



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caráteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

1

FEEDBACK ORGANIZACIONAL POR CARÁTERES

Ricardo Weigand

RESUMO

O presente artigo é voltado ao ambiente organizacional e pretende auxiliar a rapidamente reconhecer atitudes de defesa do caráter que podem estar presentes em qualquer pessoa e utilizar esta característica apresentada pelo indivíduo em seu benefício. Para este estudo modifiquei a nomenclatura dos caráteres segundo a Análise do Caráter de Alexander Lowen e W. Reich. tema a ser abordado está focado no Feedback Organizacional. O objetivo maior é permitir uma comunicação mais efetiva, assertiva e elegante entre as pessoas desviando da toxicidade relacional que se estabelece quando surge a negatividade de cada caráter. Para isto utilizaremos alguns conceitos chave, à saber: 1) Caráteres, 2) Feedback, 3) Assertividade, e 4) Toxicidade Relacional. Como no dizer de W. Reich em Análise do Caráter – “*Amor, trabalho e sabedoria são as fontes de nossa vida. Deveriam também governa-la*” – embora não se pretenda com este artigo que o trabalho em nossa sociedade se torne um prazer para todos, pretendemos sim que esteja calcado em relações mais saudáveis dirigidas pela sabedoria.

Palavras-chave: Feedback. Análise do Caráter. Assertividade. Toxicidade Relacional.



RECONHECENDO CARÁTERES

Caráteres se instalam pela repetição e/ou intensidade de um determinado modo de reagir ao mundo. São sobretudo uma defesa para garantir a sobrevivência, ainda que neurótica, num momento precoce da vida. E não há nada de errado em se ter defesas, o que pode ocorrer é uma inadequação da defesa criada no passado quando reutilizada no presente, seja pelo tipo de defesa que está sendo utilizada na situação presente ou pela inadequação da forma como esta defesa aparece.

Ainda que se parta do pressuposto de que a defesa restringe tanto a qualidade quanto a quantidade de vida experienciada, ela continua necessária e, mais ainda em um ambiente organizacional.

Neste sentido o que pretendo na elaboração deste artigo é que possamos utilizar o que já está presente no indivíduo, e potencializar sua eficácia para a situação que se pretenda abordar em um feedback.

CENTRO REICHIANO DE PSICOTERAPIA CORPORAL LTDA

Av. Prof. Omar Sabbag, 628 – Jd. Botânico – Curitiba/PR – Brasil - CEP: 80210-000
(41) 3263-4895 - www.centroreichiano.com.br - centroreichiano@centroreichiano.com.br



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

2

Então vamos começar tomando conhecimento dos caracteres, dos conceitos de feedback, comunicação assertiva em oposição a toxicidade relacional finalizando com a utilização destes conceitos em conjunto.

CARÁTERES

Caráter é um conjunto de atitudes que constituem um padrão crônico de comportamento, que a pessoa utiliza no seu dia-a-dia como forma de proteção ou defesa.

A explicação aprofundada sobre caracteres vale ser buscada, mas não caberia neste artigo, portanto fiquemos com o conceito de uma forma de lidar com as frustrações, que se reproduz na vida, criando uma forma própria de funcionar, o seu “jeitão” particular de ser. Este jeito de ser se consolida pela repetição ou pela intensidade do trauma ou da frustração vividos na infância, como melhor meio encontrado pelo seu ego para garantir a sobrevivência.

Inicialmente apresentarei um quadro para resumir e identificar os caracteres, suas falhas, negatividade e seu aspecto positivo. O quadro apresenta as defesas em sua nomenclatura original, dada por Reich e Lowen; porém após o entendimento deste, utilizarei uma linguagem mais própria para o ambiente organizacional onde os termos ora utilizados seriam inadequados por carregarem pressuposições leigas que atrapalhariam, em minha opinião, o entendimento do conteúdo. Acredito que estes termos podem conter um significado pejorativo e gerar uma *classificação* de pessoas e o que se pretende neste artigo é uma classificação de comportamentos, não de pessoas.

A compreensão dos mecanismos de caráter pode nos ser útil no ambiente empresarial desde que reconheçamos que cada indivíduo é muito mais que seu comportamento e fornecer uma ferramenta para ser utilizada em uma situação problema, buscando uma saída criativa e não fechada. Dito isto, é possível adentrar o universo de classificações e descrições que nos orientarão através do presente estudo, com o devido respeito pela singularidade de cada pessoa.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

3

Na tabela de ASPECTOS ENCONTRADOS nas ESTRUTURAS de CARÁTER – AEEC (Vide Anexo I) apresento a correlação de nomenclaturas dos caracteres por “Esquizóide = Tipo 1, Oral = Tipo 2”..., e assim por diante. Esta nomenclatura é a mesma adotada no curso “A gestão do Humano nas Organizações” do instituto IABSP, que foi concebida inicialmente por Maria Ercília Rielli e Márcia Barreto Rezende e a meu ver é mais adequada ao uso organizacional.

FEEDBACK

Feedback é por conceito uma espécie de retroalimentação, no caso humano uma retroalimentação de dados, mas o termo de origem na língua inglesa como usaremos para o propósito deste trabalho não possui uma tradução para o português. Portanto usaremos o termo feedback no decurso deste artigo. O termo é mais conhecido no campo da Administração de Empresas e é utilizado no sentido de fornecer dados que permitam ao indivíduo melhorar seu desempenho para o atingimento de objetivos.

É neste foco de feedback que investiremos para o uso da linguagem adequada a cada caráter que estou propondo neste artigo.

Podemos enumerar 10 passos para dar um feedback efetivo, são eles:

Elabore um plano	Feedback relevante
Abordagem específica	Técnicas eficientes
Foco em comportamentos	Estilo eficaz
Escolha hora e local	Descrição de sentimentos
Feedback equilibrado	1. Capacidade de ouvir

Extraído do livro “Preciso saber se estou indo bem – Richard L. Williams”

Também existem alguns pressupostos a serem respeitados quando for dar um feedback, então devemos evitar a ansiedade, estar numa atitude adulta e de observador de si mesmo enquanto abordamos o interlocutor.

O objetivo de quem se propõe a ajudar o interlocutor passa por ajuda-lo a respirar melhor novamente, pois como diz Reich em Análise do Caráter, “os afetos e a história emocional estão incutidos no padrão respiratório”, e estamos orientando este interlocutor, a se conscientizar dos afetos que produzem o



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

4

comportamento inadequado. Às vezes dizer “Respiireee...” não resolve, mas ajuda a prosseguir no encontro consigo.

Em Análise Bioenergética não buscamos “aliviar” o que cada um sente, mas sim auxiliar a sentir ajudando a criar o *grounding* necessário, é um encorajamento ao encontro consigo e não uma exigência. Lembre-se que o que o outro sente está fora de seu controle.

ASSERTIVIDADE NO COMBATE À TOXICIDADE:

Assertividade:

Agora vamos discutir assertividade, primeiro numa avaliação do comportamento assertivo, aquele em que o indivíduo é capaz de agir em seu interesse, afirmando suas necessidades e direitos com uma atitude determinada e adulta, mas também receptiva à necessidade e interesses do outro, num estado emocional de certeza, calma e respeito, aberto ao diálogo, usufruindo de seu direito de expressar-se genuinamente e sem constrangimentos. Enfim, exercitar seus direitos sem ferir o direito alheio.

Parece ótimo não? Mas o que se encontra comumente em nossa cultura é a imposição de posições que levam ao relacionamento tóxico, capaz de suprimir em grande parte qualquer possibilidade de comportamento assertivo.

Toxicidade:

Relacionamento tóxico é aquele onde o indivíduo exhibe qualquer palavra, gesto ou comportamento desvalorizando e ou rebaixando a si ou ao outro de sua identidade humana com objetivo de sentir-se respeitado, valorizado ou amado. Qualquer forma de se relacionar com sigio mesmo ou com outros que anule, desqualifique ou diminua o próprio eu ou o “eu” do outro é considerado tóxico.

Esta toxicidade pode vir da família, da educação, de um ambiente hierárquico numa empresa ou das feições culturais e políticas de toda uma nação. A forma tóxica de se relacionar anula o outro e torna a relação devocional por princípio. Uma vez instalada a toxicidade desaparecem as



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caráteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

5

condições de desenvolvimento intelectual e psicológico e arruína-se as condições para o crescimento afetivo.

Vamos ver alguns exemplos de toxicidade nas relações e que se pretende evitar usando a assertividade descrita acima:

Na família: desde criança e talvez mais intensamente na adolescência, somos censurados quando decidimos defender nossos direitos, vamos ver alguns exemplos – “Mais respeito menino[a]!; *Vou te ensinar* a não falar mais assim comigo / com os mais velhos!; Quem você pensa que é para falar assim com sua mãe/pai?!; Criança educada espera os outros se servirem para pegar o bolo na festa; e Criança educada não enche a mão de brigadeiros, come dois ou três e só; Não dê uma de bicho e avance nos doces ouviu?; Silêncio que não aguento mais você correndo prá lá e prá cá; Fecha a matraca que não quero saber;...

Conhecem isto? São repressões comuns nas famílias, mas tenho certeza que você poderá pensar em outras. São formas de manter autoridade sobre as crianças anulando a expressão autêntica dos sentimentos e das opiniões.

Prosseguimos com o endosso à repressão como ocorre nas escolas, alguns exemplos:

Fulaninho, se eu vir você conversando novamente vai já para diretoria; Banheiro agora? Porque não foi no recreio? E não me venha dizer que não estava com vontade!! ; Essa letra é de desleixado, refaça tudo com mais capricho ; Porque você não é como *Ciclaninho* que se comporta bem? ; Faça como *Beltraninha* que só tira notas dez ; Quem não presta atenção a aula nunca vai ser nada na vida; Estão todos conversando, é? PROVA SURPRESA!! Quero ver se agora ficam quietos; Criança mal educada, não ganha presente no Natal; etc...

Novamente, cada um pode lembrar algum exemplo de como teve sua identidade suprimida ou anulada para satisfazer a autoridade de um adulto que naquele momento não soube se comunicar com sua necessidade. Estes exemplos ocorrem em um ambiente onde a criança ou adolescente está



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

6

precisando ser acolhido ou lutando para ser bem aceito e acaba se submetendo.

Finalmente, não é de surpreender, que todos estes meios sejam reproduzidos em nossas empresas e no nosso dia-a-dia da vida adulta e na sociedade, onde continua a luta pela aceitação e pelo direito de ser visto, olhado, acolhido como realmente se é.

Nas organizações os trabalhadores são incentivados a não se manifestarem sobre nada que ameace a ordem e a hierarquia. Mantém a máscara.

A empresa cria expectativas sobre os funcionários que, independente da própria opinião, sentem-se obrigados a concordar ou no mínimo aceitar o que é dito pelo chefe ou patrão ainda na visão mecanicista de empresa onde as pessoas são vistas como máquinas que funcionam somente à base de comandos.

A alternativa é perderem o emprego, até pelo fato de manifestarem como se sentem, pois na empresa “ninguém tem tempo para sentimentos”. Então o “bom funcionário” é aquele que rapidamente aprende que o chefe sabe o que é melhor para ele, e sabe disso melhor que ele próprio.

Logo na contratação o sujeito é impelido a adaptar-se o mais rapidamente a cultura, sem questionamentos e ele na ânsia de aceitação irá não só aceitar esta condição, mas se esforçar para atendê-la.

Nos dias de hoje estamos começando a ver alguns lampejos de incentivo a quebrar com esta regra, com a horizontalização das informações muitas pessoas já estão se dando conta que é possível desafiar a hipótese aprendida de que o superior hierárquico (chefe; pais; professores; autoridades) sabe mais, e principalmente que saiba melhor do que o próprio indivíduo o que seja bom para ele.

Como é na sua empresa?

O contato com as próprias emoções e o ambiente que permite estas serem expressas dão autonomia ao indivíduo. Embora socialmente haja a necessidade de controle sobre a intensidade do que vem à tona, o ambiente também deve permitir a existência e expressão das emoções de alguma forma.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

7

Continuando, nosso desafio então será o de como ser assertivos, respeitando o modo próprio de funcionar de cada um e ainda assim promovendo as correções de rumo necessárias ao trabalho em equipe nas organizações. Isto permitindo dar feedback assertivo em 360º contribuindo para a melhoria de todo o ambiente.

Para isto utilizaremos cenários e exemplos, o que pode gerar discordância e abrir novas formas de ver estas ou outras situações correlatas. Este é também um dos objetivos deste artigo, que cada um tire suas próprias conclusões sobre como agiria.

Entramos neste ponto na abordagem de cada um dos caracteres e peço-lhe que para ler este trecho faça referência do que está em negrito nos “Cenários” abaixo com a tabela AEEC- Aspectos Encontrados nas Estruturas de Caráteres (ANEXO 1).

a) Cenário TIPO 1:

Aquela pessoa longilínea, que sempre para em pé meio torta, que não costuma valorizar muito a aparência e pode parecer as vezes meio descuidada, parece meio distante ou nem estar ali, e que cumprimenta todos de longe ou mais friamente sem abraços ou contato mais caloroso. Vamos dizer que se trata de uma mulher, que ela atue no departamento de marketing da empresa onde é extremamente criativa e traz excelentes idéias que geram muitos lucros à empresa. Porém na última semana depois de apresentar um trabalho que consumiu vários dias de tensão e que rejeitado pela diretoria por corte de custos, ela simplesmente travou e não chega mais no horário, sua mesa está uma bagunça e sua motivação foi para o espaço.

Análise:

Fazendo referência a tabela de “AEEC” (ANEXO 1) estamos descrevendo uma pessoa que está tendo um comportamento TIPO 1, e nesta situação esta pessoa distanciou-se do contato com o mundo por ter em seu trabalho reconhecido seu alimento para identidade. Ela passa a viver **seu medo** de estar no presente como um indivíduo habitando seu corpo, **medo de**



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

8

existir. Sobrevém uma **sensação** irracional de ser agredida com uma repreensão ou demissão e toda sua energia se esgota nesta aflição. Sua **ação defensiva** se dirige para o abandono do corpo e sua mente foca no *mundo da imaginação* que lhe é tão familiar.

A assertividade e a Toxicidade:

Para esta pessoa, “chamar-lhe a atenção” pois que parece “distraída” é negar sua essência, pois ela neste momento está em contato com o **tempo** de forma distorcida, como se todas suas falhas percebidas se acumulassem naquele momento, chamar-lhe a atenção seria chama-la para esse acúmulo de falhas que lhe fazem negar o próprio direito a existência. Devemos buscar a assertividade primeiro colocando o tempo para fluir novamente, para depois permitir individualizar a situação e então reconduzir esta pessoa ao fluxo valorizando o que ela tem de **positividade** no seu jeito de ser tão criativa e reforçando seu direito de **existir** e ser aceita.

O cuidado com a toxicidade vem de como o colega ou superior vê a situação desta pessoa que se distancia e parece inacessível ao contato, a tendência é que se aproximem ansiosos em demasia e tentem ajudar “dando um tranco para ver se pega”, mesmo que veja isso como último recurso pois já tentou docilmente saber o que estaria acontecendo e esta atitude não a trouxe de volta.

Exemplo entre gerente (G) e Fulana (F) :

G - Olá *Fulana*, esta semana que passou foi dureza não é mesmo? Ainda mais que o resultado foi negativo. Como você está quanto a isso?

F - Aahh... Nem sei... Já passou...

G - Pois eu gostaria que você soubesse que estamos aguardando você voltar a trazer suas idéias criativas para o nosso marketing. Afinal foi você quem fez ... (descreva alguns dos melhores trabalhos que ela entregou). Precisamos de você. Você precisa de algo? (esta troca precisamos X o que você precisa é uma ligação entre o mundo dela e a realidade presente)

F- Não, está tudo bem...



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

9

G - Claro que está tudo bem, e quando você puder voltar estamos lhe aguardando. Neste lugar que você sempre será acolhida.

Obs: não mande, mas incentive e promova um alongamento corporal, algo simples como esticar-se na própria cadeira para endireitar o corpo que estará “quebrado”, estimular a respiração e facilitar a fixação da mensagem. Para quem não conhece a teoria bioenergética tudo isso pode parecer estranho, mas o efeito dos reforços vêm a tona com algumas repetições.

b) Cenário TIPO II:

Beltrano é aquele cara comunicativo, sempre reunindo todos para uma conversa e que se expressa muito bem. Traz consigo uma barriguinha saliente mesmo sem ser gordo, seus ombros são levemente caídos e seus lábios proeminentes como que querendo formar um discreto biquinho ou fazer um “beicinho”.

Por sua habilidade em se comunicar com todos, *Beltrano* foi recentemente promovido a subgerente de vendas e sua responsabilidade aumentou, juntamente com a necessidade de entregar relatórios e fazer parte da burocracia da empresa. Ele que sempre foi um ótimo vendedor pois mantinha contatos e sabia como estar com todos sempre próximos, agora passou a não cumprir com suas obrigações e tornou-se uma pessoa que só se lamenta, afetando inclusive a motivação dos seus subordinados, antes colegas. Ele simplesmente não consegue lidar com a expectativa de liderança por parte dos colaboradores e com as cobranças por relatórios e resultados de seus superiores.

Análise:

Beltrano está passando por uma fase de comportamento TIPO 2, foi promovido com base em suas **ações defensivas** que lhe davam uma aparência de independência e agora que tem atribuições está as voltas com sua incapacidade de sustentar por um longo período a energia que lhe exigem em forma de obrigações.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

10

Ele não consegue atender sua **necessidade humana** e recarregar-se suficientemente, além disso fica esgotado com facilidade e fecha o ciclo recebendo feedbacks negativos sobre sua atuação.

Passa o tempo todo a se lamuriar, num chorume sem fim dizendo de sua **sensação** de abandono para justificar sua ineficiência na nova atividade. **Distorce o tempo** que nunca lhe é suficiente pois ele não sustenta estar em contato com seu foco/objetivo/meta por períodos mais longos.

A assertividade e a Toxicidade:

Ao aproximar-se de *Beltrano* seus colegas sentirão duas coisas: ou como se ele desse raiva, ou como se ele lhes *sugasse* o bom humor ou a energia deixando esgotados. E as reações a esta sensação podem ser agressiva ou de evitação, justificando mais ainda as lamentações de *Beltrano* de que ele se sente abandonado à própria sorte. Esse reforço a sua posição pode levá-lo a intoxicar o ambiente desmerecendo ou desqualificando chefes, colegas e subordinados com a mesma capacidade comunicativa que lhe rendeu a promoção.

Se porém seu interlocutor buscar estar em uma atitude assertiva, centrado em si, e conseguindo diferenciar o que sente do que *Beltrano* está sentindo, poderá lhe ajudar a se organizar e ter a disciplina necessária para dar conta do acúmulo de trabalho gerado pela neurose, voltando ao seu bom relacionamento com todos que lhe alimenta em sua **questão principal** de falta de carinho, aqui na forma de reconhecimento. Pode ser que primeiro o interlocutor precise garantir dentro de suas possibilidades e com os devidos limites, que *Beltrano* tem **direito** à ser bem visto por suas competências e como a pessoa agradável que reúne a todos como mostra sua história na empresa. Ele provavelmente tem este recurso presente também na vida pessoal e isto pode ser utilizado para trazê-lo de volta ao fluxo.

Exemplo entre *Colega* (C) e *Beltrano* (B):

C - Olá Beltrano, como está lhe parecendo o cargo novo? Muito atarefado?



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

11

B – Puxa vida, você nem imagina, me mandam fazer tudo, é gente pedindo coisa de cima e de baixo, tudo eu... Tudo eu... [lamentos podendo até pronunciar um beicinho]

C – Nossa Beltrano, que tal dar uma parada para conversarmos? [Beltrano precisa ser ouvido um pouco até “gastar/esvaziar” as lamentações antes que possa ouvir].

B – Está bem, o que quer conversar?

C – Como você está, quero ouvir você, me conte. [é a maior demonstração de carinho que *Beltrano* precisa, pois isto lhe dará grounding, mas requer alguma intimidade que talvez precise ser criada antes].

... algum tempo e muitas lamentações depois, onde *Beltrano* precisa ouvir que tem razão e que ninguém aguentaria aquilo mesmo, enfim, ser confirmado.

C – Olha Beltrano, Você é o cara que reúne a turma e faz o time da empresa ser uma verdadeira equipe. É importante para nós podermos contar com você. Que tal você pensar em ser essa pessoa que nos faz falta, comunicativo e que ajudava a todos para que estivessem juntos num ambiente mais agradável.

B – É, mas eu tenho tanto a fazer que não tenho mais tempo para ninguém.

C – Vamos lá *Beltrano*, eu também tirei um tempo para estar aqui com você. Se você se organiza e faz as coisas com horário para começar e acabar, vai se sentir renovado de voltar a reunir os colegas como sempre fez.

Obs: o reforço desta posição de sua **positividade** é um dos melhores caminhos para devolver *Beltrano* ao fluxo, pois é a forma que ele tem de ter seu **direito** à segurança em suas necessidades. Também Beltrano se sentirá muito bem se a conversa continuar com amenidades num cafezinho rápido ou só um copo de água no bebedor para dar uma saída da cadeira.

c) Cenário TIPO III:

Ciclano é um profissional aparentemente acima das expectativas, sabe como dizer a coisa certa na hora certa para pegar os clientes de jeito. Já teve seus altos e baixos na vida e agora enfrenta uma situação de atrasos e aparente desrespeito as regras. Ele foi destacado para implantar uma nova loja, tudo por conta dele e a nova loja inaugurou maravilhosa, mas ficaram



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

12

faltando as planilhas de gastos e até agora a diretoria não sabe ao certo o custo que se apresentará nos próximos meses. Assim que terminou de montar a nova loja, Ciclano foi incorporado ao quadro de funcionários desta, como gerente de vendas abaixo do diretor de loja destacado pela administração central.

Nos últimos meses *Ciclano* vem deixando de cumprir horários e desrespeitando normas como a de ter que usar crachá como todos os outros. Esta situação já foi relatada pelo porteiro à ouvidoria da administração central pois este teria sido desqualificado ao barrar o gerente. Embora o porteiro explicasse que estava cumprindo ordens foi grosseiramente destrutado aos gritos de “Com quem pensa que está falando! Fui eu que montei tudo isso daí! etc.” Agora um de seus subordinados que o admira pela sua grande capacidade de levar a todos na direção certa quando surgem as crises está preocupado com a situação do chefe.

Análise:

Ciclano está adotando um comportamento TIPO 3, onde foi atingido na sua **questão principal** e se sente traído por ter um chefe a guiar o negócio que ele “montou sozinho”. Seu **medo** de soltar-se e confiar o está travando pois está com a sensação de ter sido usado e descartado. Ele que em sua **ação defensiva** sempre fora sedutor e assim conquistou vários seguidores, agora imprime um comportamento agressivo usando no limite sua autoridade para oprimir diretamente quem pode. Porém o **resultado da ação defensiva** está prestes a se voltar contra ele. Ao invés de fazer uma parada estratégica ele **distorce o tempo** se lançando para um futuro onde tudo estará bem como que por mágica e ignora os efeitos dos atos presentes.

A assertividade e a Toxicidade:

Ciclano tem um preposto que lhe é fiel e está vendo a situação de fora com preocupação, pois *Ciclano* costuma levar as equipes de vendas a resultados ótimos motivando com grande habilidade seu pessoal, sua **positividade** é ser um verdadeiro inspirador para sua equipe. Neste momento



porém, está atuando com ênfase no uso do cargo para a dominação e para evitar aproximação dos outros.

Exemplo entre *Preposto* (P) e *Ciclano* (C):

P – Bom dia Dr. *Ciclano*, me permite dar uma palavrinha?

C – É importante? Estou muito ocupado.

P – É uma situação que vem preocupando a mim e aos colegas da equipe, para nós o Sr. é o líder e dependemos do Sr. para ter sucesso por aqui, sabemos disso e em off, só aqui pro Sr., a rádio peão anda comentando que o Sr. está explodindo até com o porteiro. Podemos falar sobre isso?

C – Não é algo que quero discutir com você, ou vocês da equipe. Isso é assunto da diretoria.

P – Certamente Dr. Só queria que o Sr. soubesse que o admiramos e esperamos que o que quer que esteja provocando este tipo de situação, que o Sr. conte com a gente, pois queremos trabalhar com o Sr. Sabemos bem onde estão os bons resultados. Fica só um pedido, não deixe a diretoria tirar o Sr. da gente, pois seria uma traição conosco.

C – Era só isso?

P – Obrigado por me ouvir Dr. Era só.

Obs: Não foi uma conversa plena de assertividade, mas foi o possível diante da resistência de *Ciclano*. Espera-se que antes de sair *Preposto* tenha podido observar se *Ciclano* estufa novamente o peito e voltando a respirar mais, o aparente “puxa-saquismo” é necessário para devolver *Ciclano* ao fluxo de comando e bons resultados, além de equiparar *Preposto* a ele quanto a “não querer ser traído”. De agora em diante, *Preposto* talvez possa contar com ser mais ouvido pelo chefe. Espera-se até que o espaço para assertividade se abra mais e a toxicidade implantada pelo atual gestor diminua com reforços sinceros aos avanços nesta direção.

d) Cenário TIPO 4:

Fulano é irmão de Sra. *Fulana*, aquela do marketing lembra? Pois bem, ele trabalha na contabilidade e recentemente está atarefado pois lhe pediram



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

14

uma auditoria para implantar uma controladoria de gestão na empresa. Ele agora terá que lidar não só com os dados contábeis, mas também com os de gestão para a empresa adotar a ISO.

Sempre que entregaram uma tarefa a *Fulano*, este suspirava e carregava nas costas, com seu corpo compacto e maciço, daqueles de pescoço curto e que parecem uma rocha, *Fulano* sempre dá conta do trabalho sem reclamar. Uma ou outra vez nos últimos cinco anos ouviu-se *Fulano* esbravejando ruidosamente com alguém, mas logo voltava a si e no fim das contas sempre dava conta do trabalho.

Desta vez porém estão todos preocupados na diretoria porque dependem da ISO para poderem fechar contratos de licitação pública e *Fulano* está numa postura de quem diz que vai entregar e sem pedir ajuda a ninguém, simplesmente diz na data da entrega do trabalho que o tempo não foi suficiente. Como manter alguém na área de controladoria sem que este saiba com antecedência e tome providências para entregar os relatórios de gestão em tempo hábil para as tomadas de decisão? – perguntava-se a diretoria. Foi designado um diretor mais próximo de *Fulano* para saber o que estava acontecendo e o que era necessário para resolver urgentemente o problema.

Análise:

Fulano funcionava bem em uma área onde não existem muitas decisões ambivalentes a serem tomadas e os prazos são conhecidos com muita antecedência. Era um ambiente até repetitivo, onde seu trabalho fluía com naturalidade pois que atendia sua **distorção temporal** e parecia mesmo parado no tempo. Sua **ação defensiva** o levava a aparentar e ser visto como prestativo e ele ajudava orientando os colegas que pediam com suas declarações de Imposto de Renda, mesmo no acúmulo de trabalho da empresa. Como **resultado de sua ação defensiva**, sua energia ficava muito parada em função de ele passar a maior parte do tempo sem movimento, atendendo ora demandas da empresa, ora demandas dos colegas, aceitando o acúmulo sobre si.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

15

Internamente crescia sua necessidade de ver reconhecido seu **direito a aceitação**, sua autoafirmação de exercer o que sente. E como resultado de sua **ação defensiva** ainda, acumula-se sob sua pele sentimentos de despeito e hostilidade, ele se acha superior aos outros que incapazes precisam de sua ajuda. Mas até nisso tem sua armadilha, pois que se são incapazes e precisam de sua ajuda, isto não faz dele mais importante ou singular. Apenas retira-lhe a possibilidade buscar apoio em alguém que o cerca.

A assertividade e a Toxicidade:

Fulano que sempre foi uma pessoa com quem se podia contar, está neste momento atuando como um ranzinza e raivoso, soltando farpas e deixando quem depende dele inseguro quanto ao humor e aos resultados. Parece um poço de raiva e mágoas. A leveza e brincadeiras de um amigo diretor o ajudaram a retomar seu fluxo.

Exemplo entre Diretor (D) e *Fulano* (F) :

D – Oi *Fulano*, como está hoje?

F – Bom dia *Diretor*, estou como sempre, atolado no mundo de trabalho que vocês lá de cima despejam por aqui...

D – Você acha melhor acharmos outra pessoa para fazer a Controladoria *Fulano*?

F – Nada, se eu não fizer ninguém mais faz. É uma situação sem saída mesmo...

D – Sabe *Fulano*, foi pedido a você para fazer este trabalho pois todos sabemos de sua competência. Mas você está levando isso como algo muito pesado e de pesado por aqui chega nossas barrigas, né? A idade vem chegando... [risos] Vamos lá *Fulano*, sempre há uma esperança...

F – Engraçado! [risos] Você sempre provocando *Diretor*.

D – Sabe que contamos com você e que está sobrecarregado, precisa mais alguém para fazer o trabalho. Também queremos ver você de bem com a vida, antes de mais nada gostamos do seu trabalho e de você.

F – Custo a acreditar.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

16

D – Por que então você acha que cada vez tem mais trabalho? [risadas]

F – Tá bom... Tá bom... [sorrindo]

D – Pois bem, precisamos estabelecer novamente as metas para entrega dos relatórios de controladoria, de alguma forma os prazos não estão batendo. Precisamos que você chame alguém para delegar parte do trabalho e assim você fica mais aliviado. Quem vai ser?

F – Não precisa ninguém não, dou conta.

D – Claro que dá, sempre deu. E agora queremos que você tenha mais tempo para si e que alguém faça parte do trabalho. Quem vai ser?

F – Está bem, a secretária da contabilidade me ajuda. Vocês põe alguém para cobrir a vaga dela lá?

D – Feito. Ótimo te ver *Fulano*. E obrigado por resolver tudo, sempre sinto que posso confiar em você.

Obs: O *Diretor* pode observar depois de muita provocação e brincadeira, que *Fulano* já começava a “derreter” aquela dureza de rocha e a trocar sua birra com o trabalho por rir de si e de sua situação, aliviado com a ajuda que viria para o trabalho foi gentilmente reconduzido ao controle da própria situação. A palavra aqui é gentilmente, sem confrontação, na brincadeira (cuidado para não ofender e reforçar a defesa), com leveza.

e) Cenário Rígido

O Sr. *Administrador* é um arrojado consultor de empresas que acaba de perder uma contratação para um trabalho que sustentaria seu negócio pelos próximos anos. Havia investido meses neste trabalho exercitando suas habilidades de perfeccionista e ao final perdeu o contrato no dia da avaliação da apresentação por um grupo da empresa. Inconformado foi ao escritório e pediu a *Secretária* todas as anotações sobre o desenvolvimento do contato com a empresa. Ele já imaginava que o consultor da equipe enviado para a apresentação teria estragado tudo.

Notou nas anotações que a Sra. *Cliente* encabeçava todas as decisões tomadas até o dia da avaliação do trabalho prático e pediu uma ligação para esta tentando esclarecer quem seria o responsável pela falha. Depois de ouvi-



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

17

la decidiu que sua opinião não era confiável e ia demitir seu consultor. A *Secretária* então lhe disse algumas palavras – “Siga seu coração” – que no devido tempo o fizeram mudar de idéia.

Analise:

Em sua **ação defensiva** Sr. *Administrador* ele fez tudo certo pois é assim que ele se reconhece, vive o seu **medo** de imperfeição. Faltou “sentir” o que o cliente pedia, ele enviou um consultor que provavelmente era seu espelho e “fez tudo certo” tecnicamente ao invés de mostrar o lado humano da organização. Buscou um feedback na Sra. *Cliente* e como **resultado de sua ação defensiva** não acreditou no que lhe foi relatado. Ao ser confrontado com a atitude de demitir o consultor, sua sensação emerge e a negação do que sente fica clara. Para ele o melhor jeito de sobreviver é não precisar de ninguém.

A assertividade e a Toxicidade

No contato com Sra. *Cliente* o Sr. *Administrador* ignora o que ouve e toma uma decisão baseada em sua desconfiança do mundo, isto gera na empresa um ambiente onde não tem como fazer o certo, pois só o que conta é a opinião do Sr. *Administrador*. Ele desenvolveu um negócio e para isto é necessário ser um realizador, que entrega os trabalhos com competência. Nesta situação está prestes a cometer uma injustiça por ver o mundo através de seus medos e pelo resultado das ações defensivas que adota frente a estes medos. A assertividade da *Secretária* deixando claro que a falta era seguir o coração ajudou a resolver esta injustiça e pode ajudar a melhorar o que falta nesta consultoria.

Exemplo entre *Cliente* (C), *Administrador* (A) e *Secretária* (S) :

A – Bom dia Sra. *Cliente*, como vai?

C – Muito bem Sr. *Administrador*, no que posso ajuda-lo?



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

18

A – Estou buscando informações para aperfeiçoar a prestação de serviços de nossa consultoria e preciso de sua ajuda. Pode me dar um feedback de o que fez a sua empresa optar por outra consultoria?

C – É uma situação delicada Sr. *Administrador*, mas vamos ver o que posso fazer por você. Antes de eu continuar gostaria de saber quem na sua consultoria autoriza os materiais que são apresentados.

A – Sou eu pessoalmente, pois minha empresa é minha cara e eu assumo esta responsabilidade.

C – Pois bem, vou tentar ajuda-lo esperando não ser mal interpretada. Nossa empresa está passando por uma transformação buscando uma maior proximidade entre os setores administrativos e dos executores. O consultor de vocês foi muito bem, claro e acessível. O que aconteceu foi uma percepção por parte do grupo que assistiu a palestra. Este grupo entendeu que no material de vocês faltou o lado humano e todas as soluções apresentadas pareceram muito mecânicas. Faziam pensar que haveria uma técnica para lidar com tudo ao invés de integrar e criar relacionamento. Neste caso, nossa empresa está precisando deste incentivo à criação de relacionamentos, apostamos que nisso teremos um melhor convívio e um alinhamento mais fácil de todos em direção aos nossos objetivos. É isso caro *Administrador*.

A – Sim, entendo. Desculpe tomar seu tempo e muito obrigado.

Obs.: O Sr. *Administrador* pediu a ficha do consultor para demiti-lo. Ao que a Sra. *Secretária* argumentou:

S – Sr. *Administrador*, o que houve?

A – Liguei para a empresa para saber por que perdemos e ela contou um monte de histórias falando mal de nosso material, mas eu sei que foi o consultor que foi mal, nosso material é ótimo.

S – Pensei que o trabalho dele era bom, sempre deu bons resultados até hoje... O Sr. não está sendo muito duro neste caso?

A – Uma coisa são essas percepções baseadas em sentimentos, outra são os dados.

S – Pois não Sr., faça o que seu coração manda – e se retirou.

Obs.: Depois de pensar a noite no problema, o consultor não foi demitido.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

19

Considerações finais

Os temas abordados não se esgotam neste artigo, e se fizerem pensar, questionar e concordar ou discordar então terei atingido o objetivo.

Gostaria que percebessem que a possibilidade de expressar, e reconhecer emoções presentes no ambiente organizacional, pode tornar consciente a intoxicação do ambiente. Esta consciência é que permitirá realizar a desintoxicação gradativa que fará de cada ambiente e organização um lugar onde vale a pena passar tantas horas da vida desempenhando o papel profissional. A assertividade foi levantada com uma ferramenta possível de ser utilizada para evitar a toxicidade relacional, devem existir outras.

Bibliografia:

- Reich, Wilhelm – **Análise do Caráter** – São Paulo – Ed. Martins Fontes, 2004.
- Lowen, Alexander – **O corpo em terapia** – São Paulo – Ed. Summus, 1977.
- Williams, Richard L. – **Preciso saber se estou indo bem!** – Ed. SEXTANTE – Rio de Janeiro, 2005.
- Robbins, Ronald - **O Tao da transformação - Ritmo e integração** – Campinas - Ed. Workshopsy, 1996.
- Rielli, M. Ercília & Barreto, Márcia – **“A gestão do humano nas organizações”** – São Paulo – Apostila de curso IABSP/RZR, 2007.
- Brennan, Barbara Ann – Luz Emergente – São Paulo - Editora Pensamento-Cultrix, 2006.

Autor:

Ricardo Weigand - CRM/SC 6396 - CRT 44947 Terapeuta clínico, Coach e Consultor especializado em mudança comportamental. Médico (UFSC / 1993), Gestalt-Terapia (Instituto Gestalten / 2004), Analista Bioenergético Organizacional (RZR / 2007) e Análise Bioenergética Clínica (IABSP / 2009); Hipnose Ericksoniana (1999), Máster em Programação Neurolingüística (2000),



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caráters. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

Terapia de Linha do Tempo (2000), Coach ICI (2005); MBA/FGV em Gestão de Pessoas (cursando 2010).

E-mail : ricweigand@gmail.com



**COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO**

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

21

ANEXO 1 – Aspectos Encontrados nas Estruturas de Caráter (Tabela AEEC)

Quadro extraído dos livros abaixo, modificado e complementado por mim:

"Luz Emergente", de Barbara Brennan

"O Tao da Transformação – Ritmo e Integração", de Ronald Robbins.

	Esquizóide (Tipo 1)	Oral (Tipo 2)	Psicopático (Tipo 3)	Masoquista (Tipo 4)	Rígido (Tipo 5)
Questão principal	Terror existencial	Carinho	Traição	Invasão e roubo	Autenticidade; negação do verdadeiro Eu.
Medo	Viver num corpo humano, como um indivíduo.	Não ter o suficiente de alguma coisa	Soltar-se e confiar	Ser controlado; perda de si mesmo.	Imperfeição
Sensação	Agressão direta	Falta de carinho; abandono.	Foi usado e traído	Vulnerável; humilhado	Negação da realidade psicológica e espiritual
Ação defensiva	Abandona o corpo. Evita relacionamentos íntimos e afetuosos. Resistência reduzida à pressão vinda de fora.	Suga a vida. Carência / dependência afetiva. Usa atitudes compensatórias para disfarçar. Independência exagerada, mas que não se sustenta em situações de tensão.	Controla os outros. Motivado por poder e necessidade de controlar / dominar. Usa dois modos de obter domínio sobre o outro: opressão direta e sedução. Depende de um dominado.	Exige e resiste ao mesmo tempo. Aparentemente submisso e tenta agradar. Internamente, é o contrário. Emocionalmente sofre intensos sentimentos de despeito, negatividade, hostilidade e superioridade.	Atua da maneira apropriada, em vez de agir com autenticidade.
Resultados da ação defensiva	Corpo mais fraco	Incapacidade para metabolizar a sua própria energia	Agressão e traição contra si mesmo	Dependência; incapacidade de metabolizar a própria energia	Incapacidade para conhecer a si mesmo; o mundo é falso
Relacionamento com a essência do âmago	Pode experimentar a essência unitiva; tem medo da essência individuada	Sente que a essência individuada não é suficiente	Tem medo de que a essência seja ruim ou má	Essência individuada não se diferencia das outras	Não experimenta a essência individuada - ela não existe
Necessidade humana	Individuar-se; entregar-se à condição humana	Nutrir a si mesmo; saber que o Eu é suficiente	Confiar nos outros; cometer enganos e ainda sentir-se seguro	Ser livre para sentir e expressar a si mesmo	Inserir-se na vida; sentir o verdadeiro Eu
Necessidade Espiritual	Experimentar a essência individuada	Experimentar a essência individuada como uma fonte interior infinita	Reconhecer e respeitar a essência do âmago e a vontade superior dos outros	Reconhecer a essência do âmago do Eu como sendo o próprio Eu e afirmar o Deus que existe dentro de si	Experimentar no Eu a essência unitiva e individual
Distorção temporal	Experimenta o tempo universal; é incapaz de sentir o tempo linear ou de viver no presente, no mundo físico	Nunca tem tempo suficiente, não sustenta acompanhar o tempo.	Lança-se para o futuro, desprende-se do tempo, parece ignorar.	Sente que o desdobramento temporal se deteve, tudo está parado / estagnado	Sente o austero e mecânico movimento do tempo para frente segue a regra do tempo.
Positividade	SONHADOR / CRIATIVO	COMUNICADOR / AGREGA O GRUPO	INSPIRADOR / MOTIVA	SOLIDIFICADOR / EXECUTA	REALIZADOR / VISÃO DO TODO – ENTREGA O RESULTADO



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

22

Direitos (ACEITAÇÃO)	EXISTIR	SEGURANÇA nas próprias necessidades	autonomia e INDEPENDÊNCIA	autoafirmação RESPEITO ao sentir	Ter DESEJOS GENUÍNOS e buscar satisfazê-los direta e abertamente
-----------------------------	---------	-------------------------------------	---------------------------	----------------------------------	--

.....

AUTOR

Ricardo Weigand/SC - Terapeuta clínico, Coach e Consultor especializado em mudança comportamental. Médico (UFSC / 1993), formação em Gestalt-Terapia (Instituto Gestalten / 2004), Analista Bioenergético Organizacional (RZR / 2007) e Análise Bioenergética Clínica (IABSP/2009). Outras formações incluem: Hipnose Ericksoniana (1999), Máster em Programação Neurolingüística (2000), Terapia de Linha do Tempo (2000), Coach ICI (2005); MBA/FGV em Gestão de Pessoas (cursando 2010).

E-mail: sandra@centroreichiano.com.br





COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

WEIGAND, Ricardo. Feedback organizacional por caracteres. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVI, XI, 2011. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2011. [ISBN – 978-85-87691-21-7]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

23

Declaração de ciência das normas (ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas) e autorização de publicação

Eu, _____, declaro que o presente artigo é de minha própria autoria e que todas as citações, pensamentos ou idéias de outros autores nele contidas, estão devidamente identificadas e referenciadas segundo as normas da ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Estou ciente de minha responsabilidade legal pelo uso inapropriado de idéias, pensamentos e citações não identificadas e/ou referenciadas. Autorizo qualquer alteração no texto que for necessária para a correção dos erros de português e/ou digitação, bem como modificação de palavras, desde que não comprometa a estrutura do artigo e o pensamento do autor. Concedo também os direitos autorais para a publicação desse artigo no CD dos Anais do Encontro Paranaense e Congresso Brasileiro de Psicoterapias Corporais e na página de artigos do Centro Reichiano.

Curitiba, 01 de janeiro de 2011

