ESTE EXEMPLAR CORRESPONDE A REDAÇÃO FINAL DA TESE DEFENDIDA POR Denise Brianza Silva E APROVADA PELA COMISSÃO JULGADORA EM 16/08/02

ORIENTADOR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

Vivência de Descoberta das Dinâmicas de Personalidade e Avaliação da Imagem Corporal

Autor: Denise Brianza Silva
Orientador: Maria da Consolação G. C. F. Tavares
Co-orientador: José Tomaz Vieira Pereira

08/2002

BIBLIOTECA CENTRAL
DESENVOLVIMENTO
COLEÇÃO
UNICAMP

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

Vivência de Descoberta das Dinâmicas de Personalidade e Avaliação da Imagem Corporal

Autor: Denise Brianza Silva
Orientador: Maria da Consolação G. C. F. Tavares
Co-orientador: José Tomaz Vieira Pereira

Curso: Engenharia Mecânica – Mestrado Profissional
Área de Concentração: Gestão da Qualidade Total

Trabalho final de Mestrado Profissional apresentado à comissão de Pós Graduação da Faculdade de Engenharia Mecânica, como requisito para a obtenção do título de Mestre Profissional em Engenharia Mecânica/Gestão da Qualidade total.

Campinas, 2002
S.P. – Brasil

BIBLIOTECA CENTRAL
DESENVOLVIMENTO
COLEÇÃO
UNICAMP

UNIDADE BC
Nº CHAMADA
T/UNICAMP
Si38v
V EX
TOMBO BC/ 65517
PROC. 16-86-05
C D
PREÇO 11,00
DATA 10/7/05
Nº CPD
Bib. ID 363046

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA
BIBLIOTECA DA ÁREA DE ENGENHARIA - BAE - UNICAMP

Si38v

Silva, Denise Brianza
Vivência de descoberta das dinâmicas de personalidade e avaliação da imagem corporal / Denise Brianza Silva.-- Campinas, SP: [s.n.], 2002.

Orientadores: Maria da Consolação G. C. F. Tavares; José Tomaz Vieira Pereira.
Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica.

1. Imagem corporal. 2. Personalidade. 3. Liderança. 4. Desenvolvimento organizacional. 5. Comunicação. I. Tavares, Maria da Consolação G. C. F. II. Pereira, José Tomaz Vieira. III. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Engenharia Mecânica. IV. Título.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE ENGENHARIA MECÂNICA
COMISSÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

Trabalho Final de Mestrado Profissional

Vivência de Descoberta das Dinâmicas de Personalidade e Avaliação da Imagem Corporal

Autor: Denise Brianza Silva
Orientador: Maria da Consolação G. C. F. Tavares
Co-orientador: José Tomaz Vieira Pereira

Prof. Dr. Maria da Consolação G. C. F. Tavares
Departamento de Estudos da Atividade Física Adaptada DEAFA
FEF UNICAMP

Prof. Dr. Edison Duarte
Departamento de Estudos da Atividade Física Adaptada DEAFA
FEF UNICAMP

Prof. Dr. Ademir Petenate
Departamento de Matemática, Estatística e Ciências da Computação
IMECC UNICAMP

Campinas, 19 de agosto de 2002

Dedicatória

Aos meus pais, Neide Gallo Manojin e
Alejandro Manojin,
às minhas irmãs Cristina Oliveira e Marina Manojin,
ao meu esposo Rinaldo Araújo Silva e aos meus filhos
Marcelo Brianza Silva e Beatriz Brianza Silva.

Agradecimentos

À professora Dra. Maria da Consolação G. C. F. Tavares pelo direcionamento e dedicação ao trabalho, orientando-me sempre através da estimulação de idéias para a concretização desta dissertação. Ao professor Dr. José Tomaz Vieira Pereira pelo apoio e confiança no desenvolvimento e em especial pelo seu talento criterioso na preparação de todo o trabalho escrito. Ao professor Dr. Edison Duarte pelos valiosos esclarecimentos na elaboração e ao professor Dr. Ademir Petenate, por ter aceitado o convite para participação da banca com prontidão e pelas suas coerentes observações durante a defesa.

Aos colegas do Mestrado em Gestão da Qualidade Total, pelos momentos de ricos e profundos aprendizados os quais jamais serão esquecidos. Aos grandes mestres que mostraram o caminho do desenvolvimento e aprendizado, em especial ao professor Dr. Manuel Folledo e ao querido mestre e amigo André Leite Alckmin, que muito me ajudou no meu crescimento como pessoa e como profissional.

A todos os membros do Instituto do Aprender Alckmin, pela natural e valiosa contribuição ao meu desenvolvimento pessoal, pelos momentos compartilhados de alegrias, lágrimas e descobertas em todos estes anos. Gostaria de ressaltar algumas pessoas que estão desde o início nesta jornada evolutiva: Fátima Lisboa Nascimento, Zenia Aquino Machado, Flavio Antonio Camargo Barros, Vera Lúcia Magnobosco, Maria do Rosário Almeida Rocha, José Eduardo Medina, Maria Lúcia Daniel Zullo, Daizy Day Furlan Carnio, Dalton Mendes de Souza, Roseli Cordeiro da Silveira e Sergio Salazar.

À empresa Essência do Saber por ter permitido o meu afastamento das atividades para "mergulhar" no trabalho e em especial à Marisa de Souza Gimenes Antiqueira, pelo desprendimento em assumir os meus projetos e apoio durante todo o desenvolvimento nestes meses que fiquei afastada.

À empresa Companhia Siderúrgica Nacional, que permitiu a aplicação da prática em seu ambiente interno, para que pudéssemos obter os resultados desejados e assim concluir este trabalho.

Á todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a execução desta dissertação.

"Todos os homens estão presos a uma inescapável rede de mutualidade, atados numa única veste do destino. O que afeta diretamente a um, afeta indiretamente a todos. Eu nunca poderei ser o que deveria ser até que você seja o que você deveria ser, e você nunca poderá ser o que deveria ser até que eu seja o que eu deveria ser".

(Martin Luther King)

Resumo

SILVA, Denise Brianza, Vivência de Descoberta das Dinâmicas de Personalidade e Avaliação da Imagem Corporal, Campinas, Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2002. 122 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

As dinâmicas de personalidade se referem à abordagem de um novo estudo, no Brasil, chamado de Dinâmicas Humanas (Seagal, Horne, 1998). Este estudo estruturou e organizou informações a respeito das características individuais de pessoas em diversos países durante vinte anos. Foram identificados maneiras de ser das pessoas, diferenciando-as conforme o modo como processam informações e como se relacionam. Com a prática desta abordagem, as pessoas identificam sua dinâmica de personalidade, ampliando a percepção sobre si mesmas. O objetivo deste trabalho é verificar se a imagem corporal das pessoas se modifica a partir da vivência de descoberta das dinâmicas de personalidade. Assim, fizemos uma pesquisa ação através da realização da vivência e aplicação do questionário "A Minha Imagem Corporal" (Rodrigues, 1999) para avaliar as alterações na imagem corporal no ambiente de trabalho, antes e após a vivência. Como resultado da pesquisa, observamos que os relatos dos sujeitos participantes apontam para mudanças na percepção de suas características pessoais e nos seus relacionamentos. No entanto, a análise dos questionários mostrou poucas alterações na imagem corporal dos sujeitos. A nossa conclusão sobre a pesquisa é que a abordagem das dinâmicas humanas através da vivência, não alterou a imagem corporal dos sujeitos avaliados pelo questionário "A Minha Imagem Corporal. (Rodrigues, 1999). Todavia, os relatos dos sujeitos demonstraram que ocorreram modificações nos comportamentos e interações. Portanto, este pode ser o ponto de partida para que se altere consistentemente a imagem corporal das pessoas a longo prazo.

Abstract

SILVA, Denise Brianza, Experience of the Discovery of Personality Dynamics and Body Image Assessment, Campinas, School of Mechanic Engineering, State University of Campinas, 2002. 122 pages; Final Paper of Professional Master's Degree.

The personality dynamics refer to the approach of a new study in Brazil, denominated Human Dynamics (Seagal, Horne, 1998). This study has structured and organized information about people's individual characteristics in several countries for twenty years. People's ways of being were identified, and the study differentiated them according to the way they process information and how they relate to each other. Through this approach, the researched people identify their personality dynamic, widening the perception of themselves. The present paper aims to verify if people's body image changes due to the experience of the discovery of personality dynamics. Thus, we carried out an action research through the realization of the experience and application of the questionnaire "My Body Image" (Rodrigues, 1999) to assess the changes in the body image at the work place, before and after the experience. As a result, we have observed that the participants' reports show trends to change the perception of their individual characteristics and relationships. However, the analysis of the questionnaires has shown few changes in the participants' body image. My conclusion is that the approach of human dynamics through experience did not change the body image of the participants in the questionnaire "My Body Image" (Rodrigues, 1999) de Rodrigues (1999). In spite of that, the participants' reports have shown some changes in their behavior and interaction, which could be the start point to consistently change people's body image in the long run.

Índice

	Lista de Figuras	i
1.	Introdução	1
2.	Imagem Corporal	5
2.1	A Importância das Imagens	5
2.2	Conceito de Imagem Corporal	6
2.3	Ação Humana e o Conhecimento do Corpo	7
2.4	Curiosidade e Expressão das Emoções	9
2.5	Relações Sociais de Imagens Corporais	11
3.	Dinâmicas Humanas	13
3.1	Conceituação e Benefícios	13
3.2	Origem	15
3.3	Três Princípios – Um Novo Paradigma	16
3.3.1	Princípio Mental	16
3.3.2	Princípio Emocional	16
3.3.3	Princípio Físico	17
3.4	Dinâmicas de Personalidade	17
3.5	Aspectos Fundamentais de Cada Dinâmica de Personalidade	19
3.5.1	Pessoas Mentais Físicas	19
3.5.2	Pessoas Emocionais Mentais	27
3.5.3	Pessoas Emocionais Físicas	35
3.5.4	Pessoas Físicas Emocionais	43
3.5.5	Pessoas Físicas Mentais	51
3.6	Direção de Desenvolvimento – Otimização do Processo	58
4.	Abordagem Prática das Dinâmicas Humanas	61
4.1	Aplicações Organizacionais – O Impacto na Qualidade	61
4.2	Comunicação Influente	62
4.3	Valorização dos Diferentes Estilos na Liderança	67
4.4	Treinamento e Desenvolvimento Organizacional	69
4.5	Desenvolvimento de Equipes Saudáveis	70
4.6	O Indivíduo – Transformação e Valorização	73
5.	Metodologia	76
5.1	Sujeitos da Pesquisa	76
5.2	Intervenção	76
5.3	O Instrumento de Avaliação	78
5.4	Coleta de Dados	78
6.	Resultados	80
6.1	Visão Geral dos Resultados	81
7.	Discussão	84
7.1	Processo de Descoberta	84
7.1.1	Importância das Relações Pessoais	86

Lista de Figuras

Figura 3.1 - Nove Dinâmicas de Personalidade 18

Figura 3.2 - Dinâmicas de Personalidade Predominantes 18

Figura 3.3 - Passos da Dinâmica Mental Física 25

Figura 3.4 - Passos da Dinâmica Emocional Mental 33

Figura 3.5 - Passos da Dinâmica Emocional Física 41

Figura 3.6 - Passos da Dinâmica Física Emocional 49

Figura 3.7 - Passos da Dinâmica Física Mental 56

Capítulo 1

Introdução

Por meio de relatos de muitos pesquisadores sobre o mundo do trabalho e por diversas outras fontes informais, podemos perceber, de um modo geral, um grande avanço nas organizações em direção à competitividade no mercado, à otimização de processos internos e à preparação e desenvolvimento de colaboradores de acordo com propósitos organizacionais específicos. Esta evolução é parte resultante da globalização mundial, contexto em que as organizações buscam o seu desenvolvimento para lidar com as transformações que se apresentam constantemente devido às grandes turbulências, rupturas e crises mundiais.

Para maximizar a capacidade produtiva e suas competências essenciais, as organizações podem, entre outras ações, buscar os resultados por meio do desempenho de suas equipes de trabalho. Geralmente os investimentos em tecnologias de última geração, o preço do produto, o serviço e a marca são fatores importantes na decisão do cliente, desde que as empresas também demonstrem que estão preparadas para exercer suas funções de forma diferenciada, valorizando o potencial humano (Moreira, 1999).

Assim, quando nos referimos ao desenvolvimento de equipes de trabalho, um dos grandes desafios organizacionais é o de aprender a trabalhar através das fronteiras culturais e com as diferenças pessoais. Para tanto, faz-se necessário adotar uma visão sistêmica do mundo, da natureza, das organizações e das pessoas, compreendendo e valorizando as características individuais. No ambiente organizacional, as diversas características particulares das pessoas podem ser vistas como fonte de inovação, potencializando e fortalecendo o relacionamento nas equipes de trabalho, para nutrir atitudes cooperativas. Quando a organização valoriza as características pessoais, entre outros fatores, cultiva-se um ambiente cooperativo e de inclusão.

Para obter resultados satisfatórios nesta perspectiva, as organizações precisam buscar o equilíbrio entre o "ser" e o "fazer", ambos fundamentais para a concretização dos propósitos organizacionais. O "fazer" está relacionado com a preparação técnica e o desempenho das

pessoas. Considerar o "ser" significa incluir nos diversos processos organizacionais as características, sentimentos, emoções, objetivos e motivações pessoais. Organizações são sistemas vivos de seres humanos, assim não podemos nos concentrar somente naquilo que fazemos. Precisamos também considerar "quem somos". (Gilley, 1999).

Trabalhamos há 14 anos com desenvolvimento de equipes em diversas organizações e temos observado, informalmente, a importância da compreensão e valorização de si mesmo e dos outros, sua influência na produtividade, qualidade e satisfação no desempenho de suas atribuições. Para aprimorarmos a qualidade do nosso trabalho, iniciamos um estudo, a partir de 1996, sobre a compreensão do ser humano baseado em um corpo de trabalho denominado Dinâmicas Humanas (Seagal e Horne, 1998). Desde então, temos realizado reflexões e vivências em vários grupos de estudo e observamos modificações na nossa visão sobre nós mesmos e sobre as outras pessoas que nos rodeiam, proporcionando um maior reconhecimento das características próprias de cada indivíduo.

Segundo Paul Schilder (1999), um corpo é sempre corpo de uma personalidade e não há imagem corporal sem personalidade. Assim, a imagem corporal está presente em toda a experiência do indivíduo. Ela apresenta um aspecto dinâmico, variando segundo as modificações nos contatos da pessoa, com o mundo e consigo mesma. Entretanto, uma modificação significativa na organização da imagem corporal implica uma modificação na estrutura da identidade da pessoa, exigindo um processo significativo com experiências consistentes que geralmente ocorrem após meses ou anos.

Os aspectos das dinâmicas de personalidade estão ligados à identidade das pessoas e a imagem corporal é a representação dessa identidade. A vivência de descobertas das dinâmicas de personalidade permite ao indivíduo uma maior conscientização do seu modo de ser. A imagem corporal revela como a pessoa "se vê" e é ponto crucial para definir a forma como as pessoas direcionam suas ações e percepções. Observamos em nossos trabalhos mudanças nas formas de relacionamentos das pessoas após a vivência da descoberta das dinâmicas de personalidade.

Geralmente recebemos muitos depoimentos positivos após a realização dos trabalhos. Tomemos como exemplo uma equipe de trabalho em que as pessoas se reuniam freqüentemente para desenvolvimento de projetos na organização. Elas tinham sérias dificuldades para tomar as

decisões, em função dos atritos nos relacionamentos. Cada membro da equipe tinha sua própria forma "ideal" para desenvolver um projeto. Assim, agiam em função dos seus pressupostos. Quando identificaram os jeitos de ser, não mudaram seus pressupostos de ação, porém iniciaram uma comunicação fluente na reunião para adotar um processo que inclui os modos de ser das pessoas, fortalecendo a complementaridade.

Considerando que a imagem corporal está relacionada à representação da identidade corporal das pessoas, e esta é mutável conforme suas experiências motoras e perceptivas, questionamos então se uma vivência de descoberta de dinâmicas de personalidade modificaria também a imagem corporal das pessoas.

Desenvolvemos esta dissertação com o objetivo de verificar se a imagem corporal de funcionários da área técnica de uma empresa se modifica a partir da vivência de descoberta das dinâmicas de personalidade.

A redação do trabalho tem o seguinte ordenamento: O primeiro capítulo trata essencialmente do conceito de imagem corporal (Schilder, 1999). De forma sucinta, procura fornecer subsídios para a compreensão da imagem corporal, focalizando especialmente o aspecto social.

O segundo capítulo trata da abordagem de dinâmicas humanas (Seagal e Horne, 1998), incluindo conceitos básicos e processos individuais de funcionamento. Este capítulo trata do assunto com mais detalhamento que os demais capítulos, por ser um tema novo no meio acadêmico brasileiro.

No terceiro capítulo, apresentamos os conteúdos desenvolvidos na vivência de descoberta de dinâmicas de personalidade. São abordagens de diversos autores a respeito da valorização do "ser" nas empresas, relacionados com as dinâmicas humanas.

Nos dois capítulos seguintes, apresentamos a metodologia e os resultados de uma pesquisa-ação que realizamos em uma empresa, aplicando o procedimento de dinâmicas humanas e o teste de imagem corporal de Rodrigues (1999), modificado por Lovo (2001).

O sexto capítulo discorre sobre a discussão realizada a partir dos resultados do trabalho de campo. A partir das reflexões desenvolvidas, apresentamos no sétimo capítulo algumas

considerações que incluem conclusões desta pesquisa e elementos que poderão nortear outros trabalhos nesta direção.

Capítulo 2

Imagem Corporal

Trataremos neste capítulo de conceitos essenciais sobre a imagem corporal e de sua ligação com a abordagem das dinâmicas de personalidade.

2.1 A Importância das Imagens

Somos organismos vivos complexos, interagindo internamente e externamente de forma sistêmica. A interação entre corpo e cérebro envolve todos os seus "componentes", gerando assim respostas internas, algumas das quais constituem as imagens mentais. Todos nós formamos imagens, conscientes ou inconscientes, de situações passadas, planos futuros, pessoas, objetos, ambientes e de nós mesmos. Provavelmente as imagens são os principais conteúdos dos nossos pensamentos, independente da modalidade sensorial em que são geradas, orientando as nossas escolhas e ações.

Quando recordamos um momento especial ocorrido em nossas vidas, como por exemplo, o instante do nascimento de um filho, formamos uma imagem deste fato passado que reflete em nós emoções e provoca alterações, durante a lembrança, no estado do corpo, na cor da pele, na nossa postura corporal e na expressão facial. Esta imagem evocada é a representação aproximada de uma experiência anterior. E toda vez que relembrarmos este mesmo momento provavelmente reconstruiremos uma nova versão, de acordo com a idade e experiências de vida.

Nunca temos uma reprodução exata da realidade, mas para nós aquela imagem formada é real e agimos em função dela. Portanto, as imagens são representações mentais que integram experiências sensoriais variadas, tais como visuais, auditivas, olfativas (Damásio, 1994).

"O corpo é parte do mundo em harmonia" (Le Boulch, 1987). Esta afirmação se refere a uma interação contínua entre organismo e ambiente externo. Nosso organismo é dinâmico, está em

constante modificação e pode influenciar o ambiente, que é em parte um produto de sua atividade. Por sua vez, o ambiente influencia o organismo, que recebe sinais e gera respostas que são os comportamentos. Através de toda esta complexidade, construímos e manipulamos as imagens na nossa mente, interpretando os sinais enviados e recebidos. O conhecimento factual necessário para o raciocínio e para a tomada de decisões chega sob forma de imagens mentais.

"Podemos adquirir estratégias para raciocinar e tomar decisões; podemos selecionar uma resposta motora a partir do elenco disponível no cérebro ou formular uma resposta motora nova, sendo uma composição desejada e deliberada de ações, que pode ir desde uma expressão de cólera até abraçar uma criança; desde escrever uma carta para o editor até tocar uma sonata" (Damásio, 1994, 120).

As decisões pessoais e sociais estão repletas de incertezas e têm impacto na vida de forma direta e indireta, requerendo conhecimentos sobre o mundo externo e sobre o mundo interno do indivíduo. Portanto, deve-se fazer presente a atenção e a memória de trabalho para que o componente do conhecimento reunido na forma de imagens no cérebro possa ser manipulado ao longo do tempo.

2.2 Conceito de Imagem Corporal

Assim como formamos imagens de objetos, situações, planos, formamos também imagens do nosso corpo, chamadas de imagem corporal. A imagem corporal é a imagem mental do corpo próprio. Para Schilder (1999), é o modo pelo qual o corpo se apresenta para nós. A imagem corporal indica uma percepção do corpo, que nos chega através dos sentidos e das figurações e representações mentais envolvidas. Le Boulch (1987, 188) reforça o conceito de Schilder:

"A imagem do corpo é como uma intuição de conjunto ou um conhecimento imediato que temos de nosso corpo no estado estático ou em movimento, na relação de suas diferentes partes entre si e em suas relações com o espaço circundante dos objetos e das pessoas. Esta noção acha-se no centro do sentimento de maior ou menor disponibilidade que queremos de nosso corpo e no centro da relação vivida, universo sujeito, sentida efetivamente e às vezes no modo simbólico".

A imagem corporal faz parte das características humanas e tem relação com a história da pessoa, considerando seu momento de vida, seu estado, sua experiência particular. Assim, a imagem do corpo tem traços característicos de toda a nossa vida. A imagem corporal está em constante interação com o mundo, em um processo contínuo de modificação. Dependendo do uso que fazemos da nossa imagem corporal, ela torna-se um objeto diferente (Schilder, 1999).

Segundo Fisher (1986) apud Cashe e Pruzinsky (1990), as mudanças na imagem corporal podem ocorrer através de alterações físicas e emocionais. O pensamento lógico da consciência tenta construir a imagem corporal de modo que esta possa se adequar à maioria das situações. A imagem corporal não se confina aos limites do corpo- há uma imagem corporal fora de nós que ultrapassa esses limites. A evolução da imagem corporal se dá, de certa forma, paralelamente ao desenvolvimento das percepções, do pensamento e das relações.

Schilder (1999) trouxe grandes contribuições a respeito do processo de desenvolvimento da imagem corporal, mostrando que a construção da imagem do corpo está ligada aos aspectos fisiológicos, libidinais e sociais.

Schilder nos coloca a importância do estudo das relações entre as imagens do corpo dos indivíduos para compreendermos plenamente o processo de construção da imagem corporal. O próximo tópico tratará do movimento, como fator preponderante dos aspectos sociológicos da imagem corporal.

2.3 Ação humana e o Conhecimento do Corpo

A imagem corporal é uma das experiências básicas na vida de qualquer pessoa e vivemos constantemente com conhecimento do nosso corpo. Em toda ação agimos como personalidades e com o nosso próprio corpo. Fazemos representações do nosso corpo à medida que este vai mudando. A imagem do corpo organiza-se como núcleo central da personalidade através das relações mútuas entre o indivíduo e o ambiente externo, movidas pelas atividades motoras e pelas sensações e percepções que exploram este ambiente (Le Boulch, 1985).

Muitas vezes, em toda ação e em todo desejo pretendemos obter uma mudança da imagem corporal.Deste modo, o movimento influencia a imagem corporal e nos leva de uma mudança da imagem corporal a uma mudança de atitude psíquica (Schilder, 1999).

As nossas ações estão parcialmente baseadas em percepções e imagens inteiramente conscientes, com um plano antecipatório. Muitas vezes sentimos um impulso inconsciente para alcançar um objetivo, sem saber claramente onde vamos chegar. A consciência pode se desenvolver gradualmente durante o desempenho da ação, e as sensações provocadas pela ação terão uma influência no desenvolvimento do plano. Assim, é importante o conhecimento sobre o nosso próprio corpo (Schilder, 1999).

Le Boulch (1985) também compartilha desta mesma visão, mencionando que é essencial no desenvolvimento do ser humano o trabalho de "percepção do corpo próprio", baseando-se na interiorização, que é uma forma de atenção voltada para o próprio corpo.

Segundo contribuições de Fisher (1986) apud Cash e Pruzinsky (1990), a imagem do corpo é altamente subjetiva e muitas vezes não é congruente com a realidade física própria de cada pessoa. Nós construímos imagens a respeito do tamanho e da forma de vários aspectos do corpo que geram, conseqüentemente, sensações de conforto e desconforto, satisfação ou insatisfação. Como nós nos percebemos e experimentamos nossos corpos está diretamente relacionado à percepção de nós mesmos. O corpo é o fundamento da nossa personalidade.

O modelo postural do corpo muitas vezes é diferente da posição real em que o corpo está. Quando colocamos nossos membros em uma posição não usual, por exemplo, não aceitamos esta mudança e sentimos como se isto não houvesse acontecido ou pelo menos só acontecesse parcialmente. O conhecimento teórico de que fizemos esta mudança não penetra em nossa imagem corporal.

Precisamos da imagem corporal para iniciar os movimentos, especialmente quando as ações são dirigidas a nosso próprio corpo. O plano deve incluir também o objetivo das nossas ações de forma consciente. Para agir, devemos saber alguma coisa sobre a qualidade do objeto de nossa intenção e de que forma gostaríamos de nos aproximar dele (Schilder, 1999).

Quando estudamos o comportamento humano, estamos sempre lidando, simultaneamente, com sensações, percepções e reações motoras, constituindo uma unidade. O modelo postural desempenha um papel importante em toda ação, pois existe uma estreita relação entre percepção e ação. Toda percepção está associada a uma atitude e toda percepção tem sua motilidade. Existe sempre uma personalidade que experimenta a percepção.

O conhecimento do nosso corpo depende, em grande parte, da ação. O movimento leva a uma melhor orientação em relação ao nosso corpo, pois o conhecimento do corpo também se dá pelo movimento e as ações corporais dão a forma final ao eu corporal. Não sentimos tanto o nosso corpo quando ele está em repouso; mas o percebemos mais claramente quando se move e quando novas sensações são obtidas no contato com a realidade, isto é, com os objetos.

A imagem corporal pode ser considerada como uma unidade passível de transformações, sempre se modificando segundo as circunstâncias da vida. O movimento é um importante fator de unificação das diferentes partes de nosso corpo, e através dele chegamos a uma relação definitiva com o mundo externo e com os objetos. A estruturação do modelo postural só é possível quando se relaciona intimamente com as experiências externas.

2.4 Curiosidade e Expressão das Emoções

As imagens corporais são em princípio sociais. As experiências visuais ou táteis que levam à construção da imagem corporal pessoal levam, ao mesmo tempo, à construção da imagem corporal dos outros. Não só nos vemos, como também temos uma tendência a ver nosso corpo tanto quanto o corpo dos outros (Schilder, 1999).

Há uma profunda ligação entre a imagem corporal do próprio indivíduo e a dos outros. Para nós, existe uma grande importância também naquilo o que as outras pessoas fazem com seus corpos. Muitas vezes o que encontramos em nós pode ser visto nos outros. Um corpo é sempre o corpo de uma personalidade, e a personalidade possui emoções, sentimentos, tendências, motivos e pensamentos. Ao se ver e compreender o corpo de outra pessoa, compreende-se imediatamente a ação desta pessoa expressa nos movimentos.

A construção da imagem corporal se baseia na história individual da pessoa e nas suas relações com os outros. A história interna é, também, a história de nossas relações com outros seres humanos. Quando não somos capazes de ter uma percepção verdadeira do nosso próprio corpo, também somos incapazes de perceber os corpos dos outros. Temos curiosidade pelo nosso corpo tanto quanto pelos corpos dos outros, curiosos a respeito de suas emoções e do modo como se expressam no rosto e no corpo.

Desejamos igualmente saber o que pensa, quais são suas idéias e representações. Mas também temos necessidade de mostrar ao outro quais são nossas idéias e emoções. Geralmente, desejamos compreender pensamentos e gestos alheios, mas também, desejamos que nossas atitudes e idéias sejam compreendidas (Schilder, 1999).

Todas as emoções influenciam a imagem corporal através das diversas alterações no corpo, na cor da pele, na postura corporal e expressão facial. Segundo Damásio (1994), emoção pode ser definida como um conjunto das alterações do estado do corpo associadas a certas imagens mentais que ativaram um sistema cerebral específico. No sentido literal, emoção significa movimento para fora. Portanto, as emoções são sempre sociais e se dirigem para os outros. Mesmo a emoção da pessoa solitária se dirige a um interlocutor imaginário.

A imagem corporal e a emoção estão intimamente relacionadas e, assim como nossa imagem corporal é a expressão de nossa vida emocional e de nossa personalidade, os corpos dos outros adquirem seu significado final ao serem corpos de outras personalidades. (Schilder, 1999).

Existem as emoções e os motivos instintivos e voluntários para reconstruir e destruir, que estão sempre sob a orientação dos objetivos finais da personalidade e do organismo como um todo, baseados na necessidade interna de escapar de toda cristalização e restrição. O corpo se contrai quando sentimos ódio, tornando-se mais rígido, e seus limites com o mundo ficam fortemente demarcados; quando sentimos amizade e amor, nosso corpo se expande. Podemos abrir os braços, como se estivéssemos envolvendo o mundo, e os limites da imagem corporal perdem sua nitidez, expandindo-o.

A imagem postural do corpo, apesar de ser basicamente uma experiência dos sentidos, provoca atitudes de tipo emocional, e tais atitudes não podem ser separadas da experiência sensorial. Estes

aspectos estão presentes quando vemos o corpo de outra pessoa e quando julgamos o nosso próprio corpo. Temos em um primeiro momento uma impressão sensorial do corpo do outro. Esta impressão adquire seu significado real através de nosso interesse emocional pelas diversas partes do corpo do outro.

2.5 Relações Sociais de Imagens Corporais

O modelo postural do corpo precisa ser construído e este processo só é possível quando se relaciona intimamente com as experiências a respeito do mundo. Segundo Schilder (1999), as imagens corporais nunca estão isoladas. Estão sempre cercadas pelas imagens corporais dos outros. Há uma conexão muito estreita entre a nossa imagem corporal e as dos outros. Estas inter-relações podem ser de partes ou de totalidades: podemos incorporar partes de imagens corporais de outras pessoas a nosso modelo postural; podemos enriquecer nossa percepção da imagem corporal com identificações com as imagens corporais dos outros; podemos doar partes de nossa própria imagem a outras pessoas.

A necessidade de se expressar é uma das mais importantes necessidades do ser humano, e nos expressamos muito através do nosso corpo. "É pelo corpo que ficamos presentes" (Le Boulch, 1985). De acordo com a abordagem de Le Boulch (1985) , o corpo do homem e seus gestos são a expressão de sua subjetividade. "A conscientização da importância significante do corpo confere aos gestos e às atitudes um caráter intencional, constituindo-se num meio de comunicação que duplica a linguagem verbal".

Além deste aspecto, Schilder (1999) reforça a importância dos olhos e do rosto nas relações sociais com as outras pessoas, por serem partes expressivas do corpo e que podem ser vistas por todos. Toda modificação da expressão, seja por alterações vasomotoras ou por mudanças de atitudes, também se torna imediatamente uma modificação de nossas relações sociais. Toda expressão ou mudança de expressão é sempre dirigida para as pessoas que nos cercam e tem a função de aproximá-las.

A imagem corporal não é estática, mas sim está em constante construção criativa, sendo construída, desmanchada e reconstruída. Para este processo dinâmico de construção existe o fator central – o ego com suas intenções, lutas e desejos. Os processos de identificação, personificação

e projeção têm um papel importante nessa construção. Quando criamos uma imagem adequada a nossas necessidades e tendências, esta não permanece inalterada – há um fluxo contínuo, e cada cristalização é imediatamente seguida por um estágio plástico, em que são possíveis novas construções e esforços, de acordo com a situação emocional do indivíduo.

Além disso, há não apenas uma mudança contínua de nossa imagem corporal, mas também uma modificação constante de suas relações espaciais e emocionais com as imagens corporais das outras pessoas e com a construção das imagens corporais destas (Schilder, 1999).

No que diz respeito às relações de imagens corporais, existe a influência da distância espacial e da distância emocional entre as imagens. A distância espacial oferece menos possibilidades de relações. Além da distância espacial, temos de levar em conta que toda emoção relativa à outra pessoa nos aproxima de sua imagem corporal. Desta forma, a configuração emocional determina a distância entre os objetos e o corpo.

A nossa imagem corporal nos diz respeito a nós mesmos, as nossas experiências vividas, nossos desejos e intenções. Ela é pessoal, e está em constante modificação, embora parte dela possua a tendência de se estabilizar. A nossa imagem corporal não está isolada, e sim em constante interação com as imagens das outras pessoas. Ou seja, as nossas modificações constantemente vão sendo influenciadas pelas interações externas, com as pessoas e com o mundo. A transformação de nossas percepções sobre nós mesmos e a ampliação da consciência de nossos processos internos também influenciam significativamente a mudança na imagem corporal. Este capítulo reforçou o aspecto sociológico da imagem corporal.Nossa pesquisa está fundamentada nas relações através da vivência, na qual o conhecimento de si mesmo se deu pelas interações pessoais.

Capítulo 3

Dinâmicas Humanas

A nossa imagem corporal está em constante transformação, em um processo de construção e reconstrução criativa. Este processo recebe influências externas, tais como a cultura, a família, o ambiente de trabalho e experiências diversas. Recebe também influências internas, que são a estrutura fisiológica, biológica, aspectos emocionais, desejos, interesses e as características individuais. Segundo Schilder (1999), o desenvolvimento pleno da personalidade e seus valores só são possíveis através do corpo e da imagem corporal, e não há imagem corporal sem personalidade.

As características individuais influenciam a imagem corporal e fazem parte do modo de ser das pessoas. Trataremos das características humanas através de uma abordagem chamada por Seagal e Horne (1998) de dinâmicas humanas. O estudo sobre dinâmicas humanas teve seu início em um contexto psicoterápico, em 1979. Foram identificados, a partir dos tons de voz das pessoas, modos diferentes de processar e atuar.

Estes modos de ser, que podem facilitar a compreensão das pessoas sobre si mesmas e sobre as outras, foram identificados como dinâmicas de personalidade. Estas dinâmicas foram observadas nas pessoas através de trabalhos grupais e entrevistas, realizados desde 1979, com mais de 40.000 pessoas em diversos países.

3.1 Conceituação e Benefícios

Através das interações que temos com as pessoas e com o mundo, sabemos que possuímos características essencialmente diferentes uns dos outros. A abordagem das dinâmicas humanas nos oferece uma forma organizada e estruturada de compreender estas nossas características, ligadas aos nossos processos internos.

Este estudo foi desenvolvido por Seagal e Horne (1998) baseado em um trabalho de observação dos comportamentos e atuações das pessoas em todo o mundo. O foco deste estudo é a

identificação dos jeitos de ser de cada um, independentemente das diferenças culturais, idade ou gênero. Estes jeitos de ser são percebidos através da combinação de princípios fundamentais que forma a estrutura interna do indivíduo, refletindo em suas ações na interação com o mundo e consigo mesmo.

Segundo as pesquisas realizadas, cada uma destas dinâmicas de personalidade é caracterizada pelas diferentes formas de processar informações, de se comunicar, de se relacionar, de aprender, entre outras. Todas essas características têm igual valor. Cada pessoa pode ser mais ou menos competente, madura ou inteligente. Desta forma, cada jeito de ser é reconhecido como um sistema dinâmico com potencial para o seu desenvolvimento.

A beleza de uma pessoa, de uma flor ou de um poema reside em vê-los por inteiro, sem esquecer os detalhes que compõem o todo. A visão do ser humano como um ser integrado é um dos grandes benefícios deste trabalho, segundo Senge (1998). As pessoas, com suas maneiras particulares para lidar com diversas questões são igualmente importantes, não existindo uma dinâmica "melhor" do que outra,mas apenas dinâmicas diferentes que se complementam quando estão atuando juntas.

De acordo com depoimentos citados por Seagal e Horne (1998), as pessoas que identificam suas dinâmicas de personalidade se sentem compreendidas e aceitas como realmente são e funcionam, por si mesmas e por outros, reconhecendo seu valor. São incorporados nos relacionamentos pessoais, de um modo geral, rótulos negativos como "lento", "alheio", "desligado", "ditatorial", "hiper sensível", "insensível", entre outros. Quando as pessoas reconhecem seu valor e o valor dos outros, estes rótulos normalmente são abandonados.

Assim como descreve Gilley (1999), quando "rotulamos" alguém, estamos nos concentrando em apenas uma parte da pessoa, deixando de ver a pessoa como um todo integrado com sentimentos, família, esperança, sonhos, desejos e suas características naturais e aprendidas. Podemos assim olhar cuidadosamente para cada pessoa, apreciando sua singularidade e seu valor, reconhecendo-a exatamente como ela é.

Compreendendo as diferenças fundamentais na constituição das pessoas, estaremos mais bem preparados para apreciar os estilos específicos das pessoas agirem e se relacionarem,

minimizando os prejulgamentos que fazemos. Boa parte do nosso comportamento está ligada às nossas crenças e pressupostos, que são as coisas em que acreditamos. Sendo assim, podemos reconhecer e valorizar os nossos pontos portes e pontos fortes de outras pessoas, influenciando substancialmente os nossos relacionamentos familiares e profissionais. (Bracey et.al 1990).

No ambiente de trabalho, podemos nos desenvolver conscientemente para atender às necessidades de grupos com dinâmicas de personalidade distintas, ajudando-os a crescer e a aprender, a se comunicar e cooperar, a fazer uso de seus talentos particulares e evitar os mal-entendidos que surgem pela falta de reconhecimento das nossas diferenças.

3.2 Origem

Durante um atendimento psicoterápico, Seagal e Horne (1998) perceberam através da fala de sua cliente, três tons de voz diferentes, sendo que um deles sobressaia em relação aos outros. Deste modo iniciou-se uma pesquisa em relação aos tons de voz de um indivíduo e sua atitude em geral, relacionada com outras pesquisas que tratavam das associações entre as freqüências de som e luz e o corpo humano. As mais altas destas freqüências e vibrações estavam associadas com a cabeça e as mais baixas, com os membros.

O processo interno do indivíduo poderia ser avaliado através da audição e da distinção de freqüências. A freqüência alta estava relacionada com o aspecto mental, a média com o aspecto emocional e a baixa com o físico. Cada freqüência indicava os distintos padrões de comportamento e de processamento interno das pessoas. Após esta descoberta, rastreou-se ritmo, modulação, articulação, volume, tempo, contorno melódico, textura e qualidade. Estes caracteres forneciam informações sobre o modo de ser do indivíduo com suas interações mentais, emocionais e físicas.

Foram observados comportamentos de pessoas em diversas situações, identificando outras "pistas", além da auditiva, para captar as distinções. Os diferentes jeitos de ser são evidenciados na forma como as pessoas direcionam seu olhar, nos gestos e movimentos, no ritmo e na cadência da linguagem falada, na preferência por certas palavras, no tipo de memória, nas reações ao estresse e na forma de aprender.

3.3 Três Princípios – Um Novo Paradigma

Cada dinâmica humana possui seu estilo particular de processamento interno, fundamentado pela interação entre os princípios mental, emocional e físico. Estes princípios estão presentes em todos os seres humanos, expressos e combinados de formas e níveis diferentes, formando assim nove dinâmicas de personalidade. Cinco destas dinâmicas fazem parte do corpo de trabalho.

Para dar início à conceituação, consideremos a seguinte analogia para a função de cada princípio, conforme Seagal e Horne (1998). Quando vamos construir uma casa, iniciamos este processo pela elaboração de um projeto. Este projeto é feito no nível mental, através dos cálculos, desenho das linhas estruturais ligadas ao objetivo da construção. A questão emocional está relacionada à disposição dos cômodos para as pessoas que vão habitar. A construção propriamente dita é feita no nível físico. Cada nível contribui para a construção da casa, assim como cada princípio tem a sua função na estrutura do indivíduo.

3.3.1 Princípio Mental

As atividades mentais estão vinculadas a alguns principais atributos, tais como raciocínio, objetividade, estrutura, visão global. Estes atributos fazem parte do princípio mental, e são expressos através das capacidades pessoais de pensar logicamente, objetivamente e a longo prazo, de obter visão global, de definir seus valores, de criar e manter estruturas.

As ações das pessoas que possuem o princípio mental desenvolvido são fundamentadas em definição clara de valores, visão e objetivo, trazendo perspectiva e imparcialidade.

3.3.2 Princípio Emocional

Os atributos do princípio emocional estão ligados ao relacionamento e à conexão, valorizando sentimentos e emoções, tanto seus quanto dos outros. Estes atributos podem ser a comunicação, a subjetividade, a imaginação criativa e a organização. O princípio emocional pode ser expresso de formas diferentes de acordo com a maturidade de cada um. Quando o indivíduo possui este princípio desenvolvido, ele tem consciência de seus sentimentos, não se deixa dominar por eles, e expressa-os de forma adequada e tem a tendência de manter e criar harmonia nos

relacionamentos, através de uma comunicação empática. Quando está desenvolvendo uma atividade, ele mantém o foco do trabalho ao mesmo tempo em que é flexível, criativo e organizado, valorizando a qualidade dos relacionamentos.

3.3.3 Princípio Físico

Assim como os outros dois princípios, o princípio físico está associado a certos atributos, que são praticidade, concretização, experiência sensorial. Estes atributos se conectam com o corpo e com a "parte" pragmática das pessoas.

As pessoas que possuem o princípio físico desenvolvido são normalmente percebidas por outros como sendo "confiáveis", com afinidade para trabalhos cooperativos. Executam suas tarefas com domínio, gerando ações produtivas. Gostam de assegurar que os processos sejam bem feitos. Sentem sensações com facilidade , sem se deixarem dominar por elas. Estas pessoas podem se sentir responsáveis pelo bem estar de sistemas de uma forma geral, principalmente quando estão envolvidas. Isto ocorre devido ao seu pensamento sistêmico desenvolvido.

3.4 Dinâmicas de Personalidade

Como abordamos anteriormente, os princípios mental, emocional e físico interagem, no nosso processo interno de formas diferentes, formando as dinâmicas humanas. Certas pessoas possuem como centro de seu processo o princípio mental, outras o emocional e outras o princípio físico.

O nosso princípio central nos direciona em relação ao "*como*" processamos informações, que pode ser de forma linear (mental), de forma lateral (emocional) ou de forma sistêmica (físico). O princípio secundário, conectado com o princípio central, está relacionado "*a que*" tipo de informação é processado. Portanto, cada pessoa possui um "centro" diferente de ser e de processar, resultando em talentos e afinidades específicas.

Nas pessoas observadas em diversos países, através das pesquisas realizadas por Seagal e Horne (1998), foram identificadas nove dinâmicas de personalidade.

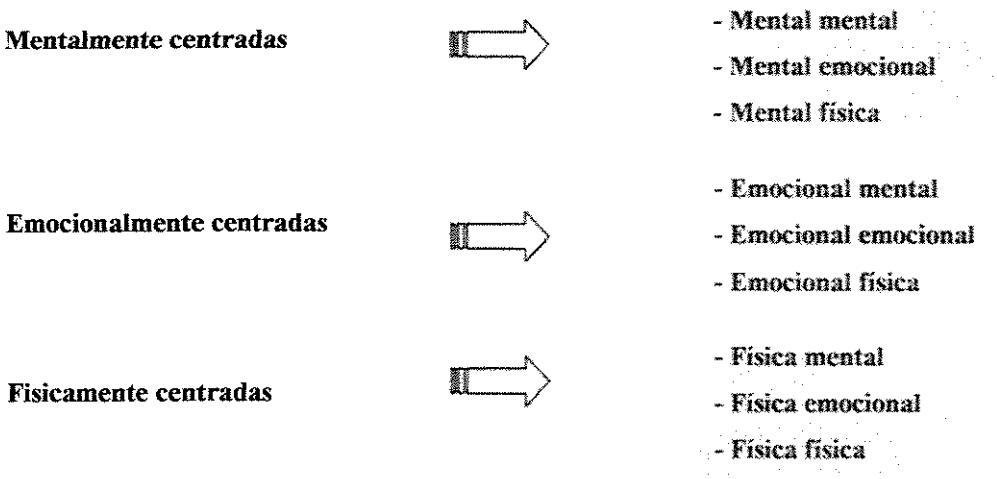

Figura 3.1 – Nove Dinâmicas de Personalidade

Segundo as observações de Seagal e Horne(1998), cinco destas nove dinâmicas humanas constituem a maioria da população ocidental. Consideram como "mundo ocidental" tudo, menos o extremo oriente. Estas cinco dinâmicas humanas são: mental física, emocional mental, emocional física, física mental e física emocional.

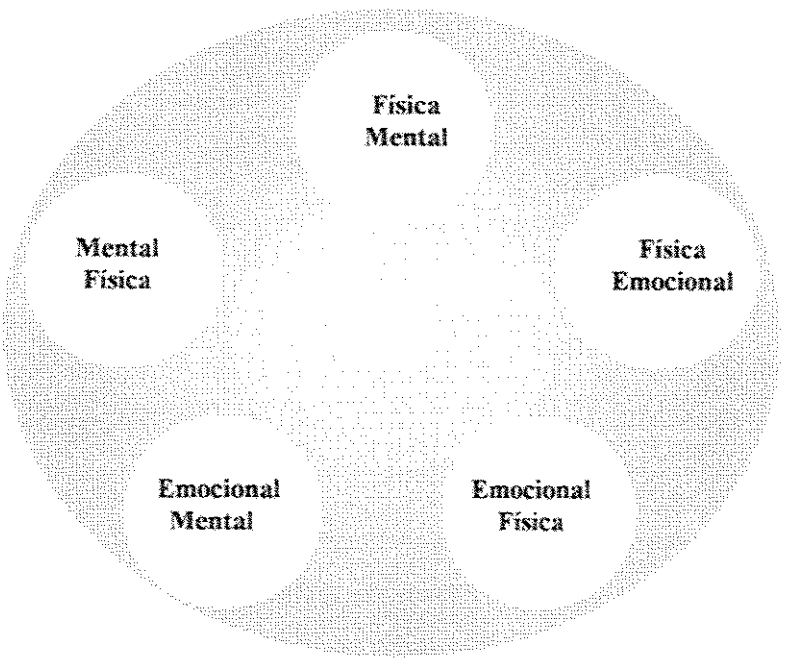

Figura 3.2 – Dinâmicas de Personalidade Predominantes

A distribuição destas dinâmicas no mundo ocidental não tem proporções iguais. Estima-se que 5% ou menos da população nas culturas ocidentais sejam mentais físicas; cerca de 15% sejam fisicamente centradas (10% físicas mentais, 5% físicas emocionais); e os restantes 80% sejam emocionalmente centradas (cerca de 55% emocionais físicas e 25% emocionais mentais). Estes percentuais aproximados têm sido observados constantemente em diversas organizações e instituições de ensino nos Estados Unidos, Canadá, Europa e Israel.

De acordo com a pesquisa, a maioria das pessoas de descendência japonesa observadas, sejam elas nascidas e educadas no Japão ou fora dele, é do tipo físico mental, enquanto que a maioria das pessoas de nacionalidade ou herança chinesa que foram encontradas é física emocional. Estas descobertas podem nos mostrar que, algumas das diferenças fundamentais entre o Oriente e o Ocidente podem ser, além das diferenças culturais, diferenças de dinâmicas de personalidade.

3.5 Aspectos Fundamentais de Cada Dinâmica de Personalidade

3.5.1 Pessoas Mentais Físicas

"A minha maneira solitária de ser me deu algo muito valioso, que é justamente do que necessito... Minha mente é tão serena, porém concentrada, e sou tão alerta quanto um gato atrás do rato". (J. Krishnamurti)

Processamento interno geral e sua relação com a vida e com o mundo

Às pessoas físicas mentais possuem o talento natural de estabelecer visão a longo prazo, valores e princípios, articulando as situações. Seagal e Horne (1998, 68) fazem uma analogia para facilitar esta compreensão:

"Elas são como se sempre estivessem olhando do alto da montanha, sob uma perspectiva elevada e de longo alcance, obtendo conseqüentemente objetividade e imparcialidade na sua visão de mundo."

Todas as pessoas, de uma forma ou de outra, possuem valores próprios que direcionam suas ações, mas muitas vezes de maneira inconsciente. Para as mentais físicas, os seus valores são definidos e estruturados conscientemente, direcionando suas ações e suas vidas. Normalmente

estes valores não se alteram facilmente. As pessoas mentais físicas são atraídas pela natureza, pelo o espaço físico e pelo espaço atemporal devido as suas necessidades de obter perspectiva.

A pessoa mental física possui uma estabilidade emocional que é visível por outras pessoas. Esta estabilidade está relacionada com a não percepção das emoções de outros, e quando tais emoções são percebidas há uma rápida transição para sua compreensão lógica. Como disse uma pessoa mental física, mencionada na obra de Seagal e Horne (1998, 72):

"Eu irei experimentar algo como tocante, emocionante, triste ou assustador, mas o sentimento será assimilado tão rapidamente que minha resposta será objetiva. Um observador pode não ter consciência de que terei tido uma experiência subjetiva. É possível que nem eu perceba isto."

As pessoas mentais físicas gostam muito de leituras, pois assim estimulam o sentido visual. Como o sentido visual é muito utilizado, sentem satisfação em "olhar" lugares, pessoas ou obras de arte. Geralmente preferem agir sozinhas, no que diz respeito a pensar sobre um assunto, aprender algo ou até mesmo executar atividades.

Contribuições no trabalho – preferências e atitudes

Assim como todas as outras dinâmicas de personalidade, a pessoa mental física oferece às organizações uma contribuição valiosa no que diz respeito à precisão e coerência de práticas e objetivos. Tem facilidade para desenvolver trabalhos meticulosos, em ordem seqüencial. É muito comum ela refazer ou reescrever algo diversas vezes para assegurar seus objetivos, mesmo que outras pessoas não sintam essa necessidade.

Devido à necessidade de ser meticulosa, a pessoa mental física trabalha eficientemente sozinha, fazendo assim a ligação com seus valores. Mesmo assim, não se sente desconectada de outras pessoas. Ela possui facilidade para executar planejamento estratégico. Seus talentos naturais de visão geral e a longo prazo, raciocínio lógico e analítico contribuem para essa habilidade. Normalmente consegue ver todos os lados de uma situação ou um problema, sendo imparcial. Esta característica pode facilitar um processo decisório ou, por outro lado, dificultar, pela necessidade de visão clara de todas as conseqüências que envolvem a tomada de decisão.

Como já descrevemos, as principais escolhas de vida das pessoas mentais físicas são feitas fundamentalmente em seu sistema de valores. Isso pode ser verificado no seguinte exemplo de uma pessoa mental física (Seagal e Horne, 1998, 73):

"Meus valores tiveram grande influência na minha escolha de emprego. Quando era jovem, recebi uma oferta muito atraente para gerenciar um negócio. Entretanto, não poderia considerar seriamente a oferta porque não valorizava o tipo de negócio. Entrei para minha empresa atual devido a sua reputação de integridade e minha crença no valor social dos seus produtos".

Desempenho em uma equipe de trabalho

Quando as pessoas mentais físicas estão envolvidas em uma equipe de trabalho, elas contribuem muito para que o objetivo não seja desvirtuado, oferecendo seus dons de visão e estratégia a longo prazo, de estruturação de planos, de observações e atitudes imparciais. Além disso, asseguramos valores e princípios para si e para a equipe, como se estivessem "cuidando" da tarefa. Costumam participar silenciosamente nas reuniões de trabalho, falando somente quando é necessário colocar um aspecto importante e essencial que ninguém tenha dito ainda. Possuem assim a capacidade de ouvir com atenção todos os aspectos discutidos pelo grupo, buscando encontrar as bases comuns de concordância.

Preferem levar para uma reunião, reflexões com relação ao tema que será tratado. Resumem com facilidade as idéias e pensamentos dos outros membros do grupo, através de uma participação equilibrada e estável. O seu grande desafio no trabalho em equipe pode ser o aprendizado em lidar com processos espontâneos e expressar, para as outras pessoas, um pouco mais suas emoções e pensamentos.

Habilidades e características nas relações interpessoais

Normalmente os relacionamentos das pessoas mentais físicas são escolhidos com base em seus valores, e elas costumam ser extremamente confiáveis em suas relações pessoais. Para estas pessoas escolhidas a pessoa mental física poderá falar sobre suas emoções e sentimentos. Muitas vezes outras pessoas não percebem que ela sente, por exemplo, compaixão aos sentimentos alheios, gerando nos outros julgamentos tais como alienado ou indiferente. A pessoa mental

física não costuma expressar entusiasticamente seus sentimentos, mantendo seu humor em um ritmo estável.

Preferem demonstrar carinho pelo outro através de atitudes sutis, como por exemplo, sua presença e atenção em momentos difíceis. Em conflitos onde as emoções são fortemente exteriorizadas, as pessoas mentais físicas reagem, tornando-se ainda mais objetivas, empenhadas na compreensão e no esclarecimento de questões. As pessoas mentais físicas costumam ser procuradas por outros para mediar situações de conflitos, apesar de muitas pessoas se sentirem incomodadas por esta atitude. Geralmente não costumam se sentir à vontade em relacionamentos com pessoas desconhecidas, como por exemplo, em reuniões sociais e informais. Quando sentem que um valor pessoal profundo foi transgredido em um relacionamento, eles dificilmente mantêm o interesse. Podemos observar isto através de um exemplo de uma pessoa mental física (Seagal e Horne, 1998, 76):

"Meu antigo chefe, que estava à frente do departamento de recursos humanos, foi exigente em despedir diversos funcionários que haviam sido pegos roubando. Entretanto, quando saiu da empresa para se tornar autônomo, descobri que havia copiado muitos dos programas de computador para seu uso próprio como consultor. Isto transgrediu de tal forma meu senso de valores que, desde então, tenho sido incapaz de negociar com ele em sua nova atividade. Não consigo sequer ser educado com ele. Estou certo de que isso o deixa confuso, pois trabalhávamos juntos e nosso relacionamento era bastante amigável."

Reações típicas e espontâneas às diversas mudanças que se apresentam

Os mentais físicos normalmente reagem às mudanças da seguinte forma: precisam de tempo para avaliar criteriosamente se a mudança a ser implementada serve a propósitos de longo prazo; procuram se certificar de que a mudança esteja alinhada com seus valores, possibilitando uma mudança efetiva; demonstra interesse pela mudança através de suas atitudes, sem expressão emocional visível por outros; resistem à mudança quando não estiver coerente com seu sistema de valores. Por exemplo, quando por algum motivo seus valores mudaram ou os valores da empresa não são mais congruentes com seus atuais valores, tomam a decisão de sair desta empresa e procurar outro trabalho.

Necessidades naturais para um aprendizado de qualidade

A qualidade do seu aprendizado é maior quando o assunto que ele está aprendendo está relacionado às coisas que mais valoriza. Fazer anotações durante uma aula também auxilia na qualidade. Quando está participando de um curso ou seminário, a pessoa mental física prefere que o facilitador faça uma apresentação lógica, clara e estruturada. Sua seqüência ideal seria a de em primeiro lugar, fornecer uma visão geral do tema, seguida pelas partes. Os pontos chaves do assunto devem mencionados. A ênfase visual, incluindo leitura, é um excelente complemento para o seu aprendizado, reforçando-o. Durante um curso, necessita de momentos para atividades individuais e para diálogos em duplas, desde que receba materiais para reflexão e diálogo.

Aspectos corporais

As pessoas mentais físicas possuem consciência em relação as suas necessidades e sensações do seu corpo devido à ligação entre seus princípios mental e físico. Assim, percebem claramente quando estão com fome, cansadas, quando sentem dores, quando necessitam atividade física. Outras dinâmicas de personalidade não possuem essa clareza.

Percebem facilmente as alterações ambientais relacionadas à temperatura ou clima. Em suas atividades atléticas costumam ser constantes e sem muitas variações no ritmo. Estabelecem uma meta e a seguem naturalmente. Segundo Seagal e Horne (1998), a maioria das pessoas mentais físicas é de constituição física magra, sem tendências para engordar.

Geralmente elas têm mais facilidade para participar de atividades físicas que tenham um ritmo estável ao longo de algum tempo, do que em outras que envolvem diferentes ritmos e variações. Os seus movimentos corporais são moderados, freqüentemente no plano vertical (para cima e para baixo). Possuem uma postura ereta ao andar, sentar, realizar atividades. As mãos são movimentadas para enfatizar pontos que julga importantes e os olhos costumam ser focalizados e observadores.

Expressões de características na posição de liderança

A sua atuação como líder em uma organização é normalmente diretiva, ou seja, direcionando o trabalho, conciliando-o com as metas e objetivos organizacionais e de seu setor. Procura manter a

qualidade e a precisão do trabalho, sempre relacionados a valores essenciais. Prefere trabalhar de forma estreita, com pequenos grupos. Possui facilidade para delegar tarefas, desde que mantenha a direção geral da incumbência. Às vezes o líder mental físico é inconsciente do efeito de suas decisões e exigências de tempo sobre sua equipe e sobre os outros. Pode necessitar de complementaridade das habilidades de outras dinâmicas no que diz respeito à comunicação pessoal e flexibilidade.

Quando algo não ocorre como o esperado

Seagal e Horne (1998) observaram que existem processos diferentes para cada dinâmica em relação às suas respectivas reações quando alguma situação não ocorre como era esperado. Podemos visualizar estas reações através de "passos" que cada um normalmente pode seguir, embora nem todas as pessoas passem por todos estes passos, dependendo da maturidade e do grau de aprendizado.

Estas situações podem se dar quando ocorrem problemas de comunicação e mensagens mal interpretadas; quando uma reunião não transcorre conforme as expectativas; quando ocorrem falhas em planos ou projetos; quando alguém muda partes de um plano sem informar ou compartilhar com outros.

A seguir trataremos quatro passos normalmente percebidos de reações e atitudes das pessoas mentais físicas (figura 3.3). Cada pessoa pode reagir até determinado nível ou prosseguir até o último passo, dependendo de cada situação em que está envolvida

Passo 1: Quando algo não acontece como o esperado, as pessoas mentais físicas costumam "dar um passo atrás", verificando os fatos, analisando a interação dos dados, as falhas do plano e as lógicas nas seqüências. Ela analisa quais são os princípios que devem ser considerados para uma futura diretriz. A análise feita por uma pessoa mental física normalmente finaliza neste passo.

Passo 2: Neste passo a pessoa mental física inicia uma análise de si mesma sobre ações que deveriam ser tomadas para obter o resultado desejado, e quais são os seus aprendizados pessoais. Tenta descobrir quais são os princípios que servirão como guias para o seu próprio

comportamento e pensamento no futuro. A análise de uma pessoa mental física às vezes inclui também este passo.

Passo 3: Aqui as pessoas mentais físicas aplicam os passos anteriores também às outras pessoas envolvidas e questionam como e o que elas poderiam ter feito de forma diferente. Questionam se existem princípios a serem informados aos outros para seguir e evitar problemas no futuro. Percebeu-se através de pesquisas que é raro uma pessoa mental física sempre chegar até este passo.

Passo 4: Quando chegam neste passo, olham a situação como um todo, avaliando a si mesmas, aos outros e a situação, e procuram verificar se existem etapas que devem ser seguidas para lidar com o problema, em direção às metas de longo prazo. Questionam quais são os princípios para o funcionamento futuro, individuais e coletivos. É raro uma pessoa mental física se engajar em todos os passos da seqüência.

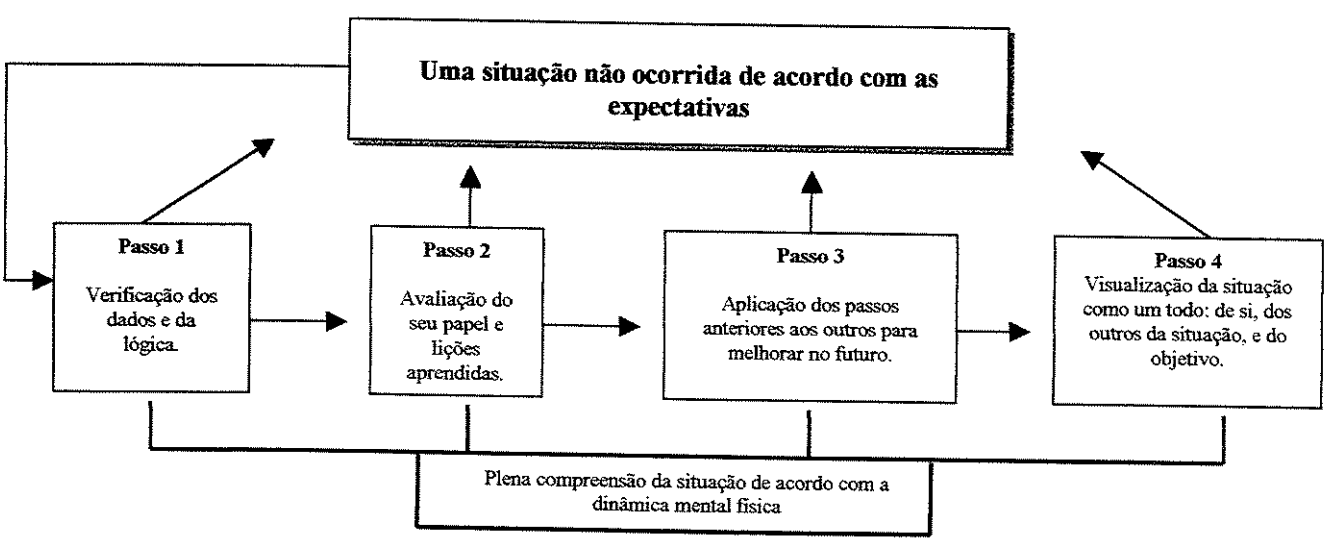

Figura 3.3: Passos da Dinâmica Mental Física

Processo de resgate de dados/informações da memória pessoal

Quando precisam se recordar de algo, os mentais físicos guardam na memória os fatores essenciais de um acontecimento, normalmente ligados às suas lições aprendidas ou a seus princípios. Não se recordam dos detalhes. Possuem dificuldades para se recordar de fisionomias e nomes, mas lembram com facilidade qualidades essenciais das pessoas. Costumam relembrar

situações em que um valor pessoal tenha sido expresso ou alterado. A sua habilidade para a escrita pode ser aproveitada para relembrar algo, mas nem sempre os mentais fisicos a utilizam. Eles têm, normalmente, facilidade para guardam na memória rotas e localização de lugares.

Necessidades e preferências para uma comunicação fluente

A pessoa mental fisica possui o talento de pensar logicamente, estabelecer estrutura, identificar valores e princípios para transmitir os pontos mais importantes de uma questão. Comunica-se de forma centrada e precisa, muitas vezes preferindo fazê-lo por escrito, pela sua necessidade de ser meticulosa. Sente-se bem em silêncio, inclusive quando está trabalhando com outras pessoas.

Sua comunicação está voltada para conceitos, dados e informações. Não sente necessidade de falar de questões sobre seu mundo interior. De acordo com a sua amplitude de valores e consciência ela pode expressar sua opinião e sentimentos. Sua comunicação é objetiva e clara no sentido de precisão, com cuidado nas palavras a serem usadas e seus significados, normalmente usando palavras chaves.

A pessoa mental fisica possui um processo útil de comunicação com o propósito de clareza em negociações ou em solução de conflitos. Seu ritmo de fala é metódico e pensado. Para a compreensão de suas emoções e pensamentos, a pessoa mental fisica prefere que outras lhe façam perguntas, facilitando a comunicação. Em conversas informais em grupos, prefere ficar ouvindo, principalmente se for com estranhos (em uma festa, por exemplo) ou estabelecer uma conversa com uma ou duas pessoas no máximo, de preferência com um tema em questão.

Seus desafios de desenvolvimento da maturidade pessoal

As pessoas mentais fisicas amadurecem quando integram ao seu talento de imparcialidade e perspectiva uma capacidade de praticar a empatia. Para que isto ocorra, devem criar e adotar um sistema pessoal de valores inclusivo, aberto para a reconciliação e o perdão. Assim podem se revelar como amigos e conselheiros extremamente pacientes, objetivos e não julgadores.

Com o amadurecimento e com a necessidade constante de prazos de término, algumas pessoas mentais fisicas aprendem a aceitar a necessidade de, ocasionalmente, abrirem mão da sua

necessidade de perfeição. Um dos seus mais fortes objetivos no desenvolvimento pessoal é o de reunir as diferentes facções e ajudar a trazer unidade a um mundo dividido.

Com a maturidade eles podem articular princípios e valores mais amplos, aos quais todos possam aderir; podem ser objetivos e imparciais e ao mesmo tempo manter relacionamentos de qualidade com as outras pessoas; podem adotar e expressar o valor incondicional como o valor mais elevado; podem ser professores, tanto em relação à objetividade quanto à compaixão, servindo de exemplo.

3.5.2 Pessoas Emocionais Mentais

"Podemos chorar, implorar desesperadamente para que o tempo se congele, mas ele é surdo a qualquer apelo e, com muita pressa, segue em frente. Sobre os ossos petrificados e os restos amontoados de inúmeras civilizações estão as palavras patéticas: Tarde demais!" (Martin Luther King, Jr.)

Processamento interno geral e sua relação com a vida e com o mundo

As pessoas emocionais mentais buscam constantemente novas experiências para estabelecer novas metas e desafios. São naturalmente inovadoras. Elas processam idéias de uma forma relativamente não-linear, um tanto livre, estabelecendo conexões entre elas. Geralmente se sentem bem quando estão intensamente ativas ou totalmente relaxadas; intensamente conscientes do tempo ou completamente "desligadas".

Gostam de assumir e correr riscos. Seagal e Horne (1998) colocam que, para as emocionais mentais, como existe uma ligação entre os princípios emocional e mental, é difícil dizer se "elas pensam seus sentimentos ou sentem seus pensamentos". Isto significa que elas se identificam mais pelo que fazem do que pelo seu jeito de ser. O emocional mental possui uma "urgência" a respeito do tempo. Isto pode ocasionar dificuldades para ele atingir um equilíbrio confortável entre as necessidades da família e do trabalho, entre o trabalho e a diversão. Fazer uma agenda de atividades diárias ajuda-o a lidar com essa pressão do tempo, imposta por ele mesmo.

A necessidade que as pessoas emocionais mentais têm de se sentirem desafiadas pode ter vários focos, oscilando de competição com os outros à expansão de suas habilidades e exploração do desconhecido. Na maturidade, assumem o desafio de servir ao bem comum, como falaremos mais

adiante. De um modo geral, as pessoas de outras dinâmicas de personalidade precisam visualizar com clareza uma determinada atitude que estejam prestes a tomar, para então agir. Para as pessoas emocionais mentais é melhor agir e depois pensar sobre o que é preciso fazer.

Vários emocionais mentais, através de depoimentos, falam sobre ações que tomam com direção ao futuro. Quando surgem obstáculos, normalmente não percebem e continuam agindo e repentinamente descobrem e ficam surpresos. Isto os toca profundamente, mas se recuperam com facilidade. Estão sempre com atenção focalizada em um objetivo, e não percebem de forma espontânea questões subjetivas das situações e relacionamentos. Esta característica os tornamuitas vezes ingênuos diante de obstáculos ou conflitos. Um dos seus grandes desafios de aprendizado é reconhecer as experiências dolorosas como uma oportunidade para diminuir seu ritmo de atividade e entrar em contato com o seu mundo interior.

Contribuições no trabalho – preferências e atitudes

As pessoas emocionais mentais consideram o trabalho como prioridade em suas vidas. Como sempre direcionam seu olhar ao futuro imediato, sentem uma espécie de urgência dos acontecimentos e realizações em relação ao tempo. Em função desta urgência, podem em alguns casos postergar eventos, começando a pôr em prática uma nova idéia sem antes concluir a anterior. É motivador, para eles, iniciar projetos, mas muitas vezes sentem dificuldades em concluí-los, principalmente se ele não os reconhece como sendo algo inovador. As pessoas emocionais mentais amadurecidas normalmente concluem os trabalhos sem tanto esforço.

Sentem-se confortáveis ao elaborar modelos e estruturas para solucionar problemas ou realizar trabalhos, simplificando o processo. Para as pessoas de outras dinâmicas pode ser difícil a compreensão desses modelos, sendo necessária uma explanação a respeito. Além disso, os emocionais mentais iniciam reuniões e projetos eficientemente, estimulando as outras pessoas para que realizem os projetos rapidamente. Quando gostam de uma tarefa ou idéia, costumam se envolver por completo. Gostam de experimentar, até mesmo antes de obter todos os dados necessários ou concluir um projeto, formulando uma direção consistente.

Desempenho em uma equipe de trabalho

As pessoas emocionais mentais possuem a tendência de serem inovadoras e conseqüentemente, empreendedoras. Assim, muitas delas desejam a liberdade de tomar decisões por conta própria. À medida que se desenvolvem, entendem a importância de um trabalho compartilhado, potencializando o seu talento de unir as pessoas em torno de um objetivo ou idéia.

Com a maturidade, percebem que potencializar equipes é ainda mais satisfatório do que trabalhar com equipes. Gostam de experimentar e testar novas idéias ou projetos em grupo. Para elas o grupo funciona como um espelho, refletindo os benefícios e desvantagens de seus objetivos. Envolvem-se com facilidade em processos de "*brainstorming*", no qual as novas idéias são geradas rapidamente e com entusiasmo. Quando fazem parte de processos de reflexão grupal, com vários momentos de silêncio, pensam que estão perdendo tempo, que poderiam realizar algo novo e não o estão fazendo.

Habilidades e características nas relações interpessoais

A pessoa emocional mental normalmente se envolve objetivamente em conversas e assuntos. Como resultado, não absorve ou percebe as emoções das outras pessoas, principalmente quando são muito sutis. Uma de suas direções de desenvolvimento é aprender a aceitar as intuições e percepções de coisas não ditas, de outras pessoas que possuem esse talento.

Uma outra característica é que a pessoa emocional mental costuma entrar em conflito quando alguém deprecia sua idéia ou seu trabalho. De uma forma geral não consegue lidar com uma confrontação carregada de emoções. Ela a percebe como se fosse um ataque e reage, muitas vezes como se estivesse paralisada. Além disso, é objetiva nos relacionamentos em geral e se expressa muito bem verbalmente.

As pessoas emocionais mentais não são moderadas em seus relacionamentos. Ou estão profundamente envolvidas ou estão totalmente desconectadas. Elas valorizam o compromisso pessoal por questões, valores, princípios, grupos ou por uma pessoa. Sentem-se traídas quando elas estão comprometidas e percebem que outros não estão. Ou ainda, quando alguém deixou de

BIBLIOTECA CENTRAL
DESENVOLVIMENTO
COLEÇÃO
UNICAMP

honrar um compromisso. Geralmente não são muito conscientes de seus próprios sentimentos e são relativamente conscientes dos sentimentos dos outros.

Reações típicas e espontâneas às diversas mudanças que se apresentam

As pessoas emocionais mentais costumam apreciar as mudanças, desde que a mudança esteja vinculada a algo inovador, mesmo que precise mudar suas metas e rotas. São percebidas como incentivadoras de mudanças, proporcionando inovações e evitando repetições. Esta atitude, com esta rapidez, pode criar dificuldades de aceitação para as outras dinâmicas de personalidade. Cada dinâmica possui um processo diferenciado para apreciar a mudança, normalmente necessitando mais tempo do que os emocionais mentais.

O emocional mental prefere descartar a rotina diária para se inserir em algo novo. Seu processo comum é ter uma idéia, partir para a ação experimentando, corrigir e voltar a agir. Quando ele se engaja em uma mudança, faz pequenas investidas com os dados que possui e depois vai agregando novas informações. Normalmente resiste à mudança quando já está realmente convencido de que as idéias em sua mente são as melhores soluções. Estas características se apresentam devido à solução conceitual de questões pelos emocionais mentais, como se estivessem vendo a uma certa distância. Por isto sentem menos risco e vulnerabilidade às mudanças do que indivíduos de outras dinâmicas de personalidade.

Necessidades naturais para um aprendizado de qualidade

Para que as pessoas emocionais mentais tenham um aprendizado eficaz, adquirindo novos hábitos, elas precisam de certas condições essenciais. Quando participam de seminários e cursos, necessitam de apresentações sem muitos detalhes, mas de forma estruturada. Para envolvê-las, as apresentações devem ser enérgicas, inspiradoras e cheias de entusiasmo. As repetições de um assunto em questão, tanto pelo facilitador quanto pelos participantes, é considerado inadequado para o emocional mental, fazendo-o perder o interesse.

Elas devem perceber com clareza o propósito da aprendizagem. Preferem visualizar modelos e diagramas simples, em vez de explanação verbal elaborada. Necessitam de diálogos ou discussões a respeito do assunto durante o aprendizado. Preferem dialogar inicialmente em

subgrupos e depois compartilhar em um grande grupo. Para aprender a solucionar um problema, necessitam obter múltiplas respostas e não uma única saída. Para as pessoas emocionais mentais é muito importante a conexão com o facilitador de um seminário para troca de idéias e respeito mútuo.

Aspectos corporais

Os sinais do corpo não são registrados com facilidade para as pessoas emocionais mentais, principalmente quando estão envolvidas em uma atividade. Neste caso, não percebem que estão sentindo cansaço, fome, desconfortos e certas dores. Sua energia física é relativamente estável, de modo que conseguem trabalhar muitas horas sem a consciência de seu cansaço. A negligência a estes incômodos físicos por muito tempo pode causar estresse à pessoa emocional mental.

Quando ficam muito tempo realizando atividades sem descanso, podem ir a um outro extremo, não fazendo nada ou dormindo até que se sintam revigorados. As atividades físicas competitivas aliviam temporariamente essa sobrecarga de trabalho, pois as consideram também como um desafio a ser superado. Acumulam estresse por que vivem em um constante estado de "tensão", concentrando seus pensamentos no presente e no futuro. Este acúmulo de estresse, durante muitos anos, pode resultar em problemas de saúde, muitas vezes sérios.

Eles possuem uma relativa variedade de movimentos corporais e posturas, geralmente no plano horizontal (de um lado para o outro). Os olhos dos emocionais mentais costumam ser intensos e penetrantes, focalizados para fora, e eles gesticulam muito com as mãos para transmitir com mais força suas idéias.

Expressões de características na posição de liderança

As pessoas emocionais mentais costumam desempenhar um papel de liderança que é percebido por outros. Este fato se deve pela sua facilidade em gerar novas idéias, pela rapidez nas tomadas de decisões e capacidade de argumentação. Quando percebem atitudes de contribuição das outras pessoas em um trabalho, dão e recebem ordens facilmente. Sua atenção está focada na resolução de problemas externos, no direcionamento de tarefas para outros e no alcance de suas metas.

No processo de um trabalho ou tarefa, empenham-se na criação e inovação, deixando os detalhes para outras pessoas. Tomam decisões com agilidade quando acreditam e valorizam a tarefa. Pela necessidade de decidir e agir rapidamente, muitas vezes têm dificuldades para delegar as tarefas e atividades a uma equipe de trabalho.

Quando algo não ocorre como o esperado

Seagal e Horne (1998) observaram que existem processos diferentes para cada dinâmica em relação as suas respectivas reações quando alguma situação não ocorre como era esperado. Podemos visualizar estas reações através de "passos" que cada um normalmente pode seguir, embora nem todas as pessoas passem por todos estes passos. Isso depende da maturidade e do grau de aprendizado de cada pessoa.

Estas situações podem se dar quando ocorrem problemas de comunicação e mensagens mal interpretadas; quando uma reunião não transcorre conforme as expectativas; quando ocorrem falhas em planos ou projetos; quando alguém muda partes de um plano sem informar ou compartilhar com outros.

Seguem quatro passos normalmente percebidos de reações e atitudes das pessoas emocionais mentais (figura 3.4). Cada pessoa pode reagir até determinado nível ou prosseguir até o último passo.

Passo 1: Inicialmente examinam as circunstâncias do ocorrido tentando buscar as causas do problema em questão. Geralmente a análise de uma pessoa emocional mental pára neste passo.

Passo 2: Neste passo incluem-se as atitudes e comportamentos das outras pessoas envolvidas no problema, o quanto interferiram para que não ocorresse conforme o esperado. Algumas vezes a análise, quando chega até este passo, pára por aqui.

Passo 3: Refletem sobre sua própria atuação diante da situação, o quanto facilitaram ou o quanto dificultaram a solução. Este passo demonstra uma amplitude de atuação do emocional mental, conectando-se aos aspectos subjetivos. Neste ponto a sua conscientização dá um grande salto. A análise, ao chegar neste ponto, raramente continua.

Passo 4: Aprendem realmente e podem agir de acordo com suas novas descobertas, a partir do aproveitamento do tempo, examinando a situação por completo. É raro, de acordo com as pesquisas (Seagal e Horne, 1998) que uma pessoa se envolva em toda a seqüência consistentemente.

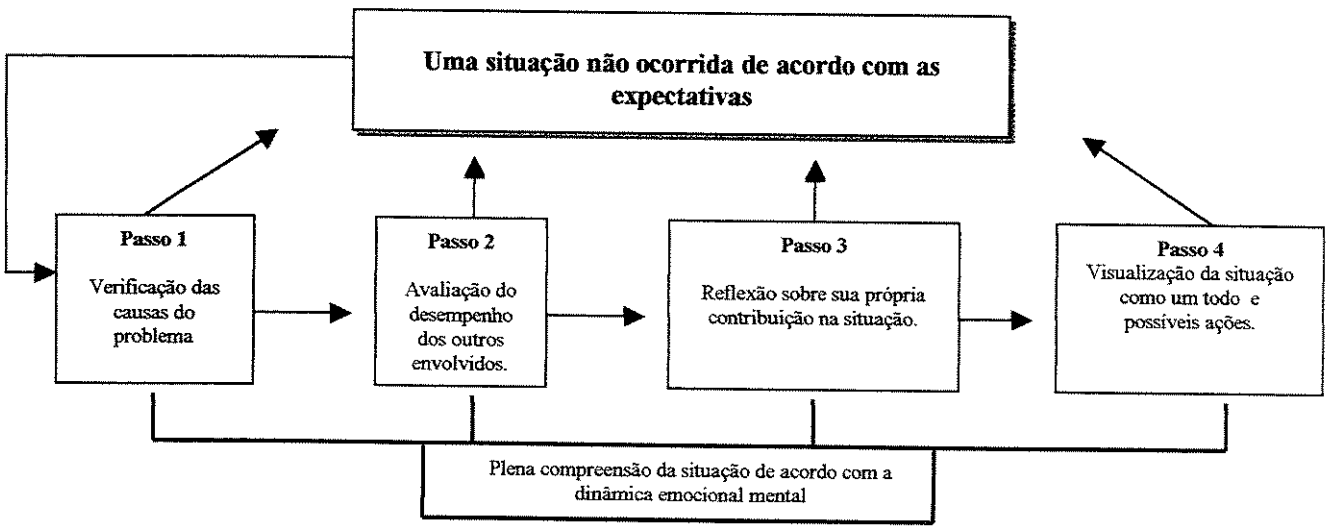

Figura 3.4: Passos da Dinâmica Emocional Mental

Processo de resgate de dados e informações da memória pessoal

A maioria das pessoas emocionais mentais (existem exceções) lembra-se pouco dos eventos do passado, principalmente das questões que envolvem memória de aspectos emocionais. Isto ocorre devido à valorização das coisas a serem feitas em relação ao futuro e pouca valorização natural dos acontecimentos do passado. Elas possuem uma excelente memória de curto prazo para a concretização de objetivos, lembrando-se de dados importantes que serão inseridos, datas, e assim que os utilizam são passíveis de esquecê-los, pois não há mais utilidade eles.

Recordam-se normalmente de características gerais de uma situação. Este tipo diferente de memória, sem detalhes da recordação, pode ser erroneamente interpretada por outras pessoas como falta de interesse, especialmente quando se trata de lembranças de questões que envolvem relacionamentos interpessoais.

Necessidades e preferências para uma comunicação fluente

Os emocionais mentais preferem comunicação direta, sem detalhamento, em função da sua necessidade de resolução rápida. Estas pessoas preferem uma comunicação pessoal ao invés da comunicação escrita, facilitando o fluxo de idéias.

Gostam de debates para conectar umas idéias com outras. Não costumam compartilhar sentimentos pessoais a respeito dos assuntos que estão trocando. Quando acreditam que uma idéia é inovadora e funcional, transmitem-na aos outros com muito entusiasmo e intensamente. E também lidam com novas idéias com atitudes receptivas. De forma geral, a sua comunicação está mais centrada no interesse de assuntos de trabalho do que comunicações informais e sociais, apesar de terem facilidade para inter-relacionamentos.

Seus desafios de desenvolvimento da maturidade pessoal

Um dos seus grandes desafios é o de participar cooperativamente com as outras pessoas, acreditando na importância dos trabalhos compartilhados. "Ser professor", tanto de inovação quanto de vida grupal de qualidade, servindo como exemplo. Pressentir novos rumos e possibilidades nos acontecimentos, colocando em prática princípios duradouros que sirvam à humanidade. Os seus esforços poderão estar concentrados em potencializar as outras pessoas, tanto pessoal quanto coletivamente.

Com a maturidade, as pessoas emocionais mentais tornam-se mais sensíveis ao seu desenvolvimento e de outras pessoas. Sua capacidade de mobilização pode se transformar em uma inclinação interior para ajudar as outras pessoas. Podem aprender a diversificar o seu foco e buscar o equilíbrio entre excesso de otimismo e prudência. Podem desenvolver uma comunicação mais personalizada, valorizando tanto os resultados quanto os sentimentos das pessoas.

Seagal e Horne (1998) sugerem que, para otimizar o seu processo interno, precisarão atender a algumas necessidades básicas, tais como alimentação adequada, descansos e inclusão de atividades de lazer. Para diminuir o ritmo acelerado, podem realizar atividades para reflexão e relaxamento.

3.5.3 Pessoas Emocionais Físicas

"A preocupação pelo próprio homem e seu destino deve constituir sempre o interesse central de todos os esforços técnicos... para que as criações de nossa mente possam ser uma dádiva e não uma maldição para a humanidade; nunca se esqueça disto, no meio de seus diagramas e equações". (Albert Einstein)

Processamento interno geral e sua relação com a vida e com o mundo

As pessoas emocionais físicas são as pessoas que têm maior capacidade de expressar suas emoções e sentimentos. Elas valorizam suas experiências emocionais, obtendo maior conexão com o seu mundo interior. Elas possuem o dom de criar harmonia ou relacionamentos. Por outro lado, também podem entrar em conflitos com facilidade. Isto ocorre devido a sua forte percepção das questões não ditas, captadas através do corpo, das expressões e sentimentos subjacentes.

São competentes na conexão de idéias ao mesmo tempo em que se conectam com as pessoas. Todas as pessoas possuem algum grau de intuição, mas de formas diferentes para cada dinâmica de personalidade. Parece que para as emocionais físicas a intuição é mais consciente e aceita, porque experimentam sinais intuitivos extremamente fortes e costumam registrar simultaneamente sensações físicas.

De acordo com os depoimentos relatados por Seagal e Horne (1998), as pessoas que se identificaram como emocionais físicas reforçam este talento consciente da intuição, dizendo o quanto estão vivas nas situações da vida. Ás vezes pode lhes faltar certa confiança para decidir e agir em situações diversas seguindo sua intuição.

O ponto de referência das pessoas emocionais físicas é a personalização de experiências, devido ao fato de serem conscientes de seus processos e orientadas para a ação de forma subjetiva. Preferem utilizar a si mesmas como experimentos pessoais, buscando verdades sobre o ser humano e compartilhando questões para o bem de todos.

Contribuições no trabalho – preferências e atitudes

Nas organizações, as pessoas emocionais físicas normalmente são percebidas como pessoas versáteis, capazes de desempenhar muitos papéis e participar de projetos e eventos simultâneos.

Conseguem funcionar adequadamente em um ambiente caótico. Suas preferências estão ligadas a variedades, que podem ser de experiências, pessoas, atividades, formas, cores e interesses.

Quando existe um ambiente receptivo e harmonioso no trabalho, sentem-se muito estimuladas a realizar atividades criativas com competência. Através de sua capacidade de estabelecer conexões em seu processo interno, sua expressão criativa pode ser empregada em descobertas científicas, expressões artísticas e no relacionamento com as pessoas. Quando estão atuando em uma organização, seu potencial é expresso na busca de novas maneiras de envolvimento entre as pessoas, na elaboração de apresentações, ou na montagem de um novo programa de desenvolvimento humano.

Quando uma pessoa emocional física recebe uma tarefa para fazer, provavelmente no início irá avaliar seus sentimentos em relação a esta tarefa e à pessoa que solicitou, perguntando-se como se sente no relacionamento com esta pessoa. Os emocionais físicos são competentes em proporcionar um clima favorável para a realização de negociações. É comum eles organizarem freqüentemente seus espaços e móveis no ambiente de trabalho com a intenção de arrumar as coisas, obtendo um novo efeito estético.

Desempenho em uma equipe de trabalho

Em uma equipe de trabalho, as pessoas emocionais físicas oferecem seus dons de empatia e suas grandes habilidades nas artes da comunicação e criação de relacionamentos harmoniosos. Freqüentemente as pessoas emocionais físicas demonstram uma capacidade de se conectar emocionalmente através do bom humor e alegria, desde que se sintam seguras para tal.

Estão freqüentemente à mercê do ambiente externo, sendo muitas vezes influenciadas. Portanto, muitas vezes ficam vulneráveis e reagem negativamente a situações. Esta falta de distanciamento pode resultar em incertezas e alterações repentinas de humor, prejudicando o relacionamento em equipe.

Muitas vezes existem proibições implícitas no ambiente, não ditas claramente pelas pessoas, mas percebidas pelas emocionais físicas. Estas características de comportamento podem transformar o clima de uma equipe de trabalho, potencializando a comunicação entre os membros.

"As pessoas emocionais físicas lembram a todos que realmente somos participantes de uma só vida – que a conexão é um estado natural a ser valorizado e apreciado. Lembram-nos de tentar evitar rupturas abruptas; de que é realmente preferível iniciarmos reuniões, telefonemas ou diálogos, mesmo de negócios, com alguns minutos de reconhecimento, uns dos outros, num espírito de camaradagem; de concluirmos essas atividades de forma agradável e pessoal". (Seagal e Horne, 1998, 166).

Habilidades e características nas relações interpessoais

As pessoas emocionais físicas possuem a tendência de serem sensíveis aos sentimentos alheios, interessando-se genuinamente por eles. Sentem pessoalmente a alegria e a dor dos outros, praticando a empatia com naturalidade. A preocupação constante do emocional físico é manter a harmonia entre todas as pessoas que estão ao seu redor. Compreende intuitivamente as necessidades específicas dos outros.

Suas energias são irregulares, com altos e baixos, e seu temperamento varia muito. Estas reações são decorrentes da sua conexão com as emoções. Para manter a estabilidade nas emoções, elas precisam estar mais conscientes de suas necessidades, aliado ao cuidado em selecionar as pessoas com quem irão se relacionar e os ambientes onde estarão inseridas. Podem ter dificuldades para criar ou manter um relacionamento quando é visível que não há reciprocidade ou interesse da outra pessoa em se relacionar.

Devido a sua personalização de eventos e relacionamentos, normalmente sentem ou assumem culpa e responsabilidade por resultados, sendo ou não verdadeiramente responsáveis. Por isto geralmente possuem mais facilidade de aceitar e perdoar atitudes de outros do que a si mesmas.

Reações típicas e espontâneas às diversas mudanças que se apresentam

As pessoas emocionais físicas sentem o impacto da mudança proposta, vivendo em uma tensão física decorrente das incertezas inerentes à mudança e dos efeitos possíveis sobre as pessoas envolvidas, incluindo elas mesmas. Seagal e Horne (1998, 137) citam como exemplo:

"Quando alguma mudança for necessária em um relacionamento, as pessoas emocionais físicas farão longos "rodeios" quando informarem a mudança, cuidando para que um relacionamento harmonioso seja mantido".

São muito receptivas a mudanças quando sentem que a sua sensibilidade para os sentimentos é valorizada em um grupo. Isto ocorre quando percebem que os sentimentos que envolvem uma idéia ou situação estão coerentes com a postura e fala da pessoa ou do grupo. Se a mudança pode dar certo ou não normalmente percebem através da intuição, que transformam em ação efetiva. As pessoas emocionais físicas resistem à mudança quando não estão sendo valorizados os sentimentos das pessoas no processo de mudança, interferindo negativamente nos relacionamentos em um grupo.

Necessidades naturais para um aprendizado de qualidade

Quando estão participando de um curso ou seminário, necessitam estabelecer uma conexão pessoal com o facilitador, através de expressões de aprovação pessoal, interesse consistente e troca sincera de sentimentos. Preferem assistir a apresentações que estimulam o afeto e a imaginação dramaticamente. Possuem facilidade para aprender de forma auditiva, com discussões e diálogos grupais, compartilhando experiências para o aprendizado. Necessitam de situações que promovam os movimentos corporais para alívio de suas tensões.

Um ambiente de aprendizado que favoreça e estimule a criatividade é perfeitamente saudável para todos, mas principalmente para os emocionais físicos, para que eles possam inclusive identificar e valorizar os sentimentos a respeito de si, das pessoas e do assunto em questão.

Aspectos corporais fundamentais

As pessoas emocionais físicas também experimentam uma conexão particularmente estreita entre suas emoções e seus corpos. Elas não apenas são altamente conscientes de seus sentimentos, mas também são sintonizadas com as reações de seu corpo a seus sentimentos. Elas podem freqüentemente explicar, literalmente com precisão, a cada momento, como estão se sentindo e onde, em seu corpo, este sentimento está sendo registrado ou refletido. Além disto, seus sistemas emocionais-físicos são extremamente sensíveis aos sentimentos alheios, de forma que, se uma

terceira pessoa sentir medo, tristeza ou desconforto (mesmo sem expressá-los abertamente), as pessoas emocionais físicas normalmente o saberão, porque elas registram os sentimentos de outras pessoas diretamente em seus próprios corpos.

Elas não apenas vivenciam a emoção alheia, como também têm uma reação física a essa emoção, como incômodo no estômago, na garganta ou um desconforto físico geral. Exercícios físicos regulares e tempo só para si são essenciais para seu bem-estar, permitindo aliviar a tensão acumulada resultante do estresse emocional e físico que são gerados. O corpo para as pessoas emocionais físicas é como se fosse um mensageiro, respondendo a emoções diversas.

Para tratar o mal-estar físico do emocional físico oriundo do ambiente, normalmente é necessário rastrear as ligações entre a sua reação atual e o ocorrido anteriormente, resolvendo assim o problema ou dificuldade. Os seus movimentos corporais são, freqüentemente, no plano horizontal (de um lado para outro) com uma grande variedade de posturas, movimentos e expressões faciais. Sua postura é flexível e costumam fazer muitos gestos com as mãos para expressar ou dramatizar sentimentos pessoais. Seus olhos são expressivos e móveis, deslocando-se entre o foco interior e exterior para facilitar as conexões pessoais.

Expressões de características na posição de liderança

O processo de liderar pessoas, para os emocionais físicos, é participativo e normalmente estimula a colaboração de todos de uma equipe, proporcionando trabalhos compartilhados. São líderes comunicativos e estão sempre envolvidos em atividades diversas simultaneamente. Muitas vezes podem ter dificuldades em delegar tarefas aos membros das equipes devido à sua facilidade de coordenar várias atividades. Possuem facilidade de se conectar pessoalmente com suas equipes, percebendo seus sentimentos e incômodos, tratando-os ou não de acordo com a sua maturidade e seu desenvolvimento pessoal como líder.

Quando algo não ocorre como o esperado

Assim como nas outras dinâmicas, quando algo não ocorre como o esperado, existem quatro passos possíveis percebidos de reações e atitudes nas pessoas emocionais físicas (figura 3.5). Cada pessoa desta dinâmica pode reagir até determinado nível ou prosseguir, refletindo com

maior abrangência. Com sua maturidade e desenvolvimento pessoal ela pode alcançar o quarto passo.

Passo 1: Possuem uma tendência a culparem a si mesmas pelo problema ou situação ocorrida. Muitas vezes sentem-se responsáveis, apesar de aparentemente esta percepção não estar dentro de uma lógica. Freqüentemente a análise de uma situação problema é interrompida e permanece neste primeiro passo.

Passo 2: Neste passo costumam incluir a participação dos outros envolvidos no processo, considerando o quanto também possuem responsabilidade perante o ocorrido. Às vezes a análise chega até este passo.

Passo 3: Aqui passam a refletir sobre as circunstâncias gerais do evento, o quanto influenciaram ou não a questão. É raro chegarem neste passo. Mas para obter uma visão integrada do processo, é importante que prossigam até o quarto passo.

Passo 4: Dedicam tempo suficiente para analisar plenamente a situação, partindo de uma perspectiva que inclua todos os passos anteriores mencionados, obtendo uma compreensão plena e promovendo o aprendizado. Normalmente quando chegam neste passo é muito difícil manter o sentimento de culpa ou responsabilidade pelo ocorrido. É raro que alguém se engaje em todos os passos consistentemente.

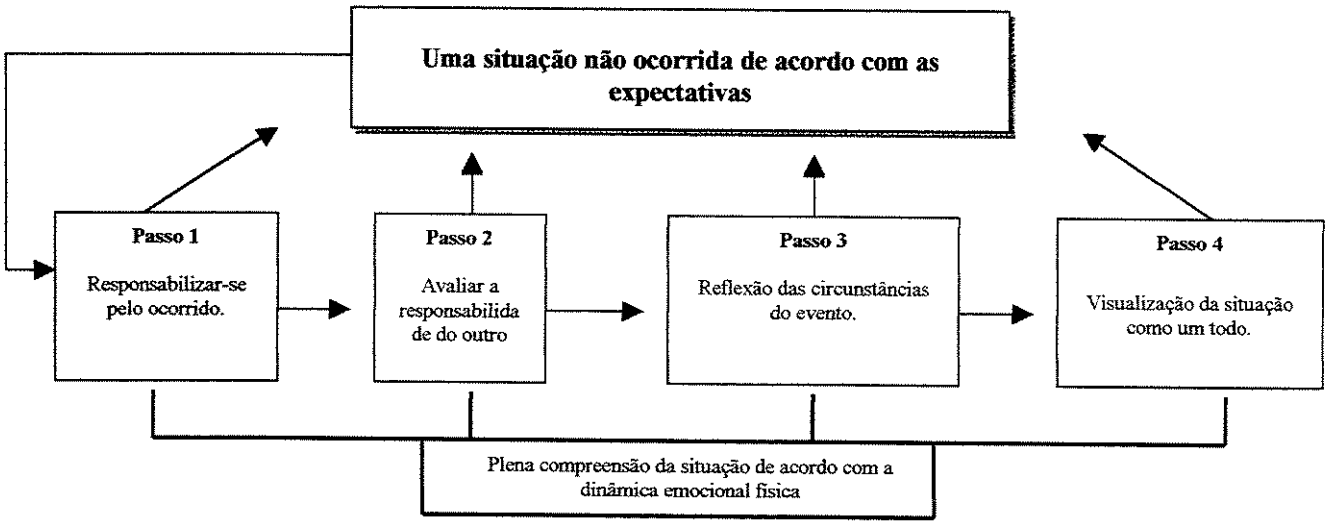

Figura 3.5: Passos da Dinâmica Emocional Física

Processo de resgate de dados/informações da memória pessoal

A maioria das pessoas emocionais físicas guarda na memória lembranças do passado de forma detalhada e extensa, incluindo tanto as experiências sensoriais quanto os sentimentos a elas associados. Quando relembram algum acontecimento, elas sentem como se estivessem vivendo-o novamente. Com esta capacidade, conseguem também emocionar as pessoas que estão ouvindo. Conseguem também tratar de questões anteriores não resolvidas através dessa memória emocional.

Muitas vezes as pessoas emocionais físicas costumam julgar as pessoas de outras dinâmicas, por exemplo, as emocionais mentais, que não se lembram com tanta facilidade dos eventos e de suas emoções do passado. Por acharem que o seu próprio processo de memória é universal, julgam como sendo falta de interesse, o que não é, necessariamente, a verdade.

Necessidades e preferências para uma comunicação fluente

Para as pessoas emocionais físicas as palavras são como experiências sentidas. Assim, quando se comunicam podem provocar fortes sentimentos, ligados a situações ocorridas anteriormente. Elas preferem uma comunicação personalizada, falando do conteúdo e dos sentimentos relacionados a

este conteúdo. Esta necessidade é resultado da sua capacidade de organizar e motivar pessoas e de manter harmonia.

Como possuem o dom da intuição, costumam captar os sentimentos ou pensamentos implícitos em uma comunicação. Quando são questionadas sobre o motivo dos sentimentos percebidos, normalmente precisam de tempo para se colocaratravés de um processo lógico. A precisão da interpretação de coisas "não ditas" vem com a prática e com a experiência, chegando em conclusões mais confiáveis.

Quando estão se comunicando, as pessoas emocionais fisicas têm uma tendência a avaliar quem está passando a comunicação. Elas reagem às mensagens recebidas e às pessoas com quem estão trocando idéias e informações. Estas reações fazem com que se sintam respeitadas ou não , com que confiem ou se sintam apoiadas. Em reuniões sociais, mesmo com pessoas estranhas, normalmente são as que mais falam, desde que se sintam à vontade, como já mencionado. Normalmente não se sentem muito à vontade quando há momentos de silêncio, sentindo responsabilidade para "preencher" estes momentos com diálogos.

Em suas conversas com outros, elas necessitam receber confirmação através de movimentos corporais, expressões e respostas verbais. As pessoas emocionais fisicas possuem facilidade para se comunicarem através de suas próprias experiências pessoais, facilitando a troca e geração de idéias e informações. Pessoas de outras dinâmicas podem achar que elas estão saindo do tema em questão. O que ocorre, na verdade, é que elas estão ilustrando o assunto. Precisam de tempo para pensar em voz alta, fazendo associações livres para se expressarem.

Seus desafios de desenvolvimento da maturidade pessoal

Um de seus desafios é o de rever a própria história pessoal, perdoando a si mesma e perdoando aos outros. Potencializar seu talento de empatia pessoal, diferenciando os seus sentimentos dos sentimentos dos outros. Encontrar o equilíbrio entre os extremos de seu comportamento, mantendo o foco e a clareza.

Podem se tornar mestres da comunicação interpessoal à medida que amadurecem e compreendem que nem todos os seus relacionamentos possuem reciprocidade e harmonia. Seagal e Horne

(1998) sugerem quatro passos importantes para apoiar o indivíduo emocional físico no tratamento de situações problemáticas ocorridas, proporcionando desenvolvimento pessoal. Estes passos ajudam-no a reconhecer seus sentimentos que foram reprimidos. Para a realização deste processo é importante que ele esteja com uma pessoa em que ele confie para ajudá-lo no raciocínio, dialogando com empatia, sem necessariamente oferecer-lhe soluções prontas. O processamento envolve quatro passos:

Passo 1: Reconhecimento dos sentimentos – Neste momento a pessoa emocional física reconhece seu sentimento, valorizando-o, sem subestimá-lo ou ignorá-lo. Ela precisa adquirir a clareza de que os sentimentos e emoções norteiam suas ações.
Passo 2: Transformação do sentimento em palavras – Identificar os sentimentos com palavras, adquirindo precisão. Quanto mais forte a emoção da pessoa, mais difícil poderá ser encontrar uma boa identificação. Muitas vezes os sentimentos identificados são diferentes daqueles ditos no início. Como resultado deste passo, a pessoa poderá se sentir aliviada.
Passo 3: Compreensão dos sentimentos – Tentar estabelecer uma relação entre o sentimento, o evento em questão e suas experiências anteriores. Em seguida, adquirir o possível aprendizado a partir da experiência vivida.
Passo 4: Empreendimento da ação adequada – Transformar pensamento em ações para a resolução do evento.

Estes passos são importantes para tratar das dificuldades e seus sentimentos inerentes, sem "acumular" interiormente experiências negativas não resolvidas. Seagal e Horne (1998) ressaltam a importância deste processamento para as crianças emocionais físicas. Os pais ajudam-nas a seguir estes passos, fortalecendo-as. Muitos pais já fazem isto instintivamente, sem perceber. A sugestão é fazer de uma forma consciente, fortalecendo o relacionamento entre pais e filhos.

3.5.4 Pessoas Físicas Emocionais

"No passado tivemos uma luz oscilante, no presente temos uma luz incandescente e no futuro haverá uma luz a brilhar sobre todas as terras e mares." (Wiston Churchill)

Processamento interno geral e sua relação com a vida e com o mundo

As pessoas físicas emocionais pensam naturalmente de forma sistêmica. Em qualquer ambiente, conectam-se com todas as pessoas, coisas e situações. Costumam absorver grande quantidade de informações, inclusive os detalhes físicos do ambiente e das pessoas presentes. Seu processamento interno está ligado a contextualização.

Em função do seu pensamento sistêmico, os físicos emocionais se sentem muito próximos à natureza, respeitando suas leis. Sentem-se fazendo parte de um todo maior. Desastres naturais como incêndios, enchentes e terremotos não parecem tão perturbadores para eles quanto podem parecer para outras dinâmicas. Para os físicos emocionais, estes desastres fazem parte do processo de renovação do sistema. Pessoas físicas emocionais, como as de outras dinâmicas, possuem seus próprios talentos, tais como a percepção de como todos os elementos de uma situação, estrutura ou organização se encaixam ou fluem em conjunto; e a criação e manutenção de sistemas operacionais detalhados, nos quais todos os elementos que interagem sejam considerados.

O seu pensamento sistêmico se fortalece através da apreciação dos detalhes práticos. Pela facilidade que as pessoas físicas emocionais possuem de estabelecer um sentido de continuidade com o passado, uma grande parte delas se interessa muito pela história ou pela genealogia. Segundo pesquisas realizadas, muitos dos historiadores eram pessoas de dinâmicas físicas emocionais.

Winston Churchill, por exemplo, que foi agraciado com o Prêmio Nobel pelo seu trabalho como historiador, escreveu: *"A história, com seu lampião bruxuleante, tateia aos tropeços pelo caminho do passado, tentando reconstruir suas cenas, reviver seus ecos e acender com pálidos brilhos a paixão de dias passados"*. (Seagal e Horne, 1998, 187).

Contribuições no trabalho – preferências e atitudes

Uma de suas grandes contribuições está na implementação tática de um trabalho. Os detalhes são muito importantes para as pessoas físicas emocionais, e elas conseguem executar com facilidade tarefas repetitivas sempre que necessário para a conclusão de um trabalho. Ao invés de discutir a respeito de suas atividades no trabalho, o físico emocional prefere executá-las.

O físico emocional aprecia a elaboração de planos sistêmicos abrangentes, tendo o cuidado para que o trabalho prossiga de acordo com a visão inicial e com todos os detalhes necessários à implementação. Ele necessita de tempo para a realização deste processo completamente. Quando está inserido em uma situação conhecida por ele, toma decisões rapidamente, embora seu processo seja, mesmo assim, minucioso, abrangente e metódico. É importante que outras pessoas de outros jeitos de ser compreendam esse modo diferente de trabalhar, evitando assim problemas de relacionamentos e valorizando este jeito de ser igualmente importante.

A pessoa física emocional costuma ser ordeira em seus hábitos e rotinas de trabalho, tornando-se confiável perante os outros. Para ele, é importante considerar os seguintes passos para a realização de um trabalho: obter consenso sobre o projeto a ser implementado; mergulhar nos dados; fazer planos táticos detalhados; e colocar os planos em ação. Quando lidam com materiais são freqüentemente artesãos habilidosos, com uma impressionante capacidade de trabalho detalhado. As pessoas físicas emocionais podem ser resistentes, acumulando cargas maiores de trabalho.

Desempenho em uma equipe de trabalho

Como o seu processo interno é baseado em sistemas interconectados, a pessoa física emocional fica totalmente envolvida na vida em grupo. Ela compreende a razão de se ter equipes no trabalho e pode ter ótimo desempenho dentro delas. Não se considera o centro de nada, pois para o físico emocional o centro é o todo. Assim, possuem facilidade para trabalhar em equipe e um propósito interior de obter consenso através de um ambiente de cooperação.

Como o físico emocional é extremamente adaptável às situações, às vezes pode perder a noção de suas próprias necessidades e interesses. Quando está consciente delas, o seu fluxo de energia é muito mais intenso. Os físicos emocionais valorizam o trabalho em comunidade. São excelentes ouvintes quando estão trabalhando em equipe, oferecendo idéias práticas para a geração de trabalhos. Em uma reunião, possuem a tendência de permanecerem em silêncio até que tenham algo que considerem importante para colocar aos outros, completando assim o seu raciocínio interno rico em detalhes. Para potencializar a participação de físicos emocionais em uma equipe, já que cada dinâmica de personalidade é importante em um processo completo, é necessário

fornecer com antecedência informações escritas a estas pessoas, para fixar o conceito. Trazem normalmente para os grupos a praticidade, a paciência, a serenidade e a visão sistêmica da situação. São capazes de resumir reuniões com grande confiabilidade.

Habilidades e características nas relações interpessoais

Os físicos emocionais costumam ser tranqüilos e calmos em seus relacionamentos, com o propósito de servir às necessidades dos outros. Freqüentemente não gostam de se opor ou se impor a um indivíduo ou a uma diretriz que discordam. Os momentos de silêncio no diálogo em equipes de trabalho são extremamente reflexivos e gratificantes, sendo muitas vezes essenciais para a fluência dos seus relacionamentos. Por algumas vezes não expressarem suas próprias opiniões, é necessário, para que contribuam com o tema tratado, que o outro as solicite. É importante ressaltar a importância de não pressioná-los a dizer no exato momento, mas deixar-lhes responder quando se sentirem preparados.

Reações típicas e espontâneas às diversas mudanças que se apresentam

As pessoas físicas emocionais muitas vezes percebem que a possibilidade de mudança é aparentemente simples, porém implementá-la é muitas vezes um processo complexo, com conseqüências a longo prazo. Algumas pessoas enxergam suas adaptações às mudanças como lentas, porém as pessoas físicas emocionais "cuidam" de qualquer alteração em suas atitudes ou sentimentos antes de praticá-las.

Geralmente fazem uma análise dos aprendizados do passado e avaliam em detalhes as conseqüências para o futuro antes de implementar qualquer idéia para mudanças e passar à ação. Elas possuem a capacidade de ver o impacto total das decisões tanto a curto prazo quanto a longo prazo. As pessoas físicas emocionais resistem à mudança quando os responsáveis não examinam minuciosamente todos os dados e informações do passado (o histórico) não fazendo conexões com a própria mudança.

Necessidades naturais para um aprendizado de qualidade

Devido ao seu processamento de informações de natureza sistêmica, a pessoa física emocional pode levar um tempo considerável para aprender algo novo, mas em compensação ela dominará o

assunto em detalhes e com todas as associações. Depois de ter absorvido todos os dados, seu processo de aprendizado estará concluído. Quando participa de cursos ou seminários em grandes grupos, prefere ficar em um dos cantos da sala onde tenha mais espaço e possa ter uma visão abrangente e objetiva daquilo que estiver acontecendo.

Muitas vezes, as crianças físicas emocionais nas escolas são erroneamente rotuladas como sendo "lentas" nos seus aprendizados. Em muitas organizações também as pessoas físicas emocionais talentosas deixam de ser reconhecidas por que o seu processo de aprendizado não foi identificado e reconhecido como sendo também igualmente importante.

Para sua participação em cursos ser eficiente, os físicos emocionais precisam que sejam incluídas certas condições essenciais, tais como contextualização suficiente; explicação da utilidade da aprendizagem; apresentações sistemáticas, concretas e detalhadas; oportunidades para aprender através de experimentos; ritmo ponderado e tempo para absorver todas as informações e um ambiente relaxado.

Aspectos corporais fundamentais

O ritmo corporal das pessoas físicas emocionais geralmente é uniforme e constante, e elas parecem absorver continuamente todas as informações sensoriais e detalhes do ambiente onde estão inseridas, de forma consciente ou inconsciente. Raramente percebem os sinais emitidos pelo seu corpo, mas quando se tornam conscientes deles, aproveitam a informação precisa que ele traz sobre si mesmo e sobre o ambiente.

Uma vez que o físico emocional tem a tendência de suportar e aceitar todos os males outras pessoas podem não perceber quando ele está doente ou sentindo dor. Pelo fato do corpo absorver e registrar tanta informação, precisa de tempo para estar a sós, diariamente, processando toda a informação que coletou. Desta forma ele pode se sintonizar com suas próprias respostas emocionais e se desfazer de cargas negativas. O descanso ao ar livre é muito importante, conectando-o ao ambiente natural.

Em seus depoimentos, as pessoas físicas emocionais sugerem, após auto análise, que o ritmo mais lento, associado ao princípio físico, se relaciona com pressão sanguínea mais baixa,

batimentos cardíacos, pulsação e metabolismo mais lentos que o normal. Também parecem ter uma tolerância maior a dores localizadas. Seus movimentos corporais são relativamente tranqüilos, pequenos e lentos, freqüentemente no plano sagital (para trás e para frente). Possuem uma postura naturalmente relaxada e suas mãos costumam fazer gestos suaves e lentos, descrevendo funções. Seus olhos são observadores e possuem um foco difuso.

Expressões de características na posição de liderança

Como mencionado anteriormente, existem formas diferentes de liderar pessoas e projetos nas organizações ou em qualquer outro ambiente. Assim como as outras dinâmicas de personalidade, os físicos emocionais também possuem seu próprio estilo de liderança. Delegam tarefas às suas equipes com facilidade. Agem com tranqüilidade baseados em fatos nas situações de conflitos. Naturalmente compartilham as partes com o todo, integrando liderança, equipes, clima, empresa e projetos de forma coerente. Precisam de liberdade para estabelecer sua própria agenda de prazos e tarefas, sem pressões. Processam muitas informações e podem precisar de tempo para chegar a algumas decisões. O líder físico emocional pode precisar de apoio para tratar de questões problemáticas com pessoas, como ajuda na comunicação interpessoal.

Quando algo não ocorre como o esperado

Seagal e Horne (1998) mencionam as possíveis reações das pessoas, neste caso, físicas emocionais, em relação a diversas situações. Foram percebidos quatro passos possíveis de reações e atitudes nas pessoas físicas emocionais (figura 3.6). Cada pessoa pode reagir até determinado nível ou prosseguir em sua análise. Chegar até o último passo, que inclui uma visão mais abrangente da situação em questão, dependerá da sua maturidade e desenvolvimento pessoais.

Estas situações podem se dar quando ocorrem problemas de comunicação e mensagens mal interpretadas; quando uma reunião não transcorre conforme as expectativas; quando ocorrem falhas em planos ou projetos; quando alguém muda partes de um plano sem informar ou compartilhar com outros.

de qualidade. A auto-acusação é comum neste passo. A análise do problema freqüentemente não avança, permanecendo neste estágio.

Passo 2: Ampliam sua perspectiva para incluir as ações das outras pessoas, considerando quais foram suas falhas. Como no passo 1, avaliam os outros em termos de trabalhos faltantes e qualidade dos trabalhos feitos. Às vezes a análise da situação chega até este passo.

Passo 3: A situação, a própria pessoa e os outros são examinados e avaliados. Se o indivíduo físico emocional tiver clareza de pensamento neste momento, ele verá as pessoas envolvidas separadamente, com seus meios individuais de vivenciar, pensar, sentir e funcionar, ao invés dede ver as pessoas apenas pela sua capacidade de trabalho. Raramente a análise chega a este passo.

Passo 4: As pessoas físicas emocionais incluem uma visão a longo prazo, estabelecendo-a novamente ou modificando a anterior, incluindo todas as informações obtidas nos passos anteriores, obtendo um quadro com uma perspectiva abrangente e sistêmica. Poderão aprender questões úteis sobre si mesmas e sobre os outros. É raro que uma pessoa física emocional se engaje consistentemente em todos os quatro passos.

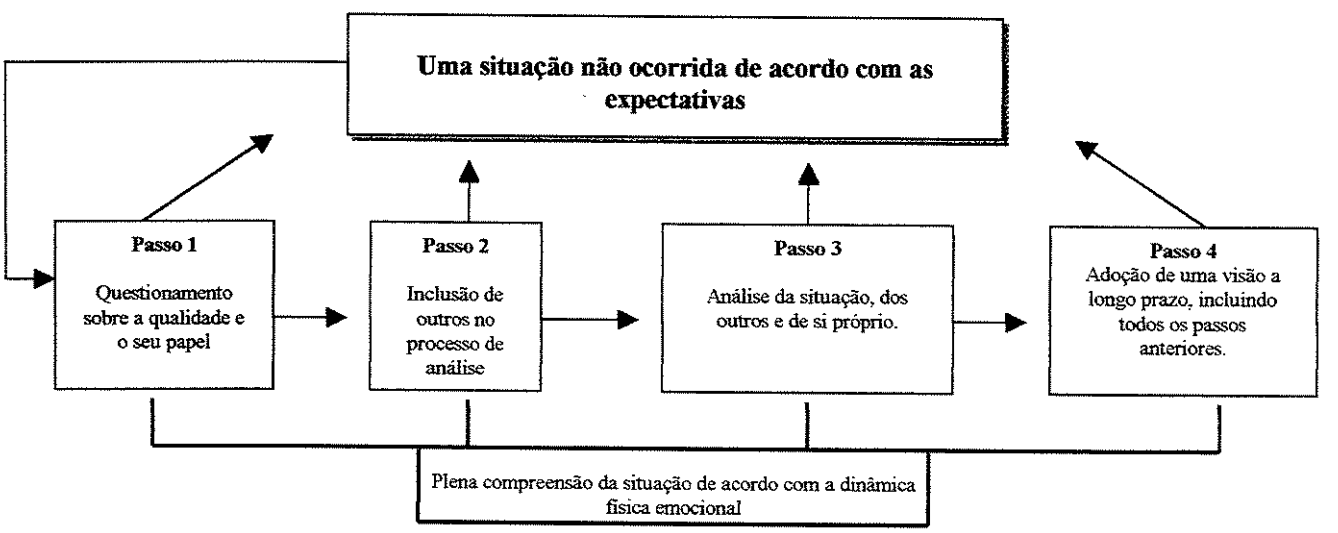

Figura 3.6 - Passos da Dinâmica Física Emocional

Processo de resgate de dados/informações da memória pessoal

A memória factual dos físicos emocionais normalmente é excelente, com variedades e detalhes, devido a seu componente físico predominante e sua sensibilidade em relação ao passado. Suas lembranças normalmente são lembranças de fatos, números, datas e informações relacionadas a algum assunto de interesse. Costumam se recordar de detalhes de ambientes, com cores e detalhes sensoriais.

Quando relembram algum acontecimento, podem experimentar novamente suas sensações, tais como sons, odores, sabores e sensações físicas. Não costumam relembrar situações incluindo as emoções sentidas no momento em que ocorreu o fato. No entanto, por esta riqueza de detalhes no seu processo, às vezes podem levar algum tempo para relembrar um acontecimento.

Necessidades e preferências para uma comunicação fluente

As pessoas físicas emocionais possuem um dom natural para ouvir. Para ouvir com eficiência, absorvem toda a informação sem triagem e sem classificação. Devido a este aspecto, preferem falar apenas quando sentem que é necessário. Costumam perceber suas palavras quando são ditas, identificando palavras ambíguas. Formulam declarações cuidadosas e esperam que outros tenham a mesma atitude.

Sua comunicação está voltada para a transmissão de dados e fatos ao invés de enfatizar sentimentos, como os emocionais físicos fazem. Entretanto, gostam de transmiti-los através de histórias ou anedotas, sem ressaltar os pontos essenciais, mas sim o todo, oferecendo exemplos concretos. Sendo assim, não se sentem bem em diálogos com abstrações. Suas reações verbais tendem a ser lentas, pois seu ritmo é cadenciado.

A pessoa física emocional normalmente gosta de falar sobre o que faz e não sobre quem é. Quando efetivamente fala, suas declarações normalmente são factuais e concisas, ou factuais e extremamente detalhadas, de acordo com a quantidade de informações que julga ser importante e de acordo com as necessidades e expectativas das outras pessoas. Ela valoriza as comunicações escritas pela sua precisão e pelo tempo que permitem para reflexão.

Seus desafios de desenvolvimento da maturidade pessoal

Um de seus grandes desafios é tornar-se mais consciente de si mesmo, estabelecendo sua própria identidade. Para isto às vezes é preciso escutar sozinho sua própria voz, com bastante clareza. Um de seus mais profundos propósitos é assegurar que as visões que servem à coletividade sejam realizadas através de um planejamento sistêmico e detalhado e de uma ação concreta e prática.

Outro propósito é o de criar espírito de comunidade, mantendo a união entre todos os membros de um grupo. Ser "professor", tanto de raciocínio sistêmico detalhado quanto de formulação de visão. Uma de suas direções de desenvolvimento é o aprender a viver em dois mundos: um mundo de integração com tudo e com todos e um mundo de consciência pessoal individual.

3.5.5 Pessoas Físicas Mentais

"Todo mundo tem a responsabilidade de modelar o futuro da humanidade. Portanto, devemos contribuir o máximo que pudermos." (Dalai Lama)

Processamento interno geral e sua relação com a vida e com o mundo

As pessoas físicas emocionais e as físicas mentais possuem a capacidade de criar e operacionalizar planos táticos e sistêmicos, baseadas em informações detalhadas. Porém, existem diferenças significativas entre as duas dinâmicas que iremos abordar. A capacidade do físico emocional de criação de sistemas é diferente da capacidade do físico mental, que é a de criar e perceber "padrões". Isto ocorre devido à estreita ligação entre o princípio físico e o princípio mental.

Por um lado centradas no princípio físico, captam e assimilam grande quantidade de informações factuais. Por outro lado, a relação com o princípio mental concede-lhes perspectiva suficiente sobre esta massa de dados para ver os inter-relacionamentos entre os fatores e os acontecimentos através do tempo e, assim, discernir os padrões.

Possuem um interesse genuíno em saber como as coisas funcionam, tanto mecânica quanto sistemicamente e por fazê-las funcionar bem. Seus principais pontos fortes são o pensamento lógico e a inteligência espacial. O foco de sua atenção é assegurar que a visão e os propósitos

sejam atingidos através de planos estratégicos sistêmicos. As pessoas físicas mentais percebem jeitos de ser que se repetem – padrões – na complexa interação entre os acontecimentos. Lidam com as diversas situações que se apresentam através da ordem, pela eficiência e simplicidade de formas. Assim como as pessoas físicas emocionais, fundamentam suas atitudes presentes e futuras com base em contextos históricos, mas apenas reunindo os dados mais importantes, em forma de padrões, relacionados ao objetivo a ser alcançado.

Contribuições no trabalho – preferências e atitudes

No início de qualquer trabalho, a pessoa física mental precisa de uma compreensão geral. É preciso ter clareza do propósito e do contexto essencial – onde se quer chegar e porque, onde se está situado, e qual a ligação com o passado. Sua dedicação a um trabalho é percebida na criação e manutenção de sistemas operacionais eficientes aplicados a diversas situações. Seus hábitos de trabalho são muito parecidos com os hábitos dos físicos emocionais, mas a diferença é o seu processo é mais estruturado, baseando-se em dados selecionados em função do objetivo com menos detalhes inseridos.

São excelentes planejadores estratégicos, cautelosos, sempre levando em conta as incertezas do futuro. Naturalmente eles pensam em termos de subsistemas de sistemas. Quando recebem as informações necessárias para a concretização de um trabalho, eles naturalmente "montam e desmontam" estes dados até conseguirem visualizar padronagens e sistemas que tenham um significado.

Desempenho em uma equipe de trabalho

O físico mental é pragmático e trabalha bem em grupos. Deste modo, costuma questionar o grupo sobre o que precisa ser feito, para quem será feito, quais são os planos e quando e como começarão a agir. As pessoas físicas mentais podem contribuir muito em uma equipe no que diz respeito a solucionar problemas pelo seu interesse em solucionar questões, impulsionando o grupo, embora ele sempre tome cuidados para obter os resultados adequados, conscientes das conseqüências das decisões.

Os físicos mentais oferecem uma contribuição significativa no que se refere a sua visão espacial e de localização. Além de serem excelentes planejadores estratégicos, são também bons planejadores táticos, escolhendo os melhores caminhos e meios para atingir os objetivos previamente estabelecidos, mostrando como organizar atividades.

Habilidades e características nas relações interpessoais

Nas relações interpessoais, o físico mental costuma ser um comunicador com foco na praticidade, sendo objetivo em suas palavras e em relação aos seus sentimentos e emoções. Possui a tendência de ser calmo, mas muitas vezes pode se sentir "perdido" com explosões emocionais de outras pessoas, principalmente de emocionais físicos. Geralmente sente-se sobrecarregado e imobilizado para lidar com estas explosões.

Normalmente os físicos mentais são interessados em saber como são as pessoas. Costumam ser seguros em seus relacionamentos, ao se posicionarem sobre algum assunto ou questão, transmitindo essa segurança para as outras pessoas.

Reações típicas e espontâneas às diversas mudanças que se apresentam

Os físicos mentais acreditam na mudança quando for necessária para atingir as metas estabelecidas por eles ou por um grupo. Sentem-se seguros quando os meios e informações para implementação de mudança bem sucedida estão disponíveis. Devido a sua capacidade natural para a visão sistêmica, consideram uma mudança parte de um plano que afeta o todo e que o todo deve ser levado em consideração. Uma vez que estes fatores foram cumpridos, o indivíduo físico mental se move em direção à ação rapidamente, de forma metódica e com total envolvimento.

Seu jeito de ser em relação às mudanças é muito parecido com o físico emocional, excluindo a necessidade de se ter a mesma quantidade de detalhamento. As pessoas físicas mentais, assim como as de qualquer outra dinâmica de personalidade, podem resistir às mudanças enquanto não estiverem convencidas de que realmente funcionarão e atingirão o propósito pré-estabelecido.

Necessidades naturais para um aprendizado de qualidade

As pessoas físicas mentais necessitam de tarefas interativas, baseadas na experiência, para um melhor aproveitamento do aprendizado, e gostam de obter a visão sistêmica do assunto que está sendo tratado. Possuem grande capacidade de absorver muitos dados e informações com detalhes consideráveis. Eles aprendem efetivamente se o propósito da aprendizagem for claramente explicitado e se tiverem oportunidade para reflexão e trabalho individual. No processo de aprendizagem preferem trabalhar com diagramas, modelos e mapas completos.

Necessitam de um ritmo cauteloso, com tempo suficiente para absorver todos os dados necessários. Quando estão assistindo a uma palestra ou apresentação, preferem que seja feita de forma sistemática, concreta e detalhada.

Aspectos corporais fundamentais

A pessoa física mental constantemente tem de lidar com seus dois ritmos de funcionamento interno: um ritmo mais rápido, mental, e um ritmo mais lento que é o ritmo do corpo. Quando está interagindo com outras pessoas, sua mente tende a se movimentar a toda velocidade e assim raramente encontra oportunidades de se transpor para o ritmo mais lento, do corpo, que é mais profundo e mais natural.

A atividade física regular, exercícios de relaxamento e tempo sozinho para contemplação e estar junto à natureza ajuda-o a se voltar para o seu ritmo mais profundo. Quando recupera o seu ritmo mais profundo, é capaz de processar a considerável quantidade de dados que assimila, capaz de ganhar consciência de seu estado emocional, capaz de liberar quaisquer cargas negativas armazenadas e capaz de registrar sinais de estresse que, porventura, não tenha captado quando estava no ritmo acelerado.

Os movimentos do corpo costumam ser relativamente parados, com os olhos atentos e com gestos pequenos e lentos geralmente no plano sagital (para frente e para trás) para descrever funções. Possui uma tendência de pouca mudança de expressões faciais. Sua postura normalmente transmite uma sensação de relaxamento e de conexão com a terra.

Expressões de características na posição de liderança

Um líder físico mental tende a delegar tarefas com facilidade para outros desde que planos iniciais tenham sido anteriormente estruturados. Para as tomadas de decisões, precisa de tempo para absorver todos os dados e informações envolvidas. Gosta de se sentir livre para montar sua própria agenda de tarefas do dia-a-dia, sem pressão de outras pessoas. Precisa normalmente de apoio para lidar com questões de comunicações personalizadas com outras pessoas, principalmente assuntos de relacionamentos interpessoais.

Na posição de líder, as pessoas físicas mentais gostam de fazer perguntas investigativas para verificação de fatos, e muitas vezes outras pessoas podem achar que estão sendo julgadas por elas. Entretanto, sua intenção, na verdade, é de ganhar um nível mais profundo de compreensão da situação. Quando confiam na capacidade técnica de outra pessoa, normalmente se tornam menos exigentes.

Quando algo não ocorre como o esperado

Assim como nas outras dinâmicas, quando algo não ocorre como o esperado existem quatro passos possíveis percebidos de reações e atitudes nas pessoas físicas mentais (figura 3.7). Cada pessoa desta dinâmica pode reagir até determinado nível ou prosseguir, refletindo com maior abrangência. Com sua maturidade e desenvolvimento pessoal ela pode alcançar o quarto passo.

Estas situações podem se dar quando ocorrem problemas de comunicação e mensagens mal interpretadas; quando uma reunião não transcorre conforme as expectativas; quando ocorrem falhas em planos ou projetos; quando alguém muda partes de um plano sem informar ou compartilhar com outros.

Passo 1: Verificam o quanto a situação significa para elas e em caso afirmativo assumem imediatamente a responsabilidade por corrigi-la. Focalizam sua atenção no problema em si, como se estivessem olhando através de um microscópio em seu máximo poder de ampliação. Geralmente a análise do problema pára neste passo.

Passo 2: Normalmente os físicos mentais examinam a situação objetivamente neste passo, sem considerações emocionais relacionadas. Analisam a qualidade de suas próprias ações, ampliando seu campo de visão. Às vezes, a análise do problema pára aqui.

Passo 3: Quando chegam neste passo, além de ampliar a visão do problema, os físicos mentais consideram o fator humano, envolvendo-o na questão, considerando a maturidade das pessoas envolvidas, distinções na forma de funcionamento destas pessoas, e o papel que os sentimentos e atitudes podem ter desempenhado. Vêem os processos mais ricos do que nos passos anteriores. A análise raramente continua até este ponto, mas se assim for, há mais um passo para uma compreensão completa.

Passo 4: Examinam a situação a partir de uma perspectiva que inclui todos os três passos anteriores. Neste passo a aprendizagem na situação ocorre de forma mais plena, pois compreenderam a história como um todo. É raro qualquer pessoa se envolver em todos os quatro passos consistentemente.

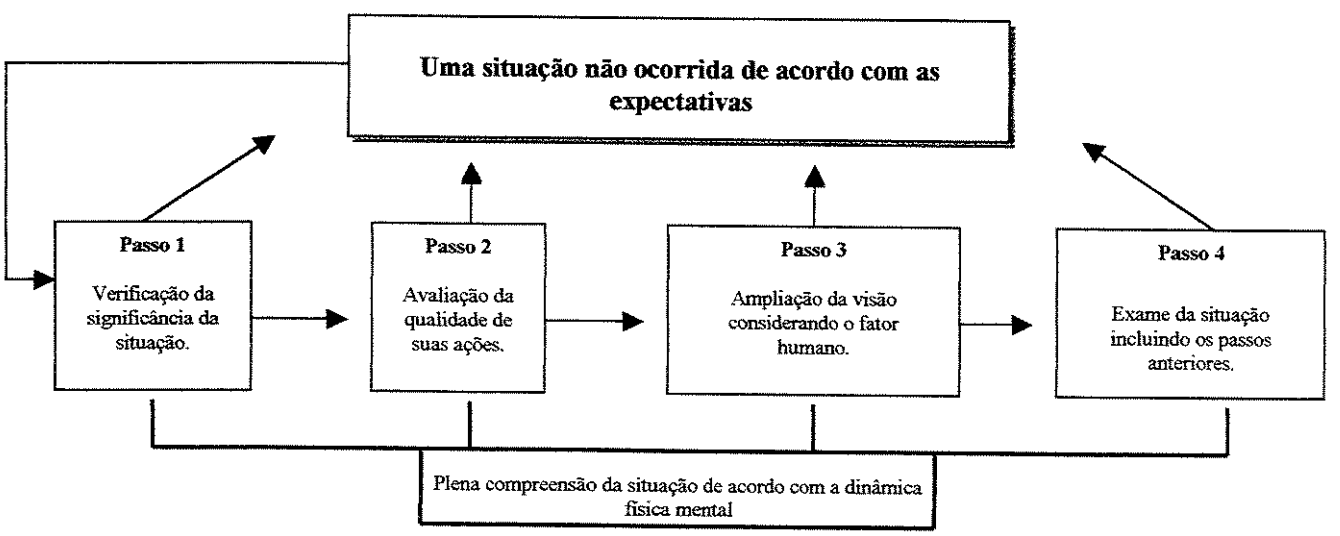

Figura 3.7 - Passos da Dinâmica Física Mental

Processo de resgate de dados/informações da memória pessoal

Assim como as pessoas físicas emocionais, os físicos mentais possuem excelente memória para dados e informações, relembrando os eventos do passado em detalhes sensoriais completos.

Ainda assim, os físicos emocionais possuem uma memória bem mais abrangente e detalhada. A memória dos físicos mentais é um pouco mais seletiva, recordando-se de coisas e situações que escolhem.

Lembram-se detalhadamente de assuntos de interesse imediato ou que podem servir a propósitos futuros. As emoções normalmente estão implícitas nos seus relatos de acontecimentos pessoais, portanto não costumam relembrá-los.

Necessidades e preferências para uma comunicação fluente

As pessoas de dinâmica físico mental gostam muito de discutir e debater questões, desde que sejam diretas às soluções práticas. Como estão sempre com sua atenção direcionada para a ação, desde o início de uma comunicação desejam estabelecer o seu propósito. Se julgarem o propósito da comunicação importante, estarão dispostas a receber uma grande quantidade de informação e se dedicar para processá-la. Este processamento ajuda a ver e a compreender diversas partes de uma situação e suas interconexões. Entretanto, como sua mente pensa e lembra em termos de pontos chaves, preferem uma comunicação estruturada e sucinta, desde que tenha detalhes suficientes.

Apreciam a comunicação escrita pela confiabilidade, precisão, estrutura e tempo que ela pode oferecer, assimilando a mensagem por completo antes de produzir uma resposta. As pessoas físicas mentais percebem, pensam e se comunicam em termos de padrões. Preferem utilizar, para otimizar sua comunicação, mapas, diagramas, modelos detalhados ou equações matemáticas. A comunicação oral da pessoa física mental tem uma tendência a ressaltar as diferenças e afinidades repetitivas, como se mostrassem padronagens.

Seus desafios de desenvolvimento da maturidade pessoal

Um dos seus propósitos mais profundos é o de formular e implementar planos e atividades que reflitam o cuidado em relação ao bem-estar de outras pessoas, e que atendam às necessidades coletivas. Também são desafios importantes para o seu desenvolvimento pessoal a promoção e o cuidado com os relacionamentos interpessoais, à medida que as tarefas são realizadas, associando dados objetivos das coisas com dados subjetivos das pessoas.

3.6 Direção de Desenvolvimento – Otimização do Processo

Cada dinâmica de personalidade constitui um sistema de autoorganização distinto um do outro. Isto significa que a dinâmica não é formada por uma reunião de traços adquiridos aleatoriamente e independentemente uns dos outros. Significa que é um sistema de funcionamento que expressa seu estilo próprio de se "organizar" mental, emocional, fisicamente. Com o amadurecimento pessoal estes princípios podem se tornar plenamente integrados, promovendo o desenvolvimento pessoal, mas não a alteração da essência do indivíduo, que permanece constante durante toda a vida.

Para demonstrar esta questão, foi gravado em vídeo o desenvolvimento de crianças desde 1983, quando elas tinham menos de um ano de idade. Em cada um dos casos, a dinâmica da personalidade que foi identificada no início amadureceu com o tempo, mas não mudou a ponto de se tornar uma outra dinâmica de personalidade. Seagal e Horne (1998) mencionam um exemplo para fortalecer esta questão:

"Uma criança física mental de oito anos de idade possui uma tendência para trabalhar metodicamente, pensar sistemicamente e ser factual, deliberada e pragmática em sua comunicação. Aos 20 anos de idade, ela exibirá as mesmas características, mas poderá exercer uma capacidade física mental típica para planejamento estratégico detalhado que provavelmente não estaria evidente em uma idade menor. Dez anos mais tarde, a mesma pessoa terá mantido estas características, mas como resultado de uma maior integração do princípio emocional, pode ter uma consciência e capacidade emocional para conectar-se pessoalmente a outras pessoas. O indivíduo pode ter mudado qualitativamente e ter se tornado mais hábil, mas o processo físico mental básico terá permanecido o mesmo".

Rogers (1989), através de suas pesquisas e experiências, percebeu um paradoxo na aceitação que o indivíduo tem de suas próprias características. Quando o indivíduo descobre seu jeito de ser e aceita-se a si próprio, ao mesmo tempo em que se sente mais livre para se expressar ele vai transformando as outras características que precisa melhorar. Quando aceitamos profundamente como somos estamos aptos e fortalecidos para buscar crescimento pessoal.

Muitas vezes a mudança parece se operar quase sem ser percebida. O aspecto paradoxal é que quanto mais nos dispomos a ser simplesmente nós mesmos em toda a complexidade da vida, e quanto mais procuramos compreender e aceitar a realidade em nós mesmos e nos outros, tanto mais sobrevêm as transformações. Na medida em que cada um de nós aceita ser ele mesmo, as relações com as outras pessoas mudam consideravelmente. À medida que o indivíduo passa a confiar no seu processo de funcionamento, ele se sente fortalecido e mais confiante para inclusive aceitar os processos das outras pessoas.

Para algumas pessoas, a auto-aceitação de seu jeito de ser é sinônimo de permanecer estático, acomodado, segundo Rogers (1989). Esta percepção está muito longe da realidade. Ser "o que se é" verdadeiramente é mergulhar inteiramente em um processo. A transformação e crescimento pessoal são facilitados, o indivíduo se sente com recursos para dar direção à sua vida.

Na verdade, a pessoa que nega o seu próprio estilo pode ter dificuldades em buscar suas transformações. Ela pode não saber em que precisa melhorar, e pode assim permanecer "estática" no seu desenvolvimento pessoal, o que interfere na sua criatividade natural e expansão. Rogers (1989, 353) ainda reforça esta idéia:

"A causa principal da criatividade é a tendência do homem para se realizar, para vir a ser as suas potencialidades. Com isto quero indicar a tendência diretriz, evidente em toda vida orgânica e humana, de se expandir, de se estender, de se desenvolver e amadurecer – a tendência para exprimir e para pôr em ação todas as capacidades do organismo ou do eu".

A busca pela compreensão da essência humana pode estimular a observação e a análise de si mesmo, contribuindo com novos dados e informações para o processamento interno do indivíduo. É como se criasse um "espaço" na vida do indivíduo, dentre inúmeras atividades e responsabilidades que ele possui, para centrar-se em si mesmo, evoluindo em suas características naturais. O aperfeiçoamento da consciência sobre si mesmo é um processo para toda a vida. (Sveiby, 1998).

Finalizando este capítulo, podemos observar que cada indivíduo é único, apesar de possuir características semelhantes a outros da mesma dinâmica de personalidade. Portanto a semelhança

existe no processo interno de funcionamento, mas com variações pessoais de acordo com sua cultura, família a qual pertence, formação, maturidade, entre outros. . Existem tantas variações desses estilos de funcionamento quanto existem pessoas no mundo e cada pessoa possui seu próprio processo de desenvolvimento. Cada um possui seu próprio estilo de processar situações, tomando decisões de forma coerente com a sua essência. Na medida em que o indivíduo busca o reconhecimento de sua dinâmica de personalidade, ele se fortalece para direcionar o seu desenvolvimento pessoal.

Capítulo 4

Abordagem Prática das Dinâmicas Humanas

Neste capítulo trataremos da aplicação das dinâmicas humanas em diversos contextos organizacionais, fazendo conexões com visões e conceitos de alguns autores. Este conteúdo foi abordado na vivência de descobertas de dinâmicas de personalidade.

4.1 Aplicações Organizacionais – O Impacto na Qualidade

As organizações, de modo geral, têm se empenhado em detectar suas competências, atuando a partir delas para a busca da excelência na gestão empresarial, maximizando seus resultados e seu desempenho. Esta visão organizacional exige das pessoas que se desenvolvam, ampliando suas competências pessoais no trabalho e atendendo aos propósitos organizacionais. Assim, com a crescente complexidade das competências necessárias para a excelência dos negócios, fica claro que necessitamos de uma estrutura organizacional integradora, preparando os indivíduos para a concretização dos desafios (Resende, 2000).

A abordagem das dinâmicas humanas aplicada às organizações pode proporcionar esta integração, ligando todos os trabalhos através da necessidade de maior compreensão sobre o funcionamento humano e maior habilidade prática em interações pessoais (Seagal e Horne, 1998). Portanto, é necessário que as organizações e seus líderes criem hábitos para receber as transformações como oportunidades e não como ameaças.

Os indivíduos nas organizações precisam ser providos da oportunidade para desenvolver e exercitar as capacidades que verdadeiramente possuem (Bergamini, 1994). Resende (2000) complementa que a organização perde muito quando os talentos dos seus funcionários são desperdiçados, o que é causado pelo desconhecimento ou negligência em vincular requisitos de capacitações, competências e habilidades em situações de trabalho.

Em virtude deste ambiente de competitividade no mercado vivido pelas organizações, há uma necessidade crítica de ferramentas para desenvolver habilidades de comunicação e cooperação

entre os funcionários, harmonizando o seu ambiente interno. A grande força dos estudos de dinâmicas humanas está em sua utilidade prática.

As aplicações nas diversas organizações envolvidas nesta nova forma de ver sistemas humanos são aparentemente simples, mas refletem mudanças profundas nas atitudes e percepções dos relacionamentos entre as pessoas. Estas aplicações podem ser uma nova maneira de iniciar uma reunião, uma ligeira modificação no formato do treinamento, uma nova forma de abordagem na comunicação com o outro, uma reflexão no modo de lidar do líder com o funcionário.

Para o desenvolvimento de um trabalho com uma visão integrada, é importante que se pergunte, por exemplo: "Uma organização possui os atributos do princípio mental – uma visão clara, princípios sólidos, capacidade de planejamento e assim por diante"? "Ela possui os atributos do princípio emocional – boa comunicação e organização, importa-se com as pessoas, apóia a criatividade e a auto-expressão dos indivíduos"? "Ela vem expressando bem o princípio físico – seus sistemas operacionais estão em ordem, é uma organização pragmática, leva a cabo suas decisões com eficácia e se vê como parte de sistemas maiores (da comunidade, por exemplo)"? As respostas a essas perguntas podem indicar áreas que necessitam de atenção.
(Seagal e Horne, 1998, 279).

Verificaremos a seguir alguns aspectos fundamentais a serem revistos nas empresas, no que diz respeito a treinamento e desenvolvimento adequado de pessoas, a fluência da comunicação, a excelência na liderança e ao desenvolvimento de equipes eficazes.

4.2 Comunicação Influente

O entendimento dos processos de comunicação em uma organização está estreitamente ligado a uma mudança na forma como as pessoas pensam e agem. Segundo Fritz (1989, 37):

"As organizações são capazes de evoluir para a grandeza se tiverem em mente os princípios de continuidade e estabilidade, aspiração, propósitos maiores, sistemas administrativos consistentes e relevância atual e futura".

Elas possuem uma estrutura complexa que deve ser "alimentada" eficientemente e uma missão que deve ser cumprida. Para buscar uma nova compreensão da realidade é necessário rever os modos convencionais de agir e estar receptivo a novos conceitos, aberto a vivenciar processos de mudança e transformação. (Wheatley, 1996). Para obtermos esta visão organizacional, segundo Wheatley (1996), é necessário reconhecermos as organizações como sistemas, que possuem capacidade de auto-renovação. Sistemas possuem estruturas em processo, elementos que mantêm a forma ao longo do tempo sem no entanto ter uma estrutura rígida.

A partir desta visão integradora, é fundamental entender e tratar as diferenças das necessidades e processos de comunicação das pessoas nos ambientes organizacionais. Nesta "era da informação e do conhecimento" o fluxo de comunicação sem obstáculos e sem distorção em uma organização é essencial para o bom desempenho e para sua sobrevivência. Muitas equipes entram em colapso ou ficam improdutivas porque seus membros estão interpretando, de forma errônea, as mensagens dos outros, prejudicando a harmonia do "trabalhar juntos". E muitas vezes, também, um conflito é gerado porque, apesar de estamos comunicando a mesma coisa, temos apenas diferentes perspectivas e diferentes formas de abordar as coisas (Ellinor e Gerard, 1998).

As pessoas, segundo Argyris (1992), comunicam-se através de seus pressupostos e premissas, e agem em função deles, muitas vezes como se estes pressupostos fossem verdades absolutas, fechadas a novas visões e idéias, fechados à compreensão e à aceitação do outro. Estas formas de agir são consideradas extremamente prejudiciais, podendo impedir a organização de crescer, dificultando uma comunicação clara e transparente.

Em qualquer inter-relacionamento, transmitimos uns aos outros reações diversas, tais como sentimentos, mensagens verbais e expressões, que são resultados do que processamos internamente. Recebemos dados de fora, processamos e devolvemos através de decisões e ações. Cada decisão que tomamos e cada ação que empreendemos são produtos de julgamentos baseados em um ou mais pressupostos. Pressupostos são os produtos de anos de experiências e ensinamentos passados, são as maneiras pelas quais damos sentido aos nossos relacionamentos, às estratégias e políticas da organização, aos projetos nos quais estamos envolvidos (Senge, 1990).

Temos múltiplos conjuntos de pressupostos, que agem como lentes ou filtros para nossas percepções. Começamos a adquiri-los ao nascermos e passamos tudo através deles. Com o passar do tempo, tornamo-nos cada vez mais convencidos de que nossa visão do mundo está correta. Quando os pressupostos assumem o status de fato e verdade, o ato de ouvir e a aprendizagem sofrem, porque raramente os questionamos.

Mesmo membros de equipes que se relacionam bem durante a maior parte do tempo podem ter conflitos inesperados uns com os outros porque seus pressupostos entraram em conflito. Quando pessoas com diferentes pressupostos se encontram, ambas necessitando ter razão com relação ao modo de ser das coisas, é certo que terão conflitos de relacionamento. Não são os pressupostos que criam os problemas, e sim a necessidade de mostrar que o seu ponto de vista é único e coerente com a realidade (Ellinor e Gerard, 1998).

Cada pessoa, com sua dinâmica de personalidade, possui seus pressupostos típicos e atua coerentemente com eles em diversas situações. Quando as pessoas não possuem esta consciência das diferenças e das atitudes em função de pressupostos, podem ser gerados conflitos e dificuldades de encontrar uma solução eficaz e produtiva no trabalho. Além dos pressupostos inerentes do processo de cada um de funcionar, temos ritmos diferentes na comunicação que não podem ser mudados. Entretanto, podemos aprender a aceitar o ritmo do outro e, da melhor forma que nos for possível, adaptar nosso próprio ritmo quando estamos com alguém de outra dinâmica de personalidade. Com muito exercício e maturidade, nossa faixa de ritmos se expande (Seagal e Horne, 1998).

A comunicação eficaz depende não só de prestar atenção às palavras uns dos outros, mas também de levar em consideração quem as está proferindo. Segundo Seagal e Horne (1998), quando as pessoas estão conscientes de suas próprias necessidades na comunicação, podem orientar as outras pessoas a se comunicarem com elas de forma mais eficaz. Por outro lado, quando estão conscientes das necessidades de comunicação dos outros, podem adaptar sua própria abordagem para se relacionar bem com elas. É comum que as pessoas de diferentes dinâmicas de personalidade também usem as palavras de forma um pouco diferente, e elas podem até mesmo querer dizer coisas diferentes com a mesma palavra.

Seagal e Horne (1998) exemplifica essa questão, para facilitar o nosso entendimento: *"Quando, por exemplo, uma pessoa emocional mental e uma física emocional dizem a respeito de uma tarefa "eu terminei", podem querer dizer algo muito diferente. A pessoa emocional mental provavelmente quer dizer: "Levei este projeto a um ponto em que sinto que está bom o bastante para que eu já possa fazer outra coisa. Se precisar de ajustes, posso retomá-lo". Enquanto que a pessoa física emocional provavelmente quer dizer: "Completei este projeto até o último detalhe e, a partir de agora, tudo está no lugar apropriado para o perfeito funcionamento". Da mesma forma, quando uma pessoa mental física diz "gosto de comunicação clara", e uma pessoa emocional física usa as mesmas palavras, provavelmente as duas têm em mente idéias muito diferentes. A pessoa mental física provavelmente quer dizer: "Eu gosto que as palavras sejam usadas meticulosamente, de acordo com sua definição no dicionário, e que expressem uma seqüência de pensamentos logicamente conectados". Entretanto, a mensagem de parte das pessoas emocionais físicas, certamente é: "Eu aprecio a comunicação em que os sentimentos são expostos claramente e não há pressupostos escondidos".*

Assim, as preferências de comunicação de cada dinâmica de personalidade se diferenciam pelo ritmo, necessidade de detalhes, necessidade de relacionamentos interpessoais, valorização de sentimentos em oposição à valorização de dados concretos; preferência por processos interativos e multidirecionais opondo-se a processos metódicos e lineares.

Seagal e Horne (1998) sugerem duas estratégias para facilitar o entendimento entre as pessoas: cultivar o hábito de informar as nossas necessidades de comunicação e tentar adaptar nossa forma natural de nos comunicar às necessidades dos outros através de disposição e esforço consciente. Como resultado desta atitude, podemos obter formação de relacionamentos estreitos e harmoniosos e maior produtividade no trabalho.

O reconhecimento de que o processo de comunicação de uma pessoa é uma importante característica inerente do seu "modo de ser" pode evitar interpretações errôneas, promovendo harmonia, comunidade e esforço cooperativo quando os vários processos de comunicação são vistos como capacidades importantes de um sistema maior, cada pessoa contribuindo com sua grandeza para o bem comum (Seagal e Horne, 1998). Para facilitar este processo de compreensão

mútua, Bracey et.al (1990) sugerem cinco princípios com foco na busca de soluções, otimizando os resultados das interações no trabalho:

"Ouça e me compreenda".

Certificar-se de que ouviu e entendeu o outro, repetindo com suas próprias palavras o que foi dito pelo outro. Esta atitude diminui os julgamentos que são feitos a partir das próprias interpretações de quem está recebendo a mensagem. Rogers (1989) sugere que cada um, em uma discussão, só possa falar para defender suas idéias após ter voltado a expor as idéias e as opiniões da pessoa que falou antes dela e com plena satisfação desta.

"Mesmo se discordar, não diga que estou errado".

A orientação neste ponto é ser factual e descrever o que é ou que foi observado sem qualquer julgamento, evitando "condenar" a atitude do outro. Este hábito possibilita que o indivíduo ouça não apenas o que gostaria mas também coisas contrárias às suas idéias, ampliando sua percepção do mundo.

"Reconheça a grandeza que existe em mim."

A importância deste princípio reside na valorização das capacidades e grandezas do outro, principalmente quando são diferentes. Reconhecer sua própria dinâmica de personalidade e a de outros ajuda muito a efetivar este princípio.

"Lembre-se de reparar em minhas boas intenções".

Como mencionado anteriormente, as pessoas se relacionam e se comunicam baseadas em seus pressupostos e em seu processo interno de funcionar. Para facilitar o entendimento, é sugerido que o indivíduo se coloque no lugar do outro, tentando perceber do mesmo jeito que ele percebe as coisas e situações, praticando a empatia.

"Diga-me verdades com o coração".

Nos nossos relacionamentos, ouvimos e sentimos as mensagens que nos são passadas de formas diferentes em função de nossos filtros. Com esta perspectiva, precisamos desenvolver habilidades para dizer questões difíceis de forma positiva e construtiva, levando em consideração os diferentes processos internos das pessoas.

4.3 Valorização dos Diferentes Estilos na Liderança

Vários autores que tratam do tema Liderança apresentam listas de atributos ou características ideais pré-determinadas que todo líder deve ter, transmitidas através de um enorme volume de material escrito, pesquisas, vídeos, e cursos ministrados. Contrário a esta afirmação, Drucker apud Boyett e Boyett, et. al. (1999) relata que todos os líderes eficazes com os quais trabalhou valorizavam suas próprias características naturais. Estas características particulares de cada líder estavam de acordo com suas "realidades" no ambiente de trabalho: suas equipes, suas tarefas e objetivos específicos e a cultura organizacional. Sua conclusão é que não existe um estilo de líder ideal a ser desenvolvido que atenda a todas as situações ou ambientes organizacionais.

Reforçando esta idéia, Bergamini (1994) diz que quando se estabelece um único perfil ideal dos líderes em uma organização, com uma lista inflexível de características ideais, todos que trabalham nela passam a perseguir este padrão, ignorando seu processo interno de funcionar e criando um desgaste nos relacionamentos através de um clima acirrado de competitividade interna. Com este tipo de gestão, muitos programas de desenvolvimento da liderança nas organizações exploram o aspecto de estilos de liderança especialmente no sentido de propor que existam alguns deles que sejam melhores do que outros. Geralmente esses programas objetivam a preparação de líderes para exibirem um conjunto de comportamentos tidos como sintomáticos ao perfil ideal de liderança.

Bergamini (1994) nos chama a atenção para um tipo de comportamento conhecido como "conduta dramatúrgica". Na conduta dramatúrgica, as pessoas deixam de se comportarnaturalmente, de acordo com suas características individuais autênticas, adotando "falsos papéis". À medida que vai passando o tempo, percebe-se que a crença de que as pessoas precisam mudar sua maneira natural de ser adotando condutas "artificiais" para se aproximarem do protótipo do líder ideal causa problemas, dificultando o desempenho e a produtividade. Adotar a postura de líder de acordo com as suas características naturais é muito mais saudável para o líder e mais produtivo para a organização. Ele poderia, dessa forma, se empenhar no desenvolvimento de características que não possui naturalmente, direcionando o seu desenvolvimento.

Liderança tem a ver com o indivíduo como um todo. Este conceito de que não existe um tipo único ideal de liderança para todas as situações está em sintonia com a visão de Seagal e Horne (1998), de que todas as pessoas, cada uma com o seu processo interno, têm capacidades e dons equivalentes de liderança, cada uma expressando essa liderança de formas diferentes. Acredita-se que não existam estilos de liderança universalmente adequados. Determinados estilos de liderança têm impacto sobre vários resultados em algumas situações, mas não em outras (Bergamini, 1994).

Um líder que tem bom desempenho em um grupo ou sob um conjunto de condições pode não se sair bem em outros grupos, em outras tarefas ou sob outras condições (Fiedler, 1981). Um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tampouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições. Dessa forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter sucesso como líder em algumas situações e quase todo mundo está apto a falhar em outras. Caso queiramos melhorar o desempenho organizacional, devemos não somente lidar com o estilo do líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele.

Através do conhecimento de suas próprias aptidões, competências e habilidades, relacionadas aos requisitos de suas funções e papéis sociais, as pessoas terão mais chances de êxito na vida profissional, sentindo-se mais realizadas e felizes. Apesar deste conceito com visão ampliada da liderança, as culturas ocidentais têm dado, normalmente, o papel de liderança a pessoas com características das dinâmicas de personalidade emocionais mentais (Seagal e Horne, 1998).

Segundo Seagal e Horne (1998), na cultura dos Estados Unidos há uma tendência em valorizar os dons e afinidades que as pessoas emocionais mentais, ocupando cargos de liderança, trazem consigo, tais como a preferência pelo risco, por desafios e por mudanças, e a capacidade de inovação e de planejamento de curto prazo. A experiência de Seagal e Horne (1998) em grandes empresas americanas é que a maioria da diretoria executiva é emocional mental. Os líderes que não possuem essas competências da dinâmica emocional mental (e sim outras igualmente importantes), tentam seguir e imitar este jeito de ser.

Complementando os aspectos já mencionados, assumir um papel no trabalho que não é próprio do indivíduo retira das organizações a energia criativa que costuma surgir das pessoas que estão vivendo quem elas realmente são. Esta abordagem das dinâmicas humanas requer uma visão diferenciada do trabalho entre líder e equipe, uma visão de trabalho compartilhado, onde todos contribuem e se complementam com suas competências naturais - o líder e os membros da equipe. É uma forma de gerenciamento que "inclui" as pessoas, valorizando todas as capacidades igualmente importantes para a organização, sobrepondo-se a uma forma de exclusão que gera competitividade negativa, desfavorável ao ambiente interno de trabalho (Weisbord, et al., 1996).

A liderança tem sido estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz algum benefício não só às equipes em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer, desse intercâmbio, o valor que normalmente lhe é atribuído (Resende, 2000). O nosso grande desafio atual é perceber e promover novas competências nas organizações, vivendo em um contexto onde seja incentivada a motivação individual. Os líderes, trabalhando junto com suas equipes, podem assim complementar e desenvolver seu potencial.

4.4 Treinamento e Desenvolvimento Organizacional

Cada dinâmica de personalidade possui suas preferências para que o aprendizado flua naturalmente, facilitando suas compreensões e práticas. O ensino proporcionado pelas empresas, ou o treinamento, pode ser intensificado quando os facilitadores compreendem os processos de aprendizagem associados a cada dinâmica de personalidade, adaptando seus métodos de aprendizagem de acordo com os estilos dos participantes (Seagal e Horne, 1998).

O conhecimento das dinâmicas humanas pode complementar treinamentos técnicos, ajudando os participantes destes treinamentos a desempenharem de forma plena, tanto individualmente quanto em equipes. Os treinamentos em disciplinas como gestão da qualidade total, planejamento estratégico e pensamento sistêmico terão lacunas se o sistema humano, o que cria todos os outros sistemas (à exceção da natureza em si), não for incluído como um aspecto fundamental (Seagal e Horne, 1998).

Uma vez estabelecidas e adquiridas as habilidades, competências e conhecimentos sobre o conteúdo do que as pessoas têm que fazer em suas funções, podem-se obter melhores resultados focalizando-se como as pessoas trabalham juntas. Segundo Seagal e Horne (1998), quando o indivíduo atinge um certo nível de competência técnica, para mantê-la ele precisa continuar a exercitar as habilidades inerentes a essa competência. Entretanto, para continuar progredindo profissionalmente, 90% da ênfase suplementar têm que recair sobre formas de desenvolver indivíduos, equipes e grupos como um todo, reforçando a questão do desenvolvimento através da visão sistêmica.

4.5 Desenvolvimento de Equipes Saudáveis

A palavra inglesa para equipe, "*team*", remonta ao indo-europeu "*deuk*" (puxar). O sentido atual de equipe, "um grupo de pessoas atuando juntas", surgiu no século XVI. Senge (1995) define equipe como "qualquer grupo de pessoas que necessitam umas das outras para alcançar um resultado". Baseando-se nesta definição, o processo de trabalhar em equipe deve ser um processo de inclusão, cada pessoa com sua grandeza pessoal colaborando com a outra, resultando em realização de atividades compartilhadas.

Senge (1990) trouxe-nos o conceito de aprendizagem em equipe, que significa mais do que os trabalhos convencionais de desenvolvimento de equipes, tais como melhorar a comunicação, tornar-se melhor para realizar em conjunto tarefas do trabalho cotidiano, ou consolidar relacionamentos. Esta disciplina de aprendizagem em equipe inspira mudanças mais fundamentais e de aplicação duradoura, que repercutirão em todas as partes da organização. O aprendizado em equipe é uma das disciplinas mais desafiadoras – intelectual, emocional, social e espiritualmente – em virtude da oportunidade de desenvolver suas capacidades coletivas.

A compreensão dos sistemas humanos colabora profundamente no trabalho de aprendizado em equipe, visto que cada pessoa tem o seu próprio perfil de aprendizado, sua estratégia preferida de aprender. O estilo pessoal de aprender algo está intrinsecamente ligado a como abordamos novos projetos, como aumentamos nossa capacidade de desempenho, como contribuímos para os resultados de uma equipe.

Quando as pessoas estão trabalhando juntas, cada uma traz maneiras fundamentalmente diferentes e de mesmo valor de realizar uma tarefa e de visualizar aspectos. Muitas vezes as pessoas não se dão conta dessas diferenças e não se ajustam entre si, gerando conflitos improdutivos e prejudicando o desempenho. Porém, quando estas diferenças são conhecidas e valorizadas, proporcionam uma atuação melhor para o grupo, utilizando a energia em prol da criatividade e do novo aprendizado. Esta condição de igualdade é uma variável significativa mas que não é valorizada na maioria das deliberações organizacionais (Whetley, 1996).

Para complementar essa questão, citaremos uma situação de desenvolvimento de uma tarefa em grupo como exemplo da importância de saber conscientemente as capacidades de cada membro da equipe. Podemos imaginar uma equipe de quatro pessoas que tem como objetivo criar um programa de treinamento de desenvolvimento de recursos humanos para a organização. Desde o início, percebe-se claramente que cada membro possui um ponto de vista muito próprio. Mesmo antes de começar o trabalho, um deles se preocupa com as definições: quer saber o significado exato dos termos "recursos humanos e desenvolvimento", e qual é o propósito do treinamento em longo prazo. Um outro considera mais importante saber o que já foi feito anteriormente: busca mais dados para conhecer o contexto e então definir os próximos passos. Pergunta o que deu certo no passado e quais foram os resultados mensuráveis. A terceira pessoa está mais concentrada em avaliar e promover o nível de conforto de cada participante da equipe, inclusive dela própria. Ela quer sentir que há harmonia no grupo antes de discutir a tarefa. Preocupa-se com a relevância do programa proposto e com as implicações pessoais para aqueles que participarão dele. Por fim, o quarto participante simplesmente quer avançar. Não entende por que não apenas começam com algo inovador e não testado. Está claro para ele que recursos humanos requerem desenvolvimento sustentado, levando-o a pensar: "Por que todo esse debate? Vamos propor algumas idéias e agir". (Wardman, 1996).

A consciência e a compreensão das diferentes dinâmicas de personalidade são ingredientes essenciais para a qualidade de funcionamento do grupo. Rogers (1989) atribui um enorme valor ao fato de se permitir compreender uma outra pessoa. Ele reforça que normalmente a nossa primeira reação à maior parte das afirmações que ouvimos das outras pessoas é uma avaliação imediata, é mais um juízo do que uma tentativa de compreensão.

Raramente permitimos a nós mesmos compreender precisamente o que significa para essa pessoa o que ela está dizendo. É sempre altamente enriquecedor poder aceitar outra pessoa. Se no exemplo acima, cada membro da equipe procurar resolver as próprias necessidades, sem visualizar a equipe como um sistema integrado, o conflito se instalará no grupo. Nenhum dos membros entenderá a razão de os demais não o 'ouvirem'. Pouco a pouco a frustração aumenta, a ponto de o grupo não ser capaz de cumprir a tarefa efetivamente.

Se duas pessoas, por exemplo, de igual maturidade, sendo uma emocional mental e outra emocional física, estão trabalhando juntas em uma equipe de projeto, a atenção de ambas será direcionada para alcançar as metas da equipe e para a qualidade do processo interpessoal. Entretanto, o foco do membro emocional mental da equipe será ligeiramente mais voltado para a tarefa explícita e, em segundo lugar, para a qualidade do processo interpessoal, enquanto que o participante emocional físico tenderá a colocar a qualidade do relacionamento entre os membros da equipe um tanto à frente da realização da tarefa explícita. Embora a ênfase seja diferente, cada pessoa contribuirá com talentos e tendências igualmente valiosas para o funcionamento do todo (Seagal e Horne, 1998).

Além da valorização da contribuição de cada pessoa, para que um trabalho em equipe seja o mais satisfatório e produtivo possível, podemos perguntar, por exemplo: "Cada um dos três princípios – mental, emocional e físico – está sendo aqui bem representado e realmente sendo levado em consideração"? Abordar essa questão ajuda a assegurar que tanto o processo quanto os resultados de uma reunião sejam os mais completos e de melhor qualidade. Quando as equipes estão conscientes das distinções, as diferenças passam a ser um ativo ao invés de um passivo, tornando o desempenho da equipe maior que a soma de suas partes, na chamada sinergia grupal. A consciência e a compreensão das diferenças propiciam novas oportunidades de crescimento e conhecimento de si mesmo; de melhor comunicação e relacionamentos positivos; de trabalho em equipe que utilize as qualidades de cada participante.

Se os membros da equipe sabem que uma das dinâmicas de personalidade não está representada e entendem o que isto significa, podem resolver dar o melhor de si para compensar coletivamente as funções ausentes; podem ainda decidir que um dos membros assuma responsabilidade por estas funções. Podemos também formar equipes de forma consciente com as várias dinâmicas de

personalidade representadas, pois os resultados integrarão os dons naturais e a maneira de ver cada um.

Tal equipe terá visão, propósito, estrutura, pensamento inovador; impulsão para ir em frente, preocupação com sua própria harmonia, sensibilidade às implicações do seu trabalho para outras pessoas, capacidade criativa e intuitiva, respeito pelo passado enquanto se encaminha para o futuro, habilidade de pensar sistemicamente e de forma prática e o nível de consciência necessário para integrar e usar esses dons (Seagal e Horne, 1998).

Assim, as dinâmicas de personalidade se complementam e formam um sistema maior e mais abrangente, com potencial ilimitado para integração e desenvolvimento. Uma dinâmica complementa a outra, como os instrumentos de uma orquestra. (Seagal e Horne, 1998). Se cada membro compreende as capacidades singulares das dinâmicas de personalidade, respeita as necessidades de comunicação e os processos de solução de problemas de cada uma delas e faz uso consciente de seus dons complementares, a equipe terá uma grande oportunidade de ter um excelente trabalho coletivo. *"A vida social salutar só existe quando no espelho da alma humana se reflete a comunidade inteira, e quando na comunidade vive a força da alma individual"* Steiner (1986).

Segundo Wheatley (1996), decisões de boa qualidade dependem de se aproveitar a diversidade de experiências presentes em uma equipe. Um processo compartilhado é importante porque nunca se sabe quem irá fornecer a informação ou perspectiva que será mais adequada ao momento. Pela experiência de Seagal e Horne (1998), para iniciar um trabalho coletivo com tantos estilos diferentes e igualmente importantes é melhor permitir que o processo se desdobre naturalmente, aceitando os esforços iniciais de todos – ouvindo a todos e percebendo como o processo "quer" se desenvolver. Quando todos estão conscientes do que está acontecendo, o grupo pode evitar que as coisas tornem-se caóticas. Desta forma reconhecem que este é apenas um ponto de início e estarão preparados para acomodar todas as visões no desenrolar do processo.

4.6 O Indivíduo – Transformação e Valorização

No mundo atual existe uma busca da excelência através de inúmeras formas – em realizações científicas, em desenvolvimentos tecnológicos, no atletismo e nas artes, mas não há, de uma

forma geral, a busca da excelência interior como seres em evolução. Temos ainda muitas dificuldades nos nossos esforços coletivos e nas inter-relações básicas uns com os outros. Schein (1996) afirma que as pessoas geralmente trabalham em função de suas metas pessoais, ambições, esperanças, medos e ilusões, mas com relativamente poucas informações válidas a seu próprio respeito, especialmente sobre sua capacidade e talento. O autoconhecimento deve ser uma atitude, e não uma ação isolada; deve ser um processo e não um evento.

A realização da condição humana, em sua plenitude possível, significa a concretização da sua existência, de "tornarmo-nos o que somos", como indivíduos únicos. Quando estamos buscando os nossos próprios referenciais, estamos fazendo uma escolha de nos conhecer. E como toda escolha consciente implica responsabilidade, neste caso temos a responsabilidade de amadurecer a nossa própria forma de lidar com o mundo e com nós mesmos. O autoconhecimento pode então ser entendido como um processo de construção da auto-imagem, ou de tomada de consciência das características pessoais. Nesse processo dialético, o confronto entre a auto-observação e o *feedback* externo gradativamente sintetiza a auto-imagem, aperfeiçoando o conhecimento do indivíduo sobre seu próprio jeito de ser (Rogers, 1989).

Fromm (1986) considera que o homem deve aceitar a responsabilidade por si mesmo sobre o fato de que somente pelo emprego de suas potencialidades poderá dar um significado à própria vida. Deve reconhecer que não há outro significado para a existência senão o que ele próprio lhe dá ao desenvolver suas forças, vivendo produtivamente dentro das limitações impostas pelas leis naturais.

Segundo Kegan (1985), quando o indivíduo tem um claro senso de auto-identidade, autonomia e direção pessoal, e ao mesmo tempo mantém a consciência do sistema completo em que ele está funcionando, ele está no caminho do desenvolvimento da sua maturidade, facilitando o seu posicionamento no mercado de trabalho e na empresa onde atua. Schein (1978) considera a auto-percepção fundamental para a gestão de carreira, sendo responsabilidade do profissional corporativo compartilhar esta percepção no seu ambiente de trabalho para intensificar as relações interpessoais.

Quando intensificamos a percepção de nós mesmos, podemos descobrir as nossas potencialidades e conseqüentemente teremos mais facilidade para compreender as diferenças que existem entre as pessoas, reconhecendo-as e respeitando-as. Podemos estabelecer maiores conexões, trabalhar juntos de forma mais eficaz, aprender e ensinar com sucesso, alavancar nossos próprios talentos e afinidades e os de terceiros e, conscientemente, fomentar nosso desenvolvimento individual e coletivo. Drucker (2000) complementa o raciocínio afirmando que poucas pessoas sabem realmente quem são, não conhecendo seu lugar no mundo e suas características psicológicas. Para o autor, o sucesso na vida vem para aqueles que conhecem a si mesmos – suas forças, seus valores e como atuam melhor.

Quando descobrimos de que somos feitos e como somos construídos, vislumbramos um processo incessante de construção e demolição, e percebemos que a vida está à mercê desse processo ininterrupto. Temos uma continuidade de estrutura e função que constitui a nossa identidade, algumas características estáveis de comportamento que denominamos personalidade. Isto é um paradoxo aparente e não real, pois embora os tijolos da construção de nosso organismo sejam regularmente substituídos, as linhas arquitetônicas das diversas estruturas do organismo são meticulosamente mantidas.

A maioria das partes de que somos formados perece em algum momento da vida, sendo substituída por outras partes perecíveis. Os ciclos de morte e renascimento repetem-se muitas vezes ao longo de nossa existência – algumas células do nosso corpo sobrevivem apenas uma semana, a maioria não mais de um ano; as exceções são os preciosos neurônios de nosso cérebro, as células musculares do coração e as células do cristalino. A maior parte dos componentes que não são substituídos – como os neurônios (com exceção de alguns) – se transforma pelo aprendizado. (Damásio 1999).

Capítulo 5

Metodologia

Nesta pesquisa descritiva, realizamos um trabalho de campo do tipo pesquisa ação, buscando verificar a imagem corporal de funcionários da área técnica de uma empresa antes e após a vivência de descoberta das dinâmicas de personalidade.

5.1 Sujeitos da pesquisa

A pesquisa foi realizada na CSN – Companhia de Siderurgia Nacional – em São Paulo, em junho de 2002, com funcionários da área de Suprimentos, adultos de ambos os sexos, com formação universitária em engenharia, economia e administração, e idades variando de 21 a 40 anos. Foram formados dois grupos de funcionários – grupo A e grupo B, de 11 sujeitos cada, de forma voluntária. Foram aplicados os questionários "A minha Imagem Corporal" de Rodrigues (1999) para os grupos A e B, no próprio local de trabalho. Em seguida, apenas o grupo A participou da vivência de descoberta das dinâmicas de personalidade. Terminada a vivência, os grupos A e B responderam novamente o mesmo questionário para avaliação da imagem corporal antes e após vivência. A análise dos resultados de ambos os grupos de funcionários foi na comparação dos dados obtidos antes e após vivência e a comparação entre os grupo A que participou e o grupo B que não participou da vivência, verificando se houve mudanças nas respostas.

5.2 Intervenção

A vivência de descoberta das dinâmicas de personalidade foi realizada com o grupo A, envolvendo diversas atividades e exercícios grupais, diálogos e reflexões individuais de assuntos relevantes ao tema e objetivo em questão. A vivência ocorreu em uma sala de reuniões na própria empresa, com 5 dias de duração, totalizando 20 horas de trabalho em grupo.

As atividades que foram desenvolvidas são técnicas aplicadas ao desenvolvimento de grupos de acordo com a abordagem de Brown (1994). Também buscamos embasamento na abordagem de jogos cooperativos de Brotto (1999), no desenvolvimento de dinâmicas de grupos de Castilho

(1995) e em processos de diálogo e comunicação em grupo. (Ellinor e Glenna, 1998) Segue o detalhamento das atividades realizadas na vivência com o grupo A.

Primeiro dia

- Explanação do objetivo do trabalho a ser desenvolvido e sobre o preenchimento do questionário de imagem corporal, complementando-se com a explicação teórica sobre o conceito de imagem corporal.
- Exercícios iniciais para integração do grupo, facilitando a aproximação entre as pessoas.
- Diálogo apreciativo. Reflexão sobre artigos tratando da importância da descoberta dos talentos individuais e atividade seguida de diálogo grupal sobre as histórias pessoais marcantes.
- Reflexão sobre o que é necessário para a realização de um trabalho em equipe.
- Diálogo grupal sobre competências naturais e competências aprendidas e sua importância para o conhecimento do seu processo interior.
- Fechamento: compreensões individuais deste período de trabalho.

Segundo dia

- Jogos cooperativos e posterior análise sobre a atuação de cada pessoa e do grupo: como as pessoas com suas próprias características cooperam em um trabalho.
- Jogo envolvendo organização e planejamento de uma tarefa em grupo. Análise e reflexão grupal sobre os resultados obtidos.
- Situações típicas em cada dinâmica de personalidade.
- Fechamento: as compreensões individuais deste período de trabalho.

Terceiro dia

- Exercício para potencializar o grupo.
- Atividade em duplas sobre questões motivadoras para cada pessoa.
- Formação de subgrupos para estudo das dinâmicas humanas. Apresentação teórica dos grupos, complementando-se com a elaboração de desenhos.
- Fechamento: as compreensões individuais deste período de trabalho.

Quarto dia

- Exercício para potencializar o grupo.

- Formação de subgrupos para dramatização de situações típicas para cada jeito de ser. Exemplos vivenciados pelos participantes.
- Análise e reflexão grupal sobre cenas de filmes, estabelecendo a relação com o tema em estudo.
- Criação e construção em grupo com materiais diversos, incluindo sucatas.
- Fechamento: as compreensões individuais deste período de trabalho.

Quinto dia

- Atividade sobre a imagem que cada um sente e vê de si mesmo, compartilhada em grupo.
- Exercício sobre acontecimentos marcantes, considerando-se como o processo de relembrar algo é importante para cada pessoa.
- Diálogo grupal sobre mudança e estresse para cada pessoa, suas possíveis reações e atitudes frente a situações de conflitos.
- Exposição dos participantes sobre os conceitos tratados e os reflexos no dia-a-dia de cada um. Benefícios percebidos pelos participantes.
- Encerramento.
- Aplicação do questionário de imagem corporal.

Na semana seguinte após a vivência, realizamos encontros individuais na empresa com os participantes do grupo A. Estes encontros proporcionaram uma reflexão sobre os aspectos mais importantes que cada um compreendeu em relação ao trabalho e os resultados percebidos no ambiente de trabalho, resultando em relatos individuais.

5.3 O Instrumento de Avaliação

O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário "Minha Imagem Corporal" desenvolvido por Rodrigues (1999), modificado por Lovo (2001), em anexo. O teste é direcionado pela forma como a pessoa "vê e sente o corpo presentemente" e avalia questões referentes a seis itens: condição física, habilidade corporal, saúde, aparência, o que mais gosta e menos gosta no corpo, três coisas que modificaria para se sentir melhor com a aparência corporal.

5.4 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada no próprio local de trabalho, para os dois grupos formados previamente de forma voluntária. Aplicamos o questionário no primeiro dia da vivência para os dois grupos. Apenas o grupo A participou da vivência de descoberta de dinâmicas de personalidade. No quinto dia da vivência aplicamos novamente o questionário aos dois grupos no ambiente de trabalho.

Capítulo 6

Resultados

Após a realização da vivência de descoberta das dinâmicas de personalidade, foram obtidos relatos espontâneos dos sujeitos, demonstrando suas percepções pessoais a respeito das mudanças no comportamento e nas relações. Foram transcritos os aspectos destes relatos pessoais, os quais relacionamos a seguir:

- Compreensão das diferentes formas de atuação no ambiente de trabalho;
- Identificação de suas necessidades e preferências pessoais;
- Aumento da proximidade e integração entre os colegas de trabalho;
- Minimização dos pré-julgamentos em relação aos comportamentos alheios;
- Aceitação e valorização do seu estilo e do estilo do outro;
- Curiosidade no processo interno do outro;
- Valorização da complementaridade dos diferentes estilos em uma equipe de trabalho;
- Comunicação mais consciente, com um interesse genuíno em compreender o outro.

Os resultados dos questionários aplicados sobre imagem corporal, antes e após a vivência de descoberta das dinâmicas de personalidade, foram transformados em tabelas para a verificação das respostas obtidas antes e após vivência. Os resultados do questionário para o grupo B também foram transformados em tabelas, para comparação dos dados obtidos entre os dois grupos, verificando se houve alteração nas respostas.

Os dados foram separados por:

Grupo A: participantes da vivência.
Masculino= 7 sujeitos - M
Feminino = 4 sujeitos - F
Total de participantes = 11

Grupo B: não participantes da vivência.

Masculino= 6 sujeitos - M

Feminino = 5 sujeitos - F

Total de participantes = 11

Observamos apenas pequenas variações nos resultados dos questionários aplicados antes e depois do período da vivência de descoberta de dinâmicas de personalidade. Para melhor visualizarmos estas flutuações, consideramos os 6 itens pesquisados. Comparamos as respostas de cada questão obtidas antes e após o período de vivência, classificando-as como:

1. Opção mantida = não houve mudança nas respostas
2. Opção alterada = houve mudança nas respostas, para mais ou para menos.

Em relação às respostas das questões B e C do questionário (anexo 2), não ocorreram modificações consideráveis para esta pesquisa. Todavia, podemos observar que em relação à questão C parte das respostas dos sujeitos foram semelhantes. O rosto, cabelo e volume corporal foram mais apontados como as partes do corpo que gostariam de modificar.

A soma das opções mantidas e a soma das opções alteradas serão apresentadas a seguir, através de tabelas.

6. 1 Visão Geral dos Resultados do Questionário

Opções de cada item do questionário, aplicado para o grupo A e grupo B

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

1. Condição Física

Gênero Masculino - Grupo A	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Condição Física	15	13

Gênero Feminino – Grupo A	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Condição Física	08	08

Gênero Masculino – Grupo B	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Condição Física	15	09

Gênero Feminino – Grupo B	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Condição Física	12	8

2. Habilidade Corporal

Gênero Masculino – Grupo A	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Habilidade Corporal	17	11

Gênero Feminino – Grupo A	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Habilidade Corporal	10	06

Gênero Masculino – Grupo B	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Habilidade Corporal	14	10

Gênero Feminino – Grupo B	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Habilidade Corporal	9	11

3. Saúde

Gênero Masculino – Grupo A	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Saúde	26	37

Gênero Feminino – Grupo A	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Saúde	18	18

Gênero Masculino – Grupo B	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Saúde	28	26

Gênero Feminino – Grupo B	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Saúde	25	20

4. Aparência

Gênero Masculino – Grupo A	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Aparência	16	12

Gênero Feminino – Grupo A	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Aparência	06	10

Gênero Masculino - Grupo B	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Aparência	15	08

Gênero Feminino – Grupo B	Opções Mantidas	Opções Alteradas
Aparência	10	10

Capítulo 7

Discussão

Neste capítulo discutiremos inicialmente o processo de descoberta das dinâmicas de personalidade aplicado durante a vivência na empresa CSN, os resultados observados e os depoimentos dos participantes após uma semana da realização. Em seguida, apresentaremos algumas reflexões a partir da análise dos resultados do questionário "A minha imagem corporal", aplicado antes e após a vivência para os grupos A e B, sendo que o grupo B não participou da vivência para comparação das possíveis variações obtidas.

7.1 Processo de Descoberta

A vivência foi realizada para o grupo A, durante 5 dias, num total de vinte horas de trabalho em grupo com o propósito de refletir sobre as características individuais e vivenciar atividades que explorem o jeito de ser de cada pessoa. Durante a realização das atividades, os participantes foram estimulados a examinar o seu próprio mundo interior a partir de suas atitudes e comportamentos no grupo. Este processo de descoberta em grupo possibilita aos participantes, segundo Rogers (1989), o desenvolvimento de sua própria liberdade interior para que possam buscar uma interpretação significativa da sua própria experiência.

O facilitador da vivência orienta o grupo para reflexões compartilhadas de diversas situações, cada um buscando suas próprias conexões e aprendizados e dividindo-os com o grupo. Quando se trata de trabalho em conjunto, a emoção auxilia o raciocínio, através dos jogos e atividades cooperativas. O processo de descoberta das dinâmicas de personalidade realizado durante a vivência traz referências e observações a respeito dos aspectos compreendidos pelos participantes. Este processo teve início com a vivência e poderá continuar através das relações mais conscientes entre os colegas de trabalho.

Quando o indivíduo descobre sua dinâmica de personalidade, ele tem uma visão própria mais integrada, descobrindo necessidades que antes não percebia. Tratamos deste conceito no segundo

capítulo, quando mencionamos que assim que o indivíduo descobre sua dinâmica de personalidade, que envolve suas características individuais, ele se dá conta de que certas características suas fazem parte de um processo interno, gerando ações que contribuem para o todo. Ele pode também compreender o processo do outro, fortalecendo suas relações e sua comunicação.

Precisamos descobrir o nosso centro da personalidade, que está ligado ao nosso consciente e inconsciente. Todos nós possuímos as características da personalidade que são os nossos pontos fortes e as características que precisam de amadurecimento, estas fazendo parte do nosso plano de desenvolvimento pessoal. Quando desejamos, consciente ou inconsciente, mantê-las escondidas dos outros e de nós mesmos, podemos dificultar o nosso crescimento como ser humano integrado.

Á medida que os participantes da vivência observavam seus comportamentos e atitudes nas atividades que foram desenvolvidas em grupo, perceberam que possuem características essenciais que direcionavam sua maneira de atuar. As atividades cooperativas realizadas demonstraram que todos podem alcançar um determinado objetivo quando se empenham para tal. A grande diferença é o "como" cada pessoa desenvolve a atividade, ligado as suas características essenciais da personalidade.

Segundo Rogers (1989), o indivíduo muda quando aceita profundamente o "como" ele é, e conseqüentemente ele transforma suas atitudes e comportamentos. Assim, os participantes relataram, durante a vivência, que se tornaram mais capazes de ouvir a si mesmos, tomando conhecimento sobre o que está se passando interiormente em um dado momento.

Obtiveram, segundo seus relatos e reações diante dos exercícios em grupo, compreensões sobre a causa de se sentirem, por exemplo, irritados em uma determinada situação, até mesmo quando sentem rejeição ou afeição pelo outro. Perceberam porque perdem interesse por uma situação ou quando um trabalho é monótono, e que esta atitude tem ligação direta com o seu processo interno, com suas necessidades e preferências pessoais. Desta forma, torna-se assim mais fácil aceitar a si mesmo e ao outro, como um indivíduo em um processo constante de desenvolvimento e aprendizado.

7.1.1 Importância das Relações Pessoais

Segundo Rogers (1989), as pessoas se sentem mais felizes sendo elas mesmas e aceitando os outros como eles são. Assim não apenas mudamos a nós mesmos, mas mudamos as nossas relações. Este conceito foi vivenciado pelos participantes, que observaram e identificaram que as pessoas se posicionam e resolvem questões de forma diferenciada, aceitando assim seu processo e o processo do outro.

Neste sentido, é importante ressaltar que o relacionamento consciente entre as pessoas pode auxiliar o conhecimento de si e do outro no ambiente de trabalho. A produtividade depende não apenas do conhecimento técnico, mas dos relacionamentos entre as pessoas que atuam juntas.

As dificuldades nos relacionamentos no trabalho muitas vezes podem interferir no desempenho e na produtividade, consciente ou inconscientemente. As pessoas conhecem muito a respeito do trabalho técnico que desenvolvem, mas pouco sobre si mesmas. O autoconhecimento, segundo Schein (1996), é um processo e não um fato isolado, e quando faz parte da vida consciente do indivíduo, ele se sente potencializado para atuar e se relacionar.

Os processos internos de cada indivíduo fazem parte da sua vida, e quando cada um compartilha questões próprias, o grupo obtém integração e proximidade, o que auxilia no processo de descoberta das características individuais. A interação social é importante na formação das principais estruturas da personalidade, tornando as relações mais conscientes. Além disto, a compreensão em relação às características das demais pessoas nos torna mais flexíveis nos relacionamentos, percebendo as pessoas não como possuidoras de qualidades e defeitos, e sim características potenciais para o desenvolvimento.

Devido ao excesso de trabalho do dia-a-dia na organização, as pessoas não se aproximavam umas das outras, prejudicando o desempenho no trabalho. Geralmente as pessoas sabem pouco sobre seus talentos e potencialidades, e se surpreenderam durante as atividades do Workshop ao analisarem os diferentes jeitos de ser de cada um. Obter mais conhecimento de si e dos outros aumenta a cumplicidade no ambiente de trabalho, apoiando a busca de resultados com qualidade

através de uma integração grupal visível. Desta forma, as relações com os outros podem se transformar com maior facilidade.

Os participantes observaram durante as atividades que já percebiam suas diferenças pessoais mas não sabiam que estavam ligadas a algo mais profundo, que são os processos internos de funcionamento. Em relação à comunicação, por exemplo, não desvalorizam mais o outro apenas pela forma de falar, que faz parte do seu estilo de ser. Valorizam sim o conteúdo que a pessoa está tentando transmitir, concentrando-se mais em ouvir o outro com atenção.

Foi observado que a descoberta das dinâmicas de personalidade no grupo de trabalho fez com que as pessoas se tornassem mais genuínas em suas relações e mais conscientes de seus próprios sentimentos e pensamentos, ao invés de apresentarem uma "fachada" externa de uma atitude ao mesmo tempo em que mantêm uma outra atitude mais profunda e inconsciente. Isto significa que ser genuíno envolve a disposição para ser e expressar, através das palavras e das atitudes, os vários sentimentos e pensamentos que existem no indivíduo.

7.1.2 Necessidade de Conhecer o Outro

Um aspecto importante a ser ressaltado nesta pesquisa é que no último dia de realização da vivência as pessoas solicitam um momento para falar uns aos outros a respeito do processo interno de cada um. Houve uma necessidade de compartilhar sentimentos e pensamentos em relação ao outro, para verificar "como" se sentiram ao realizarem as atividades da vivência juntos. Houve também o desejo de fazer a ligação destes aspectos com a dinâmica de personalidade de cada pessoa do grupo, verificando os aprendizados.

Isto tem ocorrido sempre durante a realização de vivências em organizações. Como o autoconhecimento faz parte do processo de construção da auto-imagem ou de tomada de consciência das características pessoais, o processo de auto-observação e o *feedback* externo podem contribuir para essa construção, fortalecendo o conhecimento sobre o seu próprio jeito de ser.

Os sujeitos relataram que antes de tomar conhecimento dos diferentes jeitos de ser, havia uma tendência de se distanciarem das pessoas que possuíam comportamentos muito diferentes.

Normalmente a primeira reação à maior parte das afirmações e ações que se ouvem das outras pessoas é uma avaliação imediata, é mais um julgamento do que uma tentativa de compreensão. É importante cultivar o hábito de buscar compreender precisamente o que significa para a outra pessoa o que ela está dizendo, permitindo-se compreendê-la.

Agora sentem curiosidade pelo comportamento diferente. Sentem necessidade de saber o que está se passando dentro delas, o que motivou determinado comportamento. Perceberam a importância de se complementarem em um trabalho com suas potencialidades, ao invés de se afastarem. O estilo de cada um no ambiente de trabalho é valorizado e respeitado.

Esta experiência nos reporta à questão da curiosidade mencionada por Schilder (1999). Não há apenas o desejo de conhecer o próprio corpo como também há o desejo de conhecer os corpos dos outros. O indivíduo constrói a própria imagem corporal e também constrói a imagem corporal das outras pessoas. Há também a necessidade de compreender o outro, suas emoções, pensamentos e como se expressam no corpo, demonstrando a profunda ligação entre as imagens das pessoas.

7.1.3 Compreensões Pessoais

A seguir trataremos de alguns aspectos importantes para a reflexão complementar à pesquisa, sobre a vivência e os aspectos compreendidos pelos participantes das dinâmicas de personalidade.

Seguindo o nosso procedimento profissional corriqueiro de desenvolvimento de trabalho em equipe nas organizações, voltamos à empresa CSN após uma semana da realização da vivência, com o propósito de obter referências de cada participante sobre os resultados percebidos e compreendidos por eles em relação aos conteúdos trabalhados.

Em um dos depoimentos, o sujeito relatou que se incomodava com a forma de outras pessoas de se comunicarem no ambiente de trabalho. Ele tinha a impressão de que elas queriam se "impor" com sua fala e assim julgava suas atitudes, rotulando-as. Agora ele percebe que existem formas diferentes de se comunicar e se sentiu mais receptivo nos seus relacionamentos, diminuindo seus julgamentos. Outro sujeito mencionou que, durante uma reunião de trabalho entre eles, ficou fácil observar os estilos diferentes para lidar com um problema. Eles apenas perceberam as

características de cada um, facilitando as tomadas de decisão por procurarem atender às diferentes necessidades de comunicação dos colegas no trabalho.

Um outro indivíduo não percebia antes da vivência que seu modo de falar muitas vezes feria as outras pessoas, magoando-as. Ele não tinha conhecimentos das diferentes formas das pessoas processarem a comunicação e de suas necessidades de receber informações de acordo com o que valorizam. Ele percebeu que o seu jeito de ser é mais objetivo, rápido em sua fala e ações, e que muitas vezes os outros não acompanham este ritmo por terem outros ritmos e necessidades. Assim, ele percebeu a importância de aceitar as pessoas como elas são, sem o desejo de estar continuamente querendo modificá-las.

Dois sujeitos mencionaram a mudança que perceberam no ambiente de trabalho no que diz respeito à integração e comunicação entre os funcionários que participaram da vivência. Observaram que as pessoas estão mais próximas emocionalmente umas das outras. Mencionaram que gostariam de promover encontros mensais com a facilitadora para que eles pudessem aprofundar os aspectos vivenciados e agregá-los a seus processos de desenvolvimentos pessoais.

Uma outra pessoa relatou que havia ficado muito claro para ele quais de suas características eram aprendidas, desenvolvidas ao longo da vida, e quais de suas características eram naturais do seu jeito de ser. Ele nos disse que já estava consciente de que as pessoas têm seus modos de ser, mas não sabia que esses faziam parte de processos específicos de se comportar. Um sujeito relatou que, após a vivência, está refletindo sobre as dinâmicas das pessoas e como podem tomar decisões no trabalho sem atritos nos relacionamentos, facilitando as coisas.

Recebemos também, espontaneamente, mensagens através do correio eletrônico de alguns participantes. Eles compartilharam suas mudanças de percepções e de comportamento no dia-a-dia. Mencionaram diferenças positivas nas suas relações com os colegas e disseram-se mais conscientes dos acontecimentos no trabalho.

Estes depoimentos complementam a nossa percepção das reações e comportamentos das pessoas durante a realização da vivência. Eles nos mostram que as pessoas adquirem uma percepção diferente de si e dos outros após a participação em trabalhos como este de curta duração. Alguns aspectos marcantes são trazidos à consciência, tomando-se o conceito de consciência de Damásio

(1999), que é "ter uma emoção, sentir essa emoção e tomar conhecimento de que estamos sentindo essa emoção".

7.1.4 Interesse na Continuidade

Foi observado também um aspecto importante comentado pelos participantes da vivência. No final do trabalho realizado e nos encontros realizados após uma semana, as pessoas expuseram o quanto a experiência foi significativa para elas, demonstrando interesse na continuidade deste trabalho.

Este resultado é decorrente do propósito da vivência, que é de mostrar a importância da ampliação da consciência sobre si mesmo e para que posteriormente, cada um pode iniciar esse processo através de uma busca pessoal. Entretanto, as pessoas necessitam de um tempo maior juntas em um processo estruturado de desenvolvimento pessoal. Neste processo, o facilitador de grupos apóia o grupo para o diálogo sobre suas experiências pessoais, resgatando assim os aprendizados de suas experiências. Após este período as pessoas poderão buscar por si mesmas o seu próprio caminho de desenvolvimento.

7.2 Observações Qualitativas dos Questionários

O grupo de pessoas que participaram da vivência e o segundo grupo não participante responderam o questionário de imagem corporal (Rodrigues, 1999) antes e após a realização desta vivência, para verificação das respostas obtidas nos dois grupos. Relacionando as respostas dos questionários de imagem corporal com os resultados da realização da vivência, foram observados alguns dados que merecem reflexão.

É importante ressaltar que antes da aplicação do questionário foi explicado o conceito de imagem corporal para os sujeitos envolvidos na pesquisa. O propósito era de introduzir um tema novo no ambiente de trabalho para todos e clarificar as questões sobre imagem corporal do questionário. Também foram passadas instruções para o preenchimento do questionário de Rodrigues (1999).

Cuidou-se para que o questionário fosse aplicado em situação padrão, com os funcionários da mesma área da empresa, no próprio ambiente de trabalho e no mesmo período do dia.

Considerando este aspecto, as poucas alterações obtidas em parte das respostas remetem às alterações da imagem corporal ligadas às variáveis diárias das situações externas e estados internos de cada indivíduo, no dia-a-dia de trabalho.

7.2.1 Desenvolvimento Individual e a Imagem Corporal

Um trabalho desenvolvido em grupo que estimule o conhecimento de si mesmo e o conhecimento do outro pode tornar o indivíduo mais consciente de suas ações. Todavia, para que este processo ocorra, há a necessidade de que cada indivíduo busque esse desenvolvimento através de práticas que demandam tempos variados, de acordo com o nível de maturidade de cada um. Cada pessoa e sua dinâmica de personalidade tem seu próprio processo interno de aprendizado e suas necessidades e preferências para assimilação, modificando seu comportamento se assim desejar.

Assim, o indivíduo está continuamente voltado para a aquisição de dados e informações que digam respeito ao mundo e a seu próprio corpo, consciente e inconscientemente. O conhecimento do corpo é o resultado de um trabalho contínuo e não apenas da influência de fatores externos. O desenvolvimento do indivíduo é guiado por suas experiências, positivas ou não, atingindo assim o conhecimento organizado do corpo (Schilder, 1999).

A vivência trabalhou a questão cognitiva, aspectos conscientes, proporcionando novas percepções de si mesmo, de seus processos e de sua interação com outros. A percepção é mais imediata, enquanto a imagem é algo mais elaborado (Damásio, 1999). A imagem corporal está intimamente relacionada com aspectos profundos do ser humano, e portanto, faz-se necessário desenvolver um trabalho a longo prazo.

A maior parte do grupo que participou da vivência identificou sua dinâmica de personalidade. Demonstraram que mudaram suas percepções em relação a algumas características pessoais e ao relacionamento com outros, porém fizeram poucas alterações nas opções do questionário sobre imagem corporal no que diz respeito à condição física, habilidade corporal, aparência, e partes do corpo que gosta ou não gosta. Consideramos que a vivência realizada em 20 horas é um trabalho de curta duração para refletir mudanças significativas na imagem corporal dos participantes, atendendo aos aspectos abordados no questionário de Rodrigues (1999).

Durante a realização da vivência foram tratados assuntos relacionados a trabalho em equipe, cooperação, liderança, comunicação, entre outros, que são os tópicos tratados no terceiro capítulo. O propósito destes temas na vivência é a exploração da importância da complementaridade das pessoas quando estão trabalhando juntas, unindo seus modos de ser em um processo grupal que apóia o reconhecimento de cada pessoa.

Assim, realizamos durante a vivência situações simuladas para possibilitar a visualização prática na empresa e fazer a ligação com as experiências pessoais dos participantes. Trocamos idéias, informações e experiências sobre os processos de cada um em relação a esses assuntos, já que cada pessoa possui o seu modo de ser. Refletimos sobre como as pessoas são, proporcionando momentos para ampliar a consciência sobre si mesmo e não sobre o que deveria ser, ou seja, reconhecer suas características pessoais que já possuídas e não buscar adquirir outras.

Alguns, por exemplo, mencionaram que se sentiam incomodados com seu ritmo de trabalho mais lento que outros. Após a vivência, relataram que este ritmo faz parte do jeito de ser, aceitando-o com facilidade. Não necessariamente eles vão mudar o ritmo, que é característico de pessoas que necessitam de dados históricos para visualizar o todo, mas sim potencializar este aspecto de sua característica individual, promovendo a compreensão entre os membros da equipe de trabalho.

Como resultado, observou-se que as pessoas reconheceram certas características de seus modos de ser, percebendo modificações nos relacionamentos no ambiente de trabalho. Conseqüentemente, quando o indivíduo amplia sua consciência a respeito de sua personalidade, suas expressões, percepções e as relações com outras pessoas mudam, o que interfere e modifica a sua imagem corporal. Todavia, este é um processo a longo prazo.

Uma outra questão importante a ser considerada é que durante a vivência não foram aplicadas especificamente atividades corporais. Como vários itens do questionário abordam questões referentes a habilidades corporais, é importante considerar dois aspectos:

1. Foi enfatizado para os sujeitos que o questionário deveria ser respondido de acordo com o modo como eles sentem determinado item, por exemplo, como eles sentem sua força física;

2. O fato destes sujeitos não terem vivenciado experiências com o próprio corpo pode ter interferido na percepção destes aspectos. Com a vivência de atividades corporais talvez pudéssemos obter alterações consistentes nas respostas.

7.2.2 Variabilidade da Imagem Corporal

Comparando as respostas dos dois grupos A e B em relação aos questionários aplicados antes e após vivência, pudemos perceber que ambos tiveram respostas semelhantes no que diz respeito a manter ou alterar opções. Foram observadas em cada item respondido alterações de uma opção próxima à outra. Como mencionado anteriormente, o questionário de imagem corporal foi aplicado em situação controlada.

A imagem corporal está sempre em reestruturação, nunca é estática. Essa reestruturação permanente está ligada às experiências e situações vividas pelo indivíduo. Experiências diárias podem interferir na imagem do corpo. Doenças provocam reações fisiológicas e psicológicas no indivíduo, alterando sua imagem corporal imediatamente, como no caso das doenças orgânicas.Em outros casos, pode-se demorar um certo tempo para que ocorram alterações. Quando o indivíduo fere certa parte do corpo, sua imagem corporal poderá se alterar durante o período em que ele estiver ferido. Quando nos alimentamos, provocamos reflexos na imagem corporal, já que modificamos o nosso "corpo" fisiológico com a ingestão do alimento.

A percepção do nosso corpo varia em condições normais. As roupas que usamos podem mudar momentaneamente a nossa imagem corporal, parecendo fazer parte de nós mesmos. Assim, podemos nos sentir mais ou menos atrativos de acordo com a roupa que usamos.

Podemos observar que a imagem corporal é alterada constantemente, em diversas circunstâncias, mas não totalmente. Sempre existe uma parte dela que possui relativa estabilidade, enquanto que outras se modificam freqüentemente. Isto significa que existem duas tendências: uma de permanecer e outra de se modificar continuamente. Questões ligadas a experiências passadas que se somam e à memória se refletem na imagem corporal do indivíduo no momento atual, com uma tendência a se estabilizar. Quando sentimos amor, dor, raiva ou sofremos por algo ocorre uma mudança na imagem corporal enquanto persistir essas sensações ou sentimentos, sem modificar

necessariamente oda a imagem corporal. Podemos "perder" parte dela, desfazendo o sentido de unidade da imagem, quando estamos, por exemplo, infelizes. (Schilder, 1999).

Comparando as respostas do questionário obtidas antes e após vivência de descoberta das dinâmicas de personalidade, observamos pequenas alterações para mais ou para menos. Estas alterações levam à reflexão de que quando lidamos com as alterações da imagem corporal do indivíduo, não se trata necessariamente de alcançar uma nova habilidade ou melhorar sua aparência e sim ajustar a sua imagem à sua própria realidade.

Quando o indivíduo tem uma imagem, só ele sabe sobre ela. Cada um, por exemplo, tem a sua própria imagem de mãe. Quando pedimos para um grupo de pessoas pensar em um objeto, todos terão sua própria imagem do objeto com o seu próprio significado. O grupo pode chegar a um consenso sobre o conceito, que é genérico, mas em relação à imagem fica mais difícil. A imagem tem relação com diversos aspectos - com a história, os aspectos fisiológicos, os sentimentos do indivíduo.

Desta forma, podemos estabelecer a conexão com a imagem corporal, visualizando o mesmo processo. Quando o indivíduo altera sua resposta no questionário, não sabemos, nestas condições da pesquisa, se ele se aproximou ou se distanciou da realidade. Depende muito da ampliação da visão de si mesmo e de sua maturidade e desenvolvimento pessoal.

7.2.3 Atividades Corporais e o Desenvolvimento Individual

Não foram desenvolvidas, durante a vivência, atividades específicas que envolvessem os aspectos corporais dos sujeitos. O movimento e a expressão são fundamentais para o contínuo processo de mudança e reconstrução do modelo postural do corpo, influenciando no seu desenvolvimento como um ser integrado.

O movimento do corpo modifica a sua estrutura rígida , muitas vezes de forma inconsciente, refletindo-se assim na sua imagem corporal, que por sua vez se refletirá em suas atitudes psíquicas. O movimento influencia a modificação da nossa imagem corporal (Schilder, 1999). O conhecimento do nosso eu interior se dá também pelas relações com o mundo exterior e as nossas ações proporcionam essa inter-relação.

Esta observação referente à inclusão de atividades corporais foi motivada também pela análise da questão de saúde do questionário. Comparando os questionários aplicados antes e após vivência de descoberta das dinâmicas humanas, a questão saúde para o grupo A, especialmente para o grupo masculino, foi a que mais teve alterações em suas opções, destacando-se das demais. Durante a vivência, diversos participantes externaram cansaço por excesso de horas de trabalho na empresa. Deste modo, fizemos reflexões sobre o estresse e sobre a reação de cada pessoa ao estresse. As alterações foram bem variadas, para mais ou para menos, já que as pessoas percebem sua saúde de formas diferenciadas.

Como o tema estresse foi enfatizado durante as atividades desenvolvidas na vivência e está ligado diretamente aos aspectos do item saúde do questionário, questiona-se a inclusão de atividades ligadas aos diversos temas sobre imagem corporal do questionário na vivência.

Considerações Finais

A vivência de descoberta de dinâmicas de personalidade proporcionou momentos para que os participantes descobrissem certas características individuais, relacionadas às dinâmicas de personalidade. A observação da participação de cada um na vivência e seus depoimentos demonstraram que eles perceberam mudanças nos seus relacionamentos com o outro e na visão que eles tinham de si mesmos.

Verificamos que a duração da realização da vivência de descoberta das dinâmicas de personalidade de 20 horas não foi suficiente para modificar a imagem corporal dos sujeitos perceptível pelo questionário de Rodrigues (1999).

A abordagem das dinâmicas humanas modifica os comportamentos e interações pessoais. Talvez seja o ponto de partida para, em longo prazo, alterar consistentemente a imagem corporal das pessoas que iniciaram a partir desta vivência um processo de crescimento pessoal.

Referências Bibliográficas

ADIZES, ICHAK. *Os Ciclos de Vida das Organizações*. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1993.

ARGYRIS, CHRIS. *Enfrentando Defesas Empresariais: facilitando o Aprendizado Organizacional*. Editora Campus, 1992.

ARGYRIS, CHRIS ET.AL. *Comunicação Eficaz na Empresa*. Editora Campus, 1999.

BARRETT, RICHARD. *Libertando a Alma da Empresa*. Cultrix Amana Key, 2000.

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER. *Liderança: Administração do Sentido*. Editora Atlas, 1994.

BION, W. R. *Experiências com Grupos*. Imago Editora Ltda. Editora da USP, 1975.

BOHM, DAVID. *Dialog*. Phildea Fleming. Ojay, CA. 1990.

BOYETT, JOSEPH; BOYETT, JIMMIE. ET.AL *Os Melhores Conceitos e Práticas de Negócios*. Editora Campus, 1999.

BRACEY, H., ROSENBLUM, J., SANFORD, A E TRUEBLOOD, R. *Managin From The Heart*. Ed. Trade Paperbacks. New York. USA, 1990.

BROTTO, FÁBIO OTUZI. *Jogos Cooperativos*. Projeto Cooperação, 1999.

BROWN, GUILHERMINO. Jogos Cooperativos: Teoria e Prática. São Leopoldo, Sinodal, 1994.

CASH, T. F; PRUZINSKY, T. Et al *Body Images: Development, Deviance and Change*. New York: The Guilford Press, 1990.

CASTILHO, ÁUREA. *A Dinâmica do Trabalho de Grupo*. Qualitymark, 1995.

CHARDIN, PIERRE TEILHARD DE. *O Fenômeno Humano*. Cultrix, 1994.

CHURCHMAN, C. WEST. *Introdução à Teoria dos Sistemas*. Vozes, 1972.

COVEY, R. STEPHEN. *Os Sete Hábitos das Pessoas Muito Eficazes*. Editora Best Seller, 1989.

CSIKSZENTMIHALYI, MIHALY. *A Psicologia da Felicidade*. Editora Saraiva, 1992.

CSIKSZENTMIHALYI, MIHALY. *A Descoberta do Fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. Ciência Atual Rocco, 1999.

DAMÁSIO, ANTONIO R. *O Erro de Descartes*. Companhia das Letras, 1994.

DAMÁSIO, ANTONIO R. *O Mistério da Consciência*. Companhia das Letras, 1999.

DEJOURS, CHRISTOPHE. *A Loucura do Trabalho*. Estudo de Psicopatologia do Trabalho. Cortez Editora, 1943.

DRUCKER, PETER F. *Você está preparado?* Você S.A Agosto 2000, p.48-51.

DUTRA, JOEL SOUZA ET. AL. *Gestão por Competências*. Editora Gente, 2001.

ELLINOR, LINDA; GERARD GLENNA. *Diálogo: redescobrindo o poder transformador da conversa*. Futura, 1998.

FADIMAN, JAMES; FRAGER, ROBERT. *Teorias da Personalidade*. Editora Harbra, 1986.

FIELDER, FRED; CHEMERS, MARTIN M. *Liderança e Administração Eficaz*. Editora Pioneira, 1981.

FLEURY, AFONSO; FLEURY, MARIA TEREZA LEME. *Estratégias Empresariais e Formação e Competências. Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. Editora Atlas, 1999.

FRANKL, VIKTOR E. *Em Busca de Sentido: um psicólogo no campo de concentração*. 7ª ed. Petrópolis: Vozes, 1991.

FRITZ, R. (1989) *The Path of Least Resistance*. Nova York, Fawcett-Columbine.

FROMM, ERICH. *Análise do Homem*. 13° ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

GILLEY, KAY. *Liderança com o Coração Aberto*. Cultrix Amana Key, 1999.

GREEN, PAUL C. *Desenvolvendo Competências Consistentes*. Qualitymark, 1999.

GUBMAN, EDWARD L. *Talento: desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários*. Editora Campus, 1999.

HALL, DOUGLAS T. *The Carrer is dead, long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

HAMEL, GARY; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo Futuro*. Editora Campus, 1995.

HARMAN, WILLIS; HORMANN, JOHN. *O Trabalho Criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação*. Cultrix, 1993.

HARTMAN, TAYLOR. *The Color Code. A new way to see yourself, your relationships, and life*. Fireside Rockefeller Center, 1987.

HARTMAN, TAYLOR. *Color Your Future. Using the Color Code to strengthen your character*. Scribner, 1991.

JUNG, C.G. *Tipos Psicológicos*. Guanabara Koogan, 1987.

KEGAN, ROBERT. *The Evolving Self*. Cambridge: Harvard, 1985.

LE BOULCH, JEAN LE. *Rumo a uma Ciência do Movimento Humano*. Artes Médicas, 1987.

LE BOULCH, JEAN LE. *O Desenvolvimento Psicomotor: do nascimento até 6 anos. Conseqüências Educativas*. Artes Médicas, 1982.

LOVO, THAIS MARIA ALBANI. *Adaptação e Aplicação de Questionários de Imagem Corporal em Portadores de Hemiplegia*. FEF Unicamp, 2001 (monografia).

MARTINS, HÉLIO TADEU. *Gestão de Carreiras na Era do Conhecimento. Abordagem Conceitual & Resultados de Pesquisa*. Qualitymark, 2001.

MOREIRA, DIRCEU. *A Potencialização do Capital Humano*. Makron Books, 1999.

MORRIS, TOM. *Sabedoria antiga*. Você S.A. Ano 2, ago 2000, p.52-5.

NARANJO, CLAUDIO. *Os Nove Tipos de Personalidade: Um estudo do caráter humano através do eneagrama*. Objetiva, 1996.

PORTER, MICHAEL. ET.AL. *Repensando o Futuro*. Makron Books, 1998.

PREE, MAX DE *Liderança: saiba despertar o melhor de cada um em proveito de toda a organização*. Futura, 1998.

RESENDE, ENIO. *O Livro das Competências*. Qualitymark, 2000.

RODRIGUES, D. *Minha Imagem Corporal* ,1999. (Questionário).

ROGERS, CARL R. *Tornar-se Pessoa*. Martins Fontes, 1989.

SANTOS, OSWALDO DE BARROS. *Orientação e Desenvolvimento do Potencial Humano*. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1978.

SCHEIN, EDGARD H. *Carrer Dynamics: matching individual and organizational needs*. Reading: Addison-Wesley, 1978.

SCHEIN, EDGARD H. *Identidade Profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho*. São Paulo: Nobel, 1996, p.66.

SCHILDER, PAUL. *A Imagem do Corpo – As energias construtivas da psique*. Martins Fontes, 3ª ed. 1999.

SCHUMACHER, E.F. *Small is Beautiful*. Blond & Briggs Ltd. Londre, England, 1976.

SEAGAL, SANDRA; HORNE, DAVID. *Human Dynamics*. Pegasus Communications, Inc. Cambridge, USA, 1997.

SEAGAL, SANDRA; HORNE, DAVID. *Human Dynamics: Um novo contexto para compreender pessoas e realizar o potencial de nossas organizações.* Qualitymark Editora, 1998.

SENGE, PETER M. *A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização que aprende*. Editora Best Seller, 1990.

SENGE, PETER M. *A Quinta Disciplina: caderno de campo*. Qualitymark, 1995.

STEINBERG, ROBERT J. *As Capacidades Intelectuais Humanas*, 1992.

STEINER, RUDOLF. *O Futuro Social*. Editora Antroposófica, 1986.

SVEIBY, KARL ERIK. *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Editora Campus, 1998.

VALENÇA, ANTONIO CARLOS. *Eficácia Profissional*. Qualitymark, 1997.

WARDMAN, KELLIE T. *Criando Organizações que Aprendem.* Editora Futura, 1996.

WEISBORD, M. ET.AL. *Descobrindo uma Base Comum*. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, RJ, 1996.

WHEATLEY, M. J. *Liderança e a Nova Ciência: Aprendendo Organização com um Universo Ordenado*. Editora Cultrix/Amana Key, São Paulo, 1996.

Anexo I: Questionário

"A Minha Imagem Corporal"

Idade: Sexo: Identificação:

Este questionário visa a saber qual é sua opinião sobre a sua Imagem Corporal.

Deve responder tomando em atenção como vê e sente o seu corpo presentemente.

A) Faça um X em cima da opção que melhor corresponde ao que sente e como vê seu corpo:

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

1. Condição Física						
1.2 Sinto que tenho força fisica	0	1	2	3	4	5
1.3 Sou capaz de me deslocar rapidamente	0	1	2	3	4	5
1.4 Sou resistente à fadiga fisica	0	1	2	3	4	5
1.5 O meu corpo é flexível	0	1	2	3	4	5
2. Habilidade Corporal						
2.1 Tenho habilidade para dançar	0	1	2	3	4	5
2.2 Tenho habilidade para jogos	0	1	2	3	4	5
2.3 Tenho habilidade manual	0	1	2	3	4	5
2.4 Aprendo facilmente diferentes gestos	0	1	2	3	4	5

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

3. Saúde

3.1.a. Sinto-me bem disposto	0	1	2	3	4	5
3.1.b. Sinto-me com vigor	0	1	2	3	4	5
3.2.a. Sinto-me assustado pela doença	0	1	2	3	4	5
3.2.b. Sinto-me assustado com a possibilidade de adoecer	0	1	2	3	4	5
3.2.c. Sinto-me assustado com a possibilidade de ter uma incapacidade	0	1	2	3	4	5
3.3.a. Sou resistente à doença	0	1	2	3	4	5
3.3.b. Não me sinto assustado com a possibilidade de adoecer	0	1	2	3	4	5
3.4.a. Tenho uma boa saúde	0	1	2	3	4	5
3.4.b Tenho confiança em meu corpo	0	1	2	3	4	5

4. Aparência

4.1 Gosto da maneira como me visto	0	1	2	3	4	5
4.2 Cuido da minha aparência cotidiana	0	1	2	3	4	5
4.3 Sinto-me atrativo para pessoas do outro sexo	0	1	2	3	4	5
4.4 Sinto-me bem com o meu corpo	0	1	2	3	4	5

B) O que gosto mais e menos no meu corpo

Assinale com sinal (+) as partes do seu corpo que mais gosta e com sinal (-) as partes que menos gosta. Não há necessidade de assinalar todas.

Cabelo
Olhos
Nariz
Orelha
Boca
Lábios
Dentes
Rosto
Braços
Mãos
Unhas
Ombros
Peito
Seios
Abdômen
Nádegas
Costas
Quadril
Coxas
Joelhos
Pernas
Pés
A minha altura
O meu volume corporal

C) Três coisas que eu modificaria para me sentir melhor com a minha aparência corporal.

Anexo II. Tabulação Simplificada dos Resultados

Grupo A

Opções

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

1. Condição Física

Questões Gênero Masculino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
1.2 Sinto que tenho força física	05	02
1.3 Sou capaz de me deslocar rapidamente	04	03
1.4 Sou resistente à fadiga física	03	04
1.5 O meu corpo é flexível	03	04
Total	15	13

Questões Gênero Feminino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
1.2 Sinto que tenho força física	01	03
1.3 Sou capaz de me deslocar rapidamente	03	01
1.4 Sou resistente à fadiga física	02	02
1.5 O meu corpo é flexível	02	02
Total	08	08

2. Habilidade Corporal

Questões Gênero Masculino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
2.1 Tenho habilidade para dançar	02	05
2.2 Tenho habilidade para jogos	06	01
2.3 Tenho habilidade manual	05	02
2.4 Aprendo facilmente diferentes gestos	04	03
Total	17	11

Questões Gênero Feminino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
2.1 Tenho habilidade para dançar	04	0
2.2 Tenho habilidade para jogos	02	02
2.3 Tenho habilidade manual	01	03
2.4 Aprendo facilmente diferentes gestos	03	01
Total	10	06

Opções

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

3. Saúde

Questões Gênero Masculino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
3.1.a. Sinto-me bem disposto	02	05
3.1.b. Sinto-me com vigor	05	02
3.2.a. Sinto-me assustado pela doença	01	06
3.2.b. Sinto-me assustado com a possibilidade de adoecer	03	04
3.2.c. Sinto-me assustado com a possibilidade de ter uma incapacidade	02	05
3.3.a. Sou resistente à doença	04	03
3.3.b. Não me sinto assustado com a possibilidade de adoecer	04	03
3.4.a. Tenho uma boa saúde	02	05
3.4.b Tenho confiança em meu corpo	03	04
Total	26	37

Questões Gênero Feminino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
3.1.a. Sinto-me bem disposto	01	03
3.1.b. Sinto-me com vigor	01	03
3.2.a. Sinto-me assustado pela doença	03	01
3.2.b. Sinto-me assustado com a possibilidade de adoecer	02	02
3.2.c. Sinto-me assustado com a possibilidade de ter uma incapacidade	01	03
3.3.a. Sou resistente à doença	02	02
3.3.b. Não me sinto assustado com a possibilidade de adoecer	02	02
3.4.a. Tenho uma boa saúde	03	01
3.4.b Tenho confiança em meu corpo	03	01
Total	18	18

Opções

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

4. Aparência

Questões Gênero Masculino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
4.1Gosto da maneira como me visto	04	03
4.2 Cuido da minha aparência cotidiana	05	02
4.3 Sinto me atrativo para pessoas do outro sexo	03	04
4.4 Sinto me bem com meu corpo	04	03
Total	16	12

Questões Gênero Feminino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
4.1Gosto da maneira como me visto	02	02
4.2 Cuido da minha aparência cotidiana	01	03
4.3 Sinto me atrativo para pessoas do outro sexo	02	02
4.4 Sinto me bem com meu corpo	01	03
Total	06	10

Grupo B

Opções

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

1. Condição Física

Questões Gênero Masculino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
1.2 Sinto que tenho força física	04	02
1.3 Sou capaz de me deslocar rapidamente	04	02
1.4 Sou resistente à fadiga física	03	03
1.5 O meu corpo é flexível	04	02
Total	15	09

Questões Gênero Feminino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
1.2 Sinto que tenho força física	1	4
1.3 Sou capaz de me deslocar rapidamente	4	1
1.4 Sou resistente à fadiga física	3	2
1.5 O meu corpo é flexível	4	1
Total	12	8

2. Habilidade Corporal

Questões Gênero Masculino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
2.1 Tenho habilidade para dançar	02	04
2.2 Tenho habilidade para jogos	03	03
2.3 Tenho habilidade manual	05	01
2.4 Aprendo facilmente diferentes gestos	04	02
Total	14	10

Questões Gênero Feminino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
2.1 Tenho habilidade para dançar	3	2
2.2 Tenho habilidade para jogos	3	2
2.3 Tenho habilidade manual	1	4
2.4 Aprendo facilmente diferentes gestos	2	3
Total	9	11

Opções

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

3. Saúde

Questões Gênero Masculino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
3.1.a. Sinto-me bem disposto	04	02
3.1.b. Sinto-me com vigor	05	01
3.2.a. Sinto-me assustado pela doença	02	04
3.2.b. Sinto-me assustado com a possibilidade de adoecer	02	04
3.2.c. Sinto-me assustado com a possibilidade de ter uma incapacidade	02	04
3.3.a. Sou resistente à doença	03	03
3.3.b. Não me sinto assustado com a possibilidade de adoecer	03	03
3.4.a. Tenho uma boa saúde	05	01
3.4.b Tenho confiança em meu corpo	02	04
Total	28	26

Questões Gênero Feminino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
3.1.a. Sinto-me bem disposto	4	1
3.1.b. Sinto-me com vigor	3	2
3.2.a. Sinto-me assustado pela doença	3	2
3.2.b. Sinto-me assustado com a possibilidade de adoecer	3	2
3.2.c. Sinto-me assustado com a possibilidade de ter uma incapacidade	3	2
3.3.a. Sou resistente à doença	1	4
3.3.b. Não me sinto assustado com a possibilidade de adoecer	1	4
3.4.a. Tenho uma boa saúde	3	2
3.4.b Tenho confiança em meu corpo	4	1
Total	25	20

Opções

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

4. Aparência

Questões Gênero Masculino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
4.1Gosto da maneira como me visto	04	02
4.2 Cuido da minha aparência cotidiana	05	01
4.3 Sinto me atrativo para pessoas do outro sexo	02	03
4.4 Sinto me bem com meu corpo	04	02
Total	15	08

Questões Gênero Feminino	Opções Mantidas	Opções Alteradas
4.1Gosto da maneira como me visto	3	2
4.2 Cuido da minha aparência cotidiana	3	2
4.3 Sinto me atrativo para pessoas do outro sexo	3	2
4.4 Sinto me bem com meu corpo	1	4
Total	10	10

Anexo III. Tabulação Completa dos Resultados

Grupo A – Gênero Masculino

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

1. Condição Física

	Flávio 28 anos M		Siddhartha 27 anos M		Garcia 32 anos M		Leonardo 20 anos M		Ari 25 anos M		Ricardo 20 anos M		Celestino 23 anos M	
1.Condição Física	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
1.2 Sinto que tenho força física	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5
1.3 Sou capaz de me deslocar rapidamente	3	4	5	5	4	2	5	5	3	3	3	4	5	5
1.4 Sou resistente à fadiga física	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	5	5
1.5 O meu corpo é flexível	3	3	4	5	3	2	4	4	3	3	3	4	3	4

2. Habilidade Corporal

	Flávio 28 anos M		Siddhartha 27anos M		Garcia 32 anos M		Leonardo 20 anos M		Ari 25 anos M		Ricardo 20 anos M		Celestino 23 anos M	
2.Habilidade Corporal	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
2.1 Tenho habilidade para dançar	2	2	3	4	2	1	4	5	5	4	5	4	1	1
2.2 Tenho habilidade para jogos	4	4	5	5	2	1	4	4	5	5	4	4	4	4
2.3 Tenho habilidade manual	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
2.4 Aprendo facilmente diferentes gestos	4	3	5	5	3	4	5	3	3	3	4	4	3	3

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

3. Saúde

	Flávio 28 anos M		Siddhartha 27 anos M		Garcia 32 anos M		Leonardo 20 anos M		Ari 25 anos M		Ricardo 20 anos M		Celestino 23 anos M	
3. Saúde	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
3.1.a. Sinto-me bem disposto	4	3	5	4	3	3	3	4	4	5	4	4	5	4
3.1.b. Sinto-me com vigor	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4
3.2.a. Sinto-me assustado pela doença	1	2	2	1	2	2	2	4	1	0	2	3	3	4
3.2.b. Sinto-me assustado com a possibilidade de adoecer	1	1	2	1	2	2	1	3	0	0	2	4	5	4
3.2.c. Sinto-me assustado com a possibilidade de ter uma incapacidade	0	1	2	2	2	4	2	3	0	0	1	3	5	4
3.3.a. Sou resistente à doença	4	3	4	4	3	3	1	2	4	4	1	2	4	4
3.3.b. Não me sinto assustado com a possibilidade de adoecer	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	3	1	1	1
3.4.a. Tenho uma boa saúde	5	4	4	4	4	3	3	2	4	5	3	3	4	5
3.4.b Tenho confiança em meu corpo	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5

4. Aparência

	Flávio 28 anos M		Siddhartha 27 anos M		Garcia 32 anos M		Leonardo 20 anos M		Ari 25 anos M		Ricardo 20 anos M		Celestino 23 anos M	
4.Aparência	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
4.1Gosto da maneira como me visto	4	4	5	4	3	3	4	4	3	4	5	5	3	4
4.2 Cuido da minha aparência cotidiana	5	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	2	2
4.3 Sinto me atrativo para pessoas do outro sexo	4	3	5	4	2	2	4	4	4	5	4	5	3	3
4.4 Sinto me bem com meu corpo	4	4	5	5	3	2	4	3	4	5	4	4	4	4

B) O que gosto mais e menos no meu corpo:

	Flávio 28 anos M		Siddhartha 27 anos M		Garcia 32 anos M		Leonardo 20 anos M		Ari 25 anos M		Ricardo 20 anos M		Celestino 23 anos M	
	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
Cabelo	+	+	+	+	+		+		+		+	+	-	-
Olhos	+	+	+	+		+	+	+	+		+		+	+
Nariz	-	-	-	-			-	-	+		-	-	+	+
Orelha	+	+	-	-			+				-		-	-
Boca	+	+	+	+			+	+			+	+	+	+
Lábios	+	-	+	+	+	+	+	+			+	+	+	+
Dentes	+	+	+	+			-	-					-	-
Rosto	+	+	+	+	+		+	+			+	+	-	+
Braços	+	+	+	+			+	+			+		-	+
Mãos	+	+	+	+			+			+	-	-	-	+
Unhas	+	-	-	-			+				-		-	-
Ombros	+	+	+	+	+	+	+				+		+	+
Peito			+	+			+	+		+	+		+	+
Seios														
Abdômen			+	+		-	+		-	-	-	-	-	-
Nádegas			-						+	+			-	+
Costas	+		+	+			+	+					+	+
Quadril			-	+									-	+
Coxas			+	+			-		+	+			+	+
Joelhos			-	-			-						-	-
Pernas	+		+	+			-				+		+	+
Pés	+		+	+			-				+		-	-
A minha altura	+	+	-	-	-	-	-	-			-	-	+	+
O meu volume corporal	+		+	+	-	-	+	-		-	-		+	+

C) Três coisas que eu modificaria para me sentir melhor com a minha aparência corporal.

	Antes	Depois
Flávio 28 anos M	Atividade física Timidez Estudo	Timidez Abdômen Coxas
Siddhartha 27 anos M	Parar de roer as unhas Operar meu desvio de septo (nariz) Diminuir meu peso	Peso Operar meu desvio de septo (nariz) Pele (manchas, verrugas)
Garcia 32 anos M	Diminuição do peso Fortalecer o condicionamento físico Bronzear a pele de modo natural	Reduzir o peso Exercício físico Voltar a estudar
Leonardo 20 anos M	Mais altura Mais massa Menos nariz	Mais altura Menos nariz Mais massa
Ari 25 anos M	Praticaria mais esportes, com mais freqüência. Gostaria também de reduzir meu peso e melhorar a definição do abdômen	Praticaria mais esportes, exercícios físicos
Ricardo 20 anos M	5cm na altura Maior força corporal Diminuição de volume	Barriga Mãos Minha altura
Celestino 23 anos M	Cabelo Barriga Panturrilha	Cabelo Abdômen Dentes

Grupo A – Gênero Feminino

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

1. Condição Física

	Lucia 34 anos F		Francine 22 anos F		Eliana 32 anos F		Branca 24 anos F	
1. Condição Física	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
1.2 Sinto que tenho força física	4	3	4	2	3	3	4	5
1.3 Sou capaz de me deslocar rapidamente	4	4	5	5	4	5	5	5
1.4 Sou resistente à fadiga física	4	3	4	3	2	2	4	4
1.5 O meu corpo é flexível	4	3	4	5	4	4	5	5

2. Habilidade Corporal

	Lucia 34 anos F		Francine 22 anos F		Eliana 32 anos F		Branca 24 anos F	
2.Habilidade Corporal	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
2.1 Tenho habilidade para dançar	2	2	5	5	5	5	5	5
2.2 Tenho habilidade para jogos	2	2	4	4	3	4	4	5
2.3 Tenho habilidade manual	4	2	5	5	3	2	4	5
2.4 Aprendo facilmente diferentes gestos	2	1	5	5	3	3	5	5

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

3. Saúde

	Lucia 34 anos F		Francine 22 anos F		Eliana 32 anos F		Branca 24 anos F	
3. Saúde	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
3.1.a. Sinto-me bem disposto	3	2	4	5	4	4	4	3
3.1.b. Sinto-me com vigor	4	2	4	5	4	4	4	3
3.2.a. Sinto-me assustado pela doença	2	1	1	1	2	2	0	0
3.2.b. Sinto-me assustado com a possibilidade de adoecer	1	1	1	0	2	1	0	0
3.2.c. Sinto-me assustado com a possibilidade de ter uma incapacidade	2	1	1	2	2	2	1	0
3.3.a. Sou resistente à doença	2	2	3	4	4	4	4	5
3.3.b. Não me sinto assustado com a possibilidade de adoecer	2	2	4	5	4	4	4	5
3.4.a. Tenho uma boa saúde	4	4	4	4	4	4	5	4
3.4.b Tenho confiança em meu corpo	4	3	5	5	4	4	5	5

4. Aparência

	Lucia 34 anos F		Francine 22 anos F		Eliana 32 anos F		Branca 24 anos F	
4.Aparência	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
4.1Gosto da maneira como me visto	3	3	5	4	3	4	4	4
4.2 Cuido da minha aparência cotidiana	4	3	5	5	2	3	2	3
4.3 Sinto me atrativo para pessoas do outro sexo	2	3	4	4	2	4	4	4
4.4 Sinto me bem com meu corpo	2	3	5	5	2	4	4	3

B) O que gosto mais e menos no meu corpo:

	Lucia 34 anos F		Francine 22 anos F		Eliana 32 anos F		Branca 24 anos F	
	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
Cabelo	-	-	+	+	-	-	-	-
Olhos	+	+	+		+	+	+	+
Nariz	-		+		-	-	-	
Orelha					+	+	-	
Boca					+	+	+	+
Lábios	+	+			+	+		
Dentes					-	-		
Rosto	-	-	+	+	+	+		
Braços					+	-		-
Mãos			+		+	+	+	+
Unhas			-		-	+	+	+
Ombros					+	-		
Peito			+			-		
Seios	+	-			-	+	+	
Abdômen			-	-	-	-		
Nádegas		-	+	+	-	-	+	
Costas			+			+		
Quadril			-		+	+	+	
Coxas	-		-		+	+	-	
Joelhos					-	-	-	
Pernas		+			-	-	+	
Pés	-	-			-	-	+	
A minha altura	+	+	+	-	+	+	-	
O meu volume corporal	+	+			+	+		-

C) Três coisas que eu modificaria para me sentir melhor com a minha aparência corporal.

	Antes	Depois
Lucia 34 anos F	Cabelo – gostaria de ter cabelo volumoso e encaracolado Nariz Rosto	Cabelo Seios Nádegas
Francine 22 anos F	Minha barriga	Barriga Celulite
Eliana 32 anos F	Emagreceria Modificaria o cabelo Estilo de vestir	Emagrecer Mudar o cabelo
Branca 24 anos F	Diminuir o tamanho do meu quadril (ligeiramente) Alisar o meu cabelo Diminuir o tamanho das minhas coxas	xxxxxxxxxxxxxx

Grupo B – Gênero Masculino

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

1. Condição Física

	Fast 32 anos M		Rogério 25 anos M		Fábio 22 anos M		FBI 20 anos M		Dietrich 52 anos M		Rodrigo 25 anos M	
1. Condição Física	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
1.2 Sinto que tenho força física	5	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
1.3 Sou capaz de me deslocar rapidamente	4	4	3	3	5	4	4	4	4	4	4	3
1.4 Sou resistente à fadiga física	4	4	2	3	5	4	4	4	4	3	3	3
1.5 O meu corpo é flexível	4	4	2	2	4	4	3	2	3	3	3	2

2. Habilidade Corporal

	Fast 32 anos M		Rogério 25 anos M		Fábio 22 anos M		FBI 20 anos M		Dietrich 52 anos M		Rodrigo 25 anos M	
2.Habilidade Corporal	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
2.1 Tenho habilidade para dançar	3	4	3	4	4	2	1	0	5	5	3	3
2.2 Tenho habilidade para jogos	4	4	1	2	4	4	5	4	4	5	3	3
2.3 Tenho habilidade manual	2	4	2	2	5	5	4	4	4	4	3	3
2.4 Aprendo facilmente diferentes gestos	3	4	2	2	4	4	3	3	5	5	4	3

BIBLIOTECA CENTRAL
DESENVOLVIMENTO
COLEÇÃO
UNICAMP

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

3. Saúde

	Fast 32 anos M		Rogério 25 anos M		Fábio 22 anos M		FBI 20 anos M		Dietrich 52 anos M		Rodrigo 25 anos M	
3. Saúde	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
3.1.a. Sinto-me bem disposto	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4
3.1.b. Sinto-me com vigor	4	4	3	3	5	5	4	4	3	5	4	4
3.2.a. Sinto-me assustado pela doença	2	1	1	2	0	0	0	1	4	2	3	3
3.2.b. Sinto-me assustado com a possibilidade de adoecer	1	1	1	2	1	1	0	1	4	3	2	3
3.2.c. Sinto-me assustado com a possibilidade de ter uma incapacidade	1	1	1	2	1	2	1	1	4	3	2	3
3.3.a. Sou resistente à doença	3	4	3	3	5	5	4	3	4	5	3	3
3.3.b. Não me sinto assustado com a possibilidade de adoecer	1	1	3	4	4	5	4	4	2	3	3	3
3.4.a. Tenho uma boa saúde	4	5	3	3	5	5	4	4	4	4	4	4
3.4.b Tenho confiança em meu corpo	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	4

4. Aparência

	Fast 32 anos M		Rogério 25 anos M		Fábio 22 anos M		FBI 20 anos M		Dietrich 52 anos M		Rodrigo 25 anos M	
4.Aparência	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
4.1Gosto da maneira como me visto	2	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4
4.2 Cuido da minha aparência cotidiana	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
4.3 Sinto me atrativo para pessoas do outro sexo	3	4	2	3	4	4	2	2	4	4	2	2
4.4 Sinto me bem com meu corpo	4	4	3	3	5	4	4	3	3	3	3	3

B) O que gosto mais e menos no meu corpo:

	Fast 32 anos M		Rogério 25 anos M		Fábio 22 anos M		FBI 20 anos M		Dietrich 52 anos M		Rodrigo 25 anos M	
	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
Cabelo	-	-	+	+	+	+	-	-	±	+	±	
Olhos	+	+	+	+	+	+	+	±	+	+	±	+
Nariz		+	-	-	+		+	±	-	-	-	
Orelha		+			-	-	+	±	+	+	+	
Boca	+	+		+	+	+	+	±	-		-	
Lábios		+			+	+	+	+	-		-	
Dentes	+	+	+	+	-	-	+	±	+		-	
Rosto	±	+	±	±			+	+	-		±	
Braços	±	+	-		+		-	+	+	+	±	+
Mãos		+			+		-	-	+	+	+	
Unhas		+			-	-	-	-	-	-	±	
Ombros		+					+	+	±	+	±	
Peito	+	+	-				+	-	+	-	-	
Seios												
Abdômen		-	-	-	+		±	-	-	-	-	
Nádegas		±		-			-	-			±	
Costas	+	+					+	-	+	+	-	-
Quadril		+	-	-			-	-			-	
Coxas	-	-		+	+	+	-		+	+	-	-
Joelhos		-					-		+		-	
Pernas	-	-	+		+	+	-		+	-	-	
Pés		+			-		-		±	+	±	
A minha altura		-	+	+	+	+	+	±	+	+	+	
O meu volume corporal	+	-		-	+	+	-	-	-	-	-	-

C) Três coisas que eu modificaria para me sentir melhor com a minha aparência corporal.

	Antes	Depois
Fast 32 anos M	Cabelo Postura Vestuário	Cabelo Altura Volume Corporal
Rogério 25 anos M	Faria uma cirurgia plástica no nariz, no abdômen e também faria um tratamento de clareamento nos dentes	Nariz Abdômen Dentes (clareamento)
Fábio 22 anos M	Preciso ganhar um pouco de músculos, ou musculatura na parte superior do corpo, colocar aparelho nos dentes para endireitá-los e não gosto de meus pés e orelhas pois os acho muito grandes, apesar de serem proporcionais ao meu corpo	Tamanho dos pés, apesar de saber que são proporcionais à altura que tenho, tamanho das orelhas e colocar aparelho para endireitar os dentes
FBI 20 anos M	Meu cabelo Volume de massa muscular Ter mais força nas mãos	Mais massa muscular Mais força nos membros Arrumar cabelo
Dietrich 52 anos M	Diminuir barriga (abdômen) Diminuir peso (volume corporal) Diminuir o peito	Diminuir peso Diminuir abdômen Diminuir a careca que está começando a se acentuar. Estou fazendo tratamento (começo)!
Rodrigo 25 anos M	Lábios Pernas Nariz	Lábios Dentes Pernas

Grupo B – Gênero Feminino

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

1. Condição Física

	Juliana 24 anos F		Morango 34 anos F		Feinha 38 anos F		Beth 42 anos F		Daniela 24 anos F	
1. Condição Física	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
1.2 Sinto que tenho força física	4	4	3	2	5	4	5	4	4	3
1.3 Sou capaz de me deslocar rapidamente	5	5	3	4	5	5	4	4	4	4
1.4 Sou resistente à fadiga física	3	3	2	3	4	4	4	4	3	4
1.5 O meu corpo é flexível	3	3	3	3	2	1	3	3	4	4

2. Habilidade Corporal

	Juliana 24 anos F		Morango 34 anos F		Feinha 38 anos F		Beth 42 anos F		Daniela 24 anos F	
2.Habilidade Corporal	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
2.1 Tenho habilidade para dançar	5	5	5	5	0	3	5	2	4	4
2.2 Tenho habilidade para jogos	3	3	0	0	0	1	2	2	2	3
2.3 Tenho habilidade manual	5	5	0	2	4	1	5	4	2	3
2.4 Aprendo facilmente diferentes gestos	4	4	3	4	5	1	3	3	4	4

0 = Nunca
1 = Raramente
2 = Às vezes
3 = Freqüentemente
4 = Geralmente
5 = Sempre

3. Saúde

	Juliana 24 anos F		Morango 34 anos F		Feinha 38 anos F		Beth 42 anos F		Daniela 24 anos F	
3. Saúde	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
3.1.a. Sinto-me bem disposto	4	4	5	5	3	5	4	4	5	5
3.1.b. Sinto-me com vigor	4	3	5	5	2	4	5	5	5	5
3.2.a. Sinto-me assustado pela doença	1	2	1	4	2	2	0	0	0	0
3.2.b. Sinto-me assustado com a possibilidade de adoecer	1	2	1	5	1	1	0	0	0	0
3.2.c. Sinto-me assustado com a possibilidade de ter uma incapacidade	2	2	2	5	5	2	0	0	0	0
3.3.a. Sou resistente à doença	3	4	3	5	2	4	5	4	4	4
3.3.b. Não me sinto assustado com a possibilidade de adoecer	4	2	2	4	5	2	0	5	5	5
3.4.a. Tenho uma boa saúde	4	4	5	5	2	4	4	4	5	4
3.4.b Tenho confiança em meu corpo	4	4	5	5	2	5	4	4	5	5

4. Aparência

	Juliana 24 anos F		Morango 34 anos F		Feinha 38 anos F		Beth 42 anos F		Daniela 24 anos F	
4.Aparência	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
4.1Gosto da maneira como me visto	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
4.2 Cuido da minha aparência cotidiana	3	3	5	5	5	4	3	3	5	4
4.3 Sinto me atrativo para pessoas do outro sexo	4	3	5	5	5	5	3	2	4	4
4.4 Sinto me bem com meu corpo	4	3	3	4	1	4	4	2	4	4

B) O que gosto mais e menos no meu corpo:

	Juliana 24 anos F		Morango 34 anos F		Feinha 38 anos F		Beth 42 anos F		Daniela 24 anos F	
	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois	Antes	Depois
Cabelo	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+
Olhos	+	+	+	+	+	+	+		+	-
Nariz	-	-	+	-	+	+	+		-	-
Orelha	+	+	+	+	+	+			-	-
Boca	+	+	+	+	+	+	+		+	+
Lábios	+	+	+	+	+	+			+	+
Dentes	+	+	+	+	-	-			+	+
Rosto	+	+	+	+	-	-		+	+	+
Braços	+	+	+	-	+	+	-	-	-	-
Mãos	-	+	+	-	+	+			-	-
Unhas	-	-	+	+	-	-			-	-
Ombros	+	+	-	+	-	-	-		-	-
Peito	+	+	-	+	+	+	+		+	+
Seios	+	+	-	-	+	+			+	+
Abdômen	-	-	-	-	+	+		+	+	+
Nádegas	+	+	-	+	+	+	-		+	+
Costas	+	+	-	+	+	-			+	+
Quadril	+	+	+	+	+	+			+	+
Coxas	+	+	+	+	+	+	-		+	+
Joelhos	+	+	-	+	+	+			-	+
Pernas	+	+	+	+	+	+	-	-	+	+
Pés	+	+	-	-	-	-			-	-
A minha altura	+	+	-		-	-			+	+
O meu volume corporal	+	+	+		+	+	-		+	+

C) Três coisas que eu modificaria para me sentir melhor com a minha aparência corporal.

	Antes	Depois
Juliana 24 anos F	Faria mais ginástica Mudaria a alimentação Faria meditação, alongamento ou qualquer outra forma de relaxamento	Cuidaria da minha alimentação (dieta acompanhada por nutricionista) Faria exercícios Faria algum tipo de meditação (yoga, alongamento)
Morango 34 anos F	Meu pé	Pés, altura
Feinha 38 anos F	Faria uma plástica nos pés, rosto e no ombro	Os meus pés O meu rosto O meu ombro
Beth 42 anos F	Pernas Nádegas Cabelo	Pernas Braços Cabelos
Daniela 24 anos F	Não mudaria nada no corpo, mas gostaria de emagrecer 3 kg. e manter	Não modificaria nada