



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

SILVA, Juliana Serra Gomes; VOLPI, Sandra Mara. As emoções como chave para um ambiente organizacional mais saudável. In: VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara (Org.). **Anais**. 16º CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS. Curitiba/PR. Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-18-7]. Acesso em: ____/____/____.

AS EMOÇÕES COMO CHAVE PARA UM AMBIENTE ORGANIZACIONAL MAIS SAUDÁVEL

**Juliana Serra Gomes da Silva
Sandra Mara Volpi**

RESUMO

Nas últimas décadas as organizações passaram por mudanças no que diz respeito às relações de trabalho. As emoções, antes vistas como proibidas e inapropriadas dentro do ambiente organizacional, começaram a ser estudadas por pesquisadores de diferentes áreas (Psicologia, Neurociência, Sociologia, Biologia, entre outras). Eles buscaram identificar como as emoções afetam os trabalhadores e o ambiente de trabalho e podem ser a chave para a criação de um ambiente organizacional mais saudável. Este artigo visa discutir como a emoção se manifesta no contexto organizacional, apresentando alguns meios de transformá-las a partir da ótica da Psicologia Corporal e da Ontologia da Linguagem.

Palavras-chave: Emoções. Ontologia da Linguagem. Psicologia Corporal. Psicologia Organizacional.

Este artigo utiliza as abordagens da Psicologia Corporal e da Ontologia da Linguagem para embasar suas reflexões sobre a importância das emoções nas organizações.

A Psicologia Corporal foi desenvolvida inicialmente pelo médico austríaco, Wilhelm Reich. Ele foi discípulo de Freud, e com o passar do tempo começou a observar as reações corporais dos seus pacientes, percebendo que elas traziam informações sobre aquilo que não era dito por eles. Para Reich, o corpo era a porta para a alma do paciente. Reich teve alguns seguidores como Alexander Lowen, David Boadella, John Pierrakos, entres outros, que desenvolveram diferentes correntes tendo como base o olhar para o corpo.

De acordo com Volpi; Volpi (2005, p.2):

A Psicologia Corporal dedica-se a estudar as manifestações comportamentais e energéticas da mente sobre o corpo e do corpo sobre a mente, trabalhando-as em seu conjunto e em sua relação funcional. Tem por objetivo reencontrar a capacidade do ser humano em regular sua própria energia e, por consequência, seus pensamentos e emoções.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

SILVA, Juliana Serra Gomes; VOLPI, Sandra Mara. As emoções como chave para um ambiente organizacional mais saudável. In: VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara (Org.). **Anais**. 16º CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS. Curitiba/PR. Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-18-7]. Acesso em: ____/____/____.

A Ontologia da Linguagem foi desenvolvida pelos chilenos Fernando Flores, Humberto Maturana, Rafael Echeverría, entre outros. Segundo essa visão somos seres linguísticos, ou seja, nos constituímos por meio da linguagem. A Ontologia da Linguagem é o estudo do ser a partir da linguagem. Esta é compreendida em três domínios: corporalidade, emocionalidade e linguagem, que correspondem à estrutura de coerência de uma pessoa. Estes domínios revelam a forma particular de ser de cada um.

A Ontologia da linguagem é a base filosófica do *Coaching* Ontológico. O termo *coach* tem origem nos esportes, significa técnico esportivo. Ele busca trabalhar as fortalezas e debilidades do esportista a fim que este possa ser mais efetivo em seu desempenho, atingindo resultados mais satisfatórios. A partir dessa visão, a ideia foi trazida para dentro das organizações, buscando no papel do *coach* um facilitador do processo de aprendizagem do funcionário. Mas essa ideia não ficou restrita ao mundo organizacional, sendo empregada em qualquer indivíduo que busque ser mais efetivo em suas ações, que deseje melhorar suas conversas com os outros, que esteja em busca de trabalhar problemas que não consegue resolver sozinho.

Para compreender o efeito das emoções nas organizações é necessário apresentar os principais modelos de gestão organizacional que predominaram no século XX e que estão em discussão no século XXI.

O século XX foi fortemente influenciado pelos modelos *taylorista* e *fordista*. O modelo *taylorista* foi desenvolvido pelo engenheiro norte-americano Frederick Taylor. Ele investigou a problemática da produtividade do trabalhador manual (operário). Este tinha como principal característica a destreza física, que foi dividida em movimentos e tempos para ser estudada separadamente e redesenhada de acordo com a necessidade. O estudo e redesenho dos movimentos e tempos era feito pelo engenheiro que detinha o conhecimento. Com isso, houve uma separação entre pensamento e destreza física. (ECHEVERRÍA, 2001).

O modelo *fordista* foi desenvolvido pelo empresário norte-americano Henry Ford. Ele criou a linha de montagem na indústria automobilística, possibilitando a produção em massa de automóveis a custos mais baixos. Na linha de montagem o produto era dividido em partes e sua manufatura feita em etapas, em diferentes postos



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

SILVA, Juliana Serra Gomes; VOLPI, Sandra Mara. As emoções como chave para um ambiente organizacional mais saudável. In: VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara (Org.). **Anais**. 16º CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS. Curitiba/PR. Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-18-7]. Acesso em: ____/____/____.

de trabalho. Esse modelo foi fortemente empregado em diferentes indústrias, gerando um salto na produtividade do trabalhador manual.

O mecanismo de regulação utilizado para garantir a produtividade nos dois modelos citados era o mando e o controle, exercido pelo Gerente Capataz, conhecido popularmente como Chefe. Este ordenava, controlava, supervisionava e punia para que as metas de produção fossem atingidas. A emocionalidade que dava alicerce a esse mecanismo era o medo. Os funcionários eram ameaçados de punição caso não agissem de acordo com as regras, ou não atingissem os “tetos” de rendimentos estabelecidos (ECHEVERRÍA, 2001).

Esses modelos foram criticados por intelectuais, políticos e sindicalistas, pois geravam uma exploração do trabalhador manual e um ambiente de trabalho hostil (DRUCKER, 1999).

Intelectuais no final do século XX e início do século XXI como Chris Argyris, Peter Drucker, Peter Senge, Robert Putnam, Rafael Echeverría, entre outros, defendiam que esse modo de fazer empresa era ultrapassado e era necessário pensar em um novo modelo organizacional. A problemática em questão era a melhoria da produtividade do trabalhador de conhecimento e serviços.

De acordo com Bennis (1998), as pessoas usam apenas 20% da capacidade intelectual no trabalho. Portanto, as empresas aproveitam muito pouco o conhecimento de seus funcionários. Estes não devem ser gerenciados, mas liderados para poderem usar de forma efetiva seus conhecimentos. Gerentes e diretores devem ser líderes de líderes. Não cabe a eles terem os conhecimentos específicos de todos os seus subordinados e sim saber aproveitar as especialidades de cada trabalhador (DRUCKER, 1998). Os líderes devem ter um papel de Gerente/*Coach*, que como foi dito anteriormente é facilitador da aprendizagem de sua equipe (ECHEVERRÍA, 2001).

A aprendizagem é um dos elementos primordiais para que as empresas e organizações se mantenham vivas, em um mercado competitivo. Mas para haver aprendizado é necessário um mínimo de segurança, sem esta, a aprendizagem é prejudicada, assim como a qualidade de vida do trabalhador (SENGE, 1998).

Para Bennis (1998) o gerente deve ter um papel de líder que desenvolve líderes, ou seja, ele deve possibilitar que seus subordinados possam tomar decisões e fazer



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

SILVA, Juliana Serra Gomes; VOLPI, Sandra Mara. As emoções como chave para um ambiente organizacional mais saudável. In: VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara (Org.). **Anais**. 16º CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS. Curitiba/PR. Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-18-7]. Acesso em: ____/____/____.

mudanças. O líder tem que ter uma visão de futuro da organização e esta deve ser compartilhada pelos demais. Para isso é essencial saber comunicar-se. De acordo com Echeverría (2001) o gerente/coach é um agente conversacional e as organizações são redes conversais. O que isso significa? Embora cada pessoa execute ações específicas no trabalho, essas são realizadas por meio de conversas, seja na forma presencial, por um memorando, um e-mail, um telefone, etc. Portanto, trabalhamos conversando.

Nesse modelo de gestão não se estipula mais “tetos” de trabalho e sim “pisos”. A emocionalidade que dá alicerce a esse novo modelo é a confiança, que possibilita uma nova forma de relação e proporciona um ambiente organizacional mais saudável. O líder tem um papel fundamental para a criação e sustentação da confiança no ambiente de trabalho, pois ela é a base das relações de trabalho (ECHEVERRÍA, 2001).

Estabelecer uma base de confiança é o que permitirá às pessoas construir realmente relacionamentos significativos com parceiros, fornecedores, distribuidores e clientes. **O verdadeiro comprometimento é uma função da qualidade dos relacionamentos.** E quase sempre nos esquecemos disso. Nos momentos difíceis, esses relacionamentos serão fundamentais.¹ (SENGE, 1998, p. 107)

Portanto, as organizações devem basear-se na emocionalidade da confiança para superar as possíveis dificuldades que possam surgir em um mundo de constante mudanças.

Com a discussão do modo de fazer empresa, surgiu também a preocupação com a emoção, buscando compreendê-la, saber como ela afeta o trabalhador e o seu desempenho no trabalho. Portanto, a emoção que antes era vista como um tabu, algo proibido dentro das organizações, passou a ser olhada de forma distinta.

Daniel Goleman, na década de 90 difundiu a temática da emoção por meio do livro “Inteligência Emocional”. Em seu livro ele retrata o Q.E. (Coeficiente Emocional). Este é medido a partir de aptidões como o autocontrole, o zelo, a persistência e a capacidade de motivar a si mesmo. Estas podem ser aprendidas na infância (GOLEMAN, 1996).

¹ Grifo em negrito do autor do texto.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

SILVA, Juliana Serra Gomes; VOLPI, Sandra Mara. As emoções como chave para um ambiente organizacional mais saudável. In: VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara (Org.). **Anais**. 16º CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS. Curitiba/PR. Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-18-7]. Acesso em: ____/____/____.

De acordo com Gibbs (1995), o Coeficiente Emocional gerou uma grande polêmica entre os pesquisadores, pois alguns questionaram a medição das habilidades emocionais, uma vez que as pessoas podiam ter aptidão para lidar com certas emoções e ao mesmo tempo não ter para outras. Contudo, Goleman teve o mérito de levar a temática da emocionalidade para dentro das organizações.

Com novos estudos sobre as emoções, a visão cartesiana de separação entre mente e corpo, razão e emoção passou a ser questionada.

O neurocientista e neurobiologista português, Antônio Damásio e sua equipe investigaram as emoções e descobriram que elas têm um papel fundamental na tomada de decisões e nos papéis sociais e morais. Portanto, emoção e razão são indissociáveis, se influenciam mutuamente (DAMÁSIO, 1996). Seu estudo proporcionou uma grande contribuição para o papel das emoções no ambiente organizacional.

Podemos distinguir emoções de sentimentos. De acordo com Damásio (2008, p. 1):

[...] uma emoção é um conjunto de reações corporais a certos estímulos. Quando temos medo, o ritmo cardíaco se acelera, a boca seca, a pele empalidece e os músculos se contraem - reações automáticas e inconscientes. Os sentimentos, por sua vez, surgem quando tomamos consciência destas "emoções" corporais, no momento em que estas são transferidas para certas zonas do cérebro onde são codificadas sob a forma de uma atividade neuronal.

Os sentimentos são acessados por meio das lembranças, sem a necessidade da intervenção do corpo. Mas a expressão das emoções é feita pelo corpo (DAMÁSIO, 2008).

Echeverría (1997) também dividiu a emocionalidade entre emoções e estados de ânimo. As emoções estão relacionadas aos eventos concretos que as sucedem. São superficiais e passageiras, desaparecendo logo que os eventos terminam. Exemplo, quando nos deparamos com um animal, ou um assaltante ficamos com medo, nos sentimos ameaçados. Mas essa emoção desaparece quando deixamos de nos sentir ameaçados. Os estados de ânimo são mais profundos e recorrentes e não estão relacionados a eventos concretos. Eles caracterizam as pessoas. Por exemplo na dupla Lippy e Hardy do desenho de Hanna Barbera, o Hardy é uma hiena pessimista,



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

SILVA, Juliana Serra Gomes; VOLPI, Sandra Mara. As emoções como chave para um ambiente organizacional mais saudável. In: VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara (Org.). **Anais**. 16º CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS. Curitiba/PR. Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-18-7]. Acesso em: ____/____/____.

vendo sempre problemas em tudo, e o Lippy é o leão otimista, vendo possibilidades nas situações.

Para Echeverría (1997), alguns estados de ânimo são corrosivos nas organizações, afetando o ambiente e as relações de trabalho. Os estados de ânimo podem ser não apenas de uma pessoa, mas de uma equipe, um departamento, uma empresa, etc. Um deles é a resignação. A pessoa resignada está fechada para as possibilidades, não consegue observá-la. A sensação é de impotência. Os pensamentos presentes são: “Pra que se tudo dá no mesmo”; “Não tem jeito, não tem solução”; “Não adianta tentar”. Existe um estado de estagnação, imobilidade. Esse estado de ânimo tem um efeito corrosivo, pois inibe a inovação e a criação. Portanto, ele engessa as pernas da organização, impedindo que esta possa aprender e experimentar outras possibilidades. O caminho para sair da resignação é se conectar com a ambição. O problema é que em nossa cultura ambição é vista de forma pejorativa, onde a pessoa deseja algo, sem medir os meios para consegui-lo. Contudo, na visão da Ontologia da Linguagem, a ambição está ligada ao desejo do que se pretende ser no futuro (pessoa, departamento, empresa, país, etc.), avaliando e criando possibilidades para isso. Portanto, existe uma abertura para ver possibilidades.

Outro estado de ânimo que pode afetar profundamente uma organização é o ressentimento. O ressentido não aceita os fatos, os acontecimentos. Ele está fechado para as faticidades da vida. Sente-se injustiçado pelo outro, pela vida. Busca sempre um culpado e tem um desejo de vingança. Segundo Epiteto (*apud* ECHEVERRÍA, 1997), o ressentido é um escravo de seu algoz. Está preso a ele e pode carregá-lo durante toda sua vida, mesmo quando aquele que ele julga ser seu algoz já morreu. Em alguns casos, o ressentimento pode ser consigo mesmo, quando a pessoa é muito severa consigo mesma, não aceitando cometer erros e equívocos. A sabotagem está ligada ao sentimento de ressentimento. O caminho para se liberar é o perdão, perdoamos para poder seguir a diante, deixando para traz nosso algoz. Podemos não concordar com a posição do outro, mas aceitamos o que nos ocorreu. Não lutamos contra o que já foi feito. Buscamos entrar em estado de paz com os acontecimentos, com os fatos.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

SILVA, Juliana Serra Gomes; VOLPI, Sandra Mara. As emoções como chave para um ambiente organizacional mais saudável. In: VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara (Org.). **Anais**. 16º CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS. Curitiba/PR. Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-18-7]. Acesso em: ____/____/____.

Existem dois caminhos possíveis para mudar um estado de ânimo de acordo com a Ontologia da Linguagem. Um caminho é pela linguagem, onde busca-se encontrar o juízo, o pensamento correspondente ao estado de ânimo. É possível que o juízo não tenha fundamentação. Para que ele seja fundamentado é essencial que tenha fatos que o comprovem. Os fatos são afirmações que descrevem a realidade, e não são passíveis de interpretação. Esta ocorre quando damos um sentido, um significado ao ocorrido, sendo possível inúmeras interpretações de um único fato, de acordo com quem o observa.

Outro caminho para mudar o estado de ânimo é por meio do corpo, buscando encontrar padrões corporais que revelam a nossa alma.

Segundo Lowen (1982), nós somos o nosso corpo, não existimos sem ele. O corpo conta a nossa história, expressa nossos pensamentos e sentimentos, por meio de gestos, movimentos, postura corporal, sons, etc. Por exemplo: sabemos que uma pessoa está triste quando seus ombros estão caídos, seu peito está afundado e seu caminhar é lento e pesado. A forma como nos expressamos geram padrões físicos. E alguns deles podem tornar-se habituais, fixando-se com o tempo, produzindo uma estrutura corporal que nos caracteriza e refletem em nossas atitudes, caracterizando nossa maneira de ser no mundo. (KURTZ; PRESTARA, 1989).

De acordo com Reich (1975), nosso corpo possui a capacidade de se autorregular, ou seja, de encontrar naturalmente o equilíbrio energético. A nossa saúde energética, biopsíquica e social, depende da capacidade de pulsação, expressas em movimentos contínuos de expansão (carga) e contração (descarga). Quanto mais vivacidade tiver um corpo, maior é a nossa capacidade de expansão e expressão. Quando perdemos a vivacidade, o corpo se retrai e nós podemos adoecer. Portanto, um organismo que não é capaz carregar ou descarregar de maneira eficiente pode acabar adoecendo.

A fim de nos protegermos de sensações e experiências desagradáveis, nosso corpo se contrai, impedindo que a energia flua, gerando couraças. Estas podem ser entendidas como armaduras, escudos de proteção. Quando a couraça torna-se permanente ela influencia o caráter da pessoa. “O caráter é a expressão do



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

SILVA, Juliana Serra Gomes; VOLPI, Sandra Mara. As emoções como chave para um ambiente organizacional mais saudável. In: VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara (Org.). **Anais**. 16º CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS. Curitiba/PR. Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-18-7]. Acesso em: ____/____/____.

funcionamento do indivíduo tanto no âmbito psíquico quanto no somático [...]” (LOWEN, 1977, p. 118).

As couraças podem ser flexíveis ou crônicas, além de psíquicas e somáticas. A couraça psíquica é um padrão de comportamento que a pessoa expressa de maneira constante e persistente. Toda couraça psíquica tem um equivalente somático, ou seja, uma couraça muscular. Essa pode ser de três tipos: tissular, muscular, visceral (VOLPI; VOLPI, 2003b).

A Psicologia Corporal busca encontrar os padrões de comportamento e dissolver, ou flexibilizar as couraças.

Entre as abordagens corporais, a Análise Bioenergética, desenvolvida por Alexander Lowen trabalha dois níveis: físico e psicológico.

“O trabalho físico envolve a mobilização de sentimentos através da respiração, movimentos e som. O trabalho psicológico objetiva o desenvolvimento da percepção do paciente de sua condição, de seu significado e sua causa” (LOWEN, 1983, p.82).

O *grounding* é um dos trabalhos físicos da Análise Bioenergética. Significa aterrar, sentir os pés no chão. Durante a prática de *grounding* ocorre uma vibração involuntária dos pés e das pernas, gerando fluxo de excitação no corpo, da cabeça aos pés. “Esse fluxo de excitação está ligado com as ondas respiratórias, de modo que quando a respiração é solta e profunda, a excitação flui de maneira similar” (LOWEN, 1997, p.36). O *grounding* ajuda no amadurecimento emocional da pessoa, onde está aprende a se apoiar sobre os próprios pés (LOWEN, 1983).

Não podemos deixar de respirar, pois a respiração faz parte de um movimento involuntário, mas nós podemos alterar o padrão respiratório. As couraças musculares, tensões crônicas em músculos específicos, podem desorganizar o padrão respiratório e reter a expressão das emoções.

Segundo Block; Maturana (1996) toda emoção tem uma postura corporal, uma expressão facial e um padrão de respiração. Ao mudarmos a postura corporal e, ou o padrão respiratório podemos modificar a emoção presente. Por exemplo: a relação entre as emoções de medo e de raiva é tão grande que uma pode se transformar na outra. “Se uma pessoa assustada se vira para atacar, torna-se raivosa e perde o medo.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

SILVA, Juliana Serra Gomes; VOLPI, Sandra Mara. As emoções como chave para um ambiente organizacional mais saudável. In: VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara (Org.). **Anais**. 16º CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS. Curitiba/PR. Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-18-7]. Acesso em: ____/____/____.

Isto acontece porque o fluxo de excitação muda de direção em seu corpo”. (LOWEN, 1970, p. 174).

A respiração é a chave para o acesso das emoções. Por esse motivo, quando não queremos sentir sensações desprazerosas ligadas à dor, ou mesmo quando não conseguimos sentir sensações de prazer, alteramos a respiração.

Para resgatar a vida plena, precisamos respirar livremente. De acordo com Lowen; Lowen (1985, p. 35): “A boa respiração é essencial a uma saúde vibrante”. O corpo todo participar da respiração, pois todos os músculos estão envolvidos em certo grau. Portanto, a prática do *grounding* visa resgatar a capacidade de pulsação, de autorregulação, do equilíbrio energético, biopsíquico e social.

A Ontologia da Linguagem busca modificar as emoções e pensamentos por meio da intervenção corporal. Uma prática muito utilizada é o centramento. Essa prática pode ser dirigida, ou auto-dirigida, onde a pessoa busca soltar a tensão do corpo e por meio da respiração e de movimentos lentos e suaves em partes específicas do corpo (pés, mãos, ombros, pescoço, cabeça). Centrar-se possibilita recuperar e/ou fortalecer o equilíbrio corporal/mental/emocional. Pode ser feita diariamente antes e/ou depois de enfrentar situações organizacionais adversas.

A Ontologia da Linguagem e a Psicologia Corporal podem contribuir no entendimento e na transformação das emoções. Juntas elas podem potencializar o empoderamento das lideranças na compreensão e manejo das emoções a fim de que estes possam construir ambientes organizacionais mais saudáveis.

REFERÊNCIAS

BENNIS, W. **Tornando-se um líder de líderes**. In: GIBSON, R. Repensando o futuro. São Paulo: MAKRON Books, 1998, p. 117-129.

BLOCK, S.; MATURANA, H. **Biologia del emocionar y Alba Emoting**: bailando juntos. Santiago: Dolmen Ensayo, 1996.

DAMÁSIO, A. R. **O erro de Descartes**: emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

SILVA, Juliana Serra Gomes; VOLPI, Sandra Mara. As emoções como chave para um ambiente organizacional mais saudável. In: VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara (Org.). **Anais**. 16º CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS. Curitiba/PR. Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-18-7]. Acesso em: ____/____/____.

DAMÁSIO, A. R. **Entrevista Antônio Damásio: a base da biologia das emoções**. Disponível em: <http://www.psiquiatriageral.com.br/cerebro/entrevista_antonio_damasio.htm>. Acesso em: 10/02/2008.

DRUKER, P. F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. 6ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

ECHEVERRÍA, R. **A empresa emergente: a confiança e os desafios da transformação**. Brasília: Editora Universa – UCB, 2001.

_____. **Ontologia del lenguaje**. Dolmen Ensayo: Santiago, 1997.

GIBBS, N. **The EQ Factor**. In: Revista Time: Understanding Psychology. New York, UNIT 5: Personality and Individuality. 2/10/1995. Disponível em: <http://www.time.com/time/classroom/psych/unit5_article1.html>. Acesso em 31/03/2008.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

KURTZ, R.; PRESTERA, H. **O corpo revela: um guia para a leitura corporal**. São Paulo: Summus, 1989.

LOWEN, A. **Alegria: a entrega ao corpo e a vida**. São Paulo: Summus, 1997.

_____. **Bioenergética**. 9ª ed. São Paulo: Summus, 1982.

_____. **O corpo em depressão: as bases biológicas da fé e da realidade**. São Paulo: Summus, 1983.

_____. **O corpo em terapia: a abordagem bioenergética**. 9ª ed. São Paulo: Summus, 1977.

_____. **Prazer: uma abordagem criativa da vida**. São Paulo: Círculo do Livro, 1970.

LOWEN, A.; LOWEN, L. **Exercícios de Bioenergética: o caminho para uma saúde vibrante**. 6ª ed. São Paulo: Ágora, 1985.

REICH, W. **A função do orgasmo**. São Paulo: Círculo do Livro, 1975.

VOLPI, J. H. **Quando o corpo somatiza os conflitos da mente: artigo do curso de especialização em psicologia corporal**. Curitiba: Centro Reichiano, 2005.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

SILVA, Juliana Serra Gomes; VOLPI, Sandra Mara. As emoções como chave para um ambiente organizacional mais saudável. In: VOLPI, José Henrique; VOLPI, Sandra Mara (Org.). **Anais**. 16º CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS. Curitiba/PR. Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-18-7]. Acesso em: ____/____/____.

VOLPI, J. H.; VOLPI, S. M. **Reich**: da vegetoterapia à descoberta a energia orgone. Curitiba: Centro Reichiano, 2003b.

SENGE, P. Pelo buraco da agulha. In: GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: MAKRON Books, 1998, p. 95-114.

Juliana Serra Gomes da Silva/SC – CRP 12/03246 - Psicóloga, Especialista em Hipnose Ericksoniana, Desenvolvimento Gerencial, Coordenação de Grupos e Coaching Ontológico. Consultora pela Newfield Consulting/Brasil.

E-mail: juliana.serra@yahoo.com.br

Sandra Mara Dall'Igna Volpi/PR - Psicóloga (CRP-08/5348), Especialista em Psicologia Clínica, Psicopedagogia, Psicoterapia Infantil, Psicologia Corporal e Análise Bioenergética (CBT). Mestranda em Tecnologia. Organizadora e Presidente dos Encontros Paranaenses, Congressos Brasileiros e Convenções Brasil/Latino-América de Psicoterapias Corporais. Diretora do Centro Reichiano. Curitiba/PR.

E-mail: sandra@centroreichiano.com.br