e essa paixão faz com que as pessoas possam sobreviver mesmo dentro de um clima mais hostil...as pessoas querem ver...as cultura é a cultura de ver o resultado...você não sossega enquanto não vê aquilo posto para fora, feito, publicado, numa revista internacional...essa vontade de fazer esta na veia do IPPUC, ao menos na geração que está aqui.” (E:1-c)

“...há uma certa humildade e ao mesmo tempo uma tendência de olhar para o umbigo, pensando que somos os melhores, mas para olhar a cidade no global não existe comparação nenhuma em nenhum lugar no mundo. Tentar manter essas chama acesa é o maior desafio.....mas tá difícil.” (E:1-d)

“...no meu tempo, na minha casa, antigamente, sempre estava o pessoal do IPPUC, passava o dia inteiro, na cozinha e terminava bebendo na casa de alguém, não num boteco, e hoje não tem mais isto e eu duvido que tenha inclusive nos setores...é muito raro.....esses dias terminamos um trabalho e o chefe do setor convidou para uma pizza na casa dele e isto foi muito diferente, é raro acontecer hoje em dia.” (E:1-e)

“O IPPUC, vou ser bem clara para você, já foi muito importante na cidade. O IPPUC era quem dava as linhas em o que iria acontecer na cidade. Isto em todas as gestões do Jaime aconteceu isto, e principalmente enquanto essa época em que o Jaime esteve ele deu um valor muito grande ao IPPUC, especialmente pelo fato de ele ser arquiteto, ser oriundo daqui, sabe?,” (E:2-a)

“Então hoje o IPPUC continua sendo importante mas não tanto como já foi....então o pessoal bem mais antigo...antigo eu digo o pessoal de uma determinada faixa conhece o IPPUC, quando se fala todo mundo conhece. Hoje entre os jovens não todos que conhecem o IPPUC.” (E:2-b)

“...neste sentido, então já teve uma época...os louros, não é que não existam mais, mais já foram...mais...mais verdes! (risos). Há uma memória de um passado mais glorioso, e a mudança atual é resgatar isto, e ver para onde estamos indo...” (E:2-c)

“ é... tem exceções, mas no geral é sempre assim, Supervisor, Presidente, trata todo mundo igual...no geral isso de tratar diferente não existe aqui. É uma tradição local, faz parte da cultura, da cultura” (E:5)

“Bom, olha, normalmente o importante é isto....Ter um pouco de criatividade a achar soluções para os problemas da cidade, pois a cidade cresceu....e os recursos são menores cada vez mais...na verdade no importante para nós nesse processo é ser criativo, com os recursos que tem conseguir os melhores resultados. Isto depende de um relacionamento não só interno no IPPUC mas também com a Prefeitura toda.” (E:6)

“Também que o IPPUC vive um pouco do passado, né? Isso eu acho...vive de glórias anteriores....mas eu acho que a gente resgatou muita coisa....esse ufanismo, somos ótimos, maravilhosos, isso, todo mundo que está aqui dentro é lindo, maravilhoso, mas é uma coisa que as pessoas vão adquirindo com o passar do tempo “somos o máximo, somos do IPPUC”, entende? “(E:8)

CT:10- TABÚ E O QUE NÃO SE COMENTA ABERTAMENTE

“...fazer críticas à administração não é uma coisa legal...a gente se sente parte do todo da Prefeitura....a gente não é independente da instituição geral....tem uma tendência de ter uma compreensão maior....mas é difícil de lidar.....cortes orçamentários, por exemplo, que nos dificulta o trabalho....não podemos falar mal da administração...falar mal não é um tabú, mas é uma questão de lealdade, assim.” (E:1)

“...o que não se comenta aqui é porque algumas pessoas tem cargo, outra não tem, e porque algumas pessoas que tem cargo trabalham muito e outras nãoem rodinhas isto se fala....” (E:2)

“Acho que se comenta de tudo, especialmente nesses últimos anos, a gente se conhecer muito, os Supervisores, não tem assim um comentário...não vejo nada assim....claro, quando sai no jornal a gente comenta, mas nada de tabú...nem as questões políticas.....não, o IPPUC até dos órgãos da Prefeitura é o que tem maior representatividade de pessoas de outros partidos. Até tem gente de cargos de assessoria de outros partidos. ” (E:3)

“...talvez algumas questões políticas...é, questões políticas são termos delicados....no IPPUC, as questões políticas são delicadas, como em qualquer outra organização pública...não é tabú comentar, mas interfere no relacionamento entre as pessoas...é uma questão delicada, quer dizer....como diretoria evitamos isto, não a discussão do assunto, mas o posicionamento político sobre o assunto...” (E:6)

CT:11 - DESAFIOS DO IPPUC HOJE

“...recursos, com certeza, a credibilidade em todos os níveis, até dentro do sistema da PMC, tem forças competitivas dentro da Prefeitura , essa coisa de descentralização que eu falei é útil, mas não pode ser tipo cada órgão planeja separado, a cidade ainda precisa Ter uma direção....mas essa credibilidade corre risco....a cidade já está no piloto automático....não é uma crítica, é uma observação....esse é um grande desafio....a credibilidade do IPPUC.” (E:1-a)

“...tem a questão da idade, muitas pessoas se aposentando e carregando esse conhecimento para fora..” (E:1-b)

“...hoje a pirâmide está invertida, temos na base pouquíssimos jovens e lá na frente pessoas com a carreira já desenvolvida....ou se aposentam ou estão distribuídos em outros órgãos da Prefeitura e o IPPUC não tem capacidade de absorvê-los todos.” (E:1-

c)

“O que de melhor podia acontecer, na minha opinião, é que fosse independente da Prefeitura como era no passado quando eu pertencia aqui....que você pudesse Ter uma autonomia relativa, relativa é claro, porque o coração do IPPUC bate na Prefeitura, não vai bater lá fora, não é um órgão privado, eu mesmo entrei no IPPUC, por capacitação assim, mas porque alguém achou que eu tinha perfil para entrar aqui e eu acho que tanto tinha que estou aqui devolta...eu acho que a capacidade de você poder escolher pessoas com o perfil da organização, hoje a gente não tem essa liberdade, o ideal seria que a gente tivesse, acho que isto seria resolver grande parte da situação....não é realista, isto não vai acontecer....é totalmente, isto não vai acontecer....por isto que Agência....se não for feito nada.....o IPPUC vai ser um peso semi morto assim, que a Prefeitura não vai usar seu potencial todo...então a Agência tem objetivo de auxiliar o IPPUC ter umas rodinhas, para que a Prefeitura tenha capacidade de carregá-lo com maior leveza....essa é uma boa metáfora....porque senão fica uma mala se alça, o peso fica tão grande que vai acabar arrebitando a alça. E acho que é a única saída mesmo.” (E:1-d)

“A Agência Executiva....bom...E a forma da gente trazer o pessoal novo, para trabalhos específicos, que você possa trazer pessoas, para exigir um trabalho melhor, é só via Agência. Que se não, a partir do momento que os funcionários optaram pelo regime estatutário, você foi nivelado todo mundo por baixo. Que se você for fazer um concurso público você tem que admitir um pessoal de início de carreira. E início de carreira você jamais vai pegar uma pessoa com uma experiência maior. Então, o que vai acontecer?” (E:2-a)

“...nosso intenção maior, ao menos quando partimos para a transformação do IPPUC como Agência Executiva, é que nós tivéssemos outras fontes de renda, tá, que hoje nós como autarquia também podemos Ter, mas temos alguns limitadores principalmente como recursos externos, enquanto nós não nos transformarmos em Agência para nos termos um pouco mais de liberalidade de gestão de recursos próprios nos não vamos conseguir atingir.” (E:2-b)

“...Então hoje nos temos recursos próprios mas pequenos, advindos de vendas de mapas, de serviços de consultoria, que raramente é cobrado, então a nossa intenção é que a partir do momento que passemos Agência Executiva nos tenhamos uma idéia de custo realmente de quanto isto vai custar.” (E:2-c)

“No caso de transformação do IPPUC em Agência, a gente teria interesse para que fosse divulgado mais o que IPPUC faz e até conseguir vender mais o que o IPPUC consegue fazer, porque enquanto Agência o quanto mais nos conseguirmos vender mais rendimento, mais receita vamos Ter, mais receita teríamos a possibilidade de contratação de mais pessoas para tender essa demanda...” (E:2-d)

“Nós podemos tentar melhorar com a Agência. Você pode dizer que estou jogando todas as cartas na Agência, mas eu acho que do jeito que tá na consegue-se. Você tem um orçamento que está limitado, você tem limitação, você não pode gastar em uma outra

coisa, você tem que , sabe?, todo processo, mesmo o processo de licitação, te limita para um monte de coisa, você tem, que comprar o que é mais barata e o barato não é o que é melhor, então, sabe?, a nível de espaço de espaço físico, de modernização das próprias estruturas que você tem dentro, sabe?, então de repente, mudar o espaço...” (E:2-e)

“...com a transformação do IPPUC em Agência vai abrir um pouquinho mais, e principalmente quando você tiver indicadores para medir a qualidade do trabalho, porque hoje você está fazendo as coisas mas não existe índice que você possa mensurar se você está atingindo os objetivos ou não. E com a Agência você vai mensurar e vai ver, a partir do momento que você fugiu de seu caminho, você retorna.” (E:2-f)

“A partir do momento que nos gerenciarmos nossos próprios recursos a gente vai saber onde vai o dinheiro, quanto gastamos, e até investimentos. Hoje não há nem a possibilidade nem a preocupação, pois se se gasta mais ou menos não vai fazer diferença....há a idéia de que alguém de fora vai resolver, ainda. Enquanto nos damos um tique refeição para os funcionários, outros órgãos não dão. Isto cria um problemão com outros órgãos, que acham que não podemos dar isto. Já a Unimed foi cancelada quando viramos estatutários. O vale refeição é um problema frente à pressão externa. Todo mês cortam o custeio para que não possamos pagar o vale refeição.” (E:2-g)

“O IPPUC, graças a Deus existe, não foi extinto, tentaram extinguir por várias vezes, não foi extinto, e é necessário, agora é....num sistema que o Brasil vive hoje...os recursos são escassos...o numero de funcionários é reduzido...o treinamento desse funcionários....se você analisar, o ultimo novo funcionário que entrou aqui tem mais de 10 anos...não tem escola, essa escola é complicada....um arquiteto vem aqui, treina-se ele, mas tem que mandar embora, não pode contratar...está ficando um vazio, e a questão salarial, isso tudo é complicado. é uma coisa que também vai ter que atualizar é achar uma forma que o IPPUC seja auto-sustentável, achar um técnico, pagar decentemente, a gente tem muito estagiário, mas isso não é a mesma coisa, e isso começa a complicar um pouco mais....e em todas as áreas, apesar de agente trabalhar terceirizado hoje, faltam aqueles mais antigos e enraizados, que conheçam a forma de trabalhar e tudo mais...É uma falta que vai fazer para a cidade...” (E:3-a)

“...hoje você contratar um funcionário com todas as regalias do funcionalismo publico, não tem governo que sustente isto, para nós aqui é ótimo, mas pelo lado financeiro não temos mais como fazer isto, usar todo o dinheiro para contratar funcionário, e o funcionalismo público tem regalias muito grandes...a máquina administrativa fica parada....quando você contrata um funcionário você tem que fazer um concurso público e as vezes não dá certo....isso que a gente vê que vai ter que acontecer é de se criar uma empresa, e se possa avaliar essa pessoa e ver se pode continuar ou não....temos funcionários aí que não vem, não pode demitir, acaba carregando o funcionário, se encostam....o país criou isto do funcionalismo, é bom para aqueles que vão se aposentar com regalias, mas a maior parte fica estagnada, parada...” (E:3-b)

“O IPPUC tem que se atualizar mais, na forma de se administrar, já saiu 20% de funcionários, depois de virarmos estatutários, não adianta trazer funcionário da

Prefeitura sem mais nem menos, o sistema de trabalhar aqui é completamente diferente, aqui você tem que conhecer tudo, o IPPUC é um órgão só, está fechado aqui dentro, todo mundo se conhece. Assim continuo insistindo que vai Ter que se criar uma organização que se possa contratar novas pessoas, novos profissionais, e nós não somos insubstituíveis, tem que chamar outras pessoas.” (E:3-c)

“ Se é uma empresa, se não fez manda embora, e pronto acabou. E você contrata alguém que você queira. Aqui não, você fica com essa pessoa, carregando seu salário, emprestando para esse ou aquele lugar, mas não vai fazer nada...esse é o grande problema.” (E:3-d)

“Acho que uma coisa que já foi criada a tanto tempo, e graças a Deus continua, tem que continuar, mas precisa renovar e a gente tem que ir lá na ponta, na obra, pata ter retorno da informação, e hoje é difícil sair daqui, não tem como, o serviço é muito constante. Tem a questão do deslocamento, a pessoa acaba não indo lá na ponta assim. E de fato tem muita gente que critica o IPPUC mas não tem idéia de como a coisa é aqui. É muito fácil criticar, mas a realidade é mais complicada...”(E:3-e)

“O que de melhor pode acontecer para o IPPUC é justamente isto, mostrar o que fizemos para Curitiba e mostrar que estamos nos tornando universais. O que pode ser de ruim é o fato de o IPPUC não acompanhar isto. Curitiba está se tornando universal, se o IPPUC não acompanhar isto, estará perdendo o bonde da estória.” (E:4-a)

“É isto nosso problema, nos formamos pessoas e precisamos de pessoas novas, porque essas pessoas acabam assumindo posições importantes em locais importantes no governo. Considero uma escola, uma escola diferente, que ensina a prática, você está aqui dentro e você vê a prática. O talento pessoal é muito importante, aqueles que tem esse talento acabam se sobressaindo, e impondo sua competência, e assumindo responsabilidades, para além do organograma tradicional. Por isto temos Secretários de Estado que são funcionários do IPPUC. Você forma profissional que acabam assumindo outras cidades e posições.” (E:4-b)

“É claro que há aqueles que não trabalham, mas os que trabalham fazem o dobro, porque tem que sempre carregar aqueles que não trabalham, e manter uma imagem que o IPPUC é um grande órgão de planejamento mesmo levando os ossos é difícil...é difícil para nós....aqueles que trabalham é os que sofrem mais, pois tem que trabalhar o dobro...aqueles que ouvem as reclamações é que trabalham, pois os outros que não trabalham nem está lá atendendo a demanda. Essa dificuldade é inerente à toda instituição pública. Para nós que trabalhamos com planejamento, isto é ainda mais agonizante, dá mais agonia.” (E:4-c)

“...acho que Agência Executiva é um desafio, né? Fazer ela acontecer sem gerar uma expectativa de imediato, porque se as pessoas só ficam criticando a coisa não sai...para a Agência acontecer..” (E:5)

“Com a estrutura da Prefeitura de não contratar outras pessoas ...no IPPUC sempre

tivemos pessoas mais jovens...e agora não...um dos desafio seria voltar ter uma estrutura de pessoas mais jovens...um dos desafios seria manter esta característica de quadros mais jovens para aumentar a criatividade...veja, os técnicos ficam velhos, vão se aposentar e os processos de mudança que eram mais contínuos, veja, ocorreu um *gap* entre a velha e a nova geração....arriscamos de Ter todos os velhos aposentados e ninguém para transmitir isto, ou vir uma geração muito nova sem tradição , essa tradição de criatividade do IPPUC...não se sabe o que poderia acontecer quando se renova totalmente....se você consegue transmitir a política do que tem sido feito seria o melhor” (E:6)

“Acho que um dos grandes desafios é ele se manter vivo com ideias novas. Não viver do passado. Ser o órgão de excelência, mas não em função do passado, e sim em função do presente e do futuro. Isto é o maior desafio.” (E:8)

“Estamos pensando no modelo jurídico de Agência executiva. Na verdade, a nossa entidade pode se classificar como agencia executiva porque é uma autarquia, e juridicamente é possível. Isto se daria com a conotação de uma roupagem nova. E isto levaria para mudanças estratégicas e gerenciais.” (E:9)

CT:12 - O MELHOR DO IPPUC

“Os funcionários do IPPUC é o que o IPPUC tem de melhor. E por isto ele continua sendo modelo e é copiado em um mundo de lugar....todo mundo pergunta ”como é que vocês continuam sendo”.....é esse amor a camisa, de fazer o melhor ainda, e continuar como órgão de planejamento conhecido mundialmente. ” (E:2)

“O melhor do IPPUC acho que é o aprendizado que você tem no dia a dia. Quem quer aprender é uma grande escola, mesmo. Se eu quiser aprender eu tenho com aprender a conhecer a cidade, planejamento, de saneamento, saúde, educação, transporte, o trânsito, você consegue conhecer a cidade como um todo, ter uma discussão, participar de muita coisa, e ter um aprendizado disto aí.” (E:3)

“...a busca de soluções criativas....acho que é a inovação...essa sede buscar algo novo....antecipar problemas....acho muito interessante...de as pessoas não ficarem paradas, mesmo que não sejam solicitadas...as pessoas antecipam, isto é comum acontecer...isto demonstra a iniciativa dos profissionais do IPPUC em darem soluções, isto é gostoso.” (E:4)

“...o espaço dele é bom...o lugar de trabalho é bom...as pessoas são boas, a a capacidade técnica dos funcionários é boa....a estrutura administrativa, talvez, não é ruim ,... apesar de T

“ter uma estrutura formal fechada ela sempre foi muito flexível....não sei, talvez a capacidade de negociação política, das políticas administrativas, de negociação com outras Secretarias, de levar em frente objetivos comuns....” (E:6)

“Acho que é o melhor da organização, e falando da minha área, é a equipe. Na minha área, na minha equipe, o senso de solidariedade, de coleguismo aqui, é muito bom, na minha equipe. Não posso responder pelo resto. Não vejo muito isto em todos os locais de dentro, aqui é assim, mas outras não sei. Há diferenças muito grandes de funcionamento dos grupos aqui dentro.” (E:8)

CT:13 - O PIOR DO IPPUC

“Hoje eu acho que é a acomodação dentro do regime estatutário....a partir do momento que você...você sabe disto...aquela coisa assim...se fizer tudo bem, se não fizer não vai acontecer nada, porque não pode, o engessamento é tão grande que se eu tiver que demitir alguém é tão complicado, é tão difícil, essa pessoa tem que cometer uma falha tão grave e pode ser que depois de todo um processo que pode se desenrolar durante 3 anos essa pessoa ainda seja integrada. Então, essa acomodação, essa não vontade, é paradoxal, com agarra, há também a acomodação,, licença prêmio, aposentadoria integral, estabilidade...” (E:2)

“O pior do IPPUC é ainda faltar recursos e material humano, não que falte funcionário pelo número, mas falta gente para treinar, gente para te substituir, para te apoiar, e saber que amanhã o Prefeito tem alguém. Nada é fácil, pedir dinheiro não é fácil há uma série de caminhos para aprender como se vai bater naquela porta, fica difícil isto, pois substituir alguém num setor...é difícil...você quer prestigiar alguém mas não pode, não dá tempo para treinar as pessoas, sempre se faz para ontem...o pior é isto, a máquina, o engessamento da máquina toda...isso é um desgaste para gente, e para todos os funcionários, que se desestimulam para tentar crescer e já viu, né?” (E:3-a)

“ E a cidade cresceu como um todo, já não é mais como antes, a gente tem que se inovar, e agente fica o dia inteiro aqui, precisa mais gente para dar essa continuidade e treinar aqueles que estão aqui também...qualificação, falta isto.” (E:3-b)

“...essa falta de renovação do pessoal técnico, que deveria ser mais contínua...talvez, falte as vezes...os conflitos pessoais que existem entre os técnicos é uma coisa ruim...o salário, mas isto é uma questão geral....no sentido de ter prêmios, compensações para quem trabalha mais, produz mais, que isto não existe hoje, a não ser nomear ou dar um cargo, que aumenta o salário, mas não existe no processo coletivo e remunerado.” (E:6)

“Falta gerenciamento na questão das pessoas de todas as áreas saberem o que as outras estão fazendo, a questão de sentir que há segurança na representação do IPPUC se você sai lá fora, segurança que o que você fala é apoiado pelo superior. Há uma falta de comunicação, todo mundo atolado de serviço, não tem tempo, não tem tempo. Se houvesse uma clareza, um limite, regras mais bem definidas, poderia ser mais fácil o que se pode ou não falar, na área das relações interpessoais.” (E:8)

CT:14- QUESTÕES DE RECURSOS HUMANOS

“...você tem n profissionais aqui que querem se capacitar e vem pedir um

investimento....ai o IPPUC investe e não pode compensá-lo, porque o profissional vai sair, o mercado vai absorvê-la...não vamos conseguir mantê-la....é um paradoxo isto...” (E:1-a)

“A competência técnica é valorizada, e só não é mais valorizada porque nós somos engessados dentro de um padrão da Prefeitura...então é até muito doloroso isso para nós....você não pode premiar uma pessoa, nem punir uma pessoa...é horrível isto....o máximo que podemos fazer é bater nas costas e dizer “que legal o trabalho que você fez”mas o salário dessa pessoa está na mesma...não há autonomia, é difícil ser dirigente assim, é complicadíssimo...gosto de mostrar que a pessoa é importante, é valorizada, e tal, mas quando você vê que não tem uma forma de compensação...é difícil....tanto é que um dos pontos dessa Agência, fazer essa Agência, é para isto, é a gente ter algum meio, de fazer uma bonificação, algo assim.” (E:1-b)

“...poucos os que tem coragem de pedir sua exoneração e ir no mercado....muito reclamam do salário e tal, mas não tem coragem de fazer isto, porque sabem que se ganhassem mais teriam que produzir bem mais. Tá? Essa ...esse marasmo....o que eu posso ganhar de vantagem...pensam assim.” (E:2)

“Veja, o problema aqui é salarial. O problema é salarial. Salário é um problema para todo mundo. Mas eles tem uma certa liberdade até para procurar seus lugares ao sol, a gente vê muita gente aqui com outros afazeres, a única questão é mesmo é o salarial, mas isto é assim em qualquer lugar.” (E:3-a)

“...tem que chamar gente de fora para cada função de quem se aposenta, pois as pessoas daqui já tem seus serviços. Se você notar, as pessoas de cargo de chefia, são as pessoas antigas aí, pois estavam aqui para visualizar desde o começo tudo. Os mais novos não conseguem ver tudo isto, é claro, e ao mesmo tempo não se pode contratar outros...então, o IPPUC tem que achar uma solução rápida para começar a fazer os treinamentos...” (E:3-b)

“...não existe preparo, a gente não tem preparo para ser chefe, é tudo meio no grito....” (E:5)

“...o fato de ganhar menos não significa produzir menos, o que ocorre com grande parte dos funcionários...o interesse técnico do trabalho se sobrepõe às dificuldades financeiras....mas ajudaria muito.” (E:6)

“...o IPPUC nunca fez algo assim direto, e sim através do IMAP, mas não tem curso ou programa gerencial que resolva, tem gente que não muda mesmo, é uma coisa, é verdade! Hou(E:2)m cursos gerenciais na primeira gestão do Cássio, mas quem é envolvido trabalha, mas os outros, ficavam na mesma. Mas o IPPUC não acompanha, tudo é feito pelo IMAP, a gente só recebe pronto.” (E:7-a)

“...eu quero fazer um curso, mas a prioridade de dar o dinheiro para isto depende do IMAP...a gente precisa de atualização e conhecimentos novos...aqui o técnico é mais

importante que o administrativo....dizem que agente tem que estar aqui para atender os da área técnica....mas o administrativo é visto em segundo plano.” (E:7-b)

“Eu ainda acho que a gente poderia ter, seria ter concursos, que mesmo com salário baixo vem gente boa...o que a gente poderia ter é assessorias, licitar parcerias, consultorias, acho que isto poderia melhorar também. E outra coisa é a capacitação dos funcionários. Com tanta coisa nova que tem por aí, fazer um curso fora, quer dizer, há necessidade. Não adianta só ficar sentado aqui. E não dá para fazer cursos a noite, se você quiser capacitar alguém tem que por no horário de trabalho, liberar o pessoal para fazer o curso, investir no funcionário, que ele se dedique e retorne aqui depois, com tranquilidade.” (E:8)

CT: 15- CLIMA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

“No momento agora atual? Frustradas....porque a sensação de não produção....os cortes orçamentários....estão cortando.....a criatividade exige uma liberdade....Não de gastos, não bem isto....mas se você não pode tirar um xerox....não tem carro, você tem que ir numa reunião e a pessoa fica desesperada, não tem como ir...tem uma pesquisa para fazer mas não tem recurso para fazer as pesquisa....não tem computador...não tem não sei o que...e a demanda aumenta...então essa disparidade entre a demanda e o que nos temos de recurso, no momento, é um gerador de frustração e ansiedade....acho que a metade aqui está ficando doente. ” (E:1-a)

“...quando eu trabalhei aqui em 84 quando eu tinha 20 e poucos anos, essas afetividade era integral dentro do IPPUC....aquela troca de informações na verdade era numa mesa de truço na hora do almoço, era todo mundo jovem, não precisava ir para casa, era aquela efervecência, namoros, casamentos, casos, separações, era assim, um ambiente um trabalho erótico, como diz Domenico de Masi, naquela época era tudo isso o IPPUC, e fazia com que a afetividade fosse muito fluída....Hoje não, não tem mais isto...” (E:1-b)

“Olha, já foi uma relação como uma família, sabe?, quando nós éramos menores...então você tinha festa aqui a cada dois meses....não era a festa em si...mas tinha um conagraçamento aqui, apesar das áreas diferentes....mas cresceu, mudou as pessoas.....mas o relacionamento é bom, para um órgão de 200 e poucas pessoas que estão aí, você não vê inimizade, brigas, etc....talvez por que os funcionários tem no mínimo dez anos, convivendo juntos, sem problemas, até acho que são bem unidos para uma empresa...” (E:3-a)

“Acho que é uma discussão, nunca se pergunta ou se faz nada de cima para baixo, mesmo os projetos, a gente sempre senta numa série de pessoas para discutir os projetos. Não tem essa determinação de “cumpra-se”. Claro que a gente exige prazos e tal, mas não de forma impositiva.” (E:3-b)

“O espaço do IPPUC é único, pela localização, pelas pessoas, quem passa por aqui se torna especial, nunca esquece.” (E:5-a)

“...não sei te explicar, mas o IPPUC tem uma química especial, que nunca esquecem aqui, mesmo sem diferença salarial, ou mesmo para mais lá fora, querem voltar para cá, aqui é diferente. Há pessoas que queriam fazer parte desta equipe do lado de cá, os do Instituto Curitiba de Informática, ICI, por exemplo. Há muita gente inteligente aqui.” (E:5-b)

“...assim como tem gente que critica, fala mal, é mais fácil fazer, mas é a minoria, um pinguinho de gente insatisfeita, né?” (E:5-c)

“.....é muito raro que venha algo para cá, só vem em ultimo caso, as pessoas trocam de setor para resolver problemas, aqui, lá, muda, e a gente do RH é o último a saber, muitas vezes disto....há mudanças intersetorias que o RH só sabe depois de acontecer...vai para cá, vem para lá...trocam, faz de conta que já se sabe, resolvem antes em acordos.” (E:5-d)

“...ou é uma mãe ou é a casa da mãe Joana....a gente faz tudo, a gente pode tudo....” (E:5-e)

“Olha, é muito variável, tá?...quer dizer...tecnicamente, sempre existe conflito entre as pessoas....as pessoas são as pessoas....há conflitos....nos sabemos que internamente há uma série de grupos, no bom sentido, ideologias, qualidades técnicas diferenciadas, etc....mas frente ao prazo, as necessidades, os interesses do projeto, isto fica em segundo plano, na realidade, e....fica em segundo plano, mas não deixam de existir...então nós temos técnicos com bom relacionamento, mas temos outros que não se dão bem, mas convivem...isto é claro afeta a produção...nossa linha de produção...quanto mais afinadas estão as pessoas, melhor.” (E:6-a)

“Nossa produção é muito intelectual mesmo, é de planejamento, por falar assim, de projetos e tal, tudo, quer dizer...esse relacionamento deveria estar o mais afinado o possível. Talvez aquele aspecto do planejamento interno seria de trabalhar essas questões, mas há questões que nem se pode trabalhar, mesmo assim. Há conflitos pessoais entre técnicos aí que,...por mais que você tenha vontade de resolver isto, como organização, é difícil....” (E:6-b)

“ Considerando os salários baixos...nós em 91 tornamo-nos estatúarios, nós ficamos amarrados junto à tabela salarial da Prefeitura, então quando a Prefeitura tem um aumento o nosso é igual, até poderia ser diferente, juridicamente, mas é sempre igual. Então para nós é uma coisa que amarra, a Prefeitura. Agora, tirando salário, todo mundo gosta daqui, do ambiente, do espaço físico, das pessoas. Aqui o IPPUC, o Presidente, não importa quem venha, trata o assessor igual ele trata o jardineiro, tem exceções....” (E:7-a)

“...o IPPUC é uma mãe, olha é uma mãe....” (E:7-b)

“...é o IPPUC, assim como qualquer organização, privada ou publica, tem problemas, tem injustiças, tem, mas é mínimo, aqui não é perfeição, mas é com qualquer outra

organização.” (E:7-c)

“Há uma diferença muito grande hoje em dia e antes. O IPPUC cresceu muito, mudou. Cresceu também em atribuições. Vejo que a grande maioria delas tem muito orgulho em trabalhar aqui, por mais problemas que a instituição possa ter, a gente tem orgulho de trabalhar aqui.” (E:8-a)

“As pessoas tem orgulho de trabalhar no IPPUC, mesmo sem aumento de salário. Isso se deve à carência do ordenamento da cidade, a cidade deu certo, o plano foi aplicado, e isto agora faz com que a gente ainda esteja um pouco vivendo daquelas glórias de antigamente. Hoje já é manutenção, adequação do plano, e criação de coisas novas. As pessoas que estão aqui dentro do IPPUC é que fazem o IPPUC, e são muito ágeis para pensar. Há realmente um espaço de pensar, falar, dar idéias novas, aceita-se as idéias novas.” (E:8-b)

“É minha segunda casa, eu diria. De verdade a gente passa mais tempo aqui dentro do que em casa. É uma segunda casa, minha segunda casa.” (E:8-c)

“Nem todos partilham dessa minha opinião. Mas acredito que a maior parte tenha esse sentimento de fidelidade, de amor, de afeto, pela entidade, mas como em qualquer lugar tem as pessoas que não acreditam, são descrentes, são negativas, isso existe, e até nesse trabalho último que fizemos a deu para sentir que há um determinado grupo que descrê de tudo que é novo, que está insatisfeito. Existe uma força reativa dentro da organização, podemos dizer assim.” (E:9-a)

“...para mim o IPPUC é minha família...os colegas que tenho aqui são amigos mesmo...adentram na minha casa...fazem parte da minha vida....a gente se quer muito bem...mas pelo tipo de atividade há certos grupinhos, mas isto é natural em toda a organização....vai acontecendo....pode ser a minha maneira de ver, mas há uma familiaridade aqui...” (E:9-b)

ANEXO V - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1) Qual seu nível de escolaridade?:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> primeiro grau incompleto | <input type="checkbox"/> primeiro grau completo |
| <input type="checkbox"/> segundo grau incompleto | <input type="checkbox"/> segundo grau completo |
| <input type="checkbox"/> terceiro grau incompleto | <input type="checkbox"/> terceiro grau completo |

Formação de terceiro grau (Curso): _____

- pós-graduação ou especialização (completo ou incompleto)
 mestrado ou doutorado (completo ou incompleto)

2) Sexo:

- Masculino
 Feminino

3) Idade: _____

4) Há quanto tempo você trabalha no IPPUC: _____

5) Que ano o IPPUC foi fundado? _____

6) Você acha que o público em geral sabe o que faz o IPPUC?

- A maioria das pessoas sabe perfeitamente
 A maioria das pessoas sabe mais ou menos
 Algumas pessoas sabem o que o IPPUC faz
 Muito poucas pessoas sabem o que o IPPUC faz
 Quase ninguém sabe o que o IPPUC faz

7) Você acha que conhece o IPPUC:

- muito bem
 bem
 mais ou menos
 pouco
 muito pouco

8. Ponha em ordem numérica de importância as coisas que você acha que mais aparecem dentro do IPPUC. A mais importante marque (1), a seguinte marque (2), e assim por diante. Aquelas que você acha que não tem nada a ver com o IPPUC, não marque.

- | | | | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Técnica | <input type="checkbox"/> Inovação | <input type="checkbox"/> Criatividade | <input type="checkbox"/> Confusão |
| <input type="checkbox"/> Mudança | <input type="checkbox"/> Ansiedade | <input type="checkbox"/> Trabalho | <input type="checkbox"/> Alegria |
| <input type="checkbox"/> Riqueza | <input type="checkbox"/> Pobreza | <input type="checkbox"/> Política | <input type="checkbox"/> Conhecimento |
| <input type="checkbox"/> Improvisação | <input type="checkbox"/> Dinheiro | <input type="checkbox"/> Seriedade | <input type="checkbox"/> Bagunça |
| <input type="checkbox"/> Briga | <input type="checkbox"/> Organização | <input type="checkbox"/> Planejamento | <input type="checkbox"/> Confiança |
| <input type="checkbox"/> Amizade | <input type="checkbox"/> Pesquisa | | |

9. Preencha as frases abaixo com as primeiras palavras que lhe vierem na cabeça:

a) O meu ambiente de trabalho é _____

- a) O que eu mais gosto no IPPUC é. _____
- b) Penso que o IPPUC deveria. _____
- c) No IPPUC, o que me dá mais medo é. _____
- d) Considero que os maiores problemas aqui são. _____
- e) O que eu menos gosto no IPPUC é. _____
- f) Minha maior sugestão para o IPPUC seria. _____
- g) Imagino que as pessoas de fora vejam o IPPUC como _____
- h) O que aqui todo mundo sabe mas ninguém fala é. _____
- i) O que aqui sempre existiu é. _____
- j) Aqui é importante. _____
- p) Acho que o que é típico do IPPUC é. _____
- k) Antes aqui era. _____
- l) No IPPUC é feio ou mal visto. _____
- m) As pessoas aqui acreditam que. _____
- n) No fundo o IPPUC é. _____
- o) Aqui no IPPUC falta. _____
- p) Faltou eu dizer que. _____

10. Leia as frases abaixo e marque ao lado da frase o quanto você concorda ou discorda delas. Marque todas as frase, por favor. Faça da seguinte maneira:

1. Marque **1** se você **concorda totalmente**
2. Marque **2** se você **concorda em parte**
3. Marque **3** se você **nem concorda nem discorda**
4. Marque **4** se você **discorda em parte**
5. Marque **5** se você **discorda totalmente**

- () O que atrapalha tudo aqui é a falta de recursos, de dinheiro, para fazer as coisas.
- () As pessoas da cidade nem sabem o que é o IPPUC, não tem a menor idéia.
- () A questão política faz parte do IPPUC, fazer o quê? É assim mesmo.
- () Uma coisa que é típica do IPPUC é a informalidade entre as pessoas, o jeito afetivo das pessoas se tratarem.
- () Aqui é como uma família, dá até para pensar que o IPPUC é uma mãe.
- () O técnico aqui é o mais importante, o que vale é o conhecimento técnico.
- () É uma pena que as coisas não sejam mais como antes, nos anos 90.
- () Deveria haver mais liberdade para se ter recursos próprios para se fazer mais coisas boas para a qualidade de vida dos funcionários aqui.
- () As pessoas estão precisando de treinamentos, de capacitação, aprender outras coisas aqui, aprender a se relacionar melhor, se comunicar melhor.
- () Em casa de ferreiro, espeto de pau, falta planejamento interno aqui, inclusive dos espaços físicos e das condições de trabalho.

- () Gente nova é importante, tem que entrar, mas tem que ter capacidade criativa e saber conviver neste ambiente, saber trabalhar em equipe.
- () O mundo mudou muito e o IPPUC também precisa mudar, se modernizar, ficar mais ágil, e não só ficar pensando no passado, no que já fez.
- () As pessoas em geral se sentem bem aqui no IPPUC, o clima de trabalho é bom.
- () Acho muito legal quando o Presidente ou outras pessoas da Diretoria passeiam pelo IPPUC e vão conversar com as pessoas, saber como elas estão, gostaria que isto acontecesse mais vezes.
- () Tem gente acomodada, que não trabalha ou não tem mais motivação de crescer, inovar. Isto é um problema sério aqui.
- () O pessoal aqui está meio acomodado desde que nos tornamos estatutários.
- () É preciso fazer algum trabalho de desenvolvimento das relações interpessoais, entre as equipes de trabalho, entre funcionários e chefias e diretoria.
- () É importante ter mais comemorações e festas, como o café da tarde, mais vezes.
- () Seria importante fazer alguma coisa para divulgar mais o IPPUC na comunidade.
- () Na época que o IPPUC não era tão dependente da Prefeitura as coisas eram mais fáceis e tudo corria de forma mais eficiente, com mais liberdade.
- () O IPPUC é essencial para a cidade, sem ele a cidade ficaria sem planejamento.
- () O IPPUC deveria ser mais independente, mais capaz de tomar decisões próprias.
- () Não bem visto aqui no IPPUC quem fala muito de política e de partidos políticos.
- () Geralmente a gente resolve os problemas do dia a dia entre as pessoas na conversa mesmo, nem precisa passar para a chefia.
- () A Diretoria do IPPUC tem boas relações com os funcionários, são bem acessíveis.
- () No passado, nos anos 80 e começo dos 90, o IPPUC fazia mais coisas e criava mais, inventava mais; hoje fica mais resolvendo problemas do que criando soluções novas.
- () Seria importante um cuidado maior com os espaços onde trabalhamos aqui dentro, como aquecimento contra o frio, mais placas de orientação, entre outras coisas de conforto.
- () Tem muita gente aqui que reclama mas não faz nada para sugerir mudanças ou melhoras, só sabe criticar.
- () Na maioria das vezes, as pessoas vem, fazem seu trabalho e vão embora sem nem saber a importância do que faz ou o que os outros estão fazendo. É cada um na sua e pronto.

11. Quanto aos objetivos do IPPUC, marque aqueles que você considera os mais importantes e numere de forma que (1) significa o mais importante, o (2) o segundo mais importante, o (3) o terceiro mais importante, e assim por diante.

- () Planejar a cidade de Curitiba

- () Desenvolver pesquisas para o planejamento de Curitiba
- () Assessorar a Prefeitura Municipal de Curitiba no planejamento da cidade
- () Prever problemas futuros e criar soluções para evitá-los na cidade de Curitiba
- () Ser um centro de desenvolvimento urbanistas (planejadores de cidades)
- () Ser um intermediador entre os diversos órgãos Prefeitura de Curitiba

12. Agora você vai fazer 3 desenhos – desenho A, desenho B e desenho C. Improvise, desenhe do jeito que você quiser, crie as imagens que você acha que representam o que vc pensa, sente a acha da melhor forma (cada desenho possui sua folha de resposta a seguir).

DESENHO A): DESENHE ABAIXO COMO VOCÊ VÊ O IPPUC.

DESENHO B): DESENHE COMO VOCÊ IMAGINA QUE AS PESSOAS DE FORA VÊM O IPPUC.

DESENHO C): DESENHE AGORA COMO VOCÊ ACHA QUE O IPPUC DEVERIA SER.

**ANEXO VI - RESULTADOS QUANTITATIVOS E QUALITATIVOS DO
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

QUADRO 1: QUANTITATIVO DE QUESTIONÁRIOS APLICADOS E DEVOLVIDOS

Número de questionários aplicados	175
Número de questionários devolvidos	123
Total percentual de questionários devolvidos	70,2%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 2 - COMPARATIVO DE ESCOLARIDADE : 1°, 2° E 3° GRAUS HOMENS, MULHERES E MÉDIA GERAL

Gênero	1° grau	2° grau	3° grau
Homens	6,9%	20,4%	72,7%
Mulheres	8%	22,7%	68,3%
Média geral	8,1%	21,9%	70%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 3 – COMPARATIVO DE ESCOLARIDADE DE PÓS GRADUAÇÃO LATO SENSO, MESTRADO E DOUTORADO : HOMENS, MULHERES E MÉDIA GERAL DE TODOS OS QUESTIONÁRIOS

Gênero	Pós graduação	Mestrado ou Doutorado.
Homens	15, 9%	4,5%
Mulheres	26,5%	8,8%
Média geral	22,7%	7,3%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 4 - COMPARATIVO DE ESCOLARIDADE DE PÓS GRADUAÇÃO LATO SENSO, MESTRADO E DOUTORADO : HOMENS, MULHERES E MÉDIA GERAL CONSIDERANDO SOMENTE AS PESSOAS COM 3° GRAU

Gênero	Pós graduação	Mestrado ou Doutorado
Homens	21,8%	6,2
Mulheres	38,8%	12,9%
Média geral	32,5%	10,4%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 5 – COMPARATIVO DAS ÁREAS DE FORMAÇÃO CONSIDERANDO SOMENTE PESSOAS COM 3º GRAU

Cursos de formação em 3º Grau	Percentuais
ARQUITETURA	33%
SOCIOLOGIA	14,7%
ENGENHARIAS	12,7%
ADMINISTRAÇÃO	8,9%
CIÊNCIAS ECONÔMICAS E CONTÁBEIS	6,9%
PROCESSAMENTO DADOS E INFORMÁTICA	4,6%
DESENHO INDUSTRIAL	4,6%
LETRAS	3,4%
PSICOLOGIA	2,3%
ESTATÍSTICA	2,3%
GEOGRAFIA	1,1%
COMUNICAÇÃO SOCIAL	1,1%
DIREITO	1,1%
MARKETING E PROPAGANDA	1,1%
ARTES PLÁSTICAS	1,1%
BIBLIOTECONOMIA	1,1%
TOTAL	100%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 6 – COMPARATIVO DE NÚMEROS E PERCENTUAIS DE HOMENS E MULHERES

Gênero	Percentuais	Número de pessoas
MASCULINO	35,8%	44 homens
FEMININO	64,2%	79 mulheres
TOTAL	100%	123 pessoas

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 7 – COMPARATIVO DE MÉDIA DE IDADE ENTRE HOMENS E MULHERES

Gênero	Média de idade
Homens	36,6 anos
Mulheres	37,4 anos
Média geral	37 anos

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 8 – COMPARATIVO DE TEMPO DE TRABALHO ENTRE HOMENS E MULHERES E MÉDIA GERAL

Gênero	Média de anos
Homens	12,5 anos
Mulheres	11,8 anos
Média geral	12,1 ano

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 9 – COMPARATIVO DE ANOS CITADOS COMO SENDO DE FUNDAÇÃO DO IPPUC E PERCENTUAIS DE RESPOSTAS

Ano	Percentual de respostas
1965	83,7%
1966	4%
1972	0,8%
1975	0,8%
1976	0,8%
Não sabem	9,7%
Total	100%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 10 – COMPARATIVO DE PERCENTUAIS DE RESPOSTAS SOBRE O QUANTO OS FUNCIONÁRIOS DO IPPUC ACREDITAM QUE AS PESSOAS DE FORA CONHECEM O INSTITUTO

Respostas para escolher	Resultados percentuais
A maioria das pessoas sabe perfeitamente	4%
A maioria das pessoas sabe mais ou menos	23%
Algumas pessoas sabem o que o IPPUC faz	40,5%
Muito poucas pessoas sabem o que o IPPUC faz	25%
Quase ninguém sabe o que o IPPUC faz	5%
Total de respostas	100%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 11 – COMPARATIVO DE PERCENTUAIS DE RESPOSTAS SOBRE O QUANTO OS FUNCIONÁRIOS DO IPPUC ACREDITAM CONHECER O INSTITUTO

Respostas para escolher	Resultados percentuais
Muito bem	10,5%
Bem	55,5%
Mais ou menos	30%
Pouco	2,5%
Muito pouco	1,5%
Total	100%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 12 – COMPARATIVO DE PERCENTUAIS DE ESCOLHA DAS PALAVRAS QUE TEM A VER COM O IPPUC

PALAVRAS	1-TOTALMENTE A VER	2-MUITO A VER	3- MAIS OU MENOS A VER	4- POUCO A VER	5- NADA A VER	TOTAL
TÉCNICA	55,1%	30,1%	13,7%	0,8%	0%	100%
INOVAÇÃO	23,4%	26%	31,3%	12,1%	6,9%	100%
CRIATIVIDADE	47%	33,3%	14,5%	4,2%	0,8%	100%
MUDANÇA	12,3%	30%	27,4%	15%	15%	100%
ANSIEDADE	4,6%	21,4%	26,1%	20,5%	27,1%	100%
TRABALHO	36,2%	48,6%	14,1%	0,8%	0%	100%
ALEGRIA	19%	32,7%	31,8%	11,8%	4,5%	100%
RIQUEZA	0,9%	12,8%	29,3%	23,8%	24,7%	100%
TRANQUILIDADE	9,9%	27%	35,1%	21,6%	6,3%	100%
POBREZA	10,8%	8,1%	20,7%	27%	33,3%	100%
POLÍTICA	56%	31,8%	0,8%	2,5%	0,8%	100%
BRIGA	1,7%	4,4%	14,2%	23,2%	56,2%	100%
CONHECIMENTO	39,6%	46,5%	10,3%	2,5%	0,8%	100%
IPROVISAÇÃO	15,7%	29,6%	33,3%	12,9%	8,3%	100%
DINHEIRO	13,1%	22,8%	34,2%	14%	15,7%	100%
BAGUNÇA	2,7%	4,5%	21,8%	24,5%	46,3%	100%
SERIEDADE	29,2%	42,4%	22,1%	4,4%	1,7%	100%
INTELIGÊNCIA	32,1%	44,3%	16,5%	6%	0,8%	100%
DINAMISMO	17,6%	34,5%	30%	15%	2,6%	100%
MEDO	4,5%	8,2%	14,6%	17,4%	55%	100%
ORGANIZAÇÃO	14,1%	32,7%	35,3%	14,1%	3,5%	100%
PLANEJAMENTO	59,8%	20,5%	17%	17%	0,8%	100%
CONFIANÇA	14,9%	34,2%	21,9%	19,2%	9,6%	100%
FOFOCA	12,6%	19,8%	22,5%	26,1%	18,9%	100%
AMIZADE	21,4%	32,1%	32,1%	9,8%	4,4%	100%
PESQUISA	54%	21,6%	14,4%	8,1%	1,8%	100%
CONFUSÃO	3,6%	14,6%	26,6%	25,6%	29,3%	100%
SEXO	0%	3,6%	10,9%	11,8%	73,6%	100%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 13 – COMPARATIVO DE PERCENTUAIS DECRESCENTES DA OPÇÃO 1 : TUDO A VER COM O IPPUC

PALAVRAS	PERCENTUAIS
PLANEJAMENTO	59,8
POLÍTICA	56%
TÉCNICA	55,1%
PESQUISA	54%
CRIATIVIDADE	47%
CONHECIMENTO	39,6
TRABALHO	36,2
INTELIGÊNCIA	32,1%
SERIEDADE	29,2%
INOVAÇÃO	23,4%
AMIZADE	21,4%
ALEGRIA	19%
DINAMISMO	17,6%
IMPROVISACÃO	15,7%
CONFIANÇA	14,9%
ORGANIZAÇÃO	14,1
DINHEIRO	13,1%
FOFOCA	12,6%
MUDANÇA	12,3%
POBREZA	10, 8%
TRANQUILIDADE	9.9%
ANSIEDADE	4,6%
MEDO	4,5%
CONFUSÃO	3,6%
BAGUNÇA	2,7%
BRIGA	1,7%
RIQUEZA	0,9%
SEXO	0%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 14 – COMPARATIVO DE PERCENTUAIS DECRESCENTES NA OPÇÃO 5 : NADA A VER COM O IPPUC

PALAVRAS	PERCENTUAIS
SEXO	73,6%
BRIGA	56,2%
MEDO	55%
BAGUNÇA	46,3%
POBREZA	33,3%
CONFUSÃO	29,3%
ANSIEDADE	27,1%
RIQUEZA	24,7%
FOFOCA	18,9%
DINHEIRO	15,7%
MUDANÇA	15%
CONFIANÇA	9,6%
IMPROVISAÇÃO	8,3%
INOVAÇÃO	6,9%
TRANQUILIDADE	6,3%
ALEGRIA	4,5%
AMIZADE	4,4%
ORGANIZAÇÃO	3,5%
DINAMISMO	2,6%
PESQUISA	1,8%
SERIEDADE	1,7%
INTELIGÊNCIA	0,8%
CONHECIMENTO	0,8%
PLANEJAMENTO	0,8%
CRIATIVIDADE	0,8%
POLÍTICA	0,8%
TRABALHO	0%
TÉCNICA	0%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 15 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “MEU AMBIENTE DE TRABALHO É...”

CATEGORIA	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Sensações e Percepções Positivas sobre o ambiente de trabalho	<i>bom / agradável / ótimo / legal / muito bom / tranquilo / saudável / fisicamente agradável / gostoso / amigável / satisfatório / dez / livre / muito interessante / bacana / bom de trabalhar / gostoso de trabalhar / perfeito / produtivo / fascinante / alegre / descontraído</i>	93	81%
Sensações e Percepções Negativas sobre o ambiente de trabalho	<i>barulhento / falho / bagunçado / desorganizado / cansativo / confuso / frustrante / tumultuado</i>	11	9,5%
Sensações e Percepções nem positivas nem negativas sobre o ambiente de trabalho	<i>agitado / intenso / sério / razoável / movimentado / verde / um grande jardim</i>	11	9,5%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 16 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “O QUE EU MAIS GOSTO NO IPPUC É...”

CATEGORIA	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Relações interpessoais	<i>meus colegas / algumas pessoas / as pessoas / amigos / amigos / sensação de estar em família / união</i>	24	20,3%
Espaço físico	<i>espaço físico / ambiente físico / local / área física / disposição física das setores</i>	23	19,4%
O trabalho	<i>o trabalho / meu trabalho / tipo de trabalho / diversidade de trabalho / conhecimento técnico / aprendizagem / criatividade / inovação / O trabalho desenvolvido por alguns arquitetos / trabalho com a cidade / discutir a cidade</i>	22	18,6%
Clima de trabalho	<i>ambiente de trabalho / ambiente de fácil comunicação / espírito de equipe / clima de trabalho / informalidade / descontração / lado liberal / ambiente / tranquilidade / simplicidade</i>	21	17,7%
Área verde	<i>área verde / jardim / árvores / natureza / paisagismo</i>	18	15,2%
Aspectos laborais	<i>exercer minha profissão / contatos profissionais / meu salário / facilidade de horário / a hora de ir embora</i>	5	4,2%
O setor	<i>meu setor / meu departamento</i>	4	3,3%
Aspectos éticos	<i>Integridade</i>	1	0,8%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 17 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “PENSO QUE O IPPUC DEVERIA...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Renovação e Mudança Estrutural	<i>ser feita uma reformulação / inovar / mudar / melhorar / ser mais organizado / ser mais estudioso / ser mais sério / se renovar / ser mais organizado internamente / dar mais atenção a alguns setores / avaliar-se honestamente / repensar alguns valores / repensar a estrutura / acabar com altos cargos</i>	37	35,5%
Investir na capacitação e valorização dos funcionários	<i>priorizar mais o funcionário / investir mais em pesquisas e treinamentos/ fazer uma reciclagem em seus servidores / preocupar-se realmente com seus funcionários/ investir mais nos funcionários / ser melhor quanto às relações humanas / cuidar mais dos funcionários de baixa escolaridade / aproveitar melhor seus funcionários / dar mais oportunidades / valorizar mais seu funcionários / investir na capacitação / integrar os funcionários dos vários setores</i>	27	25,9%
Rever seu trabalho e planejamento	<i>discutir mais a cidade / rever planejamentos de outrora / dar mais importância a planejamentos futuros / investir em conhecimento / desenvolver mais na área ambiental / ser mais bem informado / prestar serviços a outros municípios / diminuir a contratação de prestadores de serviço / ter novos equipamentos / estar voltado à pesquisa</i>	14	11,8%
Ter maior independência e autonomia	<i>ser independente / ter mais autonomia / se impor / ser mais autônomo / ser independente da PMC</i>	8	7,6%
Melhorar a divulgação na comunidade	<i>ser mais conhecido pela população / melhorar a divulgação / ser mais divulgado</i>	7	6,7%
Melhorar os salários	<i>pagar melhor / repensar os salários</i>	6	5,7%
Ser como era antes	<i>ser como nos anos 80 e 90 / ser como foi anos atrás / resgatar o que era antigamente</i>	5	4,8%
Terminar agora	<i>fechar as portas</i>	1	0,9%
Ter continuidade eterna	<i>existir para sempre</i>	1	0,9%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 18 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “NO IPPUC O QUE ME DÁ MAIS MEDO É...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Incertezas quanto ao futuro	<i>o futuro do presente / acabar o IPPUC / sua descaracterização / ele ser cada vez mais desprestigiado / ser privatizado / o futuro / fechar / falta de perspectiva no futuro / o PT tomar conta / incerteza / que possa piorar / insegurança / mudanças exageradas e rápidas demais</i>	25	26%
Interferências políticas	<i>a mudança dos pensamentos políticos / a politicagem / divisões políticas / a política / política interna / a troca de favores políticos / as mudanças políticas / perseguição política / o esquema político / interferência política / a cabeça da diretoria / protecionismo</i>	23	23,9%
Falta de reconhecimento	<i>ser esquecido profissionalmente / não ser reconhecida pelo meu esforço / falta de oportunidade / não ser reconhecido profissionalmente / falta de plano de carreiras</i>	12	12,5%
Maledicências	<i>traição / da falsidade das pessoas / fofoca / a hipocrisia</i>	11	11,4%
Baixos salários	<i>o meu salário / não receber meu salário / pegar o contra cheque / a falta de perspectiva salarial / dos cortes / perdas salariais</i>	10	10,4%
Acomodação	<i>acomodação / paralisia geral / estagnação / desatualização / o desânimo de muitos funcionários / falta de perspectiva / falta de vibração</i>	9	9,3%
Relacionamento interpessoal prejudicado	<i>a falta de paciência / arrogância de alguns / instabilidade emocional de algumas pessoas / mau humor de alguns / falta de diálogo</i>	5	5,2%
Problemas de estrutura física	<i>quando chove pois tem goteiras</i>	1	1%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 19 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “CONSIDERO QUE OS MAIORES PROBLEMAS AQUI SÃO...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQÜÊNCIA	PERCENTUAL
Interferências políticas	<i>política/ interesses / burocracia / politicagem / políticos / interferência política / falta de apoio político da PMC / privilégios de pequenos grupos / pessoas com QI / paternalismo / falta de credibilidade externa</i>	21	17,3%
Falta de planejamento interno	<i>falta de planejamento interno / falta de rumos / mudanças de gestão / falta de dados organizados / o medo da mudança / falta de direção / falta de organização / falta de plano de carreira / má comunicação entre setores</i>	20	16,5%
Falta de valorização e incentivo aos funcionários	<i>falta de valorização e incentivo aos funcionários / falta de motivação ao funcionário / pequenas injustiças / falta de apoio / distância entre direção e funcionários / o não reconhecimento dos talentos individuais / falta de capacitação / falta de apoio</i>	19	15,7%
Falta de recursos financeiros, materiais e humanos	<i>falta de recursos / o frio / falta de equipamentos / falta de material / falta de computadores / contenção dos gastos exagerada / as goteiras / falta de recursos humanos / falta de verbas</i>	15	12,3%
Relacionamento interpessoal prejudicado	<i>falta de integração / as pessoas / falta de comunicação / de relacionamento humano / falta de compreensão / falta de companheirismo</i>	14	11,5%
Baixos salários	<i>Salariais / baixos salários / salários / disparidades de salários</i>	12	9,9%
Maledicências	<i>Fofoca / falsidade / a inveja</i>	11	9%
Acomodação	<i>estabilidade no emprego / funcionários folgados / acomodação / a falta de perspectivas / desinteresse</i>	9	7,4%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 20 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “O QUE EU MENOS GOSTO NO IPPUC É...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Relacionamento interpessoal prejudicado	<i>panelinhas / relacionamento interpessoal / atitude mesquinha de alguns funcionários / as pessoas / falta de integração / insensibilidade / clima de tensão / a soberba de alguns / a competição / separatismo / falta de comunicação</i>	21	23,3%
Baixos salários	<i>salário baixo / política salarial / salário / ganhar pouco / desigualdade salarial / depender da PMC em termos de salários</i>	19	21,1%
Descaso dos dirigentes	<i>má vontade das pessoas poderosas / descaso com o baixo escalão / distância entre diretoria e funcionários / a maneira como se trata os funcionários de nível médio e baixo / distância da diretoria</i>	12	13,3%
Acomodação e falta de motivação	<i>certa falta de profissionalismo / falta de interesse / funcionários que não estão nem aí / falta de motivação / indiferença de algumas pessoas / a falta de vontade</i>	11	12,2%
Maledicências	<i>falsidades / intrigas / hipocrisia / fofoca</i>	10	11,1%
Problemas da estrutura física	<i>estacionamento / desconforto térmico – frio no inverno</i>	9	10%
Interferência política	<i>politicagem / política / mistura de política com trabalho / muitos QI's</i>	8	8,8%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 21 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “NO IPPUC EU ME SINTO...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Sensações com sentido positivo	<i>bem / muito bem / orgulhoso / contribuindo com a comunidade / profissionalmente realizado / a caminho do futuro / razoavelmente bem / feliz / crescendo / prestativa e eficiente</i>	65	60,1%
Sensações com sentido negativo	<i>um tanto insatisfeito / repreendido / abandonado / deslocado em muitos momentos / estagnado / desvalorizado / triste / esquecida / perdida / sub utilizada e sub remunerada / sem perspectivas / cansada / com insegurança para o futuro / sem perspectiva / acomodada</i>	21	19,4%
Sensações de estar em ambiente familiar	<i>em casa / à vontade / em família / tranquilo / muito confortável / em paz</i>	18	16,6%
Sensações nem positivas, nem negativas	<i>atarefado / um pouco à vontade / mais ou menos / mais ou menos</i>	4	3,7%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 22 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “MINHA MAIOR SUGESTÃO PARA O IPPUC SERIA...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Valorizar, incentivar, motivar e capacitar os funcionários	<i>valorizar mais o funcionário / dar melhor condição de trabalho / avaliar e reequilibrar os funcionários / investir em capacitação / uma real humanização / liberdade de sugestões / melhorar o convívio / Incentivar e motivar os funcionários / estimular a expressão dos talentos / melhor segurança aos funcionários / tratar todos iguais / mais justiça / abrir espaço para apresentação de sugestões</i>	36	37,8%
Planejamento, organização e desenvolvimento interno	<i>se auto planejar / ficar mais enxuto / uma reorganização / mudar conceitos / mudar o regime / parar para pensar / organização e planejamento / remodelar-se / reestruturação interna / modernização / ser um órgão sério / inovar / desenvolver mais / maior dinamismo / atualização em vários aspectos / maior integração entre os setores / reciclar</i>	32	33,6%
Autonomia e independência	<i>tornar-se mais independente / ser independente da PMC / que se desvinculasse da PMC / rever seu papel na PMC / privatizar / virar uma agência executiva</i>	10	10,5%
Desenvolver plano de cargos e salários	<i>melhorar e retomar o plano de carreiras / renovar o plano de cargos e salários / rever os salários</i>	6	6,3%
Divulgação e convênios	<i>melhor divulgação / fazer intercâmbios / convênios com universidades / atender outras cidades do Brasil e exterior</i>	5	5,2%
Resgatar o passado	<i>torná-lo jovem / repensar como era 25 anos atrás / nunca esquecer os tempos bons / voltar o café da tarde</i>	4	4,2%
Mudanças no espaço físico	<i>mais áreas de lazer / aumentar o estacionamento</i>	2	2,1%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 23 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “IMAGINO QUE AS PESSOAS DE FORA VEJAM O IPPUC COMO...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Um centro de excelência, conhecimento e poder	<i>um lugar sério / órgão exemplar / órgão de excelência / uma referencia mundial / sorbonne / órgão competente / exemplo de planejamento / um excelente órgão / uma instituição sólida / uma grande instituição / um lugar importante / ambiente ideal de trabalho / algo maravilhoso / algo importante para a cidade / um órgão de excelência em urbanismo / melhor em planejamento / forte / local privilegiado / estrutura pensante / órgão fantástico / inteligente / um centro pensante / um ótimo lugar / um paraíso / maravilhoso / órgão planejador onde todos ganham muito bem / elite da PMC / um lugar privilegiado</i>	55	52,3%
Uma instituição que está com problemas	<i>uma ilha técnica meio alienada / lento e devagar / falido / responsável por tudo que não dá certo na cidade / um órgão muito demorado / uma instituição decadente / instituição que está acabando / cabide de emprego / inacessível</i>	11	20%
Mais um órgão público	<i>mais um departamento público / um órgão comum / um órgão público / mais um órgão do governo / uma repartição pública / órgão qualquer / só um órgão público</i>	11	20%
Um órgão da PMC	<i>uma instituição da prefeitura / parte da PMC / órgão da PMC / mais um departamento da PMC / órgão municipal</i>	10	9,5%
Órgão de planejamento	<i>um órgão de planejamento / instituto de planejamento / órgão planejador / responsável pelo planejamento urbano</i>	9	8,5%
Um ponto de interrogação	<i>um ponto de interrogação / um local pouco conhecido / órgão indefinido / algo que tem a ver com a PUC / um desconhecido / um lugar qualquer</i>	9	8,5%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 24 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “O QUE AQUI TODO MUNDO SABE MAS NINGUEM FALA É...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Sobre as interferências políticas	<i>das condições políticas / política / mudanças políticas / perseguição política / politicagem</i>	17	26,9%
Sobre o personalismo e as injustiças nas relações de trabalho	<i>que tem gente que não trabalha e nada acontece com elas / apadrinhamento / algumas pessoas são privilegiadas com cargos / que sempre os mesmos são privilegiados / que tem muita gente que só enrola / desigualdade / que são sempre os mesmos que tem privilégios / é que é um certo cabide / sobre as injustiças /</i>	12	19%
Sobre os problemas da área de recursos humanos	<i>falta de reconhecimento de funcionários / que falta investir em capacitação de pessoal / frustração geral dos técnicos / a frieza nos Recursos Humanos / sobre a injustiça dos funcionários contratados / que existe divisões / falta de integração / falta de educação</i>	8	12,6%
Sobre a perda da importância do IPPUC	<i>o IPPUC perdeu a importância / que o IPPUC está acabado / que a fase dourada já passou / sobre o futuro do IPPUC / que já deu o que tinha que dar</i>	7	11,1%
Sobre os baixos salários	<i>política salarial / que o salário é baixo demais / que os funcionários realmente ganham mal / que o salário é baixo</i>	7	11,1%
Sobre a verdade	<i>a verdade / a realidade</i>	5	7,9%
Sobre a falta de planejamento	<i>alguma improvisação / desorganização / que faltam objetivos claros / dos nosso problemas / falta de interesse da diretoria em que as coisas melhorem</i>	5	7,9%
Sobre a vida alheia	<i>a desgraça alheia / da vida dos outros</i>	2	3,1%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 25 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “O QUE AQUI SEMPRE EXISTIU É...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Amizade e companheirismo	<i>amizade / companheirismo / muito respeito entre os funcionários / confiança / cooperação / camaradagem / solidariedade/ coleguismo</i>	29	28,4%
Profissionalismo e bom corpo técnico	<i>trabalho / vontade de trabalhar / bom trabalho / empenho em relação à cidade / dinamismo / ótimos profissionais / um bom corpo técnico / técnicos competentes / profissionalismo técnico</i>	18	17,6%
Personalismo e favoritismos	<i>gente com QI e que não trabalha / puxa saquismo / relações políticas / supremacia / favoritismo / uns ganham muito e não fazem nada / apadrinhamento / protecionismo</i>	14	13,7%
Interferências políticas	<i>politicagem / política / interesse político / grande interferência da política / indicação política para cargos</i>	13	12,7%
Maledicências	<i>fofoca / falsidade e manipulação / preconceitos</i>	10	9,8%
Criatividade	<i>criatividade</i>	8	7,8%
Tradição	<i>tradição / impressão de viver no passado / orgulho do IPPUC / a fama do IPPUC / história</i>	6	5,8%
Área verde	<i>a castanheira / ar puro / area verde / beleza natural</i>	4	3,9%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 26 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “AQUI É IMPORTANTE...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Profissionalismo e competência técnica	<i>fazer o trabalho bem feito / manter-se atualizado / qualidade dos profissionais / trabalhar / produzir / conhecimento / saber bem o que faz / ser responsável / compromisso com a cidade / ser empenhado / fazer acontecer / seriedade / saber e conhecer /</i>	43	47,7%
Fazer o jogo político	<i>as aparências / puxar o saco / trabalhar para ser reconhecido / ter amigos em posições estratégicas / ser da equipe / seguir o pensamento da diretoria / ter QI / ser da panela / ser partidário da atual gestão / trabalhar na política / engolir sapos / ter padrinhos / saber jogar / aparentar que vc não precisa deste trabalho / ficar de olhos abertos / ser discreto / cuidar com que se fala e o que se faz /</i>	25	27,7%
Amizade e companheirismo	<i>os relacionamentos que fazemos / manter os verdadeiros amigos / ser amigo e tratar os outros muito bem / companheirismo / amizades / a união / ter amigos /</i>	15	16,6%
Ter criatividade	<i>ser criativo / criatividade / ter criatividade /</i>	7	7,7%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 27 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “ACHO QUE O QUE É TÍPICO DO IPPUC É”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
O trabalho com o planejamento da cidade	<i>projetos / planejar Curitiba/ pesquisar e planejar / planejamento / a seriedade / sua imagem de soluções / técnica / conhecimento / competência / trabalhar muito</i>	21	23%
A falta de planejamento interno e organização	<i>falta de planejamento / apagar incêndio / projetos parados / chunchos / enrolação / descaso / indiferença / soluções caseiras para problemas que mereceriam maiores estudos / não dar retorno / trabalho de última hora / engavetar trabalhos / manter as coisas sempre iguais / tudo para última hora / o corte de verbas / falta de incentivos /- 21</i>	21	23%
Criatividade e capacidade de inovação	<i>a inovação / mudança / estar a frente de seu tempo / a criatividade / imaginação / capacidade de inovar /</i>	14	15,3%
Amizade e companheirismo	<i>amizade entre pessoas / camaradagem / união das pessoas / informalidade / ambiente amigável / uma certa alegria com o trabalho / uma certa liberdade de trabalho</i>	13	14,2%
Problemas na área de recursos humanos	<i>discriminação hierárquica / a não existência de um plano de cargos e salários justo / valorizar só alguns / cargos políticos / injustiça / dar todos os créditos aos arquitetos / ter muita gente sem saber o que fazer / pessoas folgadas / grupos fechados</i>	9	9,8%
Orgulho pela instituição	<i>orgulho pela instituição / saudosismo dos bons tempos / fama / instituto muito fechado / circulação de personalidades /</i>	7	7,6%
Hipocrisia	<i>falsidade / hipocrisia / inveja</i>		4,3%
Área verde	<i>o verde / o espaço físico</i>	2	2,1%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 28 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “ANTES AQUI ERA...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Melhor que hoje em vários aspectos	<i>algo de que as pessoas falam bem / muito bom de se trabalhar / muito melhor / melhor / maravilhoso / mais alegre / mais legal / muito agradável / um sonho / o paraíso / um paraíso</i>	27	34,1%
Melhor em termos de produtividade e dinamismo	<i>mais produtivo / mais dinâmico / um local que se planejava / um local de mais criação / uma fábrica de idéias / um pequeno embrião que se tornou uma grande instituição / um órgão de pesquisa e planejamento / mais criativo / exemplo de organização / mais interessante / mais organizado</i>	15	18,9%
Melhor em termos de relações humanas	<i>mais unido / mais humano / um ambiente mais alegre com mais companheirismo / melhor entre as pessoas / mais entrosado / uma grande família / mais descontraído</i>	13	16,4%
Menor e mais simples que hoje	<i>do tamanho que foi a cidade / mais simples / menor / pequeno / uma empresa de fundo de quintal / mais sossegado</i>	9	11,3%
Melhor em termos de prestígio	<i>uma autarquia com mais prestígio que outros órgãos da PMC / o centro de produção do planejamento urbano / o centro das decisões da cidade / mais independente / o melhor local da PMC para se trabalhar</i>	6	7,5%
Igual	<i>igual, depende da política / igual / a mesma coisa / o que sempre foi</i>	5	6,3%
Melhor em termos de salários	<i>compensador financeiramente / melhor em termos de salário / bem melhor na questão salarial / um lugar que pagava melhor</i>	4	5%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 29 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “NO IPPUC É FEIO OU MAL VISTO...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Discordar da gestão atual	<i>funcionários de partidos da oposição / dar opiniões contrárias às atuais / criticar Jaime Lerner / pessoas que vão contra as atuais políticas da PMC / ser da oposição / discordar / quem não veste a camisa da direção / ir contra a gestão política / criticar / ter opinião política própria / criticar a instituição / quem não aceita as determinações de cima</i>	30	40,5%
Não trabalhar	<i>quem não trabalha / os cabides de empregos / funcionários faltosos / preguiçosos / ser folgado / quem não faz nada / quem não produz / quem se folga no horário / pessoas que não trabalham</i>	15	20,2%
Fazer maledicências	<i>o excesso de comentários maldosos / quem fala mal das pessoas e não das idéias / fofoca / intrigas / fofocas políticas</i>	10	13,5%
A burocracia e a falta de planejamento	<i>a burocracia / a falta de organização/ a falta de objetivos / casa de ferreiro espeto de pau</i>	8	10,8%
Ser antipático	<i>aquele que não é simpático / não dar bom dia para um colega / ser antipático / ser arrogante</i>	6	8,1%
Trabalhar	<i>aquele que trabalha / trabalhar demais / quem quer inovar / ter atividade /</i>	5	6,7%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 30 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “AQUI AS PESSOAS ACREDITAM QUE...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Tudo vai melhorar	<i>um dia vão melhorar / o IPPUC vá melhorar / as coisas vão melhorar / um dia tudo vai melhorar / dias melhores virão / vai melhorar / tudo um dia irá melhorar / vão melhorar um dia / vai melhorar / tudo vai dar certo / um dia pode mudar / tudo pode melhorar / há chances futuras de melhora / quem sabe melhora / venceremos / o IPPUC mude algum dia / um dia os funcionários da casa serão mais valorizados / um dia aqui será mais quente /</i>	33	33,6%
Que o IPPUC vai acabar	<i>o IPPUC vai acabar / o IPPUC não dura muito tempo / que não é mais bem visto como há 10 anos / não há muito em que se acreditar / nada e nunca pode melhorar / as coisas não vão mudar / o IPPUC acabou / não temos futuro profissional aqui / a aposentadoria é a solução / não vale muito a pena / a aposentadoria é o melhor que pode acontecer</i>	20	20,2%
Que são especiais e fazem um ótimo trabalho	<i>o amor à cidade é fundamental / podem transformar a cidade / fazem o melhor / são princesinhas / querer é poder / são especiais / podem fazer algo para melhorar a cidade / podemos ter uma cidade melhor estão realizando ótimo trabalho / que sabem tudo / são os melhores</i>	16	17,7%
Tudo depende dos contatos políticos	<i>deve-se amoldar às flutuações políticas/ você deve ser o que eles querem / devem trabalhar para agradar / tem que ter um QI / tem que ter padrinho / as mordomias nunca acabarão / são impunes</i>	12	13,3%
Que o IPPUC é um órgão de excelência	<i>é o melhor instituto de planejamento do mundo / somos muito respeitados/ o IPPUC da status / o IPPUC é uma instituição de respeito / é um órgão de excelência / que o IPPUC é muito bom / aqui acontecem as coisas</i>	9	10%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 31 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “NO FUNDO O IPPUC É...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Uma boa instituição	<i>uma boa instituição / mais humano que outros órgãos públicos / um exemplo de instituição / um órgão de valor / muito bom para se trabalhar / um ótimo local / um ambiente de trabalho agradável / um órgão competente / um órgão sério / um paraíso / uma instituição que tem muito a oferecer / uma reserva de capital humano / uma grande idéia que deu certo / um lugar bacana / um lugar com grande potencial / ótimo numa fase difícil /</i>	33	33,3%
Um órgão mal administrado	<i>um órgão em decadência na PMC / um balaio de caranguejos / só uma vaquinha de presépio / uyma instituição em fase não muito boa / um órgão que está perdendo espaço para outras secretarias / uma autarquia que desrespeita os funcionários / devagar / cabide de cargos / a casa da mãe joana / uma grande fachada / um lugar mal administrado / mal planejando / uma grande bagunça / confusão / só política / uma instituição pública que deveria servir melhor a população / um órgão público que precisa de melhorar / rua sem saída /</i>	29	29,2%
Uma família	<i>uma mãe / uma família que trabalha junto / um pai / nossa segunda casa // uma grande família</i>	15	15,1%
O coração da cidade	<i>o coração de Curitiba / muito importante para a cidade / Curitiba / um órgão muito importante para Curitiba / a espinha dorsal da cidade / o coração da cidade / a alma da administração municipal</i>	9	9%
Mais um órgão da PMC	<i>um órgão da prefeitura / uma autarquia da PMC / um órgão da PMC / mais um órgão da administração da PMC</i>	7	7%
Um típico órgão público	<i>um órgão público / típico órgão público / um órgão publico como qualquer um / mais um instituto</i>	6	6%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 32 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “AQUI NO IPPUC FALTA...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Valorizar, incentivar, motivar e capacitar os funcionários	<i>liderança / motivação / maior integração entre funcionários e diretoria / reconhecimento dos funcionários / humildade / união / motivação aos funcionários / mais igualdade / mais humanidade / respeito pelos funcionários / valorização e motivação / consideração / entusiasmo / mais confiança / incentivo / valorizar os funcionários / maior comunicação / igualdade de direitos</i>	43	44,3%
Planejamento interno e organização	<i>planejamento estratégico / competência e organização / uma avaliação sobre o futuro / seguir suas diretrizes / gestão / planejar mais o dia a dia / reciclagem administrativa / agilidade / dinamismo / coerência / modernidade / renovação / integração entre setores</i>	27	27,8%
Mais investimentos em recursos materiais, humanos e infra estrutura	<i>maiores investimentos / investimento em pessoal e material / investimentos na capacitação dos funcionários / infra estrutura / material de trabalho / computadores / funcionários para limpeza / melhores salários / mais profissionais/ investimento nos funcionários / dinheiro</i>	18	18,5%
Divulgação do que faz e contato com a comunidade	<i>divulgação do que se faz / mais comunicação sobre os trabalhos / mais proximidade da população / maior contato com o povo /</i>	5	5,1%
Incentivo político	<i>estímulo das gestões públicas / incentivo político</i>	4	4,1%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 33 – COMPARATIVO DE CATEGORIAS DE ANÁLISE, RESPOSTAS TÍPICAS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAIS DO PREENCHIMENTO DA FRASE “FALTOU EU DIZER QUE...”

CATEGORIAS	TIPO DE RESPOSTAS	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Apesar de tudo, gosto muito do IPPUC e do meu trabalho	<i>gosto do IPPUC e do meu trabalho / pretendo me aposentar aqui / sinto orgulho e prazer de trabalhar aqui / apesar de tudo gosto do IPPUC / mesmo com tantos problemas, eu adoro o IPPUC / apesar de tudo amo o IPPUC / adoro o IPPUC / gosto disto aqui / / adoro aqui apesar das dificuldades / apesar das coisas ruins ainda acho bom trabalhar aqui / apesar de tudo gosto muito de trabalhar no IPPUC / tenho orgulho de pertencer ao IPPUC / apesar dos problemas existe respeito e amizade dos colegas / melhor trabalhar aqui do que em outros locais da PMC / preciso deste trabalho mesmo assim</i>	29	41,4%
As coisas podem e devem melhorar	<i>tudo deveria melhorar / tenho esperança que um dia vai mudar / acredito que tudo vai dar certo / as coisas podem mudar / é muito bom mas poderia ser bem melhor / a esperança é a última que morre / acredito num futuro melhor / tenho esperança que as coisas melhorem/</i>	13	18,5%
Falta planejamento interno e organização	<i>falta planejamento interno / existem mais chefes que funcionários / tem um enorme potencial mal aproveitado / falta alguém com dinamismo / está envelhecendo e precisa renovar e valorizar o que e quem o impulsionou e mantém</i>	10	14,2%
Há muitos problemas na área de recursos humanos	<i>Há muitos problemas na área de recursos humanos - há muito protecionismo aqui / muitas panelinhas, muitas injustiças / o setor de RH deveria ser RH de verdade / me sinto de lado / o IPPUC é bom para se trabalhar mas é decepcionante não ter a chance de crescer no trabalho / falta investimento no funcionário</i>	9	12,8%
É necessário pagar salários melhores	<i>é preciso pagar de acordo com a competência e qualidade dos funcionários / os salários da maioria é uma vergonha / o salário precisa melhorar / nosso salário é abaixo do mercado</i>	5	7,1%
Já foi o tempo em que me orgulhava daqui	<i>o IPPUC já foi uma casa para mim / já senti orgulho em dizer que trabalhava aqui</i>	3	4,2%
espaço físico é muito bom	<i>o ambiente físico é bárbaro</i>	1	1,4%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 34 – COMPARATIVO DE ESCOLHA DE FRASES REFERENTES AO IPPUC DENTRO DA ESCALA DE LIKERT E PERCENTUAIS DE ESCOLHA DE CADA OPÇÃO

FRASES	1CT	2CP	3 NCND	4DP	5DT	TOTAL
O que atrapalha tudo aqui é a falta de recursos, de dinheiro, para fazer as coisas	28%	39,4%	6,4%	15,7%	10,5%	100%
As pessoas da cidade nem sabem o que é o IPPUC, não tem a menor idéia	7%	51,6%	6,1%	27,4%	7,9%	100%
A questão política faz parte do IPPUC, fazer o quê? É assim mesmo	37,5%	31,2%	6,4%	19,6%	5,3%	100%
Uma coisa que é típica do IPPUC é a informalidade entre as pessoas, o jeitão afetivo das pessoas se tratarem.	37,5%	40,1%	6,4%	8,9%	7,1%	100%
Aqui é como uma família, dá até para pensar que o IPPUC é uma mãe	16,8%	27,4%	13,4%	15%	27,4%	100%
O técnico aqui é o mais importante, o que vale é o conhecimento técnico	15,5%	36,6%	7,6%	23,8%	16,5%	100%
É uma pena que as coisas não sejam mais como antes, nos anos 80 e 90	31,5%	19,8%	27,1%	12,6%	9%	100%
Deveria haver mais liberdade para se ter e captar recursos próprios do IPPUC para se fazer mais coisas para a qualidade de vida no trabalho das pessoas aqui	62,8%	20,3%	9%	5,3%	2,6%	100%
As pessoas estão precisando de treinamentos, de capacitação, mais qualificação e aprender mais coisas, mais atualização técnica aqui	74,5%	18,4%	3,5%	1,9%	1,7%	100%
Em casa de ferreiro, espeto de pau, falta planejamento interno aqui, inclusive dos espaços físicos e das condições de trabalho, como aquecimento contra o frio, mais placas de orientação, entre outras coisas de conforto	56,6%	29,2%	4,6%	6,1%	3,5%	100%
Gente nova é importante, tem que entrar, mas tem que ter capacidade criativa e saber conviver neste ambiente, saber trabalhar em equipe	68,1%	23,8%	4,7%	2,6%	0,8%	100%
O mundo mudou muito e o IPPUC também precisa mudar, se modernizar, ficar mais ágil, e não só ficar pensando no passado, no que já fez, tem que atualizar	70,2%	30%	2,6%	4,4%	0,8%	100%
As pessoas em geral se sentem bem aqui no IPPUC, o clima de trabalho é bom	49,1%	35,9%	6,4%	4,3%	4,3%	100%
Acho muito legal quando o Presidente ou outras pessoas da Diretoria passeiam pelo IPPUC e vão conversar com as pessoas, saber como elas estão	64,5%	16,3%	13,8%	1,8%	3,6%	100%
O pessoal aqui está meio acomodado desde que nos tornamos estatutários	26,9%	36,5%	11,4%	13,9%	11,3%	100%
É preciso fazer algum trabalho de desenvolvimento das relações interpessoais, entre as equipes de trabalho, entre funcionários e chefias e diretoria, para as pessoas se comunicarem melhor, poderem trabalhar melhor em equipe	60,3%	31,8%	7,1%	0,8%	0%	100%
É importante ter mais comemorações e festas, como o café da tarde, mais vezes	25,6%	32,7%	25,8%	10,6%	5,3%	100%
Seria importante fazer alguma coisa para divulgar mais o IPPUC na comunidade	63,1%	19,2%	13,4%	1,7%	2,6%	100%
Na época que o IPPUC não era tão dependente da Prefeitura as coisas eram mais fáceis e tudo corria de forma mais	34,8%	23,2%	36,6%	2,6%	2,8%	100%

eficiente, com mais liberdade e até com mais verbas						
O IPPUC deveria ser mais independente, mais capaz de tomar decisões próprias	59,1%	27,8%	10,6%	1,7%	0,8%	100%
O IPPUC é essencial para a cidade, sem ele a cidade ficaria sem planejamento	62,2%	28%	3,1%	4,3%	2,6%	100%
Não bem visto aqui no IPPUC quem fala muito de política e de partidos políticos	34,5%	29%	24,8%	5,4%	6,3%	100%
Geralmente a gente resolve os problemas do dia a dia entre as pessoas na conversa mesmo, nem precisa passar para a chefia	16%	54,4%	11,8%	8,9%	8,9%	100%
A Diretoria do IPPUC tem boas relações com os funcionários, são bem acessíveis	14%	44,7%	8,1%	17,5%	15,7%	100%
No passado, nos anos 80 e 90, o IPPUC fazia mais coisas e criava mais, inventava mais; hoje fica mais resolvendo problemas do que criando soluções novas	30,2%	30,2%	27,8%	10%	1,8%	100%
Tem muita gente aqui que reclama mas não faz nada para sugerir mudanças ou melhoras, só sabe criticar	41,3%	33,6%	14%	7,7%	3,4%	100%
Na maioria das vezes, as pessoas vem, fazem seu trabalho e vão embora sem nem saber a importância do que faz ou o que os outros estão fazendo> É cada um na sua e pronto	23,4%	46,9%	6,3%	12,1%	11,3%	100%
O IPPUC tem esse papel de fazer contato com vários órgãos da Prefeitura, facilitar a comunicação entre eles, para poder realmente desenvolver e aplicar seus projetos	34,2%	43,2%	16,3%	3,6%	2,7%	100%
Tem gente acomodada, que não trabalha ou não tem mais motivação de crescer, inovar. Isto é um problema sério aqui, porque uns trabalham muito e outros estão só enrolando	56,1%	31,5%	2%	7%	3,5%	100%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

Legenda : CT= concordo totalmente, CP= concordo parcialmente, NCND= nem concordo nem discordo, DP= discordo parcialmente, DT= discordo totalmente

QUADRO 35 – COMPARATIVO DE RESPOSTAS COM RESULTADOS PERCENTUAIS CONJUNTOS

FRASES	PERCENTUAL ¹
As pessoas estão precisando de treinamentos, de capacitação, mais qualificação e aprender mais coisas, mais atualização técnica aqui	92.9%
O mundo mudou muito e o IPPUC também precisa mudar, se modernizar, ficar mais ágil, e não só ficar pensando no passado, no que já fez, tem que atualizar	92.2%
É preciso fazer algum trabalho de desenvolvimento das relações interpessoais, entre as equipes de trabalho, entre funcionários e chefias e diretoria, para as pessoas se comunicarem melhor, poderem trabalhar melhor em equipe	92.1%
Gente nova é importante, tem que entrar, mas tem que ter capacidade criativa e saber conviver neste ambiente, saber trabalhar em equipe	91,9%
O IPPUC é essencial para a cidade, sem ele a cidade ficaria sem planejamento	90,2%
Tem gente acomodada, que não trabalha ou não tem mais motivação de crescer, inovar. Isto é um problema sério aqui, porque uns trabalham muito e outros estão só enrolando	87.6%
O IPPUC deveria ser mais independente, mais capaz de tomar decisões próprias	86,9%
Em casa de ferreiro, espeto de pau, falta planejamento interno aqui, inclusive dos espaços físicos e das condições de trabalho, como aquecimento contra o frio, mais placas de orientação, entre outras coisas de conforto	85,8%
As pessoas em geral se sentem bem aqui no IPPUC, o clima de trabalho é bom	85%
Deveria haver mais liberdade para se ter e captar recursos próprios do IPPUC para se fazer mais coisas para a qualidade de vida no trabalho das pessoas aqui	83.1%
Seria importante fazer alguma coisa para divulgar mais o IPPUC na comunidade	82,3%
Acho muito legal quando o Presidente ou outras pessoas da Diretoria passeiam pelo IPPUC e vão conversar com as pessoas, saber como elas estão	80,2%
Uma coisa que é típica do IPPUC é a informalidade entre as pessoas, o jeitão afetivo das pessoas se tratarem	77,6%
O IPPUC tem esse papel de fazer contato com vários órgãos da Prefeitura, facilitar a comunicação entre eles, para poder realmente desenvolver e aplicar seus projetos	77,4%
Tem muita gente aqui que reclama mas não faz nada para sugerir mudanças ou melhoras, só sabe criticar	74.9%
Geralmente a gente resolve os problemas do dia a dia entre as pessoas na conversa mesmo, nem precisa passar para a chefia	70.4%
Na maioria das vezes, as pessoas vem, fazem seu trabalho e vão embora sem nem saber a importância do que faz ou o que os outros estão fazendo. É cada um na sua e pronto	70.3%
A questão política faz parte do IPPUC, fazer o quê? É assim mesmo	68,7%
O que atrapalha tudo aqui é a falta de recursos, de dinheiro, para fazer as coisas	67,4%
O pessoal aqui está meio acomodado desde que nos tornamos estatutários	63,4%
Não bem visto aqui no IPPUC quem fala muito de política e de partidos políticos	63,5%
No passado, nos anos 80 e começo dos 90, o IPPUC fazia mais coisas e criava mais, inventava mais; hoje fica mais resolvendo problemas do que criando soluções novas	60,4%
As pessoas da cidade nem sabem o que é o IPPUC, não tem a menor idéia	58,9%
A Diretoria do IPPUC tem boas relações com os funcionários, são bem acessíveis	58,7%
É importante ter mais comemorações e festas, como o café da tarde, mais vezes	58,3%
Na época que o IPPUC não era tão dependente da Prefeitura as coisas eram mais fáceis e tudo corria de forma mais eficiente, com mais liberdade e até com mais verbas	58%
O técnico aqui é o mais importante, o que vale é o conhecimento técnico	52,1%
É uma pena que as coisas não sejam mais como antes, nos anos 80 e 90	51,3%
Aqui é como uma família, dá até para pensar que o IPPUC é uma mãe	44,2%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

¹Opção 1(concordo totalmente) + Opção 2(concordo parcialmente)

QUADRO 36 – COMPARATIVO DE RESPOSTAS COM RESULTADOS PERCENTUAIS CONJUNTOS

FRASES	PERCENTUAL ¹
Aqui é como uma família, dá até para pensar que o IPPUC é uma mãe	42,4%
O técnico aqui é o mais importante, o que vale é o conhecimento técnico	40,3%
As pessoas da cidade nem sabem o que é o IPPUC, não tem a menor idéia	35,3%
A Diretoria do IPPUC tem boas relações com os funcionários, são bem acessíveis	33,2
O que atrapalha tudo aqui é a falta de recursos, de dinheiro, para fazer as coisas	26,2%
O pessoal aqui está meio acomodado desde que nos tornamos estatutários	25,2%
A questão política faz parte do IPPUC, fazer o quê? É assim mesmo	24,9%
Na maioria das vezes, as pessoas vem, fazem seu trabalho e vão embora sem nem saber a importância do que faz ou o que os outros estão fazendo. É cada um na sua e pronto	23,4%
É uma pena que as coisas não sejam mais como antes, nos anos 80 e 90	21,6%
Geralmente a gente resolve os problemas do dia a dia entre as pessoas na conversa mesmo, nem precisa passar para a chefia	17,8%
Uma coisa que é típica do IPPUC é a informalidade entre as pessoas, o jeito afetivo das pessoas se tratarem.	16%
É importante ter mais comemorações e festas, como o café da tarde, mais vezes	15,9%
No passado, nos anos 80 e começo dos 90, o IPPUC fazia mais coisas e criava mais, inventava mais; hoje fica mais resolvendo problemas do que criando soluções novas	11,9%
Não bem visto aqui no IPPUC quem fala muito de política e de partidos políticos	11,7%
Tem muita gente aqui que reclama mas não faz nada para sugerir mudanças ou melhoras, só sabe criticar	11,1%
Tem gente acomodada, que não trabalha ou não tem mais motivação de crescer, inovar. Isto é um problema sério aqui, porque uns trabalham muito e outros estão só enrolando	10,5%
Em casa de ferreiro, espeto de pau, falta planejamento interno aqui, inclusive dos espaços físicos e das condições de trabalho, como aquecimento contra o frio, mais placas de orientação, entre outras coisas de conforto	9,6%
As pessoas em geral se sentem bem aqui no IPPUC, o clima de trabalho é bom	8,6%
Deveria haver mais liberdade para se ter e captar recursos próprios do IPPUC para se fazer mais coisas para a qualidade de vida no trabalho das pessoas aqui	7,9%
O IPPUC é essencial para a cidade, sem ele a cidade ficaria sem planejamento	6,8%
O IPPUC tem esse papel de fazer contato com vários órgãos da Prefeitura, facilitar a comunicação entre eles, para poder realmente desenvolver e aplicar seus projetos	6,3%
Acho muito legal quando o Presidente ou outras pessoas da Diretoria passeiam pelo IPPUC e vão conversar com as pessoas, saber como elas estão	5,4%
Na época que o IPPUC não era tão dependente da Prefeitura as coisas eram mais fáceis e tudo corria de forma mais eficiente, com mais liberdade e até com mais verbas	5,4%
O mundo mudou muito e o IPPUC também precisa mudar, se modernizar, ficar mais ágil, e não só ficar pensando no passado, no que já fez, tem que atualizar	5,2%
Seria importante fazer alguma coisa para divulgar mais o IPPUC na comunidade	4,3%
As pessoas estão precisando de treinamentos, de capacitação, mais qualificação e aprender mais coisas, mais atualização técnica aqui	3,6%
Gente nova é importante, tem que entrar, mas tem que ter capacidade criativa e saber conviver neste ambiente, saber trabalhar em equipe	3,4%
O IPPUC deveria ser mais independente, mais capaz de tomar decisões próprias	2,5%
É preciso fazer algum trabalho de desenvolvimento das relações interpessoais, entre as equipes de trabalho, entre funcionários e chefias e diretoria, para as pessoas se comunicarem melhor, poderem trabalhar melhor em equipe	0,8%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

¹Opção 5(discordo totalmente) + Opção 4(discordo parcialmente)

QUADRO 37 – COMPARATIVO DE RESULTADOS DE ESCOLHA DE ORDEM DE IMPORTÂNCIA DE OBJETIVOS DO IPPUC

OBJETIVOS	1º mais import.	2º mais import.	3º mais import.	4º mais import.	5º mais import.	6º mais import.	Total
Planejar a cidade de Curitiba	45%	23,6%	14,5%	7,2%	3,6%	5,4%	100%
Desenvolver pesquisas para o planejamento de Curitiba	14,5%	34,5%	16,3%	27,2%	5,4%	1,8%	100%
Assessorar a Prefeitura Municipal de Curitiba no planejamento da cidade	9%	10,9%	29%	25,4%	21,8%	3,6%	100%
Prever problemas futuros e criar soluções para evitá-los na cidade de Curitiba	18%	23,6%	32,7%	18%	3,6%	3,6%	100%
Ser um centro de desenvolvimento urbanistas (planejadores de cidades)	12,7%	3,6%	3,6%	10,9%	30,9%	38,1%	100%
Ser um intermediador entre os diversos órgãos Prefeitura de Curitiba	0%	0%	5,4%	9%	34,5%	50,9%	100%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 38 – COMPARATIVO DE RESULTADOS DE ESCOLHA DECRESCENTES DE MAIORES PERCENTUAIS DE OBJETIVOS DO IPPUC

OBJETIVOS	POSIÇÃO DE ESCOLHA	PERCENTUAIS
Planejar a cidade de Curitiba	1º mais importante	45%
Desenvolver pesquisas para o planejamento de Curitiba	2º mais importante	34,5%
Prever problemas futuros e criar soluções para evitá-los na cidade de Curitiba	3º mais importante	32,7%
Assessorar a Prefeitura Municipal de Curitiba no planejamento da cidade	4º mais importante	25,4%
Ser um intermediador entre os diversos órgãos Prefeitura de Curitiba	5º mais importante	34,5%
Ser um centro de desenvolvimento urbanistas (planejadores de cidades)	6º mais importante	38,1%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 39 – COMPARATIVO NUMÉRIO DE FORMULÁRIOS DEVOLVIDOS E PREENCHIMENTO DA QUESTÃO 12 (DESENHOS)

Número de questionários preenchidos e devolvidos	123
Número de pessoas que responderam a questão de desenhos	87
Total percentual de respostas válidas da questão de desenhos	70,7%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 40 – COMPARATIVO DE MOTIVOS PRINCIPAIS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAL DOS DESENHOS A: DESENHE COMO VOCÊ VÊ O IPPUC

MOTIVOS	DERIVAÇÕES DE MOTIVO PRINCIPAL	FREQUÊNCIA EM QUE APARECE	PERCENTUAL NÃO ACUMULATIVO
Casas vistas de fora	casas, castelos, a casa da sede do IPPUC estilizada, casa entre árvores, parque com uma casa e pessoas à volta, várias casas juntas, casa com jardim	30	34%
Árvores como motivo principal	Árvores com raízes à mostra, árvores juntas, bosque, árvores com pessoas penduradas ou à volta, árvores com folhas e frutos	24	27,5%
Pessoas em interação	Pessoas conversando, pessoas reunidas, pessoas trabalhando juntas, pessoas abraçadas, pessoas dentro das casas trabalhando, pessoas nos jardins ou em volta das árvores	17	19,5%
Pessoas sozinhas pensando ou trabalhando	Pessoas sozinhas nas salas de trabalho de uma casa, no jardim, expondo idéias, atarefadas, pensando sobre o IPPUC, trabalhando	10	11,4%
Símbolo do IPPUC	O logo do IPPUC de várias maneiras	5	,7%
Lâmpadas representand o idéias	Lâmpadas acesas, lâmpadas sobre a cabeça das pessoas, pessoas com lâmpadas acesas ao lado	5	5,7%
Pontos de interrogação	Pessoas com pontos de interrogação ao lado ou na cabeça, pontos de interrogação soltos no ar, ponto de interrogação sobre casas, árvores ou sobre o símbolo do IPPUC	4	4,5%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 41 – MOTIVOS DOS DESENHOS E COMENTÁRIOS PRESENTES JUNTO AO DESENHO A

MOTIVO DO DESENHO	COMENTÁRIOS
Casas, cidade, logo do IPPUC, homem pensando	“Planejamento da cidade? E o meu futuro???”
Campo de futebol	“Uma equipe muito boa mas sem saber para que time jogar e para onde chutar”
Árvore	“Árvore que se renova em cada gestão”
<i>Rabisco não identificável</i>	“Local agradável, familiar, porém ultimamente está completamente abandonado, sem pai nem mãe”
<i>Rabisco não identificável</i>	“Desenharia uma árvore com os funcionários todos dependurados, pois assim que vejo o IPPUC, como um órgão cheio de quebra galhos”

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 42 – COMPARATIVO DE MOTIVOS PRINCIPAIS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAL DOS DESENHOS B – DESENHE COMO VOCÊ IMAGINA QUE OS OUTROS VEEM O IPPUC

MOTIVOS	DERIVAÇÕES DE MOTIVO PRINCIPAL	FREQUÊNCIA EM QUE APARECE	PERCENTUAL NÃO ACUMULATIVO
Casas vistas de fora	casas, castelos, a casa da sede do IPPUC estilizada, casa entre árvores, parque com uma casa e pessoas à volta, várias casas juntas, casa com jardim	35	40,2%
Ponto de interrogação	peessoas com pontos de interrogação ao lado ou na cabeça, pontos de interrogação soltos no ar, ponto de interrogação sobre casas, árvores ou sobre o símbolo do IPPUC	25	28,7%
Árvores	Árvores em volta de uma casa, árvores escondendo uma casa, parque de árvores, bosque com pessoas embaixo, árvores juntas	12	13,7%
Pessoas em interação	Pessoas conversando, pessoas reunidas, pessoas trabalhando juntas, pessoas abraçadas, pessoas dentro das casas trabalhando, pessoas nos jardins ou em volta das árvores	10	11,4%
Pessoas sozinhas	Pessoas sozinhas pensando sobre o IPPUC, observando o IPPUC de fora, caminhando no jardim de uma casa, trabalhando sozinhas	5	5,7%
Símbolo do IPPUC	O logo do IPPUC de várias maneiras	4	4,5%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 43 – MOTIVOS DOS DESENHOS E COMENTÁRIOS PRESENTES JUNTO AO DESENHO B

MOTIVO DO DESENHO	COMENTÁRIOS
Casa	“um palácio em que tudo funciona!”
Pessoa trabalhando	“gerador de idéias”
Caixa com um ponto de interrogação no meio	“caixa preta”
Pessoa pensando	“o que é o IPPUC? O que ele faz?”
Porta	“IPPUC, solução para todos os problemas da cidade”
<i>Rabisco não identificável</i>	“os da área: Oh!...O público em geral: o que é isto?”
Flores	“um arranjo lindo”
Rabisco não identificável	“mapas” , “legislação”
Caixa aberta	“planejamento, criação, idéias, confiança”
Pessoas conversando	“IPPUC? PUC?”
Mapa aéreo de cidade	“organização, urbanização, planejamento”
<i>Rabisco não identificável</i>	“as pessoas confundem o IPPUC com a URBS ou vice-versa. No IPPUC não existe política de divulgar à comunidade os seus feitos, apesar de relevantes”
Rabisco não identificável	“mapas” , “legislação”

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 44 – COMPARATIVO DE MOTIVOS PRINCIPAIS, FREQUÊNCIA E PERCENTUAL DOS DESENHOS C – DESENHE COMO VOCÊ ACHA QUE O IPPUC DEVERIA SER

MOTIVOS	DERIVAÇÕES DE MOTIVO PRINCIPAL	FREQUÊNCIA EM QUE APARECE	PERCENTUAL NÃO ACUMULATIVO
Pessoas em interação	pessoas conversando, abraçadas, trabalhando juntas, pensando juntas, caminhando juntas, dentro de casas , jardins ou de um círculo, de mãos dadas	30	34,4%
Círculos	círculos de pessoas, círculos de luz, círculos entrelaçados, sol brilhando	25	28,7%
Árvores	Árvores em volta de uma casa, árvores escondendo uma casa, parque de árvores, bosque com pessoas embaixo, árvores juntas	24	27,5%
Casas vistas de fora	casas, castelos, a casa da sede do IPPUC estilizada, casa entre árvores, parque com uma casa e pessoas à volta, várias casas juntas, casa com jardim	20	22,9%
Símbolo do IPPUC	o logo do IPPUC de várias maneiras	8	9,1%
Pessoas sozinhas sorrindo	pessoas sorrindo sozinhas, rostos sorridentes, boca sorrindo, dentro de círculos ou em jardins e casas	7	8%

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

QUADRO 45 – MOTIVOS DOS DESENHOS E COMENTÁRIOS PRESENTES JUNTO AO DESENHO C

MOTIVO DO DESENHO	COMENTÁRIOS
Campo de futebol	“equipe IPPUC: um time unido e vencedor”
Pessoas de mãos dadas	“integração de todos os funcionários”
Mapa mundi	“IPPUC : órgão de referência mundial”
Pessoas em interação	“todos num mesmo círculo de amizade sem querer prejudicar o outro”
Cidade	“IPPUC = espelho para captar as necessidades e refletir o brilho de Curitiba”
Pessoa sorrindo	“orgulho, metodologia, pesquisa, planejamento, equipe, criatividade”
Pessoa sorrindo	“tenho orgulho de ser funcionária pública”
Pessoas juntas	“IPPUC, o instituto mais social”
Pessoas de mãos dadas	“respeito, reconhecimento, igualdade, humildade”
Espiral	“IPPUC = pessoas, criatividade, competência”
Círculo	“é como um círculo – é sem arestas, é como a vida que se renova todos os dias... o IPPUC é renovação, inovação, idéias de vanguarda”
Pessoa sorrindo	“seguridade, aposentadoria, plano de carreira, compromisso profissional, tudo ok!”
Casa	“prestativo, humano, produtivo, bem remunerado, disciplinado, alegre, satisfeito”
Pessoas de mãos dadas	“unido: diretoria e funcionários”
Painel	“melhor e maior centro de pesquisa e planejamento urbano de Curitiba”
Rabisco não identificável	“o IPPUC tem uma excelente equipe, mas nem tudo é levado a sério. Móveis em péssimo estado, falta de equipamentos, falta de papel e outros ítems fundamentais”
Rabisco não identificável	“deveria valorizar e respeitar o funcionário”
Rabisco não identificável	“teria que ser mais técnico e menos político”
Rabisco não identificável	“mais humano com os funcionários, respeitar mais direitos e deveres”

Fonte: elaborado com base nos dados do questionário

ANEXO VII - DOCUMENTOS ANALISADOS

Documentos e registros usados como fontes de dados e analisados:

Casa Romário Martins. Curitiba: Boletim Informativo da Casa Romário Martins, v.23, n. 119, dez. 1996

IPPUC. As Origens de Curitiba. Curitiba: 1994. **Material de divulgação do Instituto**

IPPUC. Curitiba em Dados. Curitiba: 1996. **Publicação especial**

IPPUC. Dossier de Legislação e Documentos Internos do IPPUC. Curitiba: abr. 1976.
Pasta de cópias de documentos originais do arquivo do IPPUC

IPPUC. Dossier de Legislação sobre a Criação do IPPUC. Curitiba: mai. 1995. **Pasta de cópias de documentos originais do arquivo do IPPUC**

IPPUC. Estudo Agências Executivas e Agências Reguladoras. Curitiba: 2001. **Documento interno.**

IPPUC. Informativo. Curitiba: set. 2001. **Boletim interno do Instituto**

IPPUC. Memória da Curitiba Urbana. Curitiba: nov. 1989; fev. 1990; mai. 1990; ago. 1990; dez. 1990; abr. 1991; set. 1991. **Periódico.**

IPPUC. Memória da Curitiba Urbana Special Edition: Ecological School of Urbanism. Curitiba: 1992. **Edição especial de periódico em inglês.**

IPPUC. Nosso Espaço. Curitiba: n. 11, jul. 1998; n. 13, set. 1998; n. 14, out. 1998; n. 15, nov. 1998; n. 17, jan. 1999; n. 20, abr. 1999; n. 21, mai. 1999; n. 22, jun. 1999; n. 24, ago. 1999; n. 27, nov. 1999; n. 28, dez. 1999; n. 35, ago. 2000; n. 39, ago. 2001; n. 40, set. 2001.
Periódico interno do Instituto.

IPPUC. O que é o IPPUC. Curitiba: 1990. **Material de divulgação do Instituto**

IPPUC. 20 anos de IPPUC. Curitiba: 1985. **Publicação comemorativa**

IPPUC. www.ippuc.pr.gov.br. **Site oficial do Instituto**

Secretaria Municipal de Recursos Humanos. Qualidade de Vida do Trabalhador. Curitiba: 1997. **Apostila.**

Sindsprev/PE. Agências Executivas e Organizações Sociais. Recife: 1997.

ANEXO VIII - ROTEIRO DO WORKSHOP DE PESQUISA

1. Recepção aos participantes
2. Explicação dos objetivos do workshop, definindo que se trata de um workshop de pesquisa e não de intervenção nas relações interpessoais
3. Apresentação geral do roteiro do workshop
4. Apresentação da psicóloga que acompanhava o pesquisador na aplicação do workshop
5. Aquecimento com jogo de interação:
 - e.1) construção de uma bola, com jornal e fita adesiva
 - e.2) diversos jogos com a bola construída pelo grupo
6. Aquecimento corporal e psicológico com técnicas de bioenergética
7. Foco nos sentimentos de cada um sobre a organização, silenciosamente, andando pela sala, levando a:
 - 7.1) pesquisa e recortes em jornais sobre imagens e palavras que simbolizassem os sentimentos de cada participante
 - 7.2) guardar esses recortes em um saquinho plástico
 - 7.3) amarrar esses saquinho na própria cintura
8. Técnicas corporais de foco da atenção em outra consigna
9. Foco na atenção reflexiva individual, silenciosa, sobre como é essa organização, quais seus maiores problemas, maiores capacidades, sua história, seu futuro, seus diversos aspectos positivos e negativos, desafios, levando a:
 - 9.1) recorte de imagens e palavras que simbolizassem essa reflexão
 - 9.2) montagem de um painel grupal sem direcionamento por parte do pesquisador sobre a forma que deveriam fazê-lo sobre como é essa organização

10. Retomada dos aspectos subjetivos, orientando cada pessoa a utilizar seus saquinhos de sentimentos e colar imagens e palavras sobre o painel já feito pelo grupo sobre o como é a organização.
11. Apresentação ao pesquisador sobre o significado das imagens, frases, palavras e desenhos feitos no painel e a visão do grupo sobre passado, presente e futuro da organização e suas características e desafios atuais.
12. Fechamento da discussão, registro fotográfico do grupo (com a anuência do mesmo) e do material realizado.
13. Relaxamento final para desfocar no trabalho realizado e voltarem as atividades normais

ANEXO IX - RESULTADOS QUALITATIVOS DO WORKSHOP DE PESQUISA

O painel resultante do workshop de pesquisa compõe-se recortes de palavras e expressões de jornais e revistas. Não houve determinação por parte do pesquisador sobre a forma de fazer o painel

Tamanho do painel resultante:

1.2 m por 1.8 m = 2,1m²

Configuração do painel resultante:

O grupo criou um painel com 3 áreas distintas. Entre elas existem palavras e expressões soltas que não pertencem a nenhuma das 3 áreas. Segundo a explicação do grupo o lado esquerdo do painel, circulado em verde simboliza “o lado mais brilhante do IPPUC” e o lado direito do painel simboliza o “lado mais escuro e perturbador do IPPUC”. Segundo o grupo, o centro, em forma de coração, simboliza emoções, sentimentos diversos.

QUADRO 1 - DEMONSTRATIVO DAS PALAVRAS E EXPRESSÕES PRESENTES NAS 3 ÁREAS DO PAINEL FEITO PELOS PARTICIPANTES DO WORKSHOP

ÁREA ESQUERDA: O LADO MAIS BRILHANTE DO IPPUC	ÁREA CENTRAL : O CORAÇÃO, EMOÇÕES E SENTIMENTOS DIVERSOS	ÁREA DIREITA: O LADO ESCURO E PERTURBADOR DO IPPUC
“o sol como testemunha”	“colírio para os olhos”	“adulto antes da hora”
“povo”	“felicidade”	“prejuízos”
“dinheiro e poder”	“motivação”	“gelo”
“diferenças”	“novidades”	“cargos”
“continua dando show”	“suave e sensual”	“in-off”
“Lerner exige”	“reciclagem”	“memória”
“produtividade”	“estou me reconstruindo”	“incertezas do presente”
“experiência”	“opção”	“esta é a última chance de dar seu grito de independência”
“pressão”	“liberdade”	“carentes”
“política”	“por uma mesma causa”	“reprise do erro zero”
“cidades”	“bem me quer”	“infidelidade”
“eficiência”	“tabú”	“prejuízo”
“faça você mesmo”	“aprova”	“proposta polêmica”
“arte e vida”	“plantando esperança”	“precipitação”
“planejamento”	“amigos”	“tirar emprego”
“importância”	“vença o tédio por nocaute”	“exploração”
“raça”	“internet”	“somos para choque”
“amizade”	“vivem momento de otimismo”	“guerra das estrelas”
“anfitriãs perfeitas”	“reconhecidas”	“privatizam”
“humanos”	“mudança de visual”	“conflito”
“o crescimento das regiões metropolitanas”	“investimentos”	“coração artificial”
“o jogo da virada em Curitiba”	“mudanças”	“sofrimento de profissionais”
“nada dá tanto resultado”	“mudança”	“pede ajuda”
“viver bem”	“mágicos”	“legalidade”
“tradicional”	“felicidade”	“disputar”
“avanço”	“vida”	“ilegalidade”
“timão”	“ética”	“guerra na América”
“contrastes sutis”	“impasse”	“demanda”
“gigantes”	“qualidade”	“audiência”
“mutação”	“flores”	“insegurança”
“se é novidade está aqui”	“basta correr e ali está seu tesouro”	
“mansão para eventos”	“colhendo amizades”	
“orgulho” (2X)	“respeito à natureza”	
“a seleção é nossa”	“opinião”	
“informação privilegiada”	“um sonho”	
“lugar para tudo”		
“única no mundo”		
“modernização”		

Fonte: elaborado com base nos dados do workshop de pesquisa

**ANEXO X - ROTEIRO, REGISTROS FOTOGRÁFICOS E RESULTADOS
QUALITATIVOS**

Os registros fotográficos focaram cinco aspectos da organização:

1. arranjos do espaço físico e instalações: como se dispõem os móveis, maquinário, salas, escadas, banheiros, jardins.
2. áreas de lazer e de trabalho: como se dispõem as áreas de lazer e encontro social, cantina, e escritórios e salas de reunião e trabalho.
3. cerimônias de integração social e comemorações: como se realizam cerimônias de integração social.
4. instrumentos de comunicação interna: como são comunicados informativos internos, painéis, caixas de sugestão.
5. objetos e artefatos: que objetos estão presentes no espaço da organização que tem algum significado social ou cultural e como é sua disposição.

Registros fotográficos e resultados qualitativos

QUADRO 1 - REGISTROS FOTOGRÁFICOS FEITOS E UTILIZADOS PARA ANÁLISE, DATAS DOS REGISTROS

Número total de registros fotográficos	26 fotografias
Datas dos registros	Dias 14, 15 e 16 de Agosto de 2001

Fonte: elaborado com base nos registro fotográficos

QUADRO 2 – EXPLICATIVO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE , SIGNIFICADO E OBSERVAÇÕES FEITAS

Categoria de análise	Observações principais	Especificação
Áreas de lazer e trabalho	Jardins circundando todas as edificações; Cantina pertencente à Associação dos Funcionários do IPPUC (edificação independente) usada como local de lanches e encontros sociais no meio da tarde ou da manhã; Marquises onde os fumantes se reúnem, ausência de área de fumantes interna; Área verde usada como encontros espontâneos entre funcionários em circulação de setores diferentes	Locais de trabalho, de encontros, áreas verde e áreas de descanso/lazer.
Arranjos do espaço físico	8 construções de vários estilos abrigando setores diversos, algumas interligadas; Cada edificação com diversas salas de vários tamanhos; Sem área de reunião não técnica dentro das construções; Saguão do Auditório usado como local de congregação e festas sem cadeiras ou bancos; Chefiarias com separação por meio de biombos ou por arranjo físico de mesas; Presidência e Supervisores de Área (Diretoria) em salas individuais com secretárias específicas.	Localização e distribuição das construções e anexos.
Cerimônias de interação social	Festas eventuais (café da tarde, realizado a cada 2 meses); Cerimônias de lançamentos de revistas ou páginas da web; Cerimônia de homenagem aos aposentados (ver fotos 10 e 11); Palestras eventuais para funcionários sobre projetos novos e questões da administração do IPPUC Trânsito livre de funcionários entre os setores; ambiente de trabalho silencioso; Comemorações eventuais de aniversários congregando pessoas de vários setores, se convidadas pelos aniversariantes.	Cerimônias realizadas para o encontro social de grupos.
Objetos e artefatos	Decoração funcional; Ausência de aquecedores ou ventiladores; Máquinas de café expresso na Casa principal, na casa do Auditório (2) e ao lado do RH; Bancos nos jardins entre as edificações; Maquetes e imagens antigas da cidade e do IPPUC no saguão do Auditório. Galões de água mineral com copos dispersos pelas edificações;	Objetos presentes e constantes no espaço físico.
Instrumentos de comunicação interna	Ausência de placas indicativas para trânsito interno de visitantes, seja no jardim ou dentro das edificações; Ausência de placas na maioria das portas dos diversos setores; Ausência de murais informativos.	Meios para trânsito de informações no espaço físico

Fonte: elaborado com base nas observações e nos registros fotográficos

FOTO NÚMERO 1: Casa principal vista pela frente: Presidência, Diretoria, Supervisão Administrativo e Financeira (1º andar), Supervisões de Planejamento, Informações e Implantação , Tesouraria e Contabilidade (térreo), Informática e Serviços Gerais (porão)

FOTO NÚMERO 2: Casa de madeira: Setor de Sistema Viário e Circulação Viária

FOTO NÚMERO 3: Casa mista: Auditório, Espaço de eventos, Patrimônio Histórico (térreo), Geoprocessamento e Projetos (1º andar).

Casa alvenaria ao lado esquerdo: Setor Jurídico, de Mobiliário Urbano, Almojarifado, Material e Compras, Copa (térreo), Setor Sócio-econômico, xerox, Setor de Monitoração (1º andar).

FOTO NÚMERO 4: Casa em alvenaria: Biblioteca, Banco de Dados, Telefonista (térreo); Pesquisa, Editoração (1º andar)

FOTO NÚMERO 5: Portão de alvenaria e metal: Portaria principal

FOTO NÚMERO 6: Casa em alvenaria: Setores de Recursos Humanos, Cooperação Técnica, Secretaria Geral (térreo); Uso do Solo, Coordenação de Política Urbana (1º andar); Assessoria da Presidência (2º andar).

FOTO NÚMERO 7: Panorama do caminho entre a Portaria Principal e o prédio do Auditório.

FOTO NÚMERO 8: Saguão que antecede o Auditório, usado para exposições temporárias, mostras de maquetes, festas. No registro, com as maquetes usuais de projetos urbanos desenvolvidos pelo IPPUC – perspectiva 1.

FOTO NÚMERO 9: Saguão que antecede o Auditório, usado para exposições temporárias, mostras de maquetes, festas. No registro, com as maquetes usuais de projetos urbanos desenvolvidos pelo IPPUC – perspectiva 2.

FOTO NÚMERO 10: Salão que antecede o Auditório. Comemoração de Julho 2001 para os primeiros funcionários aposentados do IPPUC. Pannel ao fundo com montagem das fotos dos funcionários.

FOTO NÚMERO 11: Salão que antecede o Auditório. Comemoração de Julho 2001 para os primeiros funcionários aposentados do IPPUC. Pannel ao fundo com montagem das fotos dos funcionários e dançarina do ventre em primeiro plano.

FOTO NÚMERO 12: Caixa de sugestões afixada na entrada do Setor de Recursos Humanos com os dizeres: “Prezado servidor – deposite aqui suas sugestões sobre o tema “Agência Executiva”.”

ANEXO XI - ROTEIRO OBSERVAÇÕES SISTEMÁTICAS NÃO PARTICIPATIVAS

QUADRO 10: ETAPAS DE OBSERVAÇÃO (ET.), DOS FOCOS DE OBSERVAÇÃO, DOS OBJETOS, PROCESSOS E MOVIMENTOS EM OBSERVAÇÃO E DO NÚMERO DE VISITAS (N.V.) DE CADA ETAPA

Et.	Foco de observação	Objetos, processos e movimentos em observação	N.V.
1	Visitas iniciais com membros da diretoria do IPPUC para apresentação da proposta de pesquisa	Recepção, apresentação dos membros da diretoria nas visitas realizadas, forma de contrato com o pesquisador sobre trânsito no espaço da organização, facilidades e dificuldades, apresentação de outros funcionários com e sem cargos de chefia.	4
2	Apresentação dos pesquisadores aos setores e funcionários	Forma como o pesquisador é apresentado, reação das pessoas, perguntas dos funcionários, diferenças setoriais e grupais, informações sobre cada setor.	3
3	Visitas de observação e percepção geral	Trânsito de pessoas pelos espaços da organização, cerimônias de encontro e de discussão fora dos espaços de trabalho, forma de cumprimentos e abordagem entre pessoas de vários setores, reuniões de grupos para lazer, manifestações afetivas, diferenças de climas setoriais na organização, presença ou ausência de ruídos, perguntas e comentários ao pesquisador.	20
4	Visitas para registros fotográficos	Reação dos funcionários frente aos registros, perguntas e comentários feitos	3
5	Visitas para participação em festas e cerimônias	Forma de aproximação, comunicação e participação de grupos e pessoas em eventos oficiais não técnicos entre si e com o pesquisador.	4
6	Visitas para pesquisa documental	Forma como as informações e documentos são disponibilizados aos pesquisadores	10
7	Visitas para entrevistas	Forma como as entrevistas são marcadas, duração das entrevistas e interesse à pesquisa por parte do entrevistado, espaços disponibilizados para as entrevistas, interferências e curiosidade de pessoas.	12
8	Visitas para aplicação do questionário de pesquisa	Interesse da diretoria sobre a pesquisa, sugestões apresentadas ao questionário, entendimento dos membros da diretoria e chefias sobre os objetivos da pesquisa e da etapa dos questionários, escuta dos funcionários sobre o preenchimento do questionário e datas de devolução, pedidos de prorrogação retorno dos questionários, negação ou disponibilidade de preenchimento dos questionários.	14
9	Visitas para programação e aplicação do workshop de pesquisa	Entendimento e interesse da Diretoria sobre o workshop de pesquisa, facilitação de espaços e datas para aplicação do workshop, entendimento dos funcionários sobre o workshop, participação dos funcionários no workshop, logística ofertada	6
10	Fechamento do levantamento de dados.	Reações da diretoria, chefias e funcionários frente ao término do levantamento de dados, comentários e perguntas sobre os resultados da pesquisa e sobre prazos e previsões de feed-back	4

Fonte: elaborado com base nos dados da observação sistemática

ANEXO XII - RESULTADOS QUALITATIVOS DAS OBSERVAÇÕES SISTEMÁTICAS
NÃO PARTICIPANTES

Resultados qualitativos das observações sistemáticas

QUADRO 1 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 1 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS

Foco de Observação 1	
	<p>Visitas iniciais com membros da diretoria do IPPUC para apresentação da proposta de pesquisa</p> <p><u>Acesso à organização:</u> Fácil acesso, mas viabilizado por um funcionário que encaminhou pedido inicial de pesquisa à membro da Diretoria, o qual deu resposta rápida ao pedido de contato do pesquisador (2 dias entre o contato inicial do funcionário e o contato telefônico do membro da Diretoria para marcação de entrevista inicial para exposição do projeto de pesquisa) . Fácil entrada na organização, sem burocracias na portaria e sem pedido de documento, sendo que a portaria unicamente solicita saber com quem o pesquisador vai falar, no primeiro dia de visita à organização.</p> <p><u>Comportamento da Diretoria:</u> Interesse imediato na pesquisa quando do entendimento que a mesma versaria sobre aspectos subjetivos, comportamentais e culturais da organização. Preocupação sobre os custos da pesquisa e clareza na explicação de impossibilidade de subvenção financeira. Compartilhamento quase que imediato de informações sobre a situação geral do instituto já nos primeiros contatos. Grande interesse em conhecer quem é o pesquisador, sua formação, seu currículo, seu histórico profissional, e se sua família é de Curitiba.</p> <p>R. Ausência de perguntas sobre orientação política do pesquisador, mas abordagem de temas políticos diversos nas conversas iniciais.</p> <p>E. Apresentação de outros membros da Diretoria que seguem com o mesmo comportamento. Apresentação de chefias do Setor de Recursos Humanos e Setor Jurídico pela Diretoria, com comentários elogiosos sobre o currículo do pesquisador. Disponibilização de um crachá com o nome do pesquisador, sem a solicitação do mesmo, que permite entrada e saída do pesquisador nas dependências da organização.</p> <p><u>Comportamento de Chefias:</u> Curiosidade quanto à pesquisa com perguntas técnicas sobre os objetivos da mesma e sobre as necessidades logísticas, tempo de duração, instrumentos de pesquisa. Chefias se colocam à disposição do pesquisador para qualquer eventualidade ou informação necessária. Sugestões sobre facilitação do processo de pesquisa em cada setor. Comportamento simpático, sorridente, afetividade e brincadeiras sobre o IPPUC nas reuniões iniciais.</p>

Fonte: elaborado com base nos dados das observações sistemáticas

Legenda: R.E. = resultados encontrados

QUADRO 2 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 2 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS

Foco de Observação 2	
	Apresentação dos pesquisador aos setores e funcionários
R. E.	<p><u>Apresentação do pesquisador:</u> Pesquisador apresentado a todos os setores e áreas de trabalho por uma Chefia do Setor de Recursos Humanos, em percurso de sala em sala e de prédio em prédio. Informação extensa sobre as pessoas do IPPUC Ausência de cartões de visita Apresentação inicial ao chefe de cada setor ou grupo de trabalho e em seguida aos funcionários, de forma bastante informal, mas oficializando a pesquisa nos próximos meses.</p> <p><u>Comportamento da Chefia de RH:</u> Preocupação em explicar quem é quem no instituto, quais são os setores que fazem que trabalhos, quem está de folga, quem é antigo no instituto, quem está se aposentando, citando nomes e cargos rapidamente. Interesse na pesquisa com perguntas específicas sobre as entrevistas e sobre questionários, datas e prazos. Disponibilização de informações e dados no Setor de Recursos Humanos. Convites para tomar café no Setor de Recursos Humanos após o tour nos setores visitados. Comentários sobre o clima de trabalho em cada setor e sobre os problemas atuais de cortes de verbas, insatisfação com o salário, mudanças políticas atuais, histórico do IPPUC, incluindo comentários positivos sobre o IPPUC nos anos 80 e 90 como mais familiar que hoje. Apresentação de funcionários pelo primeiro nome, assim como do pesquisador aos funcionários.</p> <p><u>Comportamento dos funcionários:</u> Atenção explícita à explicação dada pela Chefia de RH e atenção ainda maior à fala de apresentação do pesquisador. Poucas perguntas sobre a pesquisa e sobre detalhes da mesma Ambiente de trabalho em geral silencioso, com diversas pessoas em cada sala, trabalhando em geral sozinhas em mesas de projetos ou pesquisa ou em computadores.</p>

Fonte: elaborado com base nos dados das observações sistemáticas

Legenda: R.E. = resultados encontrados

QUADRO 3 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 4 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS

Foco de Observação 4	
	Visitas para registros fotográficos
R.E.	<p><u>Reação dos funcionários frente aos registros:</u> Em geral indiferença ao fato de o pesquisador estar tirando fotos do Instituto Pessoas que interpellam o pesquisador sobre as fotos foram qualificadas pelo Setor de Recursos Humanos como funcionários que são conhecidos por serem “complicados” (sic).</p>

Fonte: elaborado com base nos dados das observações sistemáticas

Legenda: R.E. = resultados encontrados

QUADRO 4 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 3 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS

Foco de Observação 3	
	<p>Visitas de observação e percepção geral</p>
R.E.	<p><u>Trânsito das pessoas pelo espaço da organização:</u> Pessoas transitam nas áreas verdes entre as edificações do Instituto, durante todo o horário de trabalho, uma vez que os setores ficam distantes uns dos outros. Há uma funcionária que faz o correio interno para facilitar o processo e leva documentos de um setor para outros. Pesquisador pode transitar por quase todo espaço da organização e informalmente falar com as pessoas se necessário. Os funcionários podem se dirigir a qualquer setor sem burocracia e adentrar as salas de trabalho livremente. Únicas salas que exigem falar com a secretária para entrar, ou mesmo tendo que marcar hora, são as da Supervisão de Informações e Supervisão Administrativo Financeira e a sala da Presidência, as quais são antecedidas de salas de espera. Supervisões de Implantação e Planejamento ficam com as portas abertas, sendo que os Supervisores dessas áreas transitam ou permanecem na ante sala comum eventualmente.</p> <p><u>Encontros e interação social:</u> Cantina da Associação dos Funcionários do IPPUC, é ponto de encontro de funcionários para lanche durante manhã e tarde. Funcionários se agrupam com seus grupos sociais de lanche, que não são necessariamente os mesmos com os quais trabalham, em mesas separadas e conversam à voz baixa na cantina. Área verde entre as edificações serve de encontro entre funcionários fumantes pois é proibido fumar dentro das dependências do Instituto. Espaço de encontro mais comum na área verde, manhã ou tarde, é em frente ao prédio do auditório, onde há bancos de praça. Funcionários que transitam entre as edificações se cumprimentam brevemente ao se encontrarem, sem parar para conversar.</p> <p><u>Climas setoriais:</u> Setores em geral trabalhando em silêncio e os funcionários debruçados sobre mesas ou sobre computadores, sozinhos. Vários funcionários, de setores diversos, trabalhando com fones de ouvido de cd-player ou toca-fitas individual. Não há música ambiente. Não há controle de ponto, a não ser para o pessoal da limpeza. Sextas-feira à tarde os funcionários costumam sair mais cedo e o expediente se encerra antes do horário previsto.</p> <p><u>Contatos com o pesquisador:</u> Pesquisador tratado com curiosidade inicialmente, com perguntas sobre a pesquisa, e de forma mais informal e indiferente ao final da pesquisa. Diretoria, algumas chefias e alguns funcionários encontram o pesquisador cumprimentando-o pelo nome e perguntam se tudo vai bem e se o pesquisador precisa de alguma coisa, além de desejarem saber quando estarão prontos os resultados da pesquisa.</p>

Fonte: elaborado com base nos dados das observações sistemáticas

Legenda: R.E. = resultados encontrados

QUADRO 5 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 5 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS

Foco de Observação 5	
	Visitas para participação em festas e cerimônias
R.E.	<p><u>Cerimônias oficiais:</u> Presença em massa dos funcionários em comemorações e cerimônias oficiais, mas restrita ao papel de convidados, sem mudança de vestimentas ou com participação ativa. Dirigentes – Diretoria e chefias – mudam de vestimenta ou se vestem de acordo com o evento. Cerimônias oficiais acompanhada de comida – tortas, bolos, salgadinhos – e bebidas – café, chá, refrigerante, água mineral – pagas pelo Instituto. Cerimônias oficiais realizadas costumeiramente no saguão que antecede o auditório, com montagem de mesas e pequeno palco com decoração temática relativa ao evento.</p> <p><u>Cerimônias não oficiais:</u> Cerimônias não oficiais mais comuns são aniversários pessoais, comemorados no dia ou justamente antes ou depois da data por volta das 16 horas da tarde. Para participação nas cerimônias as pessoas são convidadas diretamente pelo aniversariante, por telefone interno. A cerimônia é restrita aos convidados e geralmente consta de um bolo de aniversário, refrigerantes e salgadinhos. Os participantes da cerimônia interrompem seu trabalho para a comemoração que inclui cantar “parabéns para você” .</p>

Fonte: elaborado com base nos dados das observações sistemáticas

Legenda: R.E. = resultados encontrados

QUADRO 6 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 6 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS

Foco de Observação 6	
	Visitas para pesquisa documental
R.E.	<p><u>Disponibilização de documentos ao pesquisador:</u> Documentos disponibilizados de forma fácil, centralizados na biblioteca do IPPUC, sendo o pesquisador tratado como qualquer outra pessoa em pesquisa. Documentos dos recursos humanos disponibilizados com facilidade no Setor de Recursos Humanos.</p>

Fonte: elaborado com base nos dados das observações sistemáticas

Legenda: R.E. = resultados encontrados

QUADRO 7 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 7 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS

Foco de Observação 7	
Visitas para entrevistas	
R.E.	<p><u>Marcação das entrevistas:</u> Entrevistas marcadas com facilidade, com poucas remarcações de horário, as quais são feitas com secretárias (diretoria) ou com os entrevistados (chefias).</p> <p><u>Espaço e tempo disponibilizado para entrevistas:</u> Perguntas sobre a duração das entrevistas por parte de todos os entrevistados antes do início da mesma. Locais das entrevistas como sendo as salas de trabalho dos entrevistados.</p> <p><u>Comportamento do entrevistado:</u> Curiosidade e preocupação inicial sobre o fato das entrevistas serem gravadas que diminuem quando da explicação do sigilo do material gravado. Disponibilidade de explicar o que é o IPPUC e de responder todas as questões de forma extensa. Ao final das entrevistas, em todas elas, entrevistado se coloca a disposição de qualquer outra informação que o pesquisador necessite. Perguntas ao pesquisador sobre os prazos de devolução dos dados da pesquisa e previsão de término em todas as entrevistas.</p>

Fonte: elaborado com base nos dados das observações sistemáticas

Legenda: R.E. = resultados encontrados

QUADRO 8 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 8 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS

Foco de Observação 8	
Visitas para aplicação do questionário de pesquisa	
R.E.	<p><u>Interesse e participação da Diretoria:</u> Disponibilidade de todos os membros da Diretoria para marcar-se reuniões explicativas sobre o questionário de pesquisa com presença de chefias de cada setor e cada Supervisão. Diretoria e chefias apresentam sugestões e idéias sobre perguntas do questionário e sobre qual seria a melhor abordagem aos funcionários para um percentual de preenchimento alto. Chefias se colocam à disposição do pesquisador para abordagem aos funcionários e sinalizam quais setores e grupos serão mais ou menos responsivos aos preenchimento do questionário.</p> <p><u>Recepção dos funcionários ao questionário de pesquisa:</u> Maioria dos funcionários recebem questionário de pesquisa com interesse e se comprometem a devolvê-lo em prazos combinados com o pesquisador – em torno de 2 dias após a entrega do questionário vazio. Alguns funcionários recebem o questionário com desinteresse. Alguns funcionários fazem perguntas sobre o preenchimento do questionário.</p> <p><u>Resposta dos funcionários ao preenchimento do questionário de pesquisa:</u> Maioria dos funcionários devolve o questionário preenchido no prazo determinado. Alguns funcionários pedem mais prazo e devolvem o questionário neste novo prazo. Alguns funcionários seguem pedindo mais prazo e terminam por não devolver o questionário. 8 funcionários se recusam a preencher o questionário, sem dar explicações e o devolvem vazio ao pesquisador. Alguns funcionários perguntam ao pesquisador sobre as suas respostas particulares e seus desenhos, mesmo sabendo que o questionário é anônimo. Alguns funcionários preocupam-se com sua identificação.</p>

Fonte: elaborado com base nos dados das observações sistemáticas

Legenda: R.E. = resultados encontrados

QUADRO 9 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 9 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS

Foco de Observação 9	
	Visitas para programação e aplicação do workshop de pesquisa
R.E.	<p><u>Interesse e participação da Diretoria:</u> Supervisões de Informações e Administrativo Financeira se mostram interessadas no workshop e apresentam sugestões sobre a abordagem aos funcionários e prevêm receptividade baixa de participação dos funcionários.</p> <p><u>Facilitação logística ao workshop:</u> Supervisora de Informações sugere o auditório para a realização do workshop e Supervisão Administrativo Financeira determina ao Setor de Recursos Humanos o preparo do auditório e o agendamento do evento. Chefias do Setor de Recursos Humanos se disponibilizam para receberem as inscrições ao workshop e novamente “avisam” ao pesquisador que deve-se esperar poucas pessoas.</p> <p><u>Recepção dos funcionários ao convite do workshop:</u> Funcionários recebem o convite do workshop de forma gentil mas desinteressada. Poucas pessoas perguntam detalhes sobre o workshop. 6 pessoas confirmam participação no workshop no mesmo dia em que recebem os convites.</p> <p><u>Resposta dos funcionários ao workshop:</u> 8 pessoas participam do workshop. Participantes do workshop formam grupo de trabalho bastante interativo e produtivo no trabalho. Participantes do workshop solicitam que haja mais encontros como o realizado Demais funcionários que não participaram do workshop não comentam nada sobre o mesmo com pesquisador. Funcionários que participaram do workshop comentam com o pesquisador que “muita gente ficou afim de fazer o trabalho” (sic) depois que eles contaram como foi.</p>

Fonte: elaborado com base nos dados das observações sistemáticas

Legenda: R.E. = resultados encontrados

QUADRO 10 : FOCO DE OBSERVAÇÃO 10 E RESULTADOS QUALITATIVOS ENCONTRADOS

Foco de Observação 10	
	Fechamento do levantamento de dados
R.E.	<p><u>Comportamento da Diretoria no fechamento do levantamento de dados:</u> Diretoria pergunta quando estarão prontos os resultados e se é possível marcar uma devolutiva em um evento como uma palestra no auditório. Apesar das perguntas sobre a devolutiva, não há pressão de prazo ou cobrança sobre o pesquisador.</p> <p><u>Comportamento dos funcionários no fechamento do levantamento de dados:</u> Alguns funcionários desejam fazer uma reportagem no jornal interno sobre a pesquisa. Alguns funcionários perguntam ao pesquisador quando terão acesso aos resultados da pesquisa. Alguns funcionários se despedem do pesquisador se colocando “à disposição para o que for necessário” (sic).</p>

Fonte: elaborado com base nos dados das observações sistemáticas

Legenda: R.E. = resultados encontrados

ANEXO XIII - EXCERTOS DOS DOCUMENTOS ANALISADOS

a) Excertos de depoimentos de ex-integrantes, funcionários e dirigentes do IPPUC, da publicação “Memória da Curitiba Urbana”.

E.A.1

“Dezembro de 1965. A cidade, ainda com os ecos do polêmico seminários “Curitiba de Amanhã”, encerra o ano vendo nascer o Instituto de Planejamento Urbano de Curitiba – IPPUC.

Era sua tarefa de delinear o mais amplo conjunto de mecanismos que possibilitasse ordenar o processo de desenvolvimento da cidade. Ao órgão fora entregue, assim, a responsabilidade de conciliar tempo e espaços urbanos para a construção de um futuro melhor aos habitantes desta cidade.

E da diversidade profissional de seu corpo técnico – principalmente: arquitetos, economistas, engenheiros, sociólogos – resultou uma concepção integrada de pesquisa e planejamento que considera globalmente aspectos físicos, econômicos, sociais e culturais.” (p.vii, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, dez. 1990, texto de Cassio Taniguchi)

E.A.2

“Antes de tudo, o IPPUC é um instituto inédito. Não há , no Brasil, pelo menos que tenhamos notícia, algo semelhante com função tão importante a cumprir: planejar o futuro de uma das capitais mais importantes do país. O que deve ser mais destacado ainda: o IPPUC não é e nunca será uma repartição pública.” (p.2, IPPUC, Nosso Espaço, ago. 2000, reproduzindo texto publicado em 17 de outubro de 1966 pela publicação “O Empreiteiro do Paraná”)

E.A.3

“O IPPUC nasceu num regime democrático, mas se estruturou, na fase de intervenções do Plano na cidade, na ditadura, no regime autoritário. E isto lhe criou um problema fundamental, de natureza deontológica: ganhou uma configuração tecnocrática que se de um lado lhe realçou, num sistema centralizado, a competência de seus quadros e amplitude de espaços, de outro condicionou a decisões sem participação de sociedade.” (p.21, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, nov. 1989, texto de Luiz Carlos Mazza)

E.A.4

“As discussões começaram mesmo em 4 de dezembro de 1965, com vários companheiros já fazendo parte do grupo inicial. Jaime Lerner começou seu trabalho, em Prefeitura, já no IPPUC. Na gestão Omar Sabbag, houve um desentendimento com o Jaime, então presidente do IPPUC, e eu entrei em seu lugar. Repentinamente, com surpresa de minha parte, por não Ter imaginado que se daria um rompimento. Isso foi em 1967. O estágio era de Ter , no IPPUC, uma espécie de cérebro, armazenando experiências, até estrangeiras, em planejamento urbano, no sentido de as adaptar à cidade.” (p.3, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, fev. 1990, texto de Clóvis Lunardi)

E.A.5

“O IPPUC, dono do plano, teve todo seu corpo técnico ajudando. Excelente lugar para

se trabalhar, tinha na Mesa-redonda, no andar superior, o sonho de toda gente, para dar palpites nas reuniões semanais. Quando havia um assunto importante, se podia ficar até uma semana discutindo diariamente. No final da tarde havia a reunião, sagrada, com cafezinho para todo mundo e ninguém queria sair da sala.” (p.6, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, fev. 1990, texto de Clóvis Lunardi)

E.A.6

“Desde seu início o IPPUC já começou a criar fama. Gente de inúmeras cidades do interior e de fora também veio conhecer o IPPUC, ver como é que as coisas aconteciam. Na Mesa-redonda do IPPUC, para 20 pessoas, estivesse quem fosse, como convidado, todo mundo fazia crítica das idéias apresentadas.” (p.8, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, fev. 1990, texto de Clóvis Lunardi)

E.A.7

“O IPPUC, à época do Sabbag, estava só latente, pela própria doença do prefeito. Durante alguns anos, nós ficamos apenas fazendo tricot no IPPUC e lendo jornais. Nada acontecia. O máximo que aconteceu foi um projeto, da Rodoferroviária – do qual o IPPUC participou e oi passado para trás, porque o projeto foi dado ao Rubens Meister. Daí o IPPUC se apagou, não tinha realmente incentivo, estímulo.” (p.5, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Francisca Ma. Garfunkel Rischbieter)

E.A.8

“Na primeira gestão do Jaime Lerner, o grande nome foi basicamente Rafael Dely. Lubomir Ficinski melhorou muito a parte de conteúdo técnico. Tornou a equipe do IPPUC mais profissional, digamos assim. Antes, a equipe era um pouco amadora, experimental. As coisas saíam como de um escritório de amadores. Então ele conseguiu essa profissionalização que, se por um lado foi ótima, por outro começou a limitar a imaginação das pessoas.” (p.8, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Francisca Ma. Garfunkel Rischbieter)

E.A.9

“De início , o IPPUC planejava e a URBS era a empresa de construtora de obras municipais. As obras municipais que pudessem se pagar foram dadas à URBS. Essas coisas foram ruin, ruindo e hoje a URBS gerencia o transporte coletivo. Eu acho um erro tirar o transporte do IPPUC: tem que voltar a ele.” (p.22, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Lubomir Ficinski Dunin)

E.A.10

“O grande pioneirismo do IPPUC foi que ele teve o poder de juntar em mesa-redonda vários técnicos, de várias áreas, num mesmo instante, coisa que antigamente não se fazia. A grande virada do planejamento urbano, na minha opinião, aconteceu porque o IPPUC pôs na mesma sala economista, arquiteto, sociólogo, engenheiro de obras – a hoje chamada equipe multidisciplinar – mas trabalhando, atuando e discutindo juntos, dando palpites.” (p.30, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Nicolau Imthon Klüppel)

E.A.11

“O IPPUC cresceu bastante, sua estrutura inchou e, nas últimas gestões, foi marginalizado até dos processos da cidade, por motivos óbvios, políticos e tal. De qualquer forma, um movimento maior de integração de outros profissionais não aconteceu. De início, houve algumas tentativas, mas depois, com o correr do tempo,

aconteceu o que todo mundo sabe: as últimas administrações chegaram a marginalizar o IPPUC do contexto da Prefeitura. Isto a partir de 1983.” (p.41, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Angel Walter Bernal)

E.A.12

“Cade destacar que todo processo urbanístico gerado pelo IPPUC, todo esse elenco de obras, de intervenções urbanas fez com que a população, o cidadão curitibano, assimilasse a cidade, com ela se identificasse, se sentisse parte.” (p.42, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Angel Walter Bernal)

E.A.13

“O IPPUC pode ser resgatado, voltar a ser o centro de excelência, o laboratório de idéias que foi. Inclusive creio nisto a curto prazo. Mas há, como lembrei aqui, o aspecto político – não o politiqueiro, o político mesmo – profissional, humano. Isto implica, permanentemente, negociações para viabilizar vários projetos, em especial na área social.” (p.44, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Angel Walter Bernal)

E.A.14

“Acho que manter a concepção da cidade de uma maneira integrada – com aspectos físicos, econômicos, culturais e sociais juntos – é o grande papel que o IPPUC desempenhou durante sua existência. A própria diversidade de profissionais de seu corpo técnico – sociólogos, arquitetos, engenheiros, economistas – é que, acredito, permitiu criar essa massa crítica, estas cabeças pensantes que até hoje estão aí, dando as tintas gerais do processo de planejamento da cidade.” (p.50, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Cassio Taniguchi)

E.A.15

“Agora, o grande motor do IPPUC é o próprio prefeito: se der força ao Instituto e definir as diretrizes básicas do que deseja, dá certo. O IPPUC é o instrumento da vontade do prefeito.” (p.54, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Cassio Taniguchi)

E. A.16

“O IPPUC já teve peso bem maior na estrutura de planejamento da cidade. Às vezes, além de criar, chegava quase ao exagero de executar projetos. Gerenciava a execução de alguns. Naquela época, o IPPUC era responsável pelas diretrizes de transporte, uso do solo, equipamentos sociais. Fazia praticamente tudo. Na última administração, isto foi praticamente podado. Tanto que o orçamento do IPPUC para este ano (1989) é ridículo, dá para nada.” (p.60, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, mai. 1990, texto de Cassio Taniguchi)

E.A.17

“Eu considero que a existência do IPPUC por si só seria uma explicação do sucesso do planejamento urbano de Curitiba. Cabe, então, ver qual seria a explicação para o caso do IPPUC.” (p.28, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, set. 1991, texto de Almir Fernandes)

E.A.18

“O IPPUC surgiu porque havia uma história anterior a 1965.” (p.29, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, set. 1991, texto de Almir Fernandes)

E.A.19

“No princípio havia um interesse muito grande para saber qual seria o modelo do IPPUC e o Ivo Arzua disse – e isto se confirmou – que ele queria que o IPPUC tivesse quase que o monopólio do conhecimento da cidade em todas as suas dimensões, desde as questões mais triviais até as questões mais amplas. Que o IPPUC fosse aquele lugar onde desde o turista até o estudioso internacional passassem para se informar e saber como entrar na Cidade, em seu sentido mais amplo. E isso ele conseguiu quando inventou a sigla. Quem falou em pesquisa e planejamento foi Ivo Arzua Pereira.” (p.32-33, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, set. 1991, texto de Almir Fernandes)

E.A.20

“Na lei do IPPUC nos colocamos o seguinte – e isto eu acho que foi muito importante para a qualidade técnica dos quadros do IPPUC: o IPPUC seria formado, basicamente, por profissionais contratados pela CLT e complementar os quadros, eventualmente, com funcionários requisitados. De modo geral, quando se criava uma autarquia se fazia o contrário: formava-se com quadros da Prefeitura e suplementarmente com profissionais recrutados do mercado de trabalho.” (p.43, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, set. 1991, texto de Almir Fernandes)

E.A.21

“Essas sutilezas, essas inversões de procedimentos tradicionais ou mesmo inovações é que estão na origem do sucesso do IPPUC. É claro que isto não basta; o que houve foi, também, uma grande permanência de seus quadros técnicos e auxiliares. Não se tinha apenas a permanência dos ex-bolsistas, ex-estagiários que viraram dirigentes, tinha também dos desenhistas, pessoal administrativo, secretárias, bibliotecárias. Todo um quadro de pessoas, de técnicos intermediários e administrativos que estão lá desde o princípio e que aprenderam a trabalhar no IPPUC.” (p.43-44, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, set. 1991, texto de Almir Fernandes)

E.A.22

“Então o IPPUC surge ainda num caldo democrático, num caldo pré-ditadura, mas com a valorização do planejamento, da tecnocracia, etc...Depois de 1968, o quadro tornou-se completamente autoritário e eu achava que o IPPUC ainda tinha que passar pelo teste da democracia representativa e dos conflitos de poder que surgiriam numa situação de prefeito eleito pelo voto popular: esse era o desafio.” (p.47, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, set. 1991, texto de Almir Fernandes)

E.A.23

“Vê-se que, então o IPPUC não perdeu o potencial humano que tinha quando muitos o chamavam de Sorbonne do Juvevê. As pessoas que trabalham hoje lá são as mesmas que estavam trabalhando na administração passada. Vale muito a motivação do pessoal e depende muito do administrador saber usá-las. Não vou criticar outras gestões, mas os funcionários sempre foram os mesmos. Apenas o aproveitamento era diferenciado.” (p.224, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, set. 1991, texto de Luiz Hayakawa)

E.A.24

“Quando entrei no IPPUC (1972), ele era ainda uma instituição com poucas pessoas. Só para se Ter uma idéia: todo corpo técnico, administrativo e a direção do IPPUC funcionava naquela casa central, que hoje abriga somente a presidência a administração. Éramos quarenta pessoas, no máximo. Logo depois ele passou por uma extensão: foi anexada a casa vizinha – dizíamos que era a casa grande e a senzala...” (p.243, IPPUC,

Memória da Curitiba Urbana, set. 1991, texto de Zélia Passos)

E.A.25

“O IPPUC seria o coração, o pulmão da administração municipal. Sempre cumpriu esse papel de definir, gerenciar, dar embasamento à administração, ao prefeito, para tomar determinadas decisões e seguir determinadas diretrizes ou projetos.” (p.272, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, set. 1991, texto de Eloy Kochanny)

E.A.26

“Eu acho que em nenhuma gestão houve retração do IPPUC. Talvez uma diminuição de velocidade em alguns assuntos, mas de modo geral o Instituto cumpriu e está cumprindo sua função.” (p.282-283, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, set. 1991, texto de Lauro Tomizawa)

E.A.27

“Enquanto se estava discutindo o planejamento urbano, ele estava acontecendo. Essa ânsia do planejador de querer acertar e só fazer coisas certas, um pouco pela expectativa local e nacional relativa ao IPPUC, criou um certo medo no pessoal de planejamento, de nunca poder errar porque “cara do IPPUC não erra”. Isto prejudicou a atividade do planejamento. Não era uma questão de humildade ou arrogância, mas realmente de temor de perda de prestígio.” (p.23, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, ago. 1990, texto de Alberto Paranhos)

E.A.28

“Bom, houve uma fase, na gestão anterior a esta (a de Roberto Requião) em que, ou por ignorância ou por má fé, estabeleceu-se primeiro que o IPPUC não era órgão importante. Segundo, inventou-se a balela de que o centro da cidade não era importante.” (p.30, IPPUC, Memória da Curitiba Urbana, ago. 1990, texto de Abrão Assad)

b) Excertos de documentos diversos:

E.B.1

“A cidade sentia, mais que nunca, a necessidade de elaboração de um Plano Preliminar de Urbanismo. Com esse objetivo, o Departamento de Urbanismo da Prefeitura e a Companhia de Desenvolvimento do Paraná – Codepar – abriram em 21 de outubro de 1964, concurso público, no qual concorreram diversos escritórios de arquitetura.” (p.9, IPPUC, 20 Anos de IPPUC, 1985)

E.B.2

“1965: No dia 31 de julho é criada a assessoria de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba – APPUC – com o objetivo de sugerir e fixar normas de aplicação do plano preliminar. Em 1º de dezembro é transformada em IPPUC, instituindo-se e consolidando-se como instrumento de implantação das diretrizes do Plano Diretor” (p.46, Casa Romário Martins, 1996)

E.B.3

“Quando nomeado prefeito em 1971, o arquiteto Jaime Lerner já havia presidido o IPPUC e conhecia de perto o Plano Diretor. Acreditava nas propostas do Plano e na capacidade de sua antiga equipe para torná-lo real. Três pontos básicos pautavam as metas a serem atingidas: as transformações física, econômica e cultural de Curitiba.” (p.91, Casa Romário Martins, 1996)

E.B.4

“A primeira grande intervenção se deu logo no início da gestão de Lerner: o fechamento para veículos de um trecho da tradicional Rua XV de Novembro em apenas 48 horas, durante um final de semana.” (p.93, Casa Romário Martins, 1996)

E.B.5

“A história da criação do IPPUC se insere no processo de desenvolvimento da cidade de maneira inovadora. Seu embrião fazia parte do espírito do Plano Preliminar de Urbanismo, que só pode ser efetivamente implantado pela criação do Instituto em 1º de dezembro de 1965.”(p.4, IPPUC, As Origens de Curitiba, 1994)

E.B.6

“Em 1º de dezembro de 1965 era fundado o Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba, IPPUC. A sigla, a princípio estranha, torna-se de uso familiar ao longo de três décadas pelo alto nível do trabalho realizado e pela responsabilidade na condução da transformação física e do comportamento da cidade durante o processo de crescimento ordenado.” (p.6, IPPUC, As Origens de Curitiba, 1994)

E.B.7

“O IPPUC – Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba é uma Autarquia Municipal, criada pela Lei No. 2660 de 01 de dezembro de 1965 e regulamentada pelo Decreto 1910 de 07 de dezembro de 1965.” (p.1, IPPUC, O que é o IPPUC, 1990)

E.B.8

“...pode-se qualificar a Agência Executiva como sendo a autarquia ou fundação governamental assim qualificada por ato do Executivo, responsável pela execução de certo serviço público, livre de alguns controles e dotada de maiores privilégios que as assim não qualificadas, desde que celebre com a Administração Pública a que vincula um Contrato de Gestão. A qualificação não cria uma nova pessoa. O INMETRO é o melhor exemplo desse tipo de Agência que atua no país.

(...)A qualificação de certa autarquia ou fundação governamental é o ato administrativo que a reconhece como portadora de atributos que lhe dão natureza de Agência Executiva. Assim, ainda que tenha esses atributos não será Agência Executiva antes desse reconhecimento. O reconhecimento é ato, na esfera municipal, do Prefeito Municipal, veiculado mediante decreto.

(...) Seja a Agência Executiva uma autarquia ou uma fundação pública, seus atos são atos administrativos e observam na sua prática o regime desse provimentos. Os contratos são administrativos e como tal estão regulados pela Lei federal no. 8666/93, chamada de Lei federal das Licitações e Contratos da Administração Pública. Como regra, sua celebração depende de licitação. São assim não porque são atos de Agência Executiva, mas porque são atos e contratos de autarquia ou fundação governamental.

(...) Os servidores da Agência Executiva são os servidores da autarquia ou da fundação assim qualificada. Seu regime é estatutário ou celetista. Sua admissão, seja qual for o regime de pessoal, depende de prévio concurso público de prova ou de provas e títulos, pois na prática os servidores estarão vinculados a uma autarquia ou a uma fundação.

(...) Ressalte-se, por derradeiro, que a manutenção da qualidade de “Agência Executiva” estará assegurada à Entidade que tenha o seu contrato de gestão sucessivamente renovado e o seu plano estratégico tenha prosseguimento ininterrupto até a sua conclusão

(...) O IPPUC realiza atualmente prestação de serviço em consultoria em planejamento

urbano de forma abrangente, desde pesquisa até monitoração, sem condições legais de efetuar cobrança por estes serviços.

Neste sentido, após análise da doutrina sobre Agências, bem como troca de experiências com professores da área jurídica (...), concluímos que a melhor alternativa para o IPPUC é sua qualificação como Agência Executiva ou outro instituto jurídico a se estudar.” .” (p.4, IPPUC, Estudo Agências Executivas e Agências Reguladoras, 2001)

E.B.9

“É quebrada a estabilidade dos funcionários públicos, que podem ser demitidos por excesso de quadro ou por insuficiência de desempenho. O governo faz o falso discurso de que garante o emprego para os servidores eficientes e dispensa os ineficientes. Os dirigentes das AE (Agências Executivas) têm poder de demitir novos contratados e devolver ao Ministério Supervisor os servidores estatutários que não se adaptem ao seu perfil. (...) Futuramente desaparecerão os servidores estáveis e ficarão os empregados não concursados.

(...) A obrigatoriedade de realização de concurso público deixa de existir. Novas admissões ficam à mercê dos governantes do momento, anulando o critério de impessoalidade na Administração Pública.

(...)O governo passa a manipular os salários e conseqüentemente controlar os servidores de acordo com suas prioridades políticas. Isso provoca uma disputa profissional interna, que tenta enfraquecer a união e a organização dos trabalhadores e facilitar o controle do governo sobre eles.

(...) Os dirigentes das Agências Executivas podem premiar servidores mais eficientes com o chamado bonus de resultados, que é uma remuneração variável recebida de acordo com o desempenho, além do trabalho fixo.

Inevitavelmente o salário é secundarizado e intensifica-se a jornada de trabalho. Os servidores trabalham sob constante clima de tensão emocional, o que pode ocasionar doenças ocupacionais e deterioração da saúde.

É estabelecida uma forte competição entre os funcionários de uma mesma unidade de trabalho; entre os diversos locais de trabalho; entre as regiões; entre os estados.

A busca para se atingir uma maior produtividade promove um individualismo corrosivo que torna perverso o ambiente de trabalho e ameaça a luta social coletiva dos trabalhadores.” (p. 33-34-35, Sindsprev/PE, Agências Executivas e Organizações Sociais, 1997)

c) Excertos de textos e artigos do periódico interno “Nosso Tempo”

E.C.1

“IPPUC, órgão chamado de Sorbonne do Juvevê, a fábrica de sonhos da cidade de Curitiba.” (p.1, IPPUC, Nosso Espaço, ago. 2000)

E.C.2

“No dia 29 de outubro, a rotina de trabalho foi quebrada no IPPUC, quando às 9 horas, no Hall do auditório e por um motivo muito especial, foi prestada homenagem surpresa, em comemoração aos aniversários do Prefeito de Curitiba Cassio Taniguchi e do Presidente Osvaldo Navarro Alves, que aniversariaram, respectivamente, nos dia 30 de outubro e 1º de novembro.” (p.2, IPPUC, Nosso Espaço, nov. 1998)

E.C.3

“No dia 7 de maio as “mães do IPPUC” serão homenageadas com um Café da Tarde muito especial. Oferecido pelo IPPUC e AFIPPUC , esse Café terá muitas surpresas, inclusive sorteio de brindes às mães presentes e apresentação do Coral, com início às 17 horas.” (p.4, IPPUC, Nosso Espaço, abr. 1999)

E.C.4

“Nosso Café da Tarde vai acontecer dia 11 de junho e terá um “clima junino”. Na ocasião da nossa confraternização entre golegas, serão servidos quentão, pinhão, pipoca, doce de abóbora, pé de moleque e amendoim, entre outros mais.” (p.2, IPPUC, Nosso Espaço, mai. 1999)

E.C.5

“No dia 30 de julho você poderá adquirir no IPPUC os tickets para o Big Mac da Campanha “Mc Dia Feliz”. Teremos dois pontos de venda, um no auditório e outro na recepção do PABX. O valor de cada ticket é de R\$ 2,95 que deverão ser utilizados no dia 21 de agosto. Vamos colaborar, nosso lanche pode ajudar uma criança a sorrir.” (p.2, IPPUC, Nosso Espaço, jul. 1999)

E.C.6

“Todos os anos o mês de dezembro para nós do IPPUC tem início com um bom motivo para comemorações, afinal no dia 1^o, há 34 anos atrás aconteceu sua fundação. Neste ano fomos brindados com um coquetel, abrilhantado pelo talento de Paulo André Deschamps Lopes, que inundou de música os jardins do IPPUC com seu Saxofone Solo. (...) Quanto ao futuro, podemos visualizá-lo bem, destacando as palavras do atual presidente deste Instituto, o Arq. Luiz Masaru Haykawa, lembrando que Curitiba, graças à atuação do IPPUC, transformou-se numa experiência única em termos de planejamento urbano no país.” (p.1, IPPUC, Nosso Espaço, dez. 1999)

d) Excertos de documentos da internet

E.D.1

“A base do planejamento é a informação. A pesquisa, a consolidação dos dados, o monitoramento da cidade oferecem ao planejador e ao cidadão uma visão crítica da realidade, auxiliando na correção de rumos na implantação de projetos, obras e planos. É a informação que subsidia o planejamento, seja na criação de políticas específicas ou auxiliando a priorização das ações e subsidiando a tomada de decisões gerenciais, seja informando o cidadão.” (www.ippuc.pr.gov.br/informando/index_informando.htm)

E.D.2

“A MISSÃO HOJE:

A missão institucional do IPPUC é, hoje, a de coordenar o processo de planejamento e monitoramento urbano da cidade, compatibilizando as ações do município às da Região Metropolitana, na condução do desenvolvimento sustentável. Para isso, elabora pesquisas, planos, projetos e programas, capta recursos para a implantação de programas dos órgãos da administração direta e indireta da Prefeitura Municipal de Curitiba, buscando a excelência em planejamento urbano

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Ordenar o crescimento da Cidade com a distribuição adequada das atividades urbanas.
- Criar soluções integradas, visando melhores condições sociais e econômicas da

população;

- Articular as políticas e diretrizes setoriais que interfiram na estruturação urbana do Município e da Região Metropolitana;
- Captar recursos e atrair investimentos para viabilizar a implantação de planos, programas, projetos e obras do Município.

FUNÇÕES:

Além da função básica de Pesquisa e Planejamento, o IPPUC é responsável por:

- coordenar as ações do Plano de Governo Municipal;
- coordenar a elaboração e acompanhar a implantação do Plano de Obras;
- produzir, agregar e analisar informações relativas a indicadores sociais;
- produzir e coordenar a execução de projetos de arquitetura, comunicação visual e mobiliário urbano;
- coordenar a integração das diretrizes locais de planejamento às diretrizes metropolitanas
- disseminar as práticas desenvolvidas em Curitiba, através da participação em eventos nacionais e internacionais e através de visitas e cooperação técnica com instituições, cidades e países de todo o mundo.” (www.ippuc.pr.gov.br/ippuc/index_ippuc2001.htm)