



INCISA|IMAM

**INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TERAPIA TRANSPESSOAL**

Cátia Virginia Silva Gonçalves Varjão

A SOMBRA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

**Salvador/BA
2009**

Cátia Virginia Silva Gonçalves Varjão

A SOMBRA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Monografia apresentada ao Instituto Superior de Ciências e Saúde como exigência parcial para obtenção do título de Pós-Graduação em Terapia Transpessoal.

Orientadora: Prof. Liana Netto.

**Salvador/BA
2009**

Cátia Virginia Silva Gonçalves Varjão

A Sombra nas Relações de Trabalho

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Pós-Graduado em Terapia Transpessoal no Instituto Superior de Ciências da Saúde pela Banca Examinadora formada pelos seguintes professores:

Professor	titulação	Instituição
-----------	-----------	-------------

Professor	titulação	Instituição
-----------	-----------	-------------

_____, ____ de _____ de 2009

Câmara Escura

*“Devagar,
Hora a hora,
Dia a dia,
Como se o tempo fosse um banho de acidez,
Vou vendo com mais funda nitidez
O negativo da fotografia.*

*E o que eu sou por detrás do que pareço!
Que seguida traição desde o começo,
Em cada gesto,
Em cada grito,
Em cada verso!
Sincero sempre, mas obstinado
Numa sinceridade
Que vende ao mesmo preço
O direito e o avesso
Da verdade.*

*Dois homens num só rosto!
Uma espécie de Jano sobreposto,
Inocente,
Impotente,
E condenado
A este assombro de se ver forrado
Dum pano de negrura que desmente
A nua claridade do outro lado.”*

Miguel Torga

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo mostrar de que forma a sombra se apresenta nas relações de trabalho. A sombra é composta por tudo que é reprimido, sem valor energético ou desconhecido. A sombra se desenvolve junto com o ego a partir de experiências vividas desde a infância. Normalmente projetamos nos outros o conteúdo de nossa sombra, o que gera conflito nas relações de trabalho. Através do autoconhecimento e da terapia, podemos entrar em contato com a sombra e diminuir os conflitos dentro das relações de trabalho. O trabalho com a sombra é um trabalho complexo e contínuo. O trabalho com a sombra exige da pessoa que quer trabalhar com a sombra compromisso e perseverança.

Palavras-chave: Sombra, Jung, Trabalho.

ABSTRACT

This monograph has as objective show how the shadow presents in the job's relationships. The shadow is composed of everything is restrained, without energy's value or unknown. The shadow if together with develops the ego from experiences lived since infancy. Normally we project in others the content of our shadow, that generates conflict. Through the self-knowledge and the therapy, we can get contact with the shadow and reduce the conflicts in job's relationships. The work with the shadow is a complex and continuous work. The work with the shadow demands of the person who wants to work with the shadow commitment and perseverance.

Keywords: Shadow, Jung, Work

SUMÁRIO

1 INTRUDUÇÃO	08
2 CARL GUSTAV JUNG	10
2.1 SUA VIDA	10
2.2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA PSICOLOGIA ANALÍTICA	12
2.2.1 Tipos Psicológicos	12
2.2.2 Inconsciente coletivo	14
2.2.3 Arquétipos	15
2.2.4 Símbolos	16
2.2.5 Ego	16
2.2.6 Persona	17
2.2.7 Anima e Animus	18
2.2.8 Self	19
2.2.9 Complexos Autônomos	20
2.2.10 Individuação	20
3 SOMBRA	21
3.1 INTRODUÇÃO	21
3.2 TIPOS DE SOMBRA	22
3.3 FORMAÇÃO DA SOMBRA	23
4 A SOMBRA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	25
5 CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

A escolha do tema “A sombra nas relações de trabalho” se deu em razão da afinidade com a teoria da psicologia analítica criada por Carl Gustav Jung sobre a qual já se tinha interesse e alguns conhecimentos mesmo antes do início do Curso de Terapia Transpessoal. Durante o módulo “As Estruturas Psíquicas Arquetípicas em Jung”, ministrado por Amauri Munguba em novembro de 2006, foi decidido escrever especificamente sobre a sombra.

Após iniciar, neste mesmo período, a terapia com uma psicóloga junguiana foi-se observando as projeções da sombra e o local onde ela se projetava com maior frequência era nas relações de trabalho.

Para se atingir o objetivo de forma organizada e estruturada o trabalho foi desenvolvido em três momentos. Primeiro foi realizada a pesquisa bibliográfica sobre o tema escolhido. No segundo momento foi elaborado o trabalho escrito. E no terceiro momento foi realizada a correção pela orientadora Liana Netto.

As questões norteadoras deste trabalho foram: o que é a sombra? Como fazer para encontrar a sombra; como diminuir os conflitos nas relações de trabalho?

Foi utilizada uma abordagem qualitativa que é uma abordagem subjetiva que visa descrever significados socialmente construídos.

O método de procedimento utilizado foi fenomenológico que descreve, compreende e interpreta os fenômenos em sua essência, como eles se apresentam à consciência.

No segundo capítulo foi feito um relato da vida de Jung e de sua obra descrevendo os conceitos fundamentais da psicologia analítica: tipos psicológicos, inconsciente coletivo, arquétipos, símbolos, ego, persona, anima e animus, self, complexos autônomos e individuação.

No terceiro capítulo, foi feita uma introdução sobre o que é a sombra na visão de Jung. Depois foram descritos os tipos de sombra segundo Graf Dürckheim: a primeira sombra que é a repressão da agressividade, a segunda sombra que é a repressão da sexualidade, a terceira sombra que é a repressão do feminino, a quarta sombra que é repressão da individualidade criadora e a quinta sombra é a

recusa ao ser essencial. Também descrito como ocorre a formação da sombra de uma pessoa na infância.

No quarto capítulo foi abordado o tema: a sombra nas relações de trabalho, que teve como principal fonte de consulta o livro “Ao encontro da sombra” – Zweig, Connie e Abrams, Jeremiah. Neste capítulo foram descritas as formas como ocorre a relação do indivíduo com a sombra; os mecanismos de defesas inconscientes que o ego utiliza para não se confrontar com a sombra: a projeção, a negação e a repressão; o alinhamento da sombra nas organizações; a motivação e a arrogância nas organizações e o confronto com a sombra através do autoconhecimento e da terapia.

Este trabalho destina-se a todas as pessoas que buscam auto-conhecimento e melhoria nas suas relações interpessoais, principalmente nas relações de trabalho. Destina-se também às empresas que se interessem em melhorar os relacionamentos interpessoais nas suas instituições.

A presente monografia tem como objetivo mostrar as manifestações da sombra nas relações de trabalho e o que pode-se fazer para diminuir os conflitos nas instituições.

2. CARL GUSTAV JUNG

2.1 SUA VIDA

Carl Jung nasceu no dia 26 de julho de 1875, no vilarejo de Kesswil, na Suíça. Ele era o filho mais velho e o único a sobreviver. Filho de um pastor, Jung também tinha mais oito tios que eram pastores. O contato de Jung com a religião influenciou profundamente seu trabalho.

Quando Jung era criança, sua mãe desenvolveu um distúrbio nervoso, provavelmente por consequência das dificuldades que enfrentava em seu casamento, e foi hospitalizada por alguns meses.

Jung foi uma criança muito solitária. Sua família mudou-se diversas vezes durante sua infância e sua irmã somente veio a nascer quando ele já estava com nove anos. Assim, ele acabou desenvolvendo uma tendência a sonhar e fantasiar. Suas fantasias de infância se tornaram sua grande influência em seu trabalho.

Jung passou sua adolescência convivendo em meio aos conflitos internos religiosos e encontrou consolo em seus estudos sobre a filosofia.

Após terminar a escola, Jung entrou para a Universidade da Basileia. Em 1902, formou-se em medicina, com um amplo conhecimento em biologia, zoologia, paleontologia e arqueologia.

Em 1903, Jung casou-se com Emma Rauschenbach, que o ajudou em seu trabalho até vir a falecer, em 1955.

Jung acompanhava de perto as publicações de Freud.

Em 1905, Jung tornou-se professor de psiquiatria da Universidade de Zurich, na mesma época em que ocupava o cargo de médico superior em uma clínica psiquiátrica. Jung conduziu uma pesquisa que visava o estudo das reações da psique de pacientes mentais, dando início ao seu trabalho sobre associação de

palavras. Nesta experiência, Jung apresentava uma lista de palavras, uma por vez, e o paciente tinha que responder com a primeira palavra que lhe viesse em sua mente. Caso o paciente hesitasse indevidamente antes de responder ou expressar uma emoção, isso indicava que a palavra revelava o que Jung chamava de “complexo” na pessoa – um termo que a partir de então se tornou universal.

Os estudos de Jung sobre complexos lhe trouxeram reconhecimento mundial. Publicou trabalhos a respeito do assunto e um livro chamado “A Psicologia da Demência Precoce”, no qual apoiava algumas das teorias de Freud. Quando Freud entrou em contato com o trabalho de Jung, em 1907, convidou-o para visitá-lo em Viena. O encontro deu início a uma amizade profissional e pessoal que durou cerca de seis anos. Freud via em Jung seu sucessor, a pessoa que pudesse dar continuidade às suas idéias, tendo inclusive o chamado de filho, em uma carta.

Em 1912, por insistência de Freud, Jung tornou-se presidente da Sociedade Psicanalítica Internacional.

Apesar da amizade, Jung não adotou várias das teorias de Freud, especialmente a de que os problemas sexuais são a base para todas as neuroses, ou a visão de Freud do complexo de Édipo. Jung tinha sua própria linha de pensamento, e em 1914, devido às divergências de opiniões, a amizade entre os dois foi quebrada. Jung desistiu da presidência da Sociedade Internacional de Psicanálise e co-fundou um movimento chamado Psicologia Analítica.

Durante seus 50 anos remanescentes Jung desenvolveu suas teorias, baseando-se na mitologia, história, viagens e suas próprias fantasias e sonhos de infância. Jung, em suas longas viagens ao Quênia, Tunísia, ao Deserto do Saara, Novo México e Índia, entre outros lugares, estudou diferentes culturas e seus povos. Nestas viagens, Jung formulou sua teoria do inconsciente coletivo, desenvolvendo uma distinção entre este e o inconsciente pessoal.

Em 1921, Jung publicou seu trabalho principal, *Tipos Psicológicos*, que trata o relacionamento entre o consciente e o inconsciente e propõe os tipos de personalidade: introvertido e extrovertido - termos que se tornaram parte de nosso vocabulário.

Jung escreveu muito, especialmente sobre métodos analíticos e o relacionamento entre a psicoterapia e a crença religiosa. Seus conceitos e métodos são difundidos por todo o mundo.

Jung morreu no dia 6 de junho de 1961, aos 86 anos, em sua casa, à beira do lago de Zurique em Küsnacht.

2.2 CONCEITOS FUNDAMENTAIS DA PSICOLOGIA ANALÍTICA

2.2.1 Tipos Psicológicos

Jung desenvolveu e introduziu os conceitos de extroversão e introversão para o estudo dos tipos de personalidades. A atividade de uma personalidade extrovertida está direcionada ao mundo externo e a de pessoas introvertidas é voltada para dentro do indivíduo. O extrovertido é uma pessoa que se adapta facilmente às situações propostas, estabelece rapidamente relações e arrisca-se a situações desconhecidas. Por outro lado, o introvertido é uma pessoa meditativa, reservada e que espontaneamente se isola dos outros.

O objetivo da terapia é o de integrar os diversos estados da personalidade dentro das pessoas (como a de introversão e extroversão, entre outras), favorecendo o diálogo entre as instâncias do inconsciente pessoal e do inconsciente coletivo e também o diálogo entre o inconsciente e o consciente. O objetivo da terapia é fortalecer o ego o suficiente para que ele possa ser um mediador entre suas instâncias internas e também um mediador das relações do indivíduo com o mundo favorecendo o processo de individuação.

Jung identificou quatro funções psicológicas fundamentais: pensamento, sentimento, sensação e intuição. Cada função pode ser experienciada tanto de uma maneira introvertida quanto extrovertida.

O pensamento e o sentimento são maneiras alternativas de elaborar julgamentos e tomar decisões. O pensamento está relacionado com a verdade, com julgamentos derivados de critérios impessoais, lógicos e objetivos. Sentir é tomar decisões de acordo com julgamentos de valores próprios.

A sensação e a intuição, juntas, são as formas de apreender informações, ao contrário das formas de tomar decisões. A sensação refere-se a um enfoque na experiência direta, na percepção de detalhes, de fatos concretos, o que uma pessoa pode ver, tocar, cheirar.

A intuição é uma forma de processar informações em termos de experiência passada, objetivos futuros e processos inconscientes. Pessoas intuitivas dão significado às suas percepções com tamanha rapidez que via de regra não conseguem separar suas interpretações dos dados sensoriais brutos. Os intuitivos processam informação muito depressa e relacionam, de forma automática, a experiência passada e informações relevantes à experiência imediata.

Para o indivíduo, uma combinação das quatro funções resulta em uma abordagem equilibrada do mundo: uma função que nos assegure de que algo está aqui (sensação); uma segunda função que estabeleça o que é (pensamento); uma terceira função que declare se isto nos é ou não apropriado, se queremos aceitá-lo ou não (sentimento); e uma quarta função que indique de onde isto veio e para onde vai (intuição). Entretanto, ninguém desenvolve igualmente bem todas as quatro funções. Cada pessoa tem uma função fortemente dominante, e uma função auxiliar parcialmente desenvolvida. As outras duas funções são em geral inconscientes e a eficácia de sua ação é bem menor. Quanto mais desenvolvidas e conscientes forem as funções dominante e auxiliar, mais profundamente inconscientes serão seus opostos. A função menos desenvolvida em cada indivíduo é a "função inferior". Esta função é a menos consciente e a mais primitiva e indiferenciada.

A função interior pode servir de ponte entre a consciência e o mundo inconsciente ajudando a restaurar o equilíbrio psíquico. Como a função interior situa-se no inconsciente, ela tem o poder de trazer para o consciente alguns aspectos da personalidade.

Sempre que a função superior estiver exageradamente presente a função inferior, que é sua correspondente oposta, poderá introduzir-se para tentar compensar a atitude unilateral da consciência.

2.2.2 Inconsciente Coletivo

Uma das teorias pela qual Jung é mais reconhecido é a teoria do inconsciente coletivo. Essa teoria foi adotada somente por algumas escolas psicológicas.

O inconsciente coletivo não deve sua existência a experiências pessoais; ele não é adquirido individualmente. O inconsciente coletivo não se desenvolve individualmente, ele é herdado. É um conjunto de sentimentos, pensamentos e lembranças compartilhadas por toda a humanidade.

O inconsciente coletivo é um reservatório de imagens latentes, chamadas de arquétipos ou imagens primordiais, que cada pessoa herda de seus ancestrais. A pessoa não se lembra das imagens de forma consciente, porém, herda uma predisposição para reagir ao mundo da forma que seus ancestrais faziam. Sendo assim, a teoria estabelece que o ser humano nasce com muitas predisposições para pensar, entender e agir de certas formas. Por exemplo, o medo de cobras pode ser transmitido através do inconsciente coletivo, criando uma predisposição para que uma pessoa tema as cobras. No primeiro contato com uma cobra, a pessoa pode ficar aterrorizada, sem ter tido uma experiência pessoal que causasse tal medo, e sim derivando o pavor do inconsciente coletivo. Mas nem sempre as predisposições presentes no inconsciente coletivo se manifestam tão facilmente.

Os arquétipos presentes no inconsciente coletivo são universais e idênticos em todos os indivíduos. Estes se manifestam simbolicamente em religiões, mitos, contos de fadas e fantasias. Entre os principais arquétipos estão os conceitos de nascimento, morte, sol, lua, fogo, poder e mãe. Após o nascimento, essas imagens preconcebidas são desenvolvidas e moldadas conforme as experiências do indivíduo. Por exemplo: toda criança nasce com o arquétipo da mãe, uma imagem

pré-formada da função materna, e à medida que esta criança presencia, vê e interage com a mãe, desenvolve-se então uma imagem particular.

Jung acreditava que na vida cada indivíduo tem como tarefa uma realização pessoal, o que torna uma pessoa inteira e sólida. Essa tarefa é o alcance da integração; é requisito da vida a capacidade de conviver com a tensão entre opostos, necessariamente gerada no trâmite desta relação entre o consciente e o inconsciente.

Jung explorou outras áreas da psicologia, tais como o desenvolvimento da personalidade, identificação de estágios da vida, as dinâmicas da personalidade, sonhos e símbolos, entre outras. Suas teorias tiveram um grande impacto sobre o campo da filosofia e são amplamente estudadas e praticadas até os dias de hoje.

2.2.3 Arquétipos

São formas sem conteúdo próprio que servem para organizar ou canalizar o material psicológico. São as tendências estruturais invisíveis dos símbolos. Os arquétipos criam imagens ou visões que correspondem a alguns aspectos da situação consciente. As "imagens primordiais", um outro nome para arquétipos, se originam de uma constante repetição de uma mesma experiência, durante muitas gerações. Funcionam como centros autônomos que tendem a produzir, em cada geração, a repetição e a elaboração dessas mesmas experiências. Eles se encontram isolados uns dos outros, embora possam se interpenetrar e se misturar.

O núcleo de um complexo é um arquétipo que atrai experiências relacionadas ao seu tema. Ele poderá, então, tornar-se consciente por meio destas experiências associadas. Os arquétipos da Morte, do Herói, do Si-mesmo, da Grande Mãe e do Velho Sábio são exemplos de algumas das numerosas imagens primordiais existentes no inconsciente coletivo. Embora todos os arquétipos possam ser considerados como sistemas dinâmicos estruturante da psique, alguns deles podem ser autonomamente ativados, de forma sombria. São eles: a persona, a anima (lê-se "ânima"), o animus (lê-se "ânimus") e a sombra. Chamamos de instinto aos impulsos

fisiológicos percebidos pelos sentidos. Mas, ao mesmo tempo, estes instintos podem também manifestar-se como fantasias e revelar, muitas vezes, a sua presença apenas através de imagens simbólicas. São estas manifestações que revelam a presença dos arquétipos, os quais as dirigem. A sua origem não é conhecida, e eles se repetem em qualquer época e em qualquer lugar do mundo - mesmo onde não é possível explicar a sua transmissão por descendência direta ou por "fecundações cruzadas" resultantes da migração.

2.2.4 Símbolos

O inconsciente se expressa primariamente através de símbolos. O símbolo é a linguagem da psique inconsciente por excelência, por sua qualidade "numinosa", que não se esgota em uma única definição, e que portanto pode favorecer integração de opostos e comportar a expressão do arquétipo. Embora nenhum símbolo concreto possa representar de forma plena um arquétipo (que é uma forma sem conteúdo específico), quanto mais um símbolo harmonizar-se com o material inconsciente organizado ao redor de um arquétipo, mais ele evocará uma resposta intensa, emocionalmente carregada.

Jung se interessava pelos símbolos "naturais" que são produções espontâneas da psique individual. Além dos símbolos encontrados em sonhos ou fantasias de um indivíduo, há também símbolos coletivos importantes, que são geralmente imagens religiosas, tais como a cruz, a estrela de seis pontas de David e a roda da vida budista.

2.2.5 Ego

Ego é o centro da consciência, enquanto o Self é o centro da psique. O Ego é a soma total dos pensamentos, idéias, sentimentos, lembranças e percepções sensoriais. É a parte mais superficial do indivíduo, a qual, modificada e tornada consciente, tem por funções a comprovação da realidade e a aceitação, mediante

seleção e controle, de parte dos desejos e exigências procedentes dos impulsos que emanam do indivíduo. O Ego é um complexo; o “complexo do ego”. Diz ele, sobre o Ego: “É um dado complexo formado primeiramente por uma percepção geral de nosso corpo e existência e, a seguir, pelos registros de nossa memória.

O ego é um dos maiores arquétipos da personalidade. Ele fornece um sentido de consistência e direção em nossas vidas conscientes. Ele tende a contrapor-se a qualquer coisa que possa ameaçar esta frágil consistência da consciência e tenta convencer-nos de que sempre devemos planejar e analisar conscientemente nossa experiência. Somos levados a crer que o ego é o elemento central de toda a psique e chegamos a ignorar sua outra metade, o inconsciente. A princípio a psique é apenas o inconsciente. O ego emerge dele e reúne numerosas experiências e memórias, desenvolvendo a divisão entre o inconsciente e o consciente. Não há elementos inconscientes no ego, só existem conteúdos conscientes derivados da experiência pessoal.

2.2.6 Persona

Persona era o nome da máscara que os atores do teatro grego usavam. Sua função era tanto dar ao ator a aparência que o papel exigia, quanto amplificar sua voz, permitindo que fosse bem ouvida pelos espectadores. A palavra é derivada do verbo *personare*, ou "soar através de".

Por extensão, designa um papel social, ou um papel interpretado por um ator.

Neste mesmo sentido, na Psicologia Analítica, é dado o nome de persona à função psíquica relacional voltada ao mundo externo, na busca de adaptação social. No processo de individuação, a primeira etapa é, justamente, a elaboração da persona desenvolvida, em termos de sua relatividade frente à personalidade como um todo. Nos sonhos, costuma aparecer sob várias imagens/formas.

Nossa persona é a forma como nos apresentamos ao mundo. É o caráter que assumimos; através dela nós nos relacionamos com os outros. A persona inclui

nossos papéis sociais, o tipo de roupa que escolhemos para usar e nosso estilo de expressão pessoal.

A persona tem aspectos tanto positivos quanto negativos. Jung chamou também a persona de "arquétipo da conformidade". Entretanto, a persona não é totalmente negativa. Ela serve para proteger o ego e a psique das diversas forças e atitudes sociais que nos invadem. A persona é também um instrumento precioso para a comunicação. Ela pode desempenhar, com frequência, um papel importante em nosso desenvolvimento positivo. À medida que começamos a agir de determinada maneira, a desempenhar um papel, nosso ego se altera gradualmente nessa direção.

2.2.7 Anima e Animus

Anima é a personificação do aspecto feminino no homem. Quando "possui" um homem, a anima se expressa através de humores tipicamente femininos. O homem não conseguirá dominar-se, sendo presa de emoções indomáveis no momento, fazendo-o realizar coisas que normalmente não faria em sua consciência.

A imagem da anima é projetada primeiramente na mãe, ou na mulher que fizer seu papel, e depois esta imagem poderá ser transferida para a professora, a irmã, a namorada ou a esposa. Como em toda projeção há um exagero, existe uma desproporção entre a mulher amada e a fantasia criada pela anima podendo ocorrer do homem querer repetir com a companheira a relação que teve ou esperava da mãe. Este comportamento chama-se complexo materno.

A anima pode se manifestar no homem de maneira positiva ou negativa. De maneira positiva através da sensibilidade, ternura, paciência, etc. De maneira negativa através da vaidade exagerada, alterações de humor, explosões emocionais, caprichos, etc.

Animus é a personificação do aspecto masculino na mulher. As ocasiões em que um animus domina uma mulher, como em uma perturbação de humor, ele cria

opiniões e convicções gerais, estereótipos, que a mulher dificilmente consegue distinguir de suas próprias formulações quando mais calma. O desenvolvimento da psique se dará com uma relativa diferenciação do ego em relação ao animus. A mulher conseguirá perceber então a diferença de suas próprias opiniões para as convicções do animus.

O primeiro objeto do arquétipo do animus é o pai e depois transferido ao professor, irmão, avô, a um ator ou cantor, a um político e até a Deus. Nos contos de fada ele é representado pela figura do sapo enfeitado pela bruxa e que é transformado em príncipe.

O animus pode se manifestar na mulher de forma positiva ou negativa. De forma positiva através da criatividade, autoconfiança e força intelectual. De forma negativa através rigidez, autoritarismo, intelectualização indiferenciada, etc.

É importante o desenvolvimento do animus e da anima positivos, uma vez que sua principal função psicológica é estabelecer uma conexão entre o consciente e o inconsciente.

2.2.8 Self

O Si-mesmo ou Self é o centro regularizador de toda a psique. Dele emana todo o potencial energético de que a psique dispõe. É o ordenador dos processos psíquicos. Integra e equilibra todos os aspectos do inconsciente, devendo proporcionar, em situações normais, unidade e estabilidade à personalidade humana. O Si-mesmo representa o objetivo do homem inteiro, a realização de sua totalidade e de sua individualidade, com ou contra sua vontade.

Os símbolos do Si-mesmo geralmente ocorrem quando de alguma crise de vida, de um obstáculo com o qual o indivíduo não sabe lidar. Então, ele pode ocorrer nos sonhos ou em outros eventos simbólicos na forma de figuras transcendentais, ilustres personalidades, a "voz" de Deus, etc., ou figuras geométricas, normalmente na forma de mandalas, como a que se encontra acima.

2.2.9 Complexos Autônomos

Complexos são os vários grupos de conteúdo psíquico que, desvinculando-se da consciência, passam a atuar no inconsciente, onde continuam numa existência relativamente autônoma, a influir sobre a conduta. E, embora possa ser negativa, essa influência também assumem características positivas, quando se tornam o estímulo para novas possibilidades criativas. Trabalha-se os complexos através das análises das personas. Um complexo na teoria junguiana, é um grupo de imagens relacionadas entre si que têm um acento emocional comum e que se formam em torno de um núcleo arquetípico.

2.2.10 Individuação

A individuação é um processo através do qual o ser humano evolui de um estado infantil de identificação para um estado de maior diferenciação, o que implica uma ampliação da consciência. Através desse processo, o indivíduo identifica-se menos com as condutas e valores encorajados pelo meio no qual se encontra e mais com as orientações emanadas do Si-mesmo, a totalidade de sua personalidade individual. O atingimento da consciência dessa totalidade é a meta de desenvolvimento da psique, e que eventuais resistências em permitir o desenrolar natural do processo de individuação é uma das causas do sofrimento e da doença psíquica.

Um dos passos necessários para a individuação seria a integração das quatro funções: sensação, pensamento, intuição e sentimento.

3. SOMBRA

3.1 INTRODUÇÃO

A sombra contém material reprimido, sem valor energético ou desconhecido. Este foi um dos conceitos divisores da relação Jung/Freud, este último postulando que na sombra havia apenas material reprimido, pois compreendia o inconsciente derivando da consciência, e não o contrário, como Jung.

A sombra inclui aquelas tendências, desejos, memórias e experiências que são rejeitadas pelo indivíduo como incompatíveis com a persona e contrárias aos padrões e ideais sociais. Ela representa aquilo que consideramos inferior em nossa personalidade e também aquilo que negligenciamos e nunca desenvolvemos em nós mesmos. Em sonhos, a sombra freqüentemente aparece como um animal, um anão, um vagabundo ou qualquer outra figura de categoria mais baixa. A sombra exerce também um outro papel, possui um aspecto positivo, uma vez que é responsável pela espontaneidade, pela criatividade, pelo *insight* e pela emoção profunda, características necessárias ao pleno desenvolvimento humano.

A Sombra refere-se ao arquétipo que é o nosso ego mais sombrio. É, por assim dizer, a parte animalesca da personalidade humana. Esse arquétipo foi herdado das formas inferiores de vida através da longa evolução que levou ao ser humano. A sombra contém todas aquelas atividades e desejos que podem ser considerados imorais e violentos, aqueles que a sociedade, e até nós mesmos, não podemos aceitar. Ela nos leva a nos comportarmos de uma forma que normalmente não nos permitiríamos.

A sombra do Ego agrega todos os elementos de identidade que foram “sacrificados” em nome da boa constituição e adaptação do ego ao contexto cultural e familiar. Segundo Hall:

As tendências e impulsos rejeitados pela família não são simplesmente perdidos; tendem a se aglomerar como imagem do alter ego, logo abaixo da superfície do inconsciente pessoal.

Como o conteúdo ou qualidades da sombra eram potencialmente parte do ego em desenvolvimento, continuam comportando um sentido de identidade pessoal, mas de uma espécie rejeitada e associada a sentimentos de culpa. Uma vez que a sombra foi dinamicamente dissociada da identidade do ego dominante no decorrer do desenvolvimento inicial, seu possível retorno para reclamar uma parcela de vida consciente provoca ansiedade. (HALL, 1987, p.20)

A sombra (como aspectos do inconsciente pessoal ou como a parte não desenvolvida do ego) deve ser integrada a realidade do ego, segundo Jung:

“Ao tornar-se consciente a sombra é integrada ao eu, o que faz com que se opere uma aproximação à totalidade. A totalidade não é a perfeição, mas sim ser completo. Pela assimilação da sombra, o homem como que assume seu corpo, o que traz para o foco da consciência toda a sua esfera animal dos instintos, bem como a psique primitiva ou arcaica, que assim não se deixam mais reprimir por meio de ficções e ilusões.” (JUNG, 1999, p.106).

3.2 TIPOS DE SOMBRA

Jean-Yves Leloup no livro “Terapeutas do Deserto” afirma que para Graf Dürckheim há vários tipos de sombra. (LELOUP, 1997, p.96)

A primeira sombra é a repressão da agressividade. A agressividade quando é reprimida volta-se contra nós mesmos. A energia bloqueada que não é exteriorizada causa couraças no corpo. A agressividade deve ser transformada em criatividade para que se torne construtiva.

A segunda sombra é a repressão da sexualidade. A repressão da sexualidade não é só a repressão genital da sexualidade, mas a repressão de todas as manifestações de amor: ternura, serviço, devotamento, perdão, gratidão, etc. Deve ser observada a espiritualidade da sexualidade já que através de uma verdadeira experiência amorosa é possível trilhar um caminho espiritual legítimo.

A terceira sombra é a repressão do feminino independente de ser em um homem ou uma mulher; é a repressão da dimensão contemplativa do ser. Uma

forma de liberar esta repressão é procurar o silêncio, voltando-se para o próprio interior de maneira reflexiva.

A quarta sombra é a repressão da individualidade criadora. Ela é consequência da sociedade contemporânea.

A quinta sombra é a recusa ao ser essencial ou repressão da espiritualidade. Segundo Leloup “recusar seu ser essencial é estar fora, ao lado, de seu mais íntimo desejo”. (LELOUP, 1997, p.102)

3.3 FORMAÇÃO DA SOMBRA

O ego e a sombra reprimida se desenvolvem juntos, a partir da mesma experiência de vida desde a infância. Incentivada pelo meio onde vive, a criança valoriza determinadas características em detrimento de outras. Para se sentir amada pelos outros, ela esconde no inconsciente aquelas qualidades que não são aceitas. Dessa forma, joga na sombra tudo que considera inadequado. - este é o conceito Freudiano. Para Jung, o ego descende do inconsciente, donde os conteúdos sombrios contém muito mais do que o reprimido, mas muitas vezes todo nosso potencial.

A sombra familiar contém tudo que é rejeitado pela percepção consciente de uma família, aqueles sentimentos e ações que são considerados demasiado ameaçadores à sua auto-imagem. Numa visão sistêmica pode-se ter a mesma compreensão dos conteúdos sombrios familiares ou organizacionais.

Robert Bly, no livro “Ao encontro da sombra”, comparada a uma sacola invisível que arrastamos atrás de nós. Segundo ele, com um ou dois anos de idade temos uma “personalidade de 360 graus”. Nessa fase a criança é uma bola de energia. A partir daí a criança vai percebendo o que os pais não apreciam nesta bola e vai jogando nesta sacola. Quando a criança vai para a escola ocorre o mesmo com os professores. E esta sacola vai crescendo em todas as fases da vida do indivíduo.

Muitas “partes de si mesmo” das crianças foram impedidas de agir por representarem tendências ou impulsos inaceitáveis para seus companheiros de caminhada, seus tutores, seus professores, seus treinadores.

A criança desde o início aprende a internalizar valores e explicações encontradas no seu meio ambiente. Com o tempo a criança aprende quais partes ou potencialidades humanas (das iniciais) é vantajoso lidar e demonstrar; mas também, paralelamente, quais partes ou potencialidades deve reprimir, esconder, proibir ou censurar.

Em outras palavras a criança se identificou com as parcelas de si mesmo aceitas pelo meio ambiente em que se desenvolveu que é a persona e negou as parcelas de si mesmo não aceitas pelo ambiente em que se desenvolveu que é a sombra.

Assim, na sombra estão as potencialidades e sentimentos não-desenvolvidos e não-expressos.

4. A SOMBRA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

Uma pessoa pode se relacionar com a sombra tanto de forma consciente quanto inconsciente. Inconsciente, sem a percepção e a vontade do consciente do ego, esse relacionamento ocorre por meio dos mecanismos de defesa do ego. Conscientemente, o ego se relaciona com a sombra pelo contato e mudanças de atitude visando a assimilação (integração) da mesma.

É difícil observar a sombra diretamente, pois ela é muito carregada de energia. Por isso a sombra é observada indiretamente através das projeções feitas nas outras pessoas.

A sombra se manifesta nos sentimentos exagerados em relação aos outros, nas brincadeiras obscenas e impróprias, no defeito do outro que incomoda tanto; nas atitudes impulsivas, nos filmes e romances de terror, nos sentimentos exagerados de ciúme, raiva, etc.

O ego utiliza alguns recursos para não se confrontar com a sombra. São mecanismos de defesa inconscientes que atuam mantendo os conteúdos da sombra dissociados da consciência. São eles: a projeção, a negação e a repressão.

Na projeção os conteúdos da sombra são projetados nas pessoas com as quais se relaciona: chefe, colegas de trabalho, pai, namorado, etc.

A negação é um mecanismo mais arcaico, sem nenhuma elaboração. Simplesmente nega-se a existência do problema.

Na repressão há uma expulsão da consciência dos conteúdos do que não convém mantendo-os no inconsciente. Assim podemos estar deixando de prestar atenção a pensamentos suicidas, homicidas, de inveja, etc.

O mecanismo de defesa mais utilizado é a projeção. Com a projeção, há uma grande resistência em assimilar a sombra, pois a emoção é colocada fora e a pessoa acha que aquele conteúdo da sua sombra não lhe diz respeito.

Quando reagimos intensamente às qualidades negativas de uma outra pessoa ou de um grupo e nos surpreendemos pelas nossas reações de grande aversão, pode ser que estejamos projetando nossa sombra nessa pessoa ou nesse grupo.

Quando somos acometidos de sentimentos de vergonha ou de raiva também podemos estar acessando conteúdos da sombra. Quando isto acontece geralmente a sombra retrocede rapidamente, pois encontrar com a sombra pode ser assustador.

As projeções podem ser construtivas mas podem ser desencadeadoras de conflitos interpessoais. Quando projetamos nos outros a nossa sombra e achamos que certos “defeitos” são dos outros tendemos a não aceitar aquela pessoa. Isto gera no ambiente de trabalho fofocas, brigas, discursões.

O ambiente de trabalho também contribui para a formação da sombra. No trabalho nos esforçamos para agradar nosso chefe, nossos colegas e clientes e, geralmente, escondemos nossos conteúdos desagradáveis como: agressividade, opiniões ousadas, competitividade, etc.

Com o tempo estes conteúdos vem à tona gerando mais conflitos. Geralmente passamos mais tempo no trabalho do que com a família, o que faz com que descarreguemos nossas insatisfações nos colegas de trabalho.

Há presença da sombra no ambiente de trabalho quando os empregados põem de lado suas ambições pessoais de lazer, intimidade e vida familiar tornando-se compulsivo pelo trabalho. Isto resulta em um estilo de vida desequilibrado e compulsivo.

Como a maioria das empresas estimulam o trabalho compulsivo este comportamento pode ter origem nas relações familiares que recompensam os filhos em função de seus desempenhos. Se o empregado compulsivo trabalha em uma empresa que incentiva este comportamento a sombra do empregado e da empresa estão alinhadas.

Há também o alinhamento das sombras quando um chefe arrogante, insensível e autoritário tem um subordinado submisso. O subordinado projeta no

chefe a sua vontade de poder, de arrogância e de competência. Ele deve se sentir inseguro perto do chefe o que provavelmente reforça a imagem familiar de si mesmo.

A motivação do empregado também está ligada ao conteúdo da sombra. Isto ocorre, por exemplo, quando um empregado para subir na empresa precisa negar suas qualidades compassivas e “pisar nos outros”. Quando ele está no topo, provavelmente, irá operar com lado sombra.

John R. O’neill, um dos autores do livro “Ao encontro da Sombra”, afirma que para sustentar o aprendizado e o crescimento das organizações ele sugere que o primeiro problema a ser evitado seja a arrogância. Segundo ele, quando a arrogância está em ação, paramos de aprender. O ego inflado incobre a sombra que, com sua fúria escura e misteriosa ameaça derrubar a pessoa. Para tanto deve-se alterar as curvas de aprendizado no momento em que elas alcançam o objetivo de êxito desejado. (ZWEIG e ABRAMS, 2005, p. 131)

Segundo ele há sinais de arrogância em andamento quando:

- *Acreditamos que somos dotados de talentos especiais* - isso leva a pessoa a fazer avaliações acerca dos outros; achar que não comete erros, etc;
- *Matamos o mensageiro* - ocorre quando uma pessoa traz informações contrárias à nossa e a acusamos de excêntrica, invejosa ou incapaz de captar o panorama geral;
- *Precisamos estar no comando* – isso é sinal de insegurança reprimida;
- *Nossa moral é mais elevada que a dos outros* – ocorre quando aqueles que pensam diferente são rotulados de errados, maus ou inimigos; neste caso a arrogância vem disfarçada de bondade.

Os gerentes e o recursos humanos geralmente negligenciam os problemas da sombra individual e organizacional. Estes problemas deveriam ser trabalhados nas empresas como forma de diminuir os conflitos interpessoais.

Uma maneira de solucionar conflitos é através do confronto com a sombra. Ao ser confrontada, a sombra diminui seu poder e seu tamanho podendo tornar-se uma

força positiva, possibilitando que se aprenda com os erros. Quanto mais afastada da consciência a sombra estiver, mais espessa ela se torna. Ao contrário, quanto mais próxima da consciência ela vai ficando cada vez menos espessa.

Através do autoconhecimento, da terapia, nos tornamos mais conscientes de nós mesmos e a camada inconsciente vai ficando menos espessa e com isso emerge uma consciência não tão egoisticamente aprisionada pelos desejos, temores, esperanças e ambições pessoais.

Existem pelo menos cinco caminhos para se observar a composição da sombra:

- *Pedir aos outros que nos digam como nos vêem* : deve ser uma pessoa que nos conhece bem: marido, namorado, um amigo íntimo, um colega de trabalho ou outra pessoa significativa. Se a pessoa disser uma característica que nós não concordamos e reagimos com intransigência provavelmente estamos no território da sombra pessoal, mas vale a pena ouvir outra opinião; este procedimento também pode ser feito olhando-se além do espelho para vermos como somos vistos pelos outros;
- *Descobrir o conteúdo das nossas projeções*: devemos verificar quais os traços, características e atitudes que nos desagradam nos outros e com que intensidade. As projeções podem ser positivas ou negativas;
- *Examinar nossos lapsos verbais e de comportamento e investigar o que realmente acontece quando somos vistos de modo diferente do que pretendíamos*: os lapsos podem ser manifestações da sombra;
- *Analisar nosso senso de humor e nossas identificações*: os gracejos podem ser manifestações das verdades da sombra. As pessoas destituídas de senso de humor e acham poucas coisas engraçadas são pessoas que negam e reprimem a sombra.
- *Estudar nossos sonhos, devaneios e fantasias*: a sombra aparece nos nossos sonhos como uma pessoa do mesmo sexo. No sonho reagimos à sombra com medo, antipatia ou aversão ou ainda como se ela fosse uma pessoa inferior; a sombra pode aparecer também nos pensamentos e fantasias de violência, sexo, poder e riqueza.

Uma vez confrontada a sombra o próximo passo é aceitá-la. Aceitar que determinada característica faz parte de nós. A aceitação de si mesmo é a essência do problema moral e o resumo de toda uma visão de vida. Devemos assumir a responsabilidade pelas projeções da nossa sombra. Assumindo essa responsabilidade pode-se reverter a direção da projeção e fazer aos outros, com gentileza, aquilo que fazemos a nós mesmos com muita crueldade.

Do confronto com a sombra podemos nos deparar com sentimentos reprimidos na infância, como por exemplo raiva, ciúme, medo, culpa. Manter esses sentimentos reprimidos ao longo da nossa vida nos causa muita tensão no corpo. Entrar em contato com as frustrações causadas na infância faz com que o corpo relaxe as tensões já que não é necessários manter os sentimentos reprimidos.

5. CONCLUSÃO

Sempre pensamos que o problema não está em nós e sim nos outros. Isto porque projetamos nos outros nossos defeitos. Esta é a forma mais comum de vermos nossa sombra, pois não podemos confrontá-la diretamente.

O trabalho com a sombra é um trabalho complexo e contínuo que exige um grande compromisso da pessoa.

Cada um de nós temos potencial para sermos destrutivos e criativos. O reconhecimento dos inimigos sombrios dentro de nós é o início de uma transformação. Nenhum dos aspectos da sombra pode ser transformado sem que primeiro o aceitemos e o dotemos de realidade.

Podemos escolher sermos uma pessoa a quem possamos respeitar, podemos escolher termos um comportamento significativo e do qual não precisamos nos arrependermos. Podemos escolher melhorar nossas relações de trabalho. Sejam chefes ou subordinados. As escolhas devem ser feitas com consciência.

Assim, ao desenvolvermos um relacionamento progressivo com a sombra podemos alcançar um equilíbrio entre a unilateralidade das nossas atitudes conscientes e as nossas profundezas inconscientes.

Com o trabalho com a sombra podemos: melhorar a nossa auto-aceitação, desativar as emoções negativas que inrrompem inesperadamente; nos sentir mais livres da culpa e da vergonha; usar a nossa aceitação criativa, através dos sonhos, escrita, desenhos, para aceitar o nosso eu reprimido; e, principalmente, curar nossos relacionamentos através de um auto-exame mais honesto e de uma comunicação direta.

As relações de trabalho melhoram bastante quando se trabalha a sombra. As empresas deveriam investir mais em terapia e auto-conhecimento para seus funcionários, isto com certeza iria diminuir não só os conflitos como também o número de faltas por doenças nas instituições.

Uma simples palestra sobre o trabalho com a sombra já despertaria muito interesse nos funcionários em conhecer a si mesmo e a prestar mais atenção nas projecções podendo diminuir os conflitos.

O trabalho com a sombra é um processo lento, contínuo e complexo mas se todos, empresas e funcionários, tiverem um compromisso em melhorar as relações no ambiente de trabalho este trabalho é muito valioso.

REFERÊNCIAS

GRIBERTO, Luiz Paulo. **Jung: o homem criativo**. 2 ed. São Paulo: FTD, 2003.

HALL, James A.. **Jung e a interpretação dos sonhos**. 1 ed. São Paulo: Cultrix, 1987.

JUNG, Carl Gustav. **Ab-reação, análise de sonhos, transferência**. 4 ed. São Paulo, Petrópolis: Vozes, 1999.

JUNG, Carl Gustav. **Memórias, Sonhos, Reflexões**. 1. ed. Especial. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2006.

LELOUP, Jean-Yves; BOFF, Leonardo. **Terapeutas do deserto: de Fílon de Alexandria e Francisco de Assis a Graf Dürckheim**. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

SHARP, Daryl. **Tipos de Personalidades: O Modelo Tipológico de Jung**. 10 ed. São Paulo: Cultrix, 1997.

ZWEIG, Connie e ABRAMS, Jeremiah (ORGS). **Ao encontro da sombra: o potencial oculto do lado escuro da natureza humana**. 5 ed. São Paulo: Cultrix, 2005.