



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

ZANELLA, Sílvia Aparecida; Volpi, José Henrique. A psicologia corporal como instrumento na formação de gestores de pessoas. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVII, XII, 2012. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2012. [ISBN – 978-85-87691-22-4]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

1

A PSICOLOGIA CORPORAL COMO INSTRUMENTO NA FORMAÇÃO DE GESTORES DE PESSOAS

Sílvia Aparecida Zanella
José Henrique Volpi*

RESUMO

Este artigo tem por objetivo fazer uma reflexão sobre o difícil caminho para a formação de novos gestores de pessoas dentro das empresas e a criação de climas organizacionais mais harmônicos, verdadeiros e criativos. Para encontrar as respostas, busquei principalmente nas figuras de Wilhelm Reich e Federico Navarro alguns conceitos que podem ajudar nesta busca. A base para o enfoque do problema é a Análise do Caráter, desenvolvida por Reich, e a Caracterologia Pós-Reichiana, criada por Navarro. Tudo começa porque somos seres humanos e temos uma natureza humana; como parte desse sistema orgânico do nosso ser, temos o temperamento e a nossa caracterialidade.

Palavras-chave: Caracterialidade. Empresas. Gestores. Reich. Navarro.

.....

Aprecio muito o passeio por livrarias como uma forma de relaxar e sentir prazer nos momentos de folga, eu gosto de observar as várias temáticas que com o passar dos anos se tornam mais comuns. Algo que de uns anos para cá me chama a atenção é a quantidade de livros produzidos com o propósito de ajudar pessoas a serem líderes e, conseqüentemente, bons gestores de equipes nas empresas. E isso não é por acaso, dentro das corporações aumenta a cada dia a necessidade de investimentos pesados na formação de lideranças que tenham a chamada visão transcendente sobre as relações humanas e de desempenho funcional no trabalho e que na junção destas duas partes promovam um ambiente revelador de bons resultados.

Não é nenhuma novidade a teoria de que as empresas são organismos vivos compostos por dezenas, centenas ou milhares de pessoas, muitos livros abordam o tema. Organismos que têm seu “DNA” e levam à constituição de uma personalidade geral empresarial. Esta personalidade muitas vezes fica tão nítida que torna intuitiva a tradução dos objetivos de determinada companhia. Um exemplo disso pode ser percebido pela forma como o físico e escritor Chris Anderson, autor do livro *The Long Tail*, definiu a Google Company: “Google



não é apenas uma empresa, é uma maneira inteiramente nova de pensar” (JARVIS, 2009).

Assim como a Google as demais organizações possuem a sua personalidade e temperamento compostos pela sua origem, inspirada essencialmente pela proposta dos seus fundadores, pelo tipo de trabalho e produto a ser desenvolvido e pelas pessoas que fazem parte do grupo de gestão e operação. A partir do discernimento em cima do que compõe um organismo empresarial, um dos objetivos do meu trabalho como neófito na observação do comportamento humano é tentar encontrar algumas respostas sobre o porquê é difícil, mesmo com tanto investimento em formação de gestores, tornar o ambiente de trabalho um lugar mais harmônico, verdadeiro, justo e criativo. Como parte também da proposta deste artigo, tentarei sugerir alguns caminhos alternativos como forma de ajudar a provocar reflexões.

Wilhelm Reich (2001) abordou o tema sobre a aplicação da lei do desenvolvimento orgânico. De acordo com Reich esta lei tem sido manifestada claramente por milênios em todas as artes técnicas e científicas.

A obra de Galileu partiu da crítica ao sistema de Ptolomeu e ampliou a obra de Copérnico. Kepler continuou o trabalho de Galileu e Newton continuou o de Kepler. E de cada um desses órgãos funcionais dos processos objetivos da natureza vieram muitas gerações de homens e mulheres trabalhadores e pesquisadores. (Reich, 2001; pag. 360).

A lei de desenvolvimento orgânico poderia ser considerada uma corrente cujos elos são os seres humanos que compõem a junção de pensamento e esforços contínuos para gerar um resultado final coerente com as funções racionais da vida, como a germinação, o desenvolvimento, a continuidade, a unidade de processos, o entrelaçamento com outras funções, a fragmentação e a produtividade (REICH, 2001). Mas por que a ordem natural não consegue fluir como deveria?

Para encontrar as respostas, busquei principalmente nas figuras de Wilhelm Reich e Federico Navarro alguns conceitos que podem ajudar a construir a ideia. A base para o enfoque do problema é a Análise do Caráter, desenvolvida por Reich, e a Caracterologia Pós-Reichiana, criada por Navarro. Tudo começa porque somos seres humanos, temos uma natureza humana e também uma história individual carimbada em nosso corpo. Como parte desse



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

ZANELLA, Sílvia Aparecida; Volpi, José Henrique. A psicologia corporal como instrumento na formação de gestores de pessoas. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVII, XII, 2012. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2012. [ISBN – 978-85-87691-22-4]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

3

sistema orgânico do nosso ser, temos o temperamento e a nossa caracterialidade.

De acordo com Navarro o caráter pode ser definido como o modo habitual do indivíduo agir e reagir a fatos e pessoas. Já o temperamento, segundo ele, se trata das particularidades fisiológicas e morfológicas que diferenciam os indivíduos e os efeitos que elas apresentam sobre a vida mental (afetiva) do metabolismo e das trocas químicas que se efetuam no organismo (NAVARRO, 1995). Para esse artigo, vou me focar mais na questão dos traços de caráter porque acredito ser o ponto essencial para a visão sobre o comportamento humano dentro da perspectiva de discussão aqui estabelecida.

Conforme as análises de Wilhelm Reich e Federico Navarro, a formação dos traços de caráter é definida por meio de uma relação entre o desenvolvimento neuropsicoemocional e as consequências das reações aos traumas vividos pelos indivíduos, seja na vida intrauterina, nos primeiros dias pós-nascimento ou nas fases da infância, o que acaba por formar as couraças corporais (formações reativas psicossomáticas que bloqueiam o fluxo de energia vital no organismo). Os tipos de caráter são: Núcleo Psicótico (NAVARRO, 1995) ou Esquizóide (REICH, 1998). É o resultado do comprometimento do bebê durante a gestação, no parto ou nos primeiros dias de vida. A formação de couraça se dá nos olhos, nariz e pele. Na fase adulta esse indivíduo terá uma propensão à confusão de pensamentos e ideias, tendência ao isolamento por medo da sociabilização e do contato. O segundo traço de caráter é o Oral (REICH, 1998) ou Borderline (NAVARRO, 1995). Aqui o principal comprometimento foi durante o processo de amamentação. Neste caso o indivíduo irá apresentar uma característica de carência, vazio interior, dependência e tendência à depressão. A couraça se forma na região da boca, língua, lábios, dentes e esôfago. O terceiro traço é o Narcisista (NAVARRO, 1995). As principais características deste tipo de caráter são a sedução, presunção, controle excessivo, sentimento de onipotência, poder, perfeccionismo. O encouraçamento se dá na altura do pescoço, traqueia e tórax e corresponde ao bloqueio surgido no nono mês de vida.



O quarto segmento é o do tórax e está interligado ao terceiro. Conforme Navarro (1995), é o local da identidade biológica do eu. A energia estagnada encontra-se nos músculos do peito, coração e pulmões. Geralmente a postura do indivíduo com este tipo de bloqueio é do tipo militarizada, eles se expressam de forma arrogante e com excessiva autoconfiança, mas principalmente apresentam um alto grau de ambivalência entre amor e ódio e dificuldade no aspecto afetivo. O bloqueio geralmente aparece no segundo ano de vida, quando a criança começa criar uma percepção sobre os seus órgãos genitais.

Na sequência dos segmentos, temos o diafragma que engloba também os órgãos como estômago, pâncreas, baço e coluna lombar. O bloqueio neste nível irá formar, segundo Navarro (1995), o traço de caráter Masoquista. O indivíduo apresenta uma forte tendência à ansiedade, submissão, angústia, autopunição, lamentação e sofrimento. O encouraçamento ocorre na fase do controle dos esfínteres. Uma pressão forte em cima da criança apressando-a ao uso do penquinho pode gerar medo e culpa por ela não conseguir corresponder à expectativa da mãe. Além disso, a mãe deste indivíduo apresenta características fortes de rigidez e corrige a criança pela humilhação e medo. Após o diafragma, entramos no segmento abdominal que envolve os intestinos delgado e grosso. O encouraçamento também tem a ver com algum tipo de trauma durante a fase de controle dos esfínteres, neste caso, a partir dos nove meses de vida. O traço desenvolvido aqui é o Obsessivo Compulsivo, a pessoa demonstra um elevado nível de moralismo e obsessão por ordem, limpeza como também características de rigidez e avareza.

Por fim, chegamos ao segmento pélvico que engloba toda a região dos membros inferiores, bexiga, genitais e nádegas. O bloqueio começa no momento em que a criança passa por alguma experiência negativa na fase de identificação com o genitor do mesmo sexo. Navarro (1995) define este traço de caráter como o Neurótico. Na idade adulta esse sujeito irá apresentar medo da castração e da punição e temor ao prazer. Nas mulheres, o sintoma aparece em uma intensa contração da região do períneo, levando a desenvolver o vaginismo (músculo da entrada da vagina extremamente contraído o que dificulta o ato da penetração na relação sexual). Nos homens os quadros mais



comuns são o da ejaculação precoce e impotência. Na tentativa de compensar o problema, essas pessoas tendem a agir por meio da manipulação e sedução.

Após a descrição dos tipos caracteriológicos, gostaria de refletir sobre como é a junção de todas estas manifestações psíquicas dentro de uma empresa. Meu objetivo não é rotular colaboradores, gerentes ou diretores com as características conforme os traços de caráter. Isso poderia se tornar até pejorativo. Mas partindo do princípio que todos temos algum nível de comprometimento em alguma das fases de desenvolvimento, quero lançar a ideia de que um ambiente corporativo pode ter o seu próprio traço de caráter conforme os tipos de traços predominantes principalmente entre as lideranças que determinam o caminho da organização. O que podemos considerar como a caracteriologia organizacional.

No livro “Organizações em Movimento”, de Marília Leite e Raphael Moreira, há um artigo escrito por Regina Coeli Araujo da Silva, que trata sobre a antropologia das corporações. Nele, Regina fala dos processos inconscientes que norteiam a função profissional, entre eles a transferência.

Poderia-se assim pensar sobre a organização como um lugar de relações transferenciais. Conceito digno de nota, a transferência segundo a psicanálise é um processo pelo qual os desejos e as emoções inconscientes se atualizam em certos objetos num tipo de relação vivida no passado. A organização tende a se tornar fonte de suas angústias e de seus prazeres, constatando-se aí uma capacidade de influenciar o inconsciente, de ligá-lo a ela de forma quase indissolúvel. (Silva, 2008; pag. 23).

Regina Coeli Araujo da Silva (2008, pag 23) faz também alusão a alguns elementos da linguagem psicanalítica, como a projeção e a identificação. Estes pontos são importantes para a reflexão sobre o comportamento humano e como ele pode, em determinadas situações, comprometer o ambiente de trabalho.

Pela projeção sobre o objeto, de parte de si, de seus impulsos e de seus medos reprimidos, a pessoa se torna uma parte do objeto, que vai então expressar em seu lugar seus medos e seus desejos e lhe permitir viver inconscientemente sem os assumir. Inversamente, o objeto assim investido pelo inconsciente é introjetado; ele toma o lugar das emoções reprimidas no inconsciente do sujeito, tornando-se parte dele. O resultado deste duplo processo é a identificação. (Silva, 2008; pag. 23).



Vou retomar neste momento a visão de Reich já abordada acima que trata da aplicação da lei do desenvolvimento orgânico. Podemos entender que pela manifestação dos traços de caráter - observe-se aqui não tratados e inconscientes -, pela junção de vários destes traços em um ambiente corporativo e pela transferência, projeção e identificação, o desenvolvimento desta lei fica comprometido. A teoria de Reich é de que esta lei, que está na natureza do ser humano, está totalmente ausente nas funções irracionais (inconscientes).

Os homens e mulheres trabalhadores são os órgãos funcionais desse trabalho. Podem ser um bom ou um mau órgão de funcionamento, sem que isso altere basicamente o próprio processo de trabalho. O fato de um homem ou uma mulher ser um órgão de funcionamento bom ou mau depende essencialmente do grau reduzido ou elevado de irracionalismo que exista em sua estrutura. Daí se conclui que o irracionalismo emocional só é capaz de perturbar o trabalho, e nunca realizá-lo. (Reich, 2001; pags. 359 e 361).

Em síntese, podemos considerar que a irracionalidade ou inconsciência do ser humano sobre si mesmo é o principal fator que compromete o equilíbrio, a harmonia, a verdade e a justiça nos ambientes corporativos, claro, que em qualquer outro lugar. Imaginemos o que alguns traços de caráter bem acentuados e completamente invisíveis aos olhos do próprio sujeito podem causar na gestão de uma equipe. Por exemplo, a análise dos traços de caráter foi feita ainda no século 20, em que a sociedade era mais tipicamente neurótica pela repressão. Mas considerando as mudanças de comportamento deste novo Homem do século 21, atrevo-me a sugerir que um dos traços dominantes hoje é o narcisista, cuja principal característica é a onipotência. Pois estamos na Era da Informação e da sociedade sem forma: muita informação, tudo é aparentemente possível, descartável e sem privacidade. Justando-se a isso, vamos avaliar a junção de um indivíduo com alto comprometimento de bloqueio no tórax (ambivalência no afeto) e pescoço (controle, rigidez) e poderemos imaginar o que estes fatores podem causar em um local de trabalho.

É utópico acreditar que conseguiríamos fazer com que o setting terapêutico fosse o movimento para ajudar o staff de uma corporação a desenvolver a autopercepção. Digo utópico porque muitas pessoas não acreditam no efeito da terapia e nem mesmo conseguem se imaginar buscando



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

ZANELLA, Sílvia Aparecida; Volpi, José Henrique. A psicologia corporal como instrumento na formação de gestores de pessoas. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVII, XII, 2012. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2012. [ISBN – 978-85-87691-22-4]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

7

um psicoterapeuta para tratar do próprio ego imaturo. A aplicação do aspecto pedagógico da psicologia tem sido prática importante para a formação e melhora das lideranças dentro das organizações. A saída que algumas empresas que já se despertaram para isso tem sido um constante investimento na formação de gestores, como também em sistemas mais eficazes de avaliação, feedbacks e planos de desenvolvimento. Para empresas que já sistematizaram esta prática, os programas de avaliações, feedbacks e planos de desenvolvimento são aplicados anualmente por um período que chega a levar até três meses, isto para que toda a organização e seus colaboradores (indiferente de cargo) sejam avaliados e seja possível lhes dar um retorno sobre a avaliação e índices de favorabilidade funcional, assim como a elaboração de um plano de desenvolvimento profissional e comportamental.

Estes índices de favorabilidade são apontados tanto pelo gestor imediato como por pares e subordinados. Independente de um processo anual, o feedback constante ao colaborador é uma importante ferramenta de ajuda à autopercepção e há muito já era recomendado por Reich ao referir-se sobre como agir para ajudar os seus alunos da Vegetoterapia a desenvolverem-se no seu próprio autoconhecimento ou mesmo com os pacientes.

O que é necessário é transmitir-lhe toda a verdade sobre os seus erros e as suas fraquezas. É necessário ensiná-lo a reconhecê-los por si próprio. Nisso sou guiado pelo curso do meu próprio desenvolvimento e da minha experiência prática. (Reich, 2001; pag 361)

Além do grande investimento em processos contínuos de avaliação e feedbacks, algumas empresas têm incorporado à sua rotina de RH uma formação constante de gestores e nesta formação a aplicação de conceitos para a identificação da personalidade dos indivíduos tem sido bem importante. Cito um exemplo bem interessante que é a escola de formação de gestores chamada ISE, com sede em São Paulo. O foco do programa é desenvolver gestores ao ponto da visão transcendente sobre pessoas e o trabalho em si. O objetivo é por meio do trabalho transformar uma sociedade, a começar pela própria corporação. As ferramentas usadas para o processo são análises de casos que levam para uma reflexão sobre os motivos que impulsionam uma pessoa a se sentir realizada na vida e no trabalho, gestão do tempo e uma



avaliação sobre os tipos de personalidade comumente encontradas nas empresas e como gestores e colaboradores podem melhorar o ambiente a partir desta descoberta.

Neste caso a ferramenta usada é o “Classificador de temperamentos de Keirsey”. O psicólogo David Keirsey criou nos anos de 1950 a teoria dos quatro temperamentos, que são: NF (criativo, imaginativo, pé fora do chão); SP (solucionador de problemas, impulsivo); NT (foco no conhecimento, lógico, teórico, questionador); SJ (sistematizador, autor de procedimentos). Por meio do resultado do questionário é possível se chegar a uma conclusão a respeito do temperamento do indivíduo com suas potencialidades e pontos a serem melhorados. O objetivo é tornar possível uma visão de compreensão mútua entre lideranças e colaboradores pela identificação das potencialidades e pontos a melhorar conforme as características individuais dos integrantes do staff. A visão é bastante interessante, eu tive oportunidade de conhecer e é possível entender melhor o funcionamento de uma corporação a partir da humanização e perspectiva de reflexão sobre o comportamento dos seus pares, chefes e subordinados.

A aplicação de uma psicologia pedagógica é perfeitamente coerente com as análises desenvolvidas por Reich e Navarro. Ao contrário de Keirsey, os trabalhos de ambos ficaram focados mais para o interior dos settings terapêuticos, pela visão clínica aplicada ao tratamento da psicoterapia corporal, que ao meio externo. Hoje já existe uma aproximação pedagógica maior do legado de Reich e Navarro com os meios externos à psicologia pura pela própria formação de psicoterapeutas corporais com foco pedagógico, pelo Centro Reichiano de Psicoterapia Corporal, em Curitiba. A psicologia corporal aplicada desta forma ajuda ao gestor ter um olhar mais humanizado e compreensivo das dinâmicas emocionais que compõe um ambiente de trabalho. Conhecer a dinâmica dos caracteres ajuda a compreender o *modus operandi* das pessoas e conseqüentemente de um grupo organizacional. Como fiz a observação no início do artigo, meu objetivo é despertar reflexão sobre o tema porque é algo hoje muito aplicado dentro das empresas. Talvez um dos caminhos para uma formação com este tipo de perfil é termos cursos



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

ZANELLA, Sílvia Aparecida; Volpi, José Henrique. A psicologia corporal como instrumento na formação de gestores de pessoas. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVII, XII, 2012. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2012. [ISBN – 978-85-87691-22-4]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

9

específicos para formação de lideranças com bases nas premissas desenvolvidas por Reich e Navarro, para que o meio externo (sejam empresas, escolas, hospitais, etc) possam contar com este tipo de estrutura como apoio para a formação de seus profissionais. A raiz da Análise Reichiana (Reich 1998) ou Vegetoterapia (Navarro 1996) é de cunho pedagógico social, pois permite ao indivíduo mudar a sua relação e valorização do mundo por meio de uma visão e sentir naturais, cujo objetivo é “ser com” não “ser para”.

A vegetoterapia caracterológico-analítica, então, privilegia somente o momento terapêutico, mas fornece os elementos para a prevenção da psicopatologia, enfatizando o aspecto dialético da vida focado na relação homem-sociedade, o que não é feito por nenhuma das outras terapias ditas psicocorporais. (Navarro, 1996; pag 10).

REFERÊNCIAS

- ISE/IESE Business School. São Paulo. <http://www.ise.org.br/>
- JARVIS, J. **O que a Google Faria?** Barueri, SP: Manole, 2010.
- KEIRSEY, D. EUA: <http://www.keirsey.com/>
- LEITE, M; MOREIRA, R. **Organizações em Movimento**. Recife: Libertas, 2008.
- NAVARRO, F. **Caracterologia Pós-Reichiana**. São Paulo: Summus, 1995.
- NAVARRO, F. **Metodologia da Vegetoterapia Caracterológico-Analítica**. São Paulo: Summus, 1996.
- REICH, W. **Análise do Caráter**. São Paulo: Martins Fonte, 1998.
- REICH, W. **Psicologia de Massas do Fascismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2001.



COMO REFERENCIAR ESSE ARTIGO

ZANELLA, Sílvia Aparecida; Volpi, José Henrique. A psicologia corporal como instrumento na formação de gestores de pessoas. In: ENCONTRO PARANAENSE, CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOTERAPIAS CORPORAIS, XVII, XII, 2012. **Anais**. Curitiba: Centro Reichiano, 2012. [ISBN – 978-85-87691-22-4]. Disponível em: www.centroreichiano.com.br/artigos. Acesso em: ____/____/____.

10

AUTORA

Sílvia Aparecida Zanella é jornalista, ex-aluna do curso de Especialização em Psicologia Corporal, do Centro Reichiano.

E-mail: zanella1000@gmail.com

ORIENTADOR

José Henrique Volpi/PR - CRP-08/3685 - Psicólogo, Analista Reichiano, Psicodramatista, Mestre em Psicologia da Saúde (UMESP), Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento. Diretor do Centro Reichiano-Curitiba/PR.

E-mail: volpi@centroreichiano.com.br

