

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA

EUGENIO MATTEDI JÚNIOR

**A metodologia de superação da imunidade a mudanças como ferramenta de  
desenvolvimento individual**

São Paulo  
2019

EUGENIO MATTEDI JÚNIOR

**A metodologia de superação da imunidade a mudanças como ferramenta de desenvolvimento individual**

**Versão corrigida**

Dissertação apresentada ao Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Social.

Orientador: Prof. Dr. Sigmar Malvezzi.

SÃO PAULO  
2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação  
Biblioteca Dante Moreira Leite  
Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo  
Dados fornecidos pelo autor

Mattedi Júnior, Eugenio

A metodologia de superação da imunidade a mudanças como ferramenta de desenvolvimento individual / Eugenio Mattedi Júnior; orientador Sigmar Malvezzi. -- São Paulo, 2019.

98 f.

Dissertação (Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social) -- Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, 2019.

1. Desenvolvimento humano. 2. Mudança. 3. Resistência. I. Malvezzi, Sigmar, orient. II. Título.

Aos meus pais, Eugenio e Juecilia,  
e ao meu irmão, Leonardo.

## AGRADECIMENTOS

Finalizar o mestrado é uma grande realização pessoal, mas impossível de ser alcançada sem a ajuda de muita gente! Fico extremamente grato a todos aqueles que contribuíram comigo nessa jornada, seja com um olhar acolhedor, um ouvido amigo, uma palavra de incentivo, uma revisão rápida ou uma conversa esclarecedora. Impossível listar o nome de todos aqui, visto que muitos me ajudaram mesmo sem saber. Além disso, a memória às vezes prega peças, por isso o risco de esquecer de citar alguém é alto. No entanto, algumas pessoas foram de fundamental importância nesse processo. A elas, o meu muito obrigado e a minha dedicatória especial:

À minha família, pelo carinho de sempre. Por me oferecer as condições necessárias para trilhar esse caminho e por permanecer ao meu lado, mesmo nos trechos mais íngremes.

Ao professor Sigmar, por me orientar com paciência e permitir que eu escolhesse o meu próprio percurso. Pela sua sensatez, ao apontar a necessidade de ajustar rota e me inspirar por meio do exemplo.

À banca, professores Bernardo e Luciano, por oferecer *feedbacks* precisos e provocadores que muito contribuíram para o refinamento deste projeto. Ao professor Carlos, por aceitar o convite de compor a banca e contribuir no meu processo de desenvolvimento.

À Nalva e Rô, por me fazer perceber que prontidão, gentileza e cuidado não se tornaram obsoletos na era da transformação digital.

Aos meus amigos e amigas, os mais próximos e os mais distantes, por serem pacientes e compreensivos ao me acolher e me apoiar; por serem duros e sensatos ao me fazer aterrissar. São meus irmãos de alma que levo para toda a vida. Com a companhia de vocês, meu caminho fica muito mais leve.

Muito obrigado!

## RESUMO

MATTEDI Jr., Eugenio. **A metodologia de superação da imunidade a mudanças como ferramenta de desenvolvimento individual**. 2019. 98p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Mudar não é uma tarefa fácil. Desvencilhar-se de hábitos arraigados implica mobilizar recursos próprios e pode ser muitas vezes desafiador. Para Kegan e Lahey (2009), a iminência de uma mudança pessoal que requer alterar padrões de comportamento dispara mecanismos inconscientes de impedimento à mudança, conceito chamado “imunidade a mudanças”. Neste trabalho, aplicou-se o método desenvolvido por esses autores a fim de verificar a sua efetividade no sentido de tornar consciente a crença que limita o alcance de um objetivo de melhoria legítimo para o indivíduo. Numa primeira etapa, foram apresentados conceitos-chave para compreensão do fenômeno, como desenvolvimento humano, resistência à mudança, adaptação e inteligência. Num segundo momento, foram conduzidas seis entrevistas estruturadas, por meio das quais o sujeito foi direcionado a realizar um autodiagnóstico sobre os pressupostos que o impediam de avançar na consecução de sua meta. O produto de cada entrevista foi a criação do raio-X do sistema imune do sujeito: um retrato paradoxal no qual, por um lado, ele identifica o desejo genuíno por mudança; por outro, conscientiza-se de objetivos concomitantes reforçados por crenças que apontam os seus esforços na direção contrária da transformação desejada. As entrevistas realizadas forneceram dados empíricos para análise qualitativa, que confirmou a eficácia da ferramenta de superação de imunidade a mudanças. O estudo contribui com a agenda de pesquisa sobre mudança, esclarecendo as dimensões e os mecanismos que afetam a consecução de objetivos de melhoria pessoal e trazendo à tona elementos que podem ser aprofundados em futuras pesquisas.

Palavras-chave: Desenvolvimento humano. Mudança. Resistência.

## ABSTRACT

MATTEDI Jr., Eugenio. **The methodology of overcoming immunity to change as an individual development tool**. 2019. 98p. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Changing is not an easy task. In order to get rid of entrenched habits, a person must utilize their own resources, and this can often be particularly challenging. For Kegan and Lahey (2009), the imminence of a personal change that requires shifting patterns of behavior triggers an unconscious immunity that creates mechanisms of impediment to change, a concept called "immunity to change". This research applied the method developed by these authors to verify its effectiveness regarding the increase of awareness about the core assumption that limits the reach of a personal improvement goal. In the first step, key concepts were presented to understand the phenomenon, such as human development, resistance to change, adaptation and intelligence. In a second moment, six structured interviews were conducted through which the subject was directed to perform a self-diagnosis on the assumptions that prevented him from advancing in the accomplishment of his goal. The outcome was the creation of the X-ray of the immune system: a paradoxical portrait in which, on the one hand, the subject identified the genuine desire for change; on the other hand, it was aware of concomitant goals reinforced by beliefs that direct their efforts in the opposite direction of the desired transformation. The interviews provided empirical data for qualitative analysis that confirmed the effectiveness of the change immunity method. The study contributes to the research agenda on change, clarifying the dimensions and mechanisms that affect the achievement of personal improvement goals and bringing out elements that can be further explored in future researches.

Keywords: Human development. Change. Resistance.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Complexidade mental e idade: visão atual revista  | 21 |
| Figura 2 – Trajetória de desenvolvimento na vida adulta  | 22 |
| Figura 3 – Resultados de dois estudos de larga escala da distribuição de níveis de complexidade mental entre adultos | 26 |
| Figura 4 – Capacidade mental individual e eficácia empresarial: resultados de Eigel (1998)                           | 28 |
| Figura 5 – A inversão do gradiente da consequência   | 35 |
| Figura 6 – Modelo esquemático da ferramenta para apoio à condução da entrevista                                      | 59 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Exemplo de um raio-X do mapa de imunidade                               | 39 |
| Tabela 2 – Estágios para debelar sistema imune                                     | 41 |
| Tabela 3 – Mapa de imunidade do sujeito 1  | 72 |
| Tabela 4 – Mapa de imunidade do sujeito 2  | 76 |
| Tabela 5 – Mapa de imunidade do sujeito 3  | 78 |
| Tabela 6 – Mapa de imunidade do sujeito 4  | 80 |
| Tabela 7 – Mapa de imunidade do sujeito 5  | 82 |
| Tabela 8 – Mapa de imunidade do sujeito 6  | 82 |
| Tabela 9 – Compilação das respostas às perguntas finais do instrumento de pesquisa | 84 |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                  | 11 |
| 1.1 OBJETIVO PRINCIPAL                               | 13 |
| 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS                            | 13 |
| <b>2 DESENVOLVIMENTO, RESISTÊNCIA E INTELIGÊNCIA</b> | 14 |
| 2.1 O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO             | 14 |
| 2.1.1 Complexidade mental                            | 17 |
| 2.1.2 O papel do ambiente                            | 30 |
| 2.2 RESISTÊNCIAS À MUDANÇA                           | 34 |
| 2.2.1 Imunidade à mudança                            | 37 |
| 2.3 O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA                       | 45 |
| 2.3.1 Teoria Aumentada da Inteligência de Sucesso    | 47 |
| 2.3.2 Inteligência prática (senso comum)             | 48 |
| 2.4 A VISÃO CONSTRUTIVISTA-HUMANISTA                 | 49 |
| <b>3 PESQUISA</b>                                    | 58 |
| 3.1 HIPÓTESE   | 59 |
| 3.2 INSTRUMENTO                                      | 59 |
| 3.3 POPULAÇÃO  | 63 |
| 3.4 PROCEDIMENTO DE APLICAÇÃO                        | 63 |
| 3.5 RESULTADOS ESPERADOS                             | 69 |
| 3.6 AVALIAÇÃO DOS DADOS                              | 71 |
| 3.6.1 Apresentação e análise dos mapas individuais   | 72 |
| 3.6.2 Análise das perguntas finais                   | 83 |
| <b>4 CONCLUSÕES</b>                                  | 87 |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                                   | 90 |
| <b>APÊNDICE</b>                                      | 97 |

## 1 INTRODUÇÃO

Mudar não é uma tarefa fácil e pode ser desafiadora. Muitos dados empíricos corroboram essa afirmativa. No estudo de Koehnlein, Salado e Yamada (2008), 75% dos pacientes obesos de uma clínica particular focada em emagrecimento não seguiram recomendações médicas focadas na restrição alimentar, e 95% daqueles que iniciaram uma dieta para perda de peso fracassaram na sua manutenção; além disso, cerca de 80% já haviam utilizado uma ou várias estratégias, como dietas, uso de medicamentos e prática de exercícios físicos. Deutschman (2007) revela que, quando os médicos dizem aos seus pacientes cardíacos que eles morrerão se não mudarem os seus hábitos, apenas um em sete consegue fazê-lo com sucesso. Isso revela que, por mais que os indivíduos desejem intensamente a mudança, muitos não são capazes de efetivá-la.

À medida que o mundo se torna mais complexo, as pessoas são demandadas a se adaptar a um contexto com incertezas e ambiguidades crescentes (SCHWAB, 2017). Lidar bem com essas questões não é simplesmente uma habilidade requisitada, mas uma nova maneira de viver no mundo, que pode ser desenvolvida conforme se aumenta a capacidade de compreender diferentes perspectivas, se lida com a autoridade de novas formas e se vê tons de cinza onde eram vistos apenas preto e branco. De acordo com Berger (2012), assim como é vital que os professores compreendam as capacidades relacionadas com o desenvolvimento das crianças, é essencial que aqueles que trabalham com adultos compreendam as formas específicas pelas quais estes dão sentido ao mundo.

Como as pessoas podem superar uma visão de mundo restrita e limitada, se desenvolver e ampliar a sua forma de compreender e atuar, a fim de transformar em si mesmos o que desejam? Que teoria ajudaria a compreender esse fenômeno (ou até mesmo ofereceriam as ferramentas necessárias para superar as forças da inércia) e a possibilitar a transformação almejada?

Há 50 anos, nos primórdios da era digital, psicólogos lançavam uma revolução por meio do advento do Movimento do Potencial Humano. Era uma reação libertária que desafiava paradigmas psicológicos vigentes, até então focados no estudo de déficits e desordens. Novos conceitos da psicologia emergiram ou se fortaleceram, como a autorrealização e a resiliência, prometendo endereçar a saúde mental e a

força psicológica da mesma forma como outrora foram contempladas as doenças e as fraquezas psíquicas.

No entanto, esse movimento, tais como outras aspirações daquele período, deixou a desejar, em razão de as suas manifestações mais atuais (como a psicologia positiva, as abordagens baseadas em pontos fortes para avaliação de pessoas e a visão da felicidade como desejo no ambiente de trabalho), embora apresentem um otimismo inegável, terem dificuldades para provar a sua capacidade de propor mudanças na realização do potencial humano, visto que apresentam bases teóricas pouco rigorosas e métodos científicos insuficientes (KEGAN; LAHEY, 2009).

O estudo do potencial humano requer teorias de desenvolvimento que contemplem o progresso gradual de habilidades. Se, no passado, o foco da educação e da indústria era o ensino de habilidades técnicas ou “duras”, muitas vezes baseadas em transmissão de conhecimento mensurável e replicável, a economia orientada a serviços e a cultura impulsionada pela mídia de hoje exigem outras aptidões. As habilidades *soft*, de relacionamento ou humanas, representam traços pessoais e interpessoais e estão sendo cada vez reconhecidas como fundamentais para o indivíduo contemporâneo. Segundo Starcher e Levin (2016), tem ocorrido o renascimento de um movimento global de potencial humano na psicologia, potencializado por meio de pesquisas baseadas em experimentos e evidências sobre práticas humanísticas. Há cerca de 30 anos, por exemplo, entendia-se que o crescimento psicológico estagnava ou desacelerava por volta dos 20 anos de idade; entretanto, pesquisas recentes decorrentes do uso de novas tecnologias evidenciam que o crescimento psicológico correspondente ao aumento da complexidade da realidade não é restrito à faixa etária. Como o cérebro é um órgão plástico e adaptável, qualquer pessoa, em qualquer idade, pode crescer e se desenvolver (MERZENICH, 2013).

Em vez de considerar absolutos e imutáveis os pontos fortes ou as limitações de um indivíduo, essas abordagens reconhecem que, com o passar do tempo, uma fortaleza pode se tornar um limite a ser ultrapassado. Uma dessas teorias, desenvolvida por Kegan e Lahey (2009), é chamada Imunidade à Mudança: a partir de uma abordagem construtivista-desenvolvimentista, o seu conteúdo ambiciona entender o aumento da complexidade mental humana. Os autores examinam e descrevem como as pessoas crescem e mudam ao longo das suas vidas, explorando de que modo as crenças individuais podem criar uma proteção natural à mudança.

Seria essa teoria capaz de oferecer o embasamento teórico necessário para o desenho de uma ferramenta que favoreça liberar o potencial de desenvolvimento das pessoas? Se sim, quão efetiva ela seria? A busca pelas respostas a essas perguntas atuou como um direcionador importante para a realização desta dissertação.

## 1.1 OBJETIVO PRINCIPAL

Avaliar a eficácia do instrumento proposto pelo método de superação de imunidade a mudanças de Kegan e Lahey (2009).

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Questionar os conceitos de desenvolvimento humano e de complexidade mental apresentados por Kegan e Lahey (2009).
- Testar o instrumento de imunidade a mudanças em indivíduos.
- Avaliar os procedimentos propostos pela teoria que aproximam os indivíduos da tomada de consciência sobre crenças contrárias às mudanças.

Para alcançar os objetivos estabelecidos, primeiramente é necessário conceituar desenvolvimento humano e entender como ele se relaciona com o processo de transformação pessoal. Em segundo lugar, é importante conhecer com profundidade a teoria proposta por Kegan e Lahey (2009). O conceito de imunidade a mudanças tem sido estudado há anos, mas há poucas publicações que corroboram os efeitos benéficos da sua aplicação em indivíduos. Avaliar e estudar a forma de emprego da ferramenta criada a partir dessa teoria é um fator-chave para o alcance do objetivo proposto nesta pesquisa. Por fim, buscou-se testar se esse método favorece a realização de um objetivo específico de melhoria pessoal, ou seja, um objetivo que o indivíduo estabelece para si mesmo. Por meio de entrevistas individuais, pretende-se apoiar o sujeito a descobrir a sua crença limitante para que, uma vez consciente dela, atue na direção de revertê-la e superá-la.

## 2 DESENVOLVIMENTO, RESISTÊNCIA E INTELIGÊNCIA

### 2.1 O CONCEITO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO

Vários autores apresentam diferentes conceitos sobre desenvolvimento humano. Os psicólogos humanistas ocupavam-se com o estudo e o desenvolvimento de pessoas em “funcionamento pleno” ou “pessoas autorrealizadoras”, termos utilizados por Rogers e Maslow, respectivamente (apud KNOWLES; HOLTON III; SWANSON, 2009, p. 73), ao passo que o modelo de Piaget ([1954], 2014) explica o desenvolvimento humano segundo o pressuposto de que existe uma conjuntura de relações interdependentes entre o sujeito conhecedor e o objeto a conhecer, uma integração entre o sujeito e o mundo que o circunda. Num primeiro momento, será abordada com mais detalhes a definição piagetiana; na segunda parte, será apresentado o modelo definido por Kegan e Lahey (2009) para o tema.

Piaget ([1954], 2014) defende o papel ativo do sujeito na criação e na modificação das suas representações do objeto do conhecimento. Nesse processo, atuam mecanismos bastante complexos e intrincados que englobam o entrelaçamento de fatores complementares, tais como: o processo de maturação do organismo, a experiência com objetos, a vivência social e, sobretudo, a equilibração do organismo ao meio. O conceito de equilibração torna-se especialmente marcante na teoria piagetiana, por ser o fundamento que explica todo o processo do desenvolvimento humano. Trata-se de um fenômeno que tem, na essência, um caráter universal, já que, embora de igual ocorrência para todos os indivíduos da espécie humana, pode sofrer variações em função de conteúdos culturais do meio em que o indivíduo está inserido. Nesse sentido, o autor considera a atuação de dois elementos básicos ao desenvolvimento humano: os fatores invariantes e os fatores variantes.

Sobre os fatores invariantes, Piaget ([1954], 2014) postula que, ao nascer, o indivíduo recebe como herança uma série de estruturas biológicas – sensoriais e neurológicas – que permanecem constantes ao longo da sua vida e que vão predispor o surgimento de certas estruturas mentais. Em vista disso, na linha piagetiana, considera-se que o indivíduo carrega consigo duas marcas inatas: a tendência natural à organização e a adaptação; portanto, em última instância, o “motor” do comportamento do homem é inerente ao ser.

Já os fatores variantes são representados pelo conceito de esquema que constitui a unidade básica de pensamento e a ação estrutural do modelo piagetiano, sendo um elemento que se transforma no processo de interação com o meio, visando à adaptação do indivíduo ao real que o circunda. Com isso, a teoria psicogenética afirma que a inteligência não é herdada, mas sim construída no processo interativo entre o homem e o meio ambiente (físico e social) no qual ele esteja inserido.

Em síntese, pode-se dizer que, para Piaget ([1954], 2014), o equilíbrio é o norte que o organismo almeja, mas que, paradoxalmente, nunca o alcança (LA TAILLE, 1992), visto que, no processo de interação, ocorrem desajustes do meio ambiente que rompem com o estado de equilíbrio do organismo, eliciando esforços para que a adaptação se restabeleça. Essa busca do organismo por novas formas de adaptação envolve dois mecanismos que, apesar de distintos, são indissociáveis e se complementam: a assimilação e a acomodação.

A assimilação consiste na tentativa de o indivíduo solucionar uma determinada situação, a partir da sua estrutura cognitiva naquele momento específico da sua existência. Representa um processo contínuo, devido ao indivíduo estar em constante atividade de interpretação da realidade que o rodeia e, conseqüentemente, tendo de se adaptar a ela. Como o processo de assimilação representa sempre uma tentativa de integração de aspectos experienciais aos esquemas previamente estruturados, ao entrar em contato com o objeto do conhecimento, o indivíduo retira dele as informações que lhe interessam, deixando outras que não lhe são tão importantes (LA TAILLE, 1992), visando sempre a restabelecer a equilibração do organismo.

Por sua vez, a acomodação, consiste na capacidade de modificação da estrutura mental antiga para dominar um novo objeto do conhecimento, ou seja, representa o momento da ação do objeto sobre o sujeito (FREITAS, 2000) emergindo, portanto, como o elemento complementar das interações sujeito-objeto. Em síntese, toda experiência é assimilada a uma estrutura de ideias preexistentes (esquemas), a qual provoca uma transformação nesses esquemas, ou seja, gera um processo de acomodação. Como observa Rappaport (1981), “os processos de assimilação e de acomodação são complementares e presentes durante toda a vida do indivíduo, além de lhe permitir um estado de adaptação intelectual [...]” (p. 56). É muito difícil, se não impossível, imaginar uma situação em que possa ocorrer assimilação sem acomodação, pois dificilmente um objeto é igual a outro já conhecido, ou uma situação é exatamente semelhante a outra.

Dessa perspectiva, o processo de equilibração é definido como um mecanismo de organização de estruturas cognitivas em um sistema coerente que conduz o indivíduo à construção de uma forma de adaptação à realidade. Em razão de o objeto nunca se deixar compreender totalmente (LA TAILLE, 1992), o conceito de equilibração sugere algo móvel e dinâmico, na medida em que a constituição do conhecimento coloca o indivíduo frente a conflitos cognitivos constantes que movimentam o organismo no sentido de resolvê-los. Em última instância, a concepção do desenvolvimento humano, na linha piagetiana, explicita que no contato com o mundo a matéria bruta do conhecimento é “coletada”, porque, no processo de construções sucessivas resultantes da relação sujeito-objeto, o indivíduo formará o pensamento lógico.

Como toda experiência leva, em graus diferentes, a um processo de assimilação e de acomodação, é preciso entender que o mundo das ideias, da cognição, é inferencial, já que, para avançar no desenvolvimento, é preciso que o ambiente promova condições para transformações cognitivas. É necessário estabelecer um conflito cognitivo que demande um esforço do indivíduo para superá-lo, a fim de que o equilíbrio do organismo seja restabelecido, e assim sucessivamente. Quando surgem contradições nos modos atuais de construir o mundo (por exemplo, quando uma criança aprende que o volume de água em duas formas diferentes recipientes é o mesmo em cada um), ele reconstrói a sua compreensão do mundo para eliminar a contradição (MCCAULEY et al., 2006). No entanto, esse processo de transformação depende sempre de como o indivíduo elabora e assimila as suas interações com o meio, porque a visada conquistada da equilibração do organismo reflete as elaborações possibilitadas pelos níveis de desenvolvimento cognitivo que o organismo detém nos diversos estágios da sua vida.

As ideias de Piaget ([1954], 2014) representam um salto qualitativo na compreensão do desenvolvimento humano, evidenciada pela tentativa de integração entre o sujeito e o mundo que o circunda. Para ele, desenvolvimento não era um acúmulo gradual de novos conhecimentos, mas um processo de avançar qualitativamente para estágios distintos e sucessivos de crescimento, o qual transforma o próprio conhecimento. Como construtivista, o psicólogo acreditava que categorias de pensamento – como número, espaço, tempo e quantidade – não são dadas *a priori*, mas ativamente construídas pelo indivíduo em resposta à sua necessidade de compreender o ambiente.

### 2.1.1 Complexidade mental

Outra ideia de desenvolvimento abordada nesta dissertação, apresentada por Kegan e Lahey (2009), amplia a teoria construtivista de Piaget ([1954], 2014) com conceitos da psicologia do desenvolvimento<sup>1</sup>. Kegan e Lahey (2009) sugerem que os adultos experimentam avanços qualitativos na sua complexidade mental e descrevem a evolução dos estágios como uma sucessão de transformações nas relações entre sujeito e objeto no sentido crescente de diferenciação e de integração: diferenciação do indivíduo com relação ao ambiente e integração dessa estrutura em um sistema maior da qual esta agora é parte. O ser humano cresce e se desenvolve a partir do aumento do repertório de informações sobre o mundo ou do pensamento de como usá-las para dar sentido às suas experiências por meio da transformação. Dessa forma, diferenciar informação e transformação é importante para compreender a teoria proposta.

Informação é um novo recurso adicionado à forma atual da mente humana para enriquecer o seu conhecimento. A aquisição de novas habilidades ou novos conhecimentos são importantes para acompanhar o avanço das tecnologias ou aplicar conceitos de ponta no desempenho de uma profissão, por exemplo. A informação, embora útil, geralmente não é, por si só, suficiente para assegurar o crescimento dos adultos; logo, como pessoas em constante desenvolvimento e mudança, precisam mais do que simplesmente informação: é necessário transformação.

Transformação não é somente adicionar informações a um recipiente (a mente, por exemplo) que já existe, mas mudar a própria forma do recipiente, tornando-o maior, mais complexo, mais capaz de lidar com múltiplas demandas e incertezas. A transformação ocorre, de acordo com Kegan (1994), quando a pessoa é capaz de se afastar, “dar um passo atrás”, refletir sobre a questão e tomar decisões sobre ela. Para o pesquisador, o aprendizado transformador acontece quando alguém muda não apenas o modo como se comporta ou como se sente, mas também a maneira como ele aprende, ou seja, não somente o que ele sabe, mas como ele sabe.

Segundo Cranton (1994), a transformação ocorre quando um indivíduo reflete sobre suposições ou expectativas do que ocorrerá, considera essas suposições

---

<sup>1</sup> Ambas as abordagens serão detalhadas na seção 2.4 A visão construtivista-humanista.

equivocadas e as revisa. Embora cada nível de desenvolvimento ou maneira de conhecer apresente as próprias fortalezas e limitações, cada nível sucessivo representa o crescimento da capacidade de se organizar e refletir sobre a experiência. Esse crescimento surge quando os indivíduos experimentam um desafio, uma experiência que perturba o seu atual sistema de crenças, convocando-os a reconfigurar esse sistema em um novo nível mais complexo.

Estudiosos da linha construtivista-desenvolvimentista referem-se a essas mudanças como transformações. No entanto, esse crescimento pode ser um processo doloroso e difícil, exigindo que a pessoa abandone crenças identitárias básicas. Segundo Perry (1970), em razão de cada passo no processo de desenvolvimento ser um desafio para as crenças estabelecidas, o crescimento realmente envolve coragem para se redefinir e ampliar as suas responsabilidades. Muitos indivíduos não procuram ativamente alterar o seu modo de saber e realmente resistem a convites para mudar a si ou a sua visão de mundo. Para Kegan (1994), apenas uma pequena parcela dos adultos que entram em programas escolares o faz com a esperança ou a intenção de crescer pessoalmente; a maioria tem objetivos dispostos a atenderem questões mais práticas, as quais são consideradas aprendizagem informativa, cujo foco é a aquisição ou o aprimoramento de competências e o aumento do repertório de conhecimentos, ao passo que aprendizagem transformacional não só aumenta o conhecimento, mas, mais importante, leva a mudanças profundas na perspectiva e na compreensão de uma pessoa (PORTNOW et al., 1998).

Os conceitos subjacentes à transformação também são comuns nas obras de Paulo Freire (1987, 1998) e Jack Mezirow (1991, 1996), apesar de nenhum dos autores se embasar na teoria construtivista-desenvolvimentista no seu modelo de transformação. Segundo Freire (1987), alunos e professores dialogam para explorar questões centrais sobre as experiências de vida e os interesses dos alunos, a fim de desenvolver uma compreensão cada vez mais crítica sobre a cultura circundante; em última análise, essa consciência aumentada leva a mais democratização política e social. Mezirow (1996) também discute sobre o poder emancipador da aprendizagem, o qual auxilia o combate à corrupção causada pela assimetria de forças na sociedade. Para ambos os teóricos, o processo pelo qual essas mudanças ocorrem compartilha características com a compreensão desenvolvimentista de transformação.

Como Merriam e Caffarella (1999) observam, as abordagens de Mezirow (1996) e Freire (1987) à educação de adultos enfatizam a importância de significado

interno e de constructos mentais, ao definir a natureza da aprendizagem na vida adulta. A chave para ambas as teorias é a mudança ocasionada pela reflexão crítica sobre a origem e a natureza de nossas suposições, preconceitos, crenças e valores, às vezes até mesmo ocultos. Segundo os autores, embora tentativas de novos entendimentos e de novos significados sejam testadas na relação com outras pessoas, por meio da ação consciente novos significados e perspectivas são tangibilizados.

Nessa linha, Kegan (1982) desenvolve o conceito de estados da mente, ou seja, formas qualitativamente diferentes de construir a realidade e de dar sentido à experiência por meio da descoberta e resolução de problemas. Para o autor, essa construção é uma atividade que começa na mais tenra infância e pode avançar em patamares de maior complexidade por meio de equilíbrios evolutivos que estabelecem uma relação entre o eu e o outro, entre sujeito e objeto, entre organismo e ambiente. Cada patamar evolucionário é tanto uma conquista quanto uma restrição à criação de significado, possuindo forças e limitações; apresenta uma abordagem para a tensão existente entre a forma como as pessoas são conectadas, dependentes e incluídas, por um lado (integração), e como as pessoas são distintas, independentes e autônomas, por outro (diferenciação).

Kegan (1982) integra três tradições intelectuais muito diferentes em sua teoria. A primeira é a tradição humanista e fenomenológica existencial (que inclui Martin Buber, Prescott Lecky, Abraham Maslow, Rollo May, Ludwig Binswanger, Andras Angyal e Carl Rogers). A segunda é a tradição neo-psicanalítica (que inclui Anna Freud, Erik Erikson, Ronald Fairbairn, Donald Winnicott, Margaret Mahler, Harry Guntrip, John Bowlby e Heinz Kohut). A terceira é o que autor chama de tradição construtivo-desenvolvimentista (que inclui James Mark Baldwin, John Dewey, George Herbert Mead, Jean Piaget, Lawrence Kohlberg, William G. Perry e Jane Loevinger).

Considerada uma teoria construtivista-desenvolvimentista, a teoria desenvolvida pelo autor se preocupa tanto com a construção da realidade, como com o avanço dessa construção para níveis mais complexos ao longo do tempo. Para ele, existem cinco estados da mente, os quais variam de uma criança de dois anos a uma pessoa madura: cada estado é uma mudança qualitativa na criação de significado e complexidade do estado anterior. O ser humano não abandona o que aprende em um estado anterior, mas se transforma, mudando a forma da sua compreensão do mundo. Ainda que a pessoa se torne mais complexa com o tempo, não há um nível

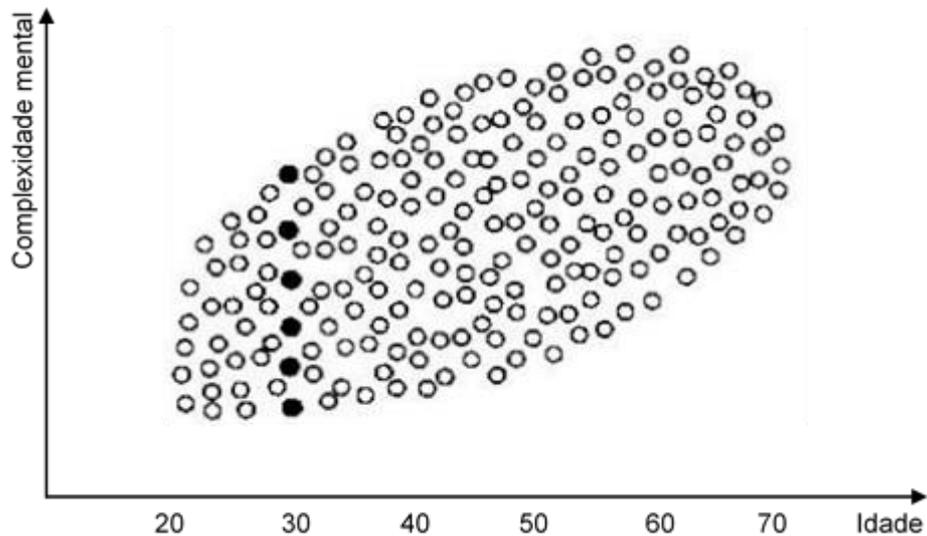
inerentemente melhor ou pior que qualquer outro (assim como uma ideia mais complexa não é necessariamente mais valiosa do que uma simples). As pessoas podem ser gentis ou rudes, justas ou injustas, éticas ou amorais em qualquer um desses estados, por isso é impraticável mensurar o seu valor somente observando o seu estado de desenvolvimento: o importante é verificar o ajuste entre esse estado e a tarefa que cada indivíduo desempenha. A maioria dos adultos passa a maior parte das suas vidas nos três estados superiores, descritos brevemente a seguir.

Kegan (1994) explora também o que acontece e como as pessoas se sentem quando novas ordens de consciência emergem, ou deixam de emergir, nos domínios da parentalidade (famílias), parcerias (casais), trabalho (empresas), cura (psicoterapias) e aprendizagem (escolas). Ele conecta a ideia de ordens de consciência com a ideia de um "currículo oculto" da vida cotidiana e vê o sofrimento com resultado de quando as pessoas são apresentadas a tarefas e expectativas desafiadoras sem o apoio necessário para dominá-las.

No entanto, a teoria de Kegan também encontra críticas no mundo acadêmico. Para Brooks (2000), o autor é vítima de uma "miopia" cultural que "reflete os valores racionalistas da academia moderna", além de excluir "a possibilidade de uma trajetória de desenvolvimento visando maior conexão com os outros" (p. 161). Já para Josselson (1992), Kegan conseguiu equilibrar a individualidade e a conexão com os outros em seu trabalho. Nesse sentido, Basseches e Mascolo (2009) afirmam que o trabalho do autor se aproxima de uma teoria do campo unificado para psicoterapia ao abarcar modelos piagetianos de mudança e organização psicológicas, resultando em progressos epistêmicos e avanços significativos para o campo da psicoterapia.

Após 30 anos de pesquisas longitudinais, como análises de transcrições de centenas de pessoas entrevistadas e reentrevistadas em intervalos de vários anos, Kegan e Lahey (2009) concluíram que a complexidade mental tende a aumentar durante toda a fase adulta (Figura 1). Todavia, existe uma variação considerável em qualquer idade. Por exemplo, seis pessoas na casa dos 30 anos (pontos em negrito destacados na Figura 1) poderiam estar em diferentes pontos no seu nível de complexidade mental e algumas talvez sejam mais complexas do que uma pessoa na casa dos 40 anos.

Figura 1 – Complexidade mental e idade: visão atual revista



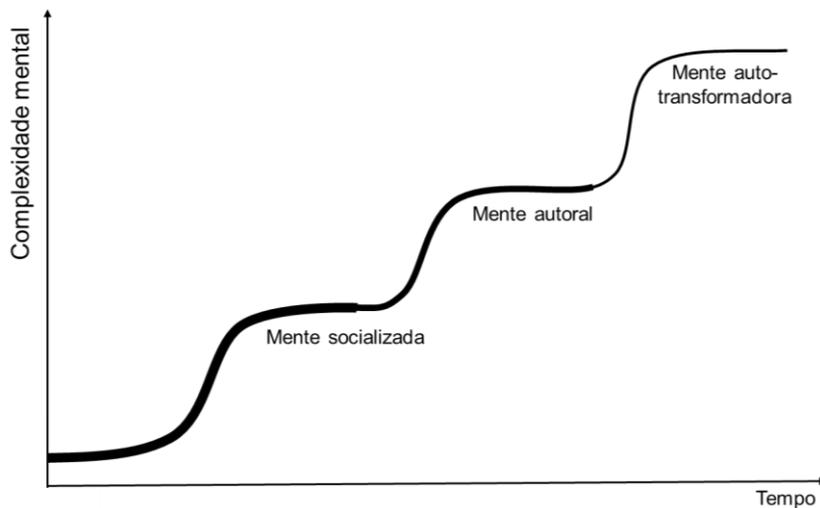
Fonte: Kegan e Lahey (2009).

Os autores apresentam a trajetória individual do desenvolvimento mental na fase adulta por meio de um quadro (Figura 2), no qual se observam diferentes elementos, tais como níveis qualitativamente diferentes, os platôs. A demarcação entre os níveis de complexidade mental não é arbitrária, visto que cada um representa uma forma bastante diferente de conhecer o mundo. O desenvolvimento não ocorre continuamente: há períodos de estabilidade e de mudança; quando um novo platô é atingido, a tendência é de permanência nele por um tempo considerável (embora possam ocorrer elaborações e extensões dentro de cada sistema). Os intervalos entre as transformações para novos níveis (“tempo num platô”) tornam-se cada vez mais longos e, à medida que o tempo vai passando, a linha fica mais fina, o que representa que cada vez menos pessoas alcançam os platôs mais altos.

Como são esses diferentes níveis de complexidade mental na fase adulta? O que um nível mais complexo é capaz de realizar? Ou em que um nível menos complexo não é tão hábil quanto outros?

De maneira geral, descrevem-se esses platôs de complexidade mental verificados em adultos por meio de três sistemas: 1) a mente socializada, 2) a mente autoral e 3) a mente autotransformadora. Cada um abstrai sentido do mundo e nele opera de forma profundamente diferente.

Figura 2 – Trajetória de desenvolvimento na vida adulta



Fonte: Kegan e Lahey (2009).

Uma pessoa que opera com *mente socializada* é moldada pelas definições e expectativas do seu ambiente pessoal. O seu eu adquire coerência pelo seu alinhamento e pela sua lealdade àquilo com que se identifica, expressando-se principalmente pelo relacionamento com as pessoas, com as “escolas de pensamento” (ideias e crenças) ou ambos.

De acordo com Kegan (1994), as pessoas aqui não consideram os outros como simplesmente um meio para um fim: elas desenvolveram a capacidade de subordinar as suas necessidades às dos outros; os seus impulsos e desejos, que estavam “sujeitos” ao outro, tornaram-se “objeto”. Elas internalizam os sentimentos e as emoções alheias e são guiados por pessoas ou instituições (como uma igreja ou um partido político, por exemplo) que são mais importantes para elas. Capazes de pensar abstratamente, são autorreflexivos sobre as suas ações e as ações de outrem e se dedicam a algo maior do que as suas próprias necessidades.

A principal limitação desse patamar é devido às pessoas de mente socializada sentirem-se “divididas em duas” e não conseguirem encontrar uma maneira de tomar uma decisão quando há um conflito entre “outros importantes” (como um cônjuge, uma instituição ou um partido político). Para elas, não há sentido no que querem, se abandonarem as expectativas dos outros ou dos seus papéis sociais.

Esse comportamento ocorre geralmente em adolescentes, mas também em adultos e, muitas vezes, revela-se problemático. Kegan (1982) observa que, quando

um adulto vive dessa forma, ele provavelmente ouvirá que deve ser mais assertivo, aprender a se defender por conta própria, ser mais “egoísta” e menos flexível, dizer mais “não” para o outro. A literatura popular refere-se a essa pessoa como alguém carente e de baixa autoestima, que deseja que as outras pessoas gostem dela, acima de tudo. O autor salienta que a própria noção de “autoestima” é inadequada nesse patamar, porque implica uma fonte interna para se sentir bem consigo. Aqueles que estão nesse nível não têm um eu independente para se sentirem bem, pois a sua estima é diretamente dependente dos outros, em razão de, em muitos aspectos, serem altamente influenciados por aqueles que os rodeiam.

Berger (2012) exemplifica o conceito descrito por Kegan (1982) com a metáfora dos habitantes de uma aldeia: um aldeão desse patamar, por exemplo, é um cidadão modelo que segue as leis por lealdade às outras pessoas da aldeia (ou à sua religião, ao seu local de trabalho ou à sua família). Ele se esforça para não violar as regras, porque não gosta de sentir que decepcionou os outros. Nessa aldeia tribal – pequena e relativamente homogênea –, um aldeão com a mente socializada desempenha praticamente qualquer atividade que não exija liderança independente: ele pode ser um médico, um membro das forças armadas ou até mesmo ter o seu próprio negócio; desde que respeite e admire alguém que o auxilie a tomar decisões difíceis, ele poderá atuar e realizar quase qualquer coisa nesta aldeia. No exemplo da pequena aldeia, não há muita discordância sobre quais são as regras e de onde elas vêm, entretanto, em uma sociedade mais diversificada, um cidadão com essa forma de mente poderia facilmente ser “modelo” de pai, de empregado, de um membro de gangue ou de supremacista branco: ele “seguiria as regras” da sua sociedade particular, mesmo que a forma de pensar desse grupo fosse muito diferente da corrente principal da comunidade ou da nação.

Já a *mente autoral* é capaz de se distanciar do ambiente social o suficiente para criar uma “cadeia de julgamento” interna ou uma autoridade pessoal que avalia e faz escolhas relativas às expectativas externas. O eu adquire coerência pelo seu alinhamento com o seu sistema de crenças, ideologias, código pessoal próprio, pela sua capacidade de se autodirigir, tomar posições, estabelecer limites, criar e regular os seus limites em nome da sua voz própria.

As pessoas nesse nível alcançaram tudo o que as do nível anterior têm, mas agora elas criaram um eu que existe, menos dependente da sua relação com o outro. As opiniões e os desejos alheios (internalizados, os quais tiveram grande controle

sobre elas) são agora *objeto*. Elas são capazes de examinar os vários sistemas de regras e opiniões e de mediar entre eles. Aqueles que apresentam a mente autoral têm um conjunto interno de regras e regulamentos – um sistema autogovernado – utilizado para tomar decisões ou apaziguar eventuais conflitos. Ao contrário daqueles da mente socializada, embora estes sintam empatia pelos outros e considerem os desejos e as opiniões dos demais quando tomam as suas decisões, não se sentem confusos pelos conflitos dos que os rodeiam, porque têm o próprio sistema para tomar decisões. Estas são as pessoas “donas” do seu trabalho, suficientemente autocríticas, auto-orientadas e automotivadas (KEGAN, 1982).

Um aldeão nesse patamar seria um bom chefe do clã, conforme exemplifica Berger (2012), já que tem o próprio sistema de organização interno: é capaz de criar as suas próprias regras de funcionamento para a aldeia e trabalhar arduamente a fim de assegurar o cumprimento dessas diretrizes e normas. Ainda que essa orientação ajudasse a aldeia a funcionar tranquilamente, de acordo com a sua visão sobre a vida no grupo, esse chefe pode não ser um excelente diplomata: no momento em que outras pessoas não entenderem ou não verem a necessidade de seguir as suas normas, ele pode estar tão envolvido na própria maneira de fazer as coisas que não vislumbra facilmente conexões entre a sua concepção sobre o que é certo e ideias “de fora” sobre o que é correto.

Por fim, a *mente autotransformadora* distancia-se dos limites de ideologias ou da autoridade pessoal e reflete sobre elas. Para ela, qualquer sistema ou auto-organização é, em algum aspecto, parcial ou incompleto; está mais aberta à contradição e aos opostos e procura manter múltiplos sistemas, em vez de projetá-los quase todos nos outros (KEGAN; LAHEY, 2009). O eu adquire coerência por meio da sua capacidade de não confundir a sua consistência interna com demandas ou exigências externas e do seu alinhamento com o dialético, não com o polarizado.

Segundo Kegan (1982), são poucos os adultos que chegam a esse estágio. Pessoas que apresentam a mente autotransformadora alcançaram tudo o que as do patamar anterior têm, mas aprenderam os limites do próprio sistema interno – e os limites de ter um sistema interno, em geral. Em vez de observarem os outros como pessoas com sistemas internos separados e diferentes, nesse estágio elas olham por meio dos sistemas internos dos outros, a fim de buscar similaridades escondidas no que parecem ser diferenças, ou seja, são menos propensas a ver o mundo em termos de dicotomias ou polaridades. Há uma predisposição de acreditarem que, aquilo que

muitas vezes se imagina como preto ou branco, são apenas vários tons de cinza cujas diferenças se tornam mais nítidas ou visíveis de acordo com as cores mais claras ou escuras em torno deles.

Um aldeão desse estágio, conforme Berger (2012), pode ser um ancião cuja função é mediar conflitos entre as aldeias. Enquanto geralmente segue as leis estabelecidas pelo chefe, ele percebe uma variedade de leis das outras aldeias desenhadas para, basicamente, organizar coisas semelhantes, e que eventuais diferenças são muito mais parecidas com semelhanças do que qualquer um dos chefes admitiria. Assim, ele pode ajudá-los a encontrar um terreno comum e os lembrar de que todos são membros de uma comunidade maior: a comunidade de seres humanos ou de membros do mesmo planeta.

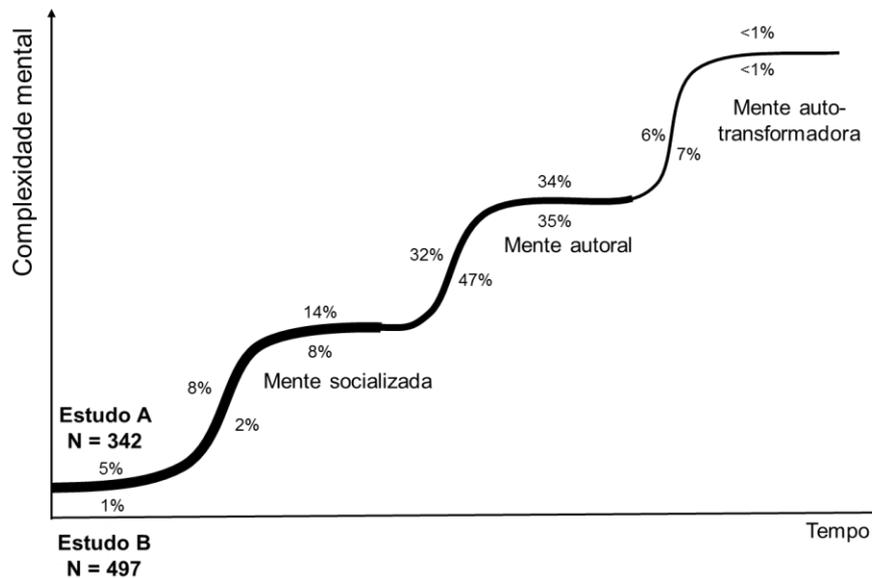
Como indicado, cada nível sucessivo de complexidade mental é formalmente mais alto que o anterior, visto que desempenha não só funções mentais dos níveis anteriores, mas também funções adicionais. Essas propriedades mentais formais traduzem-se em ações e consequências para o comportamento organizacional e a competência no trabalho. A inferência é que um nível mais alto de complexidade mental implica um desempenho superior ao de um nível mais baixo.

Todavia, como é possível mensurar a complexidade mental do indivíduo? Há duas ferramentas de medição sofisticadas, confiáveis e amplamente usadas para avaliar essa complexidade<sup>2</sup>: a *Sentence Completion Test* (SCT, ou Teste de Completar Frases), da Universidade de Washington, e a Entrevista Sujeito-Objeto. Duas meta-análises de estudos que usam uma ou outra dessas ferramentas de medição foram realizadas com várias centenas de participantes em cada estudo, cujo resumo está apresentado na Figura 3.

---

<sup>2</sup> Trata-se de algo diferente dos tradicionais testes de QI, que apresentam uma correlação muito pequena com a complexidade mental.

Figura 3 – Resultados de dois estudos de larga escala da distribuição de níveis de complexidade mental entre adultos



Fontes: Estudo A - KEGAN (1994); Estudo B - TORBERT (1987).

Há dois pontos de destaque nos dados apresentados na Figura 3. O primeiro é em razão de ambos os estudos chegarem à mesma descoberta, apesar de utilizarem amostras completamente diferentes: em grande parte dos respondentes, a complexidade mental não chega a atingir a mente autoral (em cada um dos estudos, 50% não estão nesse nível). Considerando que essas pesquisas estão direcionadas para profissionais de classe média com curso superior, a porcentagem real da população, em geral, tende a ser ainda mais alta. O segundo ponto é devido à porcentagem de pessoas que ultrapassam o platô da mente autoral ser bem pequena.

Como funcionam essas ferramentas para medir a complexidade mental? O instrumento usado por Kegan e Lahey (2009) nas suas pesquisas é a Entrevista Sujeito-Objeto: uma conversa de 90 minutos, baseada no fato de que cada nível diferente de complexidade mental traça uma linha entre sujeito e objeto; uma maior complexidade significa ser capaz de enxergar mais (tomar mais como *objeto*), ao passo que o ponto cego (aquilo que está *sujeito*) torna-se cada vez menor.

Kegan (1994) descreve *sujeito* como “aqueles elementos de nosso conhecimento ou organização interna com os quais estamos identificados, amarrados, fundidos ou embebidos” (p. 32). Já *objeto* são “aqueles elementos de nosso conhecimento ou organização interna sobre os quais podemos refletir, tratar, olhar,

ser responsáveis, relacionar uns aos outros, assumir o controle, internalizar, assimilar ou operar de outra forma” (p. 32). A entrevista é denominada Sujeito-Objeto, porque a complexidade da mente varia em função da distinção dos pensamentos e dos sentimentos que a pessoa “tem” (ou seja, ela pode olhá-los e tomá-los como *objeto*) dos pensamentos e dos sentimentos que “a possuem” (ou seja, o indivíduo é regido por eles, está *sujeito* a eles).

O instrumento de avaliação, conforme descrito por Lahey et al. (1988), identifica por completo, com altos graus de confiabilidade interavaliadores, cinco diferentes locais transacionais entre duas mentes, quaisquer que sejam elas.

A entrevista é iniciada por meio da entrega ao indivíduo de 10 fichas com os seguintes dizeres: irritado/com raiva, ansioso/nervoso, sucesso, posição forte/convicção, triste, abatido, sensibilizado/tocado, mudança, importante. Nos primeiros 15 minutos, é solicitado ao sujeito que faça anotações em cada cartão, em resposta às perguntas, da seguinte maneira: “Pense nas vezes, durante os últimos dias ou semanas, em que você se sentiu realmente irritado (ou nervoso, ou ansioso, ou triste etc.) e anote o que lhe veio à mente”. A entrevista prossegue como uma exploração sistemática: o sujeito conta os quês (“o que o fez se sentir irritado, nervoso ou triste”) e é feita uma sondagem para saber os porquês (“por que aquilo o fez sentir-se irritado, nervoso etc.? O que exatamente estava sendo colocado à prova? O que estava ‘em jogo?’”).

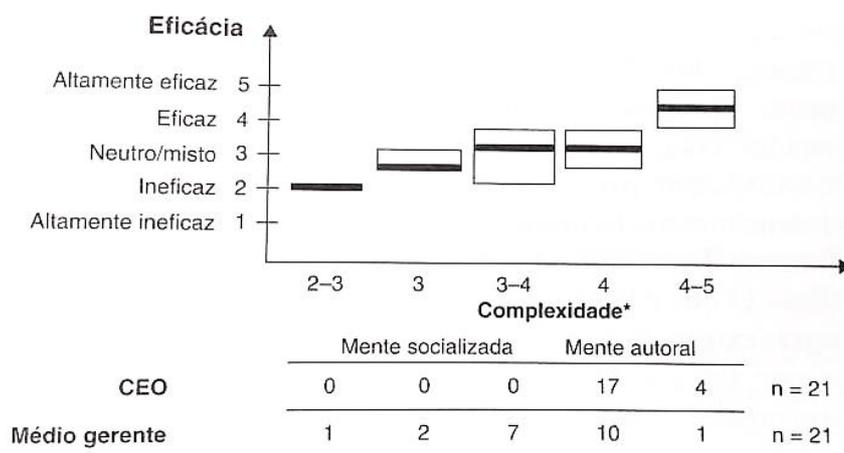
Essas frases e perguntas foram escolhidas em razão de pesquisas anteriores, conduzidas pelos pesquisadores, demonstrarem ser muito efetivas para trazer à tona os limites e os perfis da maneira como as pessoas concebem a realidade (LAHEY et al., 1988). Um entrevistador treinado pode explorar esse material para identificar qual o princípio subjacente que governa aquilo que o indivíduo consegue ou não ver (seu ponto cego). Por fim, as entrevistas são transcritas e analisadas de acordo com um processo uniforme.

Eigel (1998) usou a Entrevista Sujeito-Objeto para avaliar o nível de complexidade mental de 21 presidentes de grandes empresas. Cada uma delas é líder no seu setor de atuação e somam receitas que superam US\$ 5 bilhões. Além de aplicar a Entrevista Sujeito-Objeto, ele usou avaliações de desempenho separadas, que avaliavam a eficácia dos líderes em relação à capacidade de questionar processos existentes, inspirar visão compartilhada, gerenciar conflitos, resolver problemas, delegar, empoderar e construir relacionamentos. Para fins de

comparação, ele fez avaliações semelhantes com promissores gerentes médios nomeados pelos seus respectivos líderes, nas mesmas empresas.

O autor concluiu que não é apenas possível atingir planos mais elevados de complexidade mental, como também esse desenvolvimento está relacionado ao desempenho. Na sua pesquisa, a relação entre maior complexidade mental e a maior competência no trabalho, levantadas numa série de dimensões, estão correlacionadas (Figura 4). Desse modo, não é apenas possível atingir planos mais elevados de complexidade mental, como também esse desenvolvimento está correlacionado com eficácia, tanto em relação aos presidentes quanto aos gerentes.

Figura 4 – Capacidade mental individual e eficácia empresarial: resultados de Eigel (1998)



Fonte: Eigel (1998).

\*3 = mente socializada; 4 = mente autoral; 5 = mente autotransformadora

Essa descoberta foi reproduzida numa variedade de estudos minuciosos de pequenos grupos de líderes avaliados com relação a competências específicas (BARTONE et al., 2007; BENAY, 1997; BUSHE; GIBB, 1990). Há fortes evidências de que líderes com um estilo de liderança caracterizado por níveis de complexidade mais altos alcançam melhores resultados, como o aumento dos índices de satisfação da equipe e de produtividade do grupo (LOWE; KROECK; SIVASUBRAMANIAM, 1996). Tomados em conjunto, os dados cumulativos atestam que o aumento do nível de complexidade mental torna o mundo complexo mais administrável.

Os modelos desenvolvimentistas apresentados não são neutros em termos de valor, visto que, nessas abordagens, o crescimento é desejável; além disso, são

aspirados níveis mais altos de desenvolvimento. Os objetivos são inerentes à perspectiva desenvolvimentista e apontam para um progresso contínuo em direção à maior capacidade e complexidade mental. Segundo Perry (1970), a própria palavra *crescimento* sugere que é melhor crescer do que regredir ou deter um fluxo ascendente. Os valores embutidos são os mesmos assumidos em áreas significativas da cultura ocidental, por exemplo a busca pela expressão plena e refinada no campo das artes liberais ou os movimentos de saúde mental e afins. Para o autor, ainda que sejam declarações de opinião corroboradas e reforçadas pela cultura vigente, não é uma opinião generalizada alguém que está em um patamar de referência de “nível 1”, e outra, em um nível “3”, serem igualmente adequados para realização de tarefas.

Nessa sessão, observou-se que o desafio de mudar e de melhorar costuma ser equivocadamente entendido como a necessidade de lidar melhor com a complexidade do mundo a partir do acréscimo de novas habilidades ou do aumento de repertório de respostas e reações, isto é, permanece-se a mesma pessoa, mas tendo à disposição novos recursos. É evidente que, à medida que aumentam as exigências, é necessário também o alargamento da capacidade do indivíduo. Todavia, Kegan e Lahey (2009), sugerem elementos diferentes sobre a trajetória individual do desenvolvimento mental na fase adulta, sumarizados nos pontos a seguir:

- Há níveis qualitativamente diferentes e discernivelmente distintos: cada nível representa uma forma bastante diferente de conhecer o mundo;
- O desenvolvimento não ocorre continuamente; há períodos de estabilidade e de mudança. Quando um platô é alcançado, permanece-se naquele nível por um período considerável;
- Os intervalos entre as transformações para novos níveis tornam-se cada vez mais longos;
- Cada vez menos pessoas ocupam os platôs mais altos.

Na busca por incentivar transformações, é necessário estar ciente de que o desenvolvimento é um processo gradual e transformações completas comumente levam anos para ocorrer. Além disso, a natureza, o tempo e o ímpeto da transformação variam entre indivíduos, pois cada pessoa cresce no seu ritmo. Nesse processo, há evidências que sugerem o apoio ou a restrição dos movimentos de desenvolvimento pelo ambiente.

### 2.1.2 O papel do ambiente

O exercício e a transformação dos modos do conhecimento sempre ocorrem dentro de algum contexto. O psicólogo britânico D. W. Winnicott (1965) cunhou o termo *ambiente facilitador* para se referir ao ambiente psicossocial que apoia o desenvolvimento saudável de uma criança. Outros autores, desde então, elaboraram concepções de ambiente durante o desenvolver das pesquisas, como Kegan (1982).

O ambiente oferece um entorno, não com a ideia de represar, conter ou limitar, mas sim de apoiar o exercício de quem a pessoa é (KEGAN, 1982). Um ambiente facilitador saudável contribui, portanto, para afirmar os indivíduos como eles são, bem como ajudar no seu desenvolvimento. Aqui, consideram-se ambientes nos quais os adultos se desenvolvem as escolas, as universidades e as organizações, por exemplo.

Um ambiente facilitador adequado atende três funções, segundo revela Kegan (1982, 1994): 1) deve reconhecer, confirmar e aceitar as pessoas conforme elas estejam no processo de obtenção de sentido no momento presente, sem criar frustração ou demandas por mudança; 2) permite o avanço das pessoas quando estão prontas, desafiando-as a crescer além de percepções existentes para formas inéditas e mais complexas de conhecimento; 3) permanece disponível para reconhecer e sustentar crescimento e mudança, além de oferecer continuidade e disponibilidade em longo prazo.

Ambientes facilitadores incentivam o crescimento quando fornecem um equilíbrio de desafio e apoio (DALOZ, 1986; KEGAN, 1982, 1994). Muito apoio sem desafio suficiente pode ser até confortável, mas insuficientemente estimulante. Aprendizes adultos que participam em salas de aula excessivamente receptivas tornam-se entediados, desengajados ou propensos a permanecer dependentes do programa educacional. Por outro lado, muito desafio sem o mínimo de apoio necessário gera resistência, defensividade e desistência, ou seja, caso sejam excessivamente desafiados, sentem-se ameaçados, alienados e oprimidos.

McGrath e Van Buskirk (1999) notaram que os ambientes das faculdades comunitárias particularmente bem sucedidas na educação de populações em risco alcançaram um equilíbrio ideal entre desafio e suporte, pois fornecem lugares seguros para os alunos experimentarem novas identidades e novos comportamentos enquanto dão a base para que lidem com fatores que geram ansiedade. Em um relato, os

autores apontam que, ao ajudar os alunos a reinterpretar as suas experiências de maneiras que constroem um sentido de competência, esses locais permitem-lhes uma concentração na tarefa a ser realizada. Ao mesmo tempo em que esses programas garantem aos alunos um ambiente seguro, também incentivam a independência para que sigam em frente por conta própria. À medida que os estudantes desenvolvem novas competências, são convidados a direcionar a sua atenção para o futuro e enfrentar novos desafios educacionais ou profissionais. Os programas deslocam o seu posicionamento de oferecer apoio imediato para promover uma sensação de ainda “estamos aqui para vocês”. O equilíbrio entre “segurar” e “deixar ir” é descrito por Kegan (1982) como essencial para adultos em um processo de desenvolvimento, visto que produz graduados não alienados à instituição nem excessivamente dependentes dela.

É possível observar condições ambientais num nível mais macro, como as forças que moldam o mundo ao longo dos anos. Kegan (1994) aponta para as demandas feitas por sociedades em diferentes pontos da história da humanidade como úteis para entender os estágios da mente. Embora esteja claro que o modelo proposto é considerado “teórico”, olhar para a sociedade a partir de um ponto de vista mais dilatado e observar como faz exigências aos cidadãos contribui para a compreensão da abordagem proposta. O autor aponta essas demandas como o “currículo” da sociedade em momentos específicos (a saber: a era tradicionalista, a moderna e a pós-moderna) e procura o “encaixe” desenvolvimentista entre este e os estágios de desenvolvimento desse contexto.

Para ele, a *sociedade tradicionalista* apresenta como requisitos a lealdade ao grupo e a capacidade de colocar as necessidades deste acima das necessidades do eu, forma típica das sociedades humanas em todo o mundo durante grande parte da história humana (e é a forma da aldeia tribal citada). Pessoas em sociedades tradicionais tendem a se manter em um lugar por longos períodos (talvez até gerações) e a viver em torno de pessoas muito semelhantes (da mesma tribo, religião, nacionalidade, origem socioeconômica etc.). Dessa forma, há líderes de grupo – religiosos ou filosóficos, médicos ou curandeiros, políticos ou até mesmo no local de trabalho – que fazem parte do seu grupo, os quais têm autoridade para ajudar as pessoas a criarem os seus filhos, curarem os seus doentes, trabalharem e viverem as suas vidas. Os membros dessa sociedade os observam (suas teologias, ideologias ou filosofias, por exemplo) a fim de obter as respostas para os mais variados problemas.

As demandas dessa sociedade na maioria dos seus membros são adequadas aos adultos da mente socializada.

No cenário organizacional da época tradicionalista, talvez bastasse atuar em equipe, dar conta das responsabilidades, ser leal à organização e ser confiável, no sentido de seguir orientações e direcionamentos do superior direto, por exemplo. No entanto, Branden (1995) afirma que a transição de uma sociedade industrial para uma sociedade de informação cria demandas por educação e treinamentos em níveis mais altos do que os requeridos das gerações anteriores. Tal evolução gera também novas exigências no que se refere a recursos psicológicos, como maior capacidade de inovação, responsabilidade pessoal e autodireção, o que, segundo o autor, passa a ser solicitado para pessoas em todos os níveis da empresa, da alta administração até cargos em início de carreira. Kegan (1994) denomina esse novo momento como *era moderna*.

A era moderna teve início quando as pessoas se tornaram mais “nomâdes”: a sociedade transformou-se de grupos pequenos e relativamente homogêneos para grupos maiores e mais diversificados. Em vez de fazer parte de um pequeno clã, as pessoas que vivem em sociedades modernas focam no que o autor chama de “Grandes ideias”: Ciência, Democracia, Liberdade, Verdade. Não mais ancorados a um único lugar ou emprego, transitam com mais facilidade e têm mais exposição a novas ideias e diferentes tipos de pessoas.

Com uma comunicação mais ampla e difundida, não é tão evidente quem são os líderes do grupo (Um dos muitos médicos concorrentes que seguem linhas curativas diferentes? Um dos líderes religiosos que discordam sobre as suas manifestações de fé? Um dos vários líderes políticos nos quais nem todos confiam?), e há dúvidas do que fazer quando esses líderes discordam. Há uma desilusão geral com líderes externos e com qualquer um chamado de “herói”, visto que são logo revelados como seres humanos imperfeitos. Como elas não há líderes em quem confiem, as pessoas de uma sociedade moderna precisam encontrar outras maneiras para criarem os seus filhos, fazerem o seu trabalho e serem cidadãos no mundo. Conforme revela Kegan (1994), na era moderna, os empregadores exigem que as pessoas tenham o seu próprio trabalho, se tornem automotivadas, tomem as suas

próprias decisões. Visto que as pessoas buscam orientação por conta própria, não é surpresa o fato de “autoajuda” ser uma seção crescente das livrarias<sup>3</sup>.

Por fim, Kegan (1994) apresenta o *pós-modernismo*. Enquanto alguns dizem que ele já ocorre agora, outros acreditam que o ser humano ainda está firmemente no mundo modernista. Aqueles que defendem o pós-modernismo dizem que as Grandes Ideias falharam, que a Verdade não existe.

Rejeitando tanto os velhos sistemas tribais quanto a busca por Grandes Ideias, esse tipo de sociedade traz consigo a consciência de que todos pertencem a sistemas maiores e estão ligados uns aos outros e ao planeta de formas singulares, mas igualmente importantes. Para Kegan (1994), as pessoas da mente autotransformadora (extremamente raras em qualquer época, pois dificilmente aparecem antes da meia-idade e são, pelo menos, parcialmente teóricas) estão bem adaptadas às exigências da era pós-moderna. Nesse contexto, as organizações demandam um nível de conhecimento e preparo mais alto entre todos os participantes e convidam que eles entendam a si próprios e ao seu mundo num nível qualitativamente mais alto de complexidade mental.

No contexto organizacional, nota-se a necessidade de novas capacidades da mente, a qual teria não apenas a capacidade de *autorar* uma visão de como a organização deveria funcionar (ou seja, protagonismo no funcionamento), mas também a coragem de se ater resolutamente a essa visão. Ela seria capaz de sair da própria ideologia ou do quadro estrutural, observar as limitações ou defeitos desse quadro e *reautorar* uma visão mais abrangente – a qual manteria de forma suficientemente probatória para que também as suas limitações fossem descobertas. Ou seja, o líder demandado hoje apresenta características de uma mente *autotransformadora* (KEGAN; LAHEY, 2009).

Conforme os desafios organizacionais surgem ou se ampliam devido a novos contextos, é requerido que cada vez mais pessoas que antes trabalhavam satisfatoriamente como “bons soldados” de mente socializada, mudem para a mente autoral. Líderes, que em outras épocas comandavam com sucesso como “verdadeiros capitães” de mente autoral, necessitam desenvolver uma mente autotransformadora.

---

<sup>3</sup> De acordo com painel divulgado pela Nielsen Bookscan Brasil (2017), em parceria com o Sindicato Nacional dos Editores de Livros (SNEL), os subgêneros “mente, corpo e espírito” e “desenvolvimento pessoal” apresentaram incremento de faturamento de 56% e 42%, comparando os anos de 2016 e 2017, o que sugere que as pessoas da mente autoral (menos da metade de todos os adultos) estão bem adaptadas às demandas da era moderna.

Em suma, é necessária uma enorme mudança na complexidade mental em toda a extensão da organização.

Seria isso algo muito difícil de alcançar? Afinal, se o mundo se tornou mais complexo nas últimas décadas, como o indivíduo tem superado antigos padrões e resistências, a fim de lidar melhor com as questões apresentadas?

## 2.2 RESISTÊNCIAS À MUDANÇA

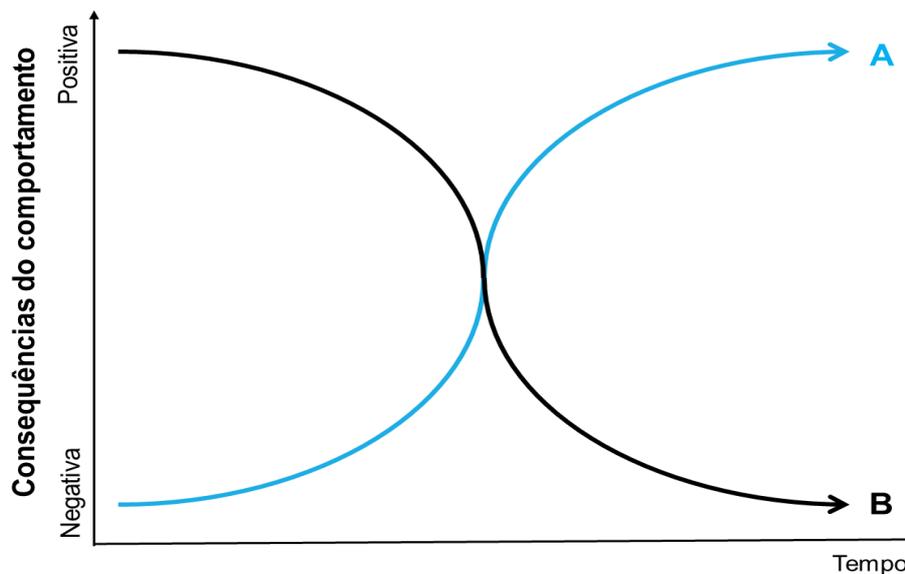
Há vários significados para o termo resistência em teorias psicológicas. Para Mahoney (1991), alguns grupos de teorias que explicam a aversão à mudança incluem os conceitos de: 1) o ato intencional de evitar mudança; 2) a falta de motivação; 3) a escolha ambivalente; 4), a reatância; ou 5) a autoproteção.

O conceito de resistência desenvolvido por Freud ([1904] 1953) não é somente um pilar para as suas teorias sobre personalidade e motivação, mas também um impulso para outras teorias que enfatizam os *aspectos intencionais de evitar a adaptação* e a tomada de consciência sobre questões potencialmente desagradáveis para o indivíduo. O autor acredita que tal resistência deriva de impulsos instintivos reprimidos cuja superação pressupõe trabalhar ou passar pela descoberta desses impulsos. Isso indica um conflito iminente e representa uma fonte de dor e sofrimento, muitas vezes camuflada de solução que ultrapassa as capacidades do indivíduo; a fim de evitar esse desconforto, ele intencionalmente resiste à mudança.

O poder do hábito ou a presença de uma vontade interna, uma força que anima e impulsiona o indivíduo à mudança, são expressões usadas em algumas teorias de resistência, como a *falta de motivação* (déficit ou insuficiência de motivação). Muitos críticos dessa linha focam na reificação de constructos motivacionais (BANDURA, 1969; HILGARD, 1987); explicações sobre falhar em aprender ou mudar como resultantes de vontade limitada ou reforços inadequados foram consideradas ilógicas, na medida em que os critérios que determinavam a compreensão sobre aprendizado e motivação eram muito semelhantes. Logo, reconheceu-se que a resistência para o fracasso em mudar não poderia ser entendida adequadamente como simples deficiência na motivação do indivíduo (MOWRER, 1960; RACHLIN, 1988).

Na terceira perspectiva, a resistência à mudança é usualmente atribuída à *ambivalência da escolha*. Tecnicamente, esse termo diz respeito a inverter o gradiente da consequência, conforme ilustrado na Figura 5. Não é mera coincidência que comportamentos voluntários conhecidos como “difíceis de mudar” são comumente associados a diferentes variedades de consequências, nem sempre imediatas. Os efeitos imediatos de um impulso descontrolado podem ser muito agradáveis, apesar de transitórios (por exemplo: comer, fumar ou usar substâncias para estimular satisfações efêmeras), já que as consequências negativas não são sentidas imediatamente. Da mesma forma, os efeitos de se trabalhar arduamente e ter disciplina tendem a ser neutros ou até negativos no curto prazo, mesmo que sejam altamente positivos no futuro (como: exercitar-se, estudar ou aprender uma nova língua).

Figura 5 – A inversão do gradiente da consequência



Fonte: Mahoney (1991)

Essa teoria endereça a dualidade das escolhas e incorpora a tomada de consciência sobre o tempo e o reconhecimento da atuação ativa do indivíduo, aspectos que faltam nas teorias apresentadas anteriormente, além de reconhecer o comportamento regido por regras e a operação de processos simbólicos e de autorregulação na adaptação.

Um quarto grupo de resistência à mudança aborda a reatância psicológica. Apesar de estar ainda no campo da psicologia social, há paralelos na literatura com a questão de desobediência em área como delinquência e transtornos de personalidade antissocial. Essa teoria, criada por Brehm (1966), afirma que quando os indivíduos percebem a sua liberdade ameaçada ou eliminada para assumir ou não algum comportamento, eles experimentam a reatância: estado de incitação motivacional que os leva a tentar restabelecer a sua liberdade ameaçada ou perdida. O autor afirma que as pessoas querem se sentir livres para adotar posições particulares sobre os assuntos, ou não assumir nenhuma posição. Sob determinadas condições, as mensagens persuasivas que influenciam os receptores a aderir determinadas posições particulares são consideradas ameaçadoras à liberdade de escolha de atitudes individual. Além disso, quanto maior a importância da liberdade de atitudes ameaçada e quanto maior a pressão coercitiva exercida sobre o indivíduo para assumir uma posição determinada, maior será a magnitude da resposta de reatância. Assim, a teoria prediz que quando as pessoas recebem mensagens persuasivas, interpretadas como ameaças à sua liberdade de atitudes, tentam reafirmá-la mantendo as suas posições iniciais ou, de maneira mais provocativa, mudando as suas opiniões e atitudes em uma direção oposta a posição defendida na mensagem.

Por fim, Mahoney (1991) apresenta a *autoproteção* como uma tendência natural e (potencialmente) saudável do organismo, cujo objetivo é preservar a integridade e a coerência da pessoa e assegurar a sua sobrevivência. Para isso, dispara funções e atividades que resistem, desaceleram ou até impedem mudanças psicológicas.

Teorias de autoproteção têm sido expressas em inúmeras abordagens nos últimos anos. Contribuições mais explícitas estão principalmente em estudos de psicoterapeutas das linhas humanista, existencialista e construtivista (BUGENTAL, 1978; GUIDANO, 1990; LIOTTI, 1987; MAHONEY; LYDDON, 1988). Todavia, Freud ([1904] 1953) também abordou o conceito de mecanismo de defesa, aplicando-o tanto a situações normais quanto patológicas (nas quais um método especial de defesa protege o ego contra exigências instintivas). Para ele, tais mecanismos são processos subconscientes desenvolvidos pela personalidade que possibilitam à mente criar uma solução para conflitos, gerir a ansiedade, os impulsos agressivos, o ressentimento e as frustrações não solucionadas no nível da consciência. É uma técnica psicológica para se defender, estabelecer um compromisso entre impulsos conflitantes e aliviar

tensões internas inconscientes que operam automaticamente. Segundo o autor, o termo “defesa” deveria ser usado para todas as técnicas que o ego utiliza em conflitos que levam à neurose.

É notória que a visão de Freud ([1904] 1953) sobre resistência revela uma conotação negativa, visto que esse processo pode ser considerado uma dinâmica interna conflituosa e autodestrutiva. De maneira geral, a resistência sobre a qual ele discute se refere à resistência à consciência e à autopercepção. As teorias de autoproteção são mais semelhantes às modernas formulações de sistemas complexos que reconhecem as tensões essenciais em um contexto de desenvolvimento sem questionar o processo envolvido, atendendo funções “conservadoras” (que visa a preservar do equilíbrio) ou “revolucionárias” (que produzem mudanças).

Para sumarizar, teorias de autoproteção recorrem à generalização de que todos os sistemas vivos exibem algum mecanismo de resistência à mudança, devido à preservação da integridade básica da sustentação da vida ser um imperativo fundamental. Os seres humanos, mais complexos, no entanto, desenvolveram capacidades simbólicas e processos internos de organização mais do que apenas biológicos. Segundo Mahoney (1991), tais processos envolvem, por exemplo, a abstração e a vivência das experiências (isto é, realidade, significado), a preservação do eu em um sentido fenomenológico (identidade), a perpetuação de valores ou valências (mais aparentes na experiência emocional) e a manutenção de algum senso de poder (agência, controle). Por essa perspectiva, a resistência à mudança não é uma expressão de patologia, mas um reflexo de processos básicos de auto-organização operando a serviço das necessidades fenomenológicas do indivíduo para se sentir seguro e protegido.

### **2.2.1 Imunidade à mudança**

Heifetz e Linsky (2002) estabelecem uma importante distinção que auxilia a sumarizar pontos centrais apresentados, pois relacionam dois tipos de desafios de mudança – os técnicos e os adaptativos – à complexidade mental necessária para resolvê-los.

Os desafios técnicos seriam mais fáceis de identificar e exigiriam um conjunto de conhecimentos e habilidades conhecido (ainda que, eventualmente, bastante complexo) e que pode ser ensinado, aplicado e comprovado. Segundo os autores, ao considerar o contexto empresarial, esse tipo de desafio demanda adaptações menos drásticas e contidas nos limites da organização. Eles geralmente são resolvidos por um especialista da área que implementa a solução rapidamente, mesmo que “por decreto”. De maneira geral, as pessoas são mais receptivas a soluções técnicas que objetivam resolver o problema diagnosticado.

Já um desafio adaptativo exige algo além da incorporação de novas habilidades técnicas; só são superados com a transformação da mente e com o avanço para um estágio mais sofisticado de desenvolvimento mental, pois demandam mudança de valores e crenças, revisão de papéis internos e de formas de compreender o mundo. São mais difíceis de serem identificados (e mais fáceis de serem negados, visto que as pessoas geralmente resistem a reconhecê-los). Para Heifetz e Linsky (2002), as soluções de um desafio adaptativo requerem experimentos e novas descobertas e exigem um tempo maior de implementação. Em uma organização, o desenho da solução deve considerar intervenções em múltiplas áreas, de maneira transversal e até mesmo envolvendo atores além dos limites organizacionais; nesse sentido, os desafios adaptativos não podem ser resolvidos à força, nem estar com prazo limitado para serem solucionados.

Distinguir os desafios adaptativos dos técnicos transfere a atenção do problema para a pessoa que tem diante de si o problema, ou seja, a complexidade surge da relação entre as demandas e os arranjos complexos do mundo e a própria complexidade mental do indivíduo. Se há uma lacuna entre esses dois aspectos, significa que a complexidade mental do indivíduo está aquém da complexidade das demandas do mundo. Para Kegan e Lahey (2009), seria possível promover o desenvolvimento da mente e, até mesmo, incubar e acelerar a complexidade mental, tornando, assim, mais fácil para o indivíduo superar os seus próprios desafios.

Essa superação requer, em primeiro lugar, a formulação adaptativa do problema, ou seja, é necessário observar exatamente como o desafio se contrapõe aos limites atuais da complexidade mental; e em segundo lugar, a busca por uma solução adaptativa, isto é, surge a necessidade de o indivíduo se adaptar de alguma forma. Criar a formulação adaptativa de um desafio é a primeira tarefa para superar os limites do crescimento mental, mas não é uma questão meramente cognitiva, pois

requer um novo meio de percepção que permita uma leitura analítica mais objetiva do que se tinha antes e que revele o “ecossistema emocional” subjacente àquele desafio.

A fim de entender e superar as barreiras para efetivar a mudança, é necessário prestar atenção às inclinações para não mudar. Ao estudar esse tema, Kegan e Lahey (2009) descobriram um sistema imunológico oculto, isto é, um processo interno e dinâmico por meio do qual o indivíduo tende a impedir a mudança e no qual fabrica continuamente os antígenos da transformação; caso consiga destravar esse sistema, liberará novas energias para apoiar as diferentes formas de ver e de ser.

Os autores chamam esse método de imunidade à mudança. Numa forma de apresentação simplificada (Tabela 1), o mapa de imunidade fornece um retrato sistêmico de como um indivíduo trabalha contra o objetivo que genuinamente deseja atingir, impedindo muito mais que o progresso com relação a um único objetivo, pois o mantém estancado num dado lugar no *continuum* de complexidade mental. A imunidade à mudança fornece uma perspectiva interna e externa da mente adulta: um organismo ainda em desenvolvimento.

Tabela 1 – Exemplo de um raio-X do mapa de imunidade

| Objetivo de mudança (manifesto) | O que faço ou deixo de fazer  | Objetivos concomitantes (ocultos)   |
|---------------------------------|---|---|
| Decidi emagrecer                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como demais.</li> <li>• Como até quando não estou com fome.</li> <li>• Ingiro alimentos com muita gordura.</li> <li>• Ingiro alimentos com muitos carboidratos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pessoa A: estou empenhada em não me sentir entediada, em me sentir estimulada e energizada.</li> <li>• Pessoa B: estou empenhada em me relacionar bem com minha família, em receber carinho quando me é oferecido.</li> <li>• Pessoa C: estou empenhada em não ser considerada objetivo sexual nem manter um relacionamento em que seja tratada como tal. Estou empenhada em não me sentir pressionada nem com raiva.</li> </ul> |

Fonte: Kegan e Lahey (2009).

Todo sistema imune é uma força inteligente que procura proteger o organismo. Na biologia, o sistema imunológico é constituído por uma intrínseca rede de órgãos, células e moléculas, cuja finalidade é manter a homeostase do organismo, combatendo as agressões em geral. Apesar de essencial para a sobrevivência dos seres humanos, no nascimento as crianças ainda não possuem o sistema imune apto

para combater infecções simples, porque, para que a imunidade se desenvolva, é necessário o contato com o agente agressor.

Medzhitov e Janeway Jr. (2000) afirmam que, conceitualmente, a função imunológica tem sido dividida em imunidade inata e imunidade adaptativa. A imunidade inata é inespecífica e atua sobre qualquer agente agressor, tentando controlar a infecção: após o contato com o patógeno, o organismo gera uma resposta imune específica, produzindo anticorpos (as imunoglobulinas). Já a imunidade adquirida ou adaptativa apresenta caráter discriminatório e capacidade de memória, respondendo prontamente ao patógeno quando o organismo for exposto a ele repetidas vezes. Ambas as respostas se complementam: as células da imunidade inata estimulam a produção da resposta adquirida, a qual, por sua vez, utiliza os recursos da resposta inata para auxiliar na eliminação do agente intruso no organismo.

Assim como o organismo se defende automaticamente de um patógeno, o mesmo acontece com o sistema de imunidade à mudança do ser humano, o qual previne qualquer episódio ou experiência que, consciente ou inconscientemente, represente uma ameaça. Uma análise mais completa dessas ideias de imunidade e autoproteção traz um entendimento mais profundo do que é a resistência à mudança, além de revelar que o desenvolvimento implica o funcionamento de aspectos emocionais e cognitivos (KEGAN; LAHEY, 2009).

Piaget ([1954], 2014) corrobora esse ponto, ao afirmar que não há dois desenvolvimentos, um cognitivo e um afetivo, duas funções descoladas ou dois tipos diferentes de objetos: para ele, todos os objetos são simultaneamente cognitivos e afetivos, pois são indissociáveis, de forma que nenhum governa o outro, mas são aspectos de um processo comum. Esse contexto maior é o desenvolvimento. O autor sugere um crescimento psicológico análogo ao crescimento físico – uma espécie de biologia da mente –, no qual o organismo continuamente é demandado a adaptar e reconstruir as suas relações com o ambiente ao seu entorno.

Assim também, as grandes teorias de psicoterapia assumem a importância central dos padrões emocionais para motivar as pessoas a procurar ajuda e, implícita ou explicitamente, reconhecem que demonstrações afetivas intensas são comuns durante um processo de mudança. Em estudos empíricos apresentados por Mahoney e Lyddon (1988), psicólogos clínicos apresentaram uma visão consensual de que desenvolvimento psicológico pessoal geralmente envolve episódios de ansiedade,

depressão ou excitação. Como Greenberg e Safran (1989) observam, processos de mudança são intimamente conectados a experiências afetivas.

O medo da mudança (às vezes até mesmo inconsciente) gera um sistema de administração da ansiedade chamado imunidade à mudança. É uma dimensão oculta que reside no nível afetivo e não no nível racional. O raio-X da imunidade oferece uma representação esquemática da maneira como a pessoa está lidando com uma ansiedade constante (e não aguda ou episódica), ainda que não reconhecida, que perpassa continuamente a sua vida.

Para Kegan e Lahey (2009), as pessoas desenvolvem sistemas de administração de ansiedade muito robustos e autossustentáveis, que as permitem funcionar numa grande variedade de situações. No entanto, a operação desses sistemas tem um custo alto: inevitavelmente criam pontos cegos, impedem a aprendizagem de coisas novas e limitam a ação em alguns aspectos da vida. Esses custos aparecem quando a pessoa não consegue atingir alguma mudança fortemente desejada, cuja realização levaria a um novo e mais alto nível de funcionamento, operando de formas que verdadeiramente deseja. Por mais que se empenhe, por mais sinceramente que procure eliminar comportamentos obstrutivos, o indivíduo continuará atuando dentro da sua mentalidade atual, ou seja, nenhuma transformação ocorrerá. Nesse sentido, como superar a imunidade à mudança?

O preenchimento do Mapa de Imunidade é um primeiro passo rumo a debelar o sistema imune. Estima-se que cerca de quatro meses de esforços sistemáticos sejam necessários para a reversão da grande crença, de acordo com a subjetividade de cada pessoa (KEGAN; LAHEY, 2009). Para os autores, o indivíduo passará por quatro etapas até se tornar “inconscientemente liberado” da sua grande crença, conforme apresentado na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Estágios para debelar sistema imune

| <b>Estágio</b>                | <b>Ações necessárias para avançar para estágio seguinte</b>   |
|-------------------------------|---|
| 1. Inconscientemente imune    | Fazer o mapa de imunidade.  |
| 2. Conscientemente imune      | Observar a grande crença em ação; buscar desafios naturais a ela; escrever a biografia da grande crença; desenhar o primeiro teste, examinar os resultados do primeiro teste, desenvolver, executar e avaliar novos testes. |
| 3. Conscientemente liberado   | Praticar de forma reflexiva.  |
| 4. Inconscientemente liberado |   |

Fonte: Adaptado de Kegan e Lahey (2009).

Para os autores, superar a imunidade não exige a eliminação de todos os sistemas de administração de ansiedade. Quando um sistema imune coloca o indivíduo numa situação problemática, por exemplo ao rejeitar algo que o corpo necessita, a resposta não é eliminá-lo: a solução está em transformá-lo, em construir um sistema maior e mais complexo que permita o cumprimento do propósito desejado.

É evidente que transformar o sistema imune é difícil, visto que não é a mudança que causa a ansiedade: é a sensação de se encontrar sem defesa diante daquilo que é considerado o perigo que causa ansiedade. Superar uma imunidade à mudança levanta o espectro de deixar o indivíduo exposto a perigos que acarretam ansiedade. Constrói-se um sistema imune para “salvar a vida”. Logo, não se renuncia tão facilmente a ele.

Todavia, todo sistema imune pode ser vencido. Um sistema de administração de ansiedade muito construtivo pode ser substituído por um sistema mais dilatável (cujos limites podem ser descobertos e cuja perspectiva de superação pode voltar a surgir). Assim, a imunidade não é apenas uma explicação para as pessoas terem tanta dificuldade de operar uma mudança que muito desejam; ela mostra também todo um sistema em funcionamento. O sistema imune é uma forma de administrar uma característica muito importante da vida emocional: o profundo senso, com frequência bem fundamentado, de que a vida é perigosa e ameaçadora. A dedução é que o indivíduo só será bem sucedido nas mudanças adaptativas se reconhecer que coloca em risco aquilo que tem funcionado muito bem ao cuidar de si mesmo.

Portanto, o fenômeno de imunidade à mudança leva a um nível mais profundo do mundo dos sentimentos, por ser necessário na formulação adaptativa (e não técnica) de um problema. A imunidade à mudança é, como o próprio nome sugere, um eficiente sistema de autoproteção. Ela reúne a reconceituação do desafio à mudança, a perspectiva de níveis cada vez mais sofisticados de complexidade mental e a contínua necessidade de administrar a ansiedade. Além disso, engloba formas mais complexas de conhecer o mundo.

A raiz de qualquer forma de tomada de conhecimento (epistemologia) é o relacionamento sujeito-objeto, conforme apontado, ou seja, a forma de adquirir novos conhecimentos torna-se mais complexa quando se cria um sistema maior que incorpora e expande o sistema anterior. Dessa forma, é necessário mover aspectos do entendimento de sujeito para objeto, alterar a mente de tal maneira que o processo de abstrair sentido da realidade se torne uma espécie de “ferramenta” que o indivíduo

*tem* (e que pode controlar e usar), e não algo que *o tem* (e que, portanto, o controle e o usa).

Cada um dos níveis de complexidade mental incorpora uma epistemologia diferente, uma relação entre sujeito-objeto claramente distinta, uma forma sucessivamente mais complexa de conhecimento capaz de *olhar para* aquilo que a forma de conhecimento anterior só podia *olhar por meio de*.

Por exemplo, uma pessoa que percebe o mundo por meio de uma mente socializada está sujeita a valores e expectativas dos seus circunvizinhos (sejam eles a sua família de origem, o seu grupo de referência religiosa ou política ou os líderes do seu ambiente de trabalho, que determinam os termos da sua realidade profissional e financeira). Os riscos e os perigos percebidos que surgem para essa pessoa relacionam-se com: estar em descompasso, em termos de alinhamento e fé, com o entorno imediato; ser excluída dele e, assim, arrancada das suas proteções; ou ser mal avaliada por aqueles cujo respeito se traduz diretamente no respeito que ela tem por si própria.

No nível seguinte de complexidade mental, o da mente autoral, a pessoa é capaz de distinguir a opinião dos outros (mesmo daqueles que lhe são importantes) da opinião que tem de si mesma. Ela certamente considera a opinião alheia, mas tem condições de escolher quanto e como se deixar influenciar por ela, isto é, a forma mais complexa de conhecimento possibilita tomar as opiniões do outro não como sujeito, mas como objeto.

A capacidade de subordinar ou relegar opiniões, valores, crenças, ideias a um sistema mais complexo para priorizá-los, combiná-los ou criar novos valores ou crenças que nem sequer o indivíduo sabe que tem, possibilita-lhe ser o autor da própria realidade e olhar para si como uma fonte de autoridade interna (mente autoral). Essa nova forma de conhecimento não remove o espectro do risco e do perigo da vida psicológica, mas muda a base ou contexto do que emana essa sensação de alarme. A ansiedade final deixa de surgir em função de ser excluída ou desdenhada pela sua tribo, passando a advir da ameaça de não se atingir os próprios padrões, ou da incapacidade de cumprir a própria agenda, ou de perder o controle.

Se é para não permanecer para sempre cativo da própria teoria, sistema, roteiro, quadro estrutural ou ideologia, há de se desenvolver uma forma ainda mais complexa de conhecimento que permita à pessoa observar o seu próprio quadro, em vez da total falta de opção de enxergar através dele. Nesse caso, o quadro torna-se

mais preliminar que final, mais em processo que obra acabada, o que abre caminho para um maior espaço emocional e mental que procura as suas atuais limitações, em vez de meramente defender o esboço atual como se fosse um produto acabado, e considerar quaisquer sugestões de alteração como um golpe contra o seu eu.

Esses três níveis de complexidade qualitativamente diferentes (mente socializada, autoral e autotransformadora) representam, portanto, três epistemologias diferentes. Cada forma de entendimento mantém um equilíbrio entre aquilo que é sujeito e aquilo que é objeto. O crescimento do modo de conhecer – adaptação – envolve perturbar esse equilíbrio e aprender a olhar para, e não mais através daquilo.

No entanto, como é possível ser ajudado ou capacitado a fazer essa mudança de sujeito para objeto? O que induz o desenvolvimento da complexidade mental? É possível usar esse entendimento para acelerar o desenvolvimento de maneira intencional?

Vários estudiosos do desenvolvimento humano, como Piaget ([1937] 1970), Inhelder e Piaget (1958), Baldwin (1895), Werner (1940) e Kohlberg (1969), estudaram essa questão. A partir dessas referências, Kegan e Lahey (2009) chegaram ao conceito de “conflito ótimo”: a experiência persistente de uma dose de frustração, dilema, mistério da vida, perplexidade ou problema pessoal perfeitamente projetada para levar o indivíduo a sentir os limites do seu atual modo de conhecimento em alguma esfera da vida importante, com apoios suficientes para não se sobrecarregar pelo conflito e não fugir dele ou dissipá-lo. A criação de um retrato da imunidade à mudança faz surgir esse conflito ótimo.

No raio-X da mudança, há um conflito projetado para destacar os limites do modo atual de conhecimento do indivíduo, um retrato que revela a contradição a que ele está sujeito, a qual lhe é entregue como objetivo da sua atenção. Ele observa a contradição que é (razão pela qual sistematicamente não consegue realizar aquilo que se propôs a fazer) e a converte numa contradição que ele *tem*, na qual agora ele pode trabalhar. Somente ao perceber a sistemática impossibilidade de realizar o seu objetivo, a pessoa se coloca na posição de realizá-lo.

Para se adaptar e se desenvolver, cada indivíduo deverá colocar em risco uma forma de conhecer o mundo, uma maneira de administrar uma ansiedade fundamental persistente, cujo modelo será administrado em cada estágio de modo distinto, ou seja, cada epistemologia tem o próprio repertório de medos.

Em síntese, a imunidade à mudança é um fenômeno multidimensional que abarca três dimensões: a) o sistema de prevenção de mudanças, que frustra as aspirações de desafio; b) o sistema de sentimentos, que administra a ansiedade; c) o sistema de conhecimento, que organiza a realidade. (KEGAN; LAHEY, 2009). Primeiramente, num nível mais prático, um mapa de imunidade fornece um retrato de como o indivíduo está impedindo ativamente a realização da mudança desejada; também mostra como um dado ponto do *continuum* de desenvolvimento mental é, ao mesmo tempo, uma forma de conhecer o mundo e de administrar uma ansiedade fundamental. Portanto, revela uma segunda dimensão da maneira como a ansiedade persistente é administrada, além de uma terceira, o equilíbrio epistemológico, que precisa ser preservado para que o indivíduo possa manter a sua forma de ver o mundo e a si mesmo.

### 2.3 O CONCEITO DE INTELIGÊNCIA

Ambientes de complexidade crescente, como esse a que o ser humano é exposto atualmente, obrigam-no a ter uma abordagem adaptativa no modo de operar. Adaptação, na perspectiva da biologia, é uma característica que melhora alguma função de um ser vivo, por isso aumenta a sua capacidade de prosperar. Pode ser um comportamento que permita ao animal fugir mais facilmente de predadores, uma proteína que funcione melhor na temperatura corporal, um traço anatômico que possibilite ao organismo acessar novos e valiosos recursos, entre outros.

Ao considerar a demanda por adaptação, é preciso identificar corretamente o problema a ser resolvido, que podem ser de natureza técnica ou adaptativa. Como observam Heifetz, Grashow e Linsky (2009), questões puramente técnicas se resolvem de forma pontual, normalmente por meio do apoio de um especialista que apresentará uma nova informação, ensinará ou ajudará a refinar uma nova competência ou habilidade, ou implementará um novo processo; ao passo que os problemas adaptativos envolvem modificações nos valores, crenças e competências pessoais. Normalmente, esse é um desafio de complexa solução, pois envolve mudanças significativas para o indivíduo, que precisará revisar aspectos internos da sua identidade.

O conceito de imunidade ajuda a entender por que muitas vezes a mudança não é alcançada, apesar de haver o desejo ou a necessidade em obtê-la. Ao mesmo tempo que ela protege e resguarda a pessoa de uma potencial crise de ansiedade, também apresenta mecanismos que impedem o alcance de uma meta pessoal, relação exposta por meio do mapa de imunidade que revela os compromissos contraditórios e ambivalentes relacionados a esse processo.

Sugere-se que quanto mais inteligente um indivíduo, mais hábil ele será para alcançar os seus objetivos visto que inteligência é medida pelo sucesso no processo de adaptação. No entanto, o que é de fato inteligência?

Sternberg (1987) comenta, de forma bem humorada, a problemática de definir inteligência: para o leitor que olha rapidamente, existem tantas definições de inteligência quanto especialistas que buscam defini-la. Já Legg e Hutter (2006) coletaram mais de 70 definições do conceito e formularam uma coletânea ampla e bem referenciada; afirmam que, a despeito de não haver um significado único sobre o tema, se o indivíduo buscar diferentes definições, encontrará similaridade entre elas, pois muitas vezes são ideias muito parecidas, redigidas de formas variadas. Para Sternberg e Kaufman (1998), que se lançaram em um desafio semelhante ao realizar uma extensa revisão de literatura sobre o tema, diferentes abordagens originam questões diferentes e podem produzir, conseqüentemente, diferentes respostas. O que elas têm em comum, no entanto, é tentar entender que tipos de mecanismos levam as pessoas a se adaptar, selecionar e modificar o ambiente em que estão, a fim de se ajustar às demandas ambientais.

Há paralelos entre o conceito de complexidade mental apresentado por Kegan e Lahey (2009) e conceitos de inteligência. Assim como organizam o conceito de complexidade mental em patamares distintos e progressivos, outros autores apresentam pesquisas nas quais mensuram e categorizam a inteligência em níveis. As teorias de Carroll (1993) e Horn (1994), por exemplo, sugerem uma hierarquia, na qual habilidades mais gerais estariam localizadas em níveis superiores e habilidades específicas em níveis mais baixos.

Apesar das diversas definições encontradas, optou-se por aprofundar um pouco mais a definição apresentada por Sternberg (s/d). Desde que divulgou a Teoria Triárquica da Inteligência em 1985, o pesquisador dedica-se a ampliar a compreensão sobre o tema. O que chama atenção na teoria é a oposição teórica aos modelos de testes de inteligência da época, denominados “ciclo fechado”, os quais se baseavam

em pensamentos analíticos e em memória, e não abrangiam vivências do mundo externo; por meio dessa nova abordagem, há uma visão mais abrangente dos fatores influentes da inteligência, que ajusta a investigação aos novos paradigmas.

Conforme publicações recentes, as teorias sobre inteligência de Sternberg (s/d) são organizadas em duas partes: a teoria da inteligência bem sucedida e a teoria da inteligência prática (senso comum), detalhadas a seguir.

### **2.3.1 Teoria Aumentada da Inteligência de Sucesso**

A visão tradicional da inteligência compreende uma única habilidade geral, a partir da qual são organizados níveis de habilidades sucessivamente mais específicos, como a capacidade fluida (a capacidade de pensar de maneira flexível e inovadora) e a capacidade cristalizada (o conhecimento cumulativo).

A teoria aumentada da inteligência bem sucedida (tradução livre para o termo cunhado por Sternberg (s/d): *successful intelligence*), por outro lado, sugere que a inteligência é mais complexa: capacidade de a pessoa definir e alcançar metas pessoalmente significativas, considerando o seu contexto cultural.

Uma pessoa inteligente e bem sucedida realiza esses objetivos descobrindo os seus pontos fortes e fracos para, em seguida, aprimorar as suas potencialidades e corrigir ou compensar as suas fraquezas. Para o autor, há pontos fortes e fracos em relação a quatro tipos de habilidades: criativas, analíticas, práticas e baseadas na sabedoria, ou seja, o indivíduo precisa ser: criativo para gerar ideias novas e úteis; analítico para verificar se as suas ideias (e a de outras pessoas) são adequadas; prático, a fim de aplicar essas ideias e convencer os outros do seu valor; e sábio, a fim de assegurar que a implementação das ideias ajudará a busca pelo bem comum por meio da mediação de princípios éticos positivos.

Embora se considere vários modelos de inteligência, os processos mentais envolvidos no pensamento criativo, analítico, prático e sábio são os mesmos. Para Sternberg (s/d), existem *metacomponentes*, ou processos executivos de ordem mais alta, que planejam, monitoram e avaliam fluxos de pensamento e ação, por exemplo: o reconhecimento da existência de um problema, a definição da natureza do problema e a representação mental das informações sobre o problema. Os *componentes de desempenho* (processos de inferência e aplicação de relações sistêmicas, por

exemplo) executam as instruções dos metacomponentes, enquanto os *componentes de aquisição de conhecimento* (como a codificação seletiva – habilidade de decidir quais informações disponíveis de um problema são relevantes, de acordo com a finalidade desejada –, e a comparação seletiva – capacidade de decidir quais informações armazenadas na memória são relevantes, de acordo com a finalidade desejada) aprendem como resolver esses problemas.

Em suma, por meio dessa teoria, o processamento da informação é concebido em função de três diferentes tipos de componentes, altamente interdependentes: 1) *metacomponentes*: processos executivos (metacognição) empregados para planejar, monitorar e avaliar a resolução de problemas; 2) *de desempenho*: processos de ordem inferior, utilizados para implementar os comandos dos metacomponentes; e 3) *de aquisição de conhecimento*: processos usados para aprender como resolver os problemas, em primeiro lugar.

Sternberg (s/d) reforça a teoria da inteligência bem sucedida, a qual foi testada diligentemente por ele e por vários colegas de pesquisa, nas várias fases, mediante uma variedade de operações convergentes, incluindo vários métodos de análise, como: do tempo de reação, cultural, fatorial, correlacional, preditiva e instrucional, cujos resultados foram, em grande parte, altamente favoráveis à teoria.

### **2.3.2 Inteligência prática (senso comum)**

A inteligência prática, ou senso comum, de acordo com a teoria desenvolvida por Wagner e Sternberg (1985), baseia-se em grande parte no conhecimento tácito, ou seja, o que uma pessoa precisa saber para ter sucesso em determinado ambiente não explicitamente declarado nem verbalizado. De difícil mensuração, quais seriam então as características desse conhecimento?

O conhecimento tácito geralmente é adquirido individualmente, com pouco apoio de outras pessoas ou de recursos externos, muitas vezes obtido sem o apoio de treinamento formal ou de instrução direta. Quando a aquisição de conhecimento é suportada, certos processos subjacentes a essa aquisição são facilitados, os quais incluem codificação seletiva (separar as informações relevantes daquelas irrelevantes no ambiente), combinação seletiva (integrar as informações na busca por uma

interpretação da situação) e comparação seletiva (relacionar novas informações a conhecimentos existentes). Quando não são bem apoiados, como frequentemente acontece quando se vivencia as experiências do dia a dia, maior será a probabilidade de alguns indivíduos não adquirirem o conhecimento. Além disso, como a sua aquisição geralmente não é suportada, o conhecimento tácito tende a permanecer não falado, subestimado e mal comunicado em relação à sua importância para o sucesso prático.

Em segundo lugar, o conhecimento tácito é processual por natureza: sobre como agir em determinadas situações ou categorias de situações. Contudo, com muito conhecimento processual, as pessoas consideram difícil a articulação do conhecimento que guia a ação. Em particular, ele é um subconjunto do conhecimento processual extraído da experiência pessoal, o qual guia a ação sem ser facilmente articulado, ou seja: todo conhecimento tácito é processual, mas nem todo conhecimento processual é tácito.

A sua terceira característica é ser expresso na forma de regras complexas (representadas na forma de pares de ação-condição) e de múltiplas condições (sistemas de produção) sobre como buscar objetivos particulares em situações específicas (por exemplo, regras sobre como avaliar as pessoas com precisão para finalidades diferentes em circunstâncias variadas).

Por fim, a quarta característica do conhecimento tácito é o valor prático para o indivíduo. O conhecimento baseado na própria experiência e orientado para a ação provavelmente será mais útil para o alcance de objetivos pessoais do que aquele baseado na experiência de outra pessoa ou que não especifica a ação. Por exemplo, embora os líderes possam ser instruídos sobre qual abordagem de liderança (por exemplo, autoritária ou democrática) é a mais apropriada em uma dada situação, é possível aprenderem com as próprias experiências que alguma outra abordagem é, de fato, mais eficaz naquele contexto.

## 2.4 A VISÃO CONSTRUTIVISTA-HUMANISTA

Ao desenvolver trabalhos a partir de contribuições de visões multidisciplinares, explora-se um mesmo tema por vários prismas, formando um objeto inteiramente

diverso ou ainda indicando dimensões inteiramente novas sobre ele (MINAYO, 1993). Nesse sentido, considerando o campo da psicologia social, indaga-se: a partir de qual perspectiva explorou-se o conceito de indivíduo nesta dissertação? Que teorias embasam ou suportam os conceitos de desenvolvimento, resistência e adaptação abordados?

Esse segmento visa apresentar, de maneira sucinta e dialógica, abordagens de diferentes pensadores e identificar pontos de convergência e divergência entre eles. Além disso, dedica-se atenção para compreender a visão de indivíduo que o construtivismo-humanismo oferece e como ela se relaciona com o presente estudo. Não se pretende esgotar o tema, dadas a complexidade e a vastidão, mas sim expor conceitos que orientaram a escolha pelos autores trabalhados.

Para Lane ([1981] 2006), a grande preocupação atual da Psicologia Social é conhecer como o homem se insere no processo histórico; não apenas como é determinado, mas principalmente, como se torna agente da história, ou seja, como ele pode transformar a sociedade em que vive. De maneira complementar, Asch (1972) afirma que o indivíduo é o ponto de interseção de quase tudo que influi na esfera social: o ponto de partida de todas as investigações a respeito dos processos sociais está em suposições definidas e respeito dos objetivos e das capacidades dos indivíduos.

Para o autor, deve haver um entendimento compreensivo da natureza humana como fundamento de todas as disciplinas sociais. No seu estudo sobre as doutrinas do conceito de homem, seleciona a contribuição de Darwin, a psicologia de Freud, a maneira sociológica de pensar e outras ideias que se desenvolveram no Ocidente sob o impacto da industrialização em massa para ilustrar o pensamento a respeito da natureza social do homem na era moderna.

Na psicologia, o principal resultado da teoria da evolução de Darwin foi produzir o que Asch (1972) chamou “a doutrina biológica do homem”. Embora Darwin colocasse os homens na natureza, retirou-lhes as qualidades mais notáveis da humanidade, na medida em que as suas qualidades características (as relações sociais, a linguagem, a arte) recebiam o papel de meios complexos para a satisfação de necessidades que compartilhavam com outros organismos. O resultado dessa doutrina resultou em uma desumanização do conceito de indivíduo, que impactou a forma de pensar da psicologia social, ao passo que o comportamentalismo, embora tenha conservado o pensamento básico de Darwin a respeito do caráter adaptativo

dos processos psicológicos, negou a existência de tendências instintivas globais e, especificamente, de bases instintivas da ação social (apud MESOUDI, 2009).

Tanto a teoria comportamentalista de aprendizagem e o conceito evolutivo de Darwin apresentam semelhanças, para os quais a aprendizagem é concebida como um processo de seleção de um padrão de adaptação ocorrido no sistema nervoso. Diz-se que os hábitos emergem de maneira análoga aos órgãos do corpo, a partir de uma competição na qual a sobrevivência do mais apto não depende da percepção da aptidão. Essa forma de ver o mundo suporta a conclusão de que hábitos sociais são relações cegas de meios e fins, selecionadas de maneira semelhante àquela que modela as formas orgânicas (ASCH, 1972).

Freud ([1921] 1969) traz uma abordagem diferente ao referenciar de forma explícita a estrutura humana. Ele considerava como objeto de pesquisa a personalidade humana na sua complexidade, e não processos isolados, estudados convenientemente nos homens. Para o autor, a sociedade reprime os impulsos humanos, e a ordem social é formada com a repressão dos instintos. No entanto, o criador da psicanálise não estudava a sociedade *per se*: as suas conclusões sobre a vida social baseavam-se na observação das fraquezas e dos desvios no desenvolvimento psicológico, não na observação de processos sociais. Apesar da sua matéria de estudo originar-se no consultório de análise, e não nas fábricas, nos sindicatos ou em outros grupos sociais da época, a sua obra desenvolveu-se em um sistema de psicologia que se tornou uma interpretação psicológica da cultura e uma filosofia do homem, reverberando no pensamento moderno e até mesmo em outras psicologias.

Já a forma sociológica de estudar o homem reconhece que o desenvolvimento do caráter humano é indissociável da vida em sociedade, isto é, ele é socialmente determinado. Não basta analisar as suas capacidades individuais; é necessário estudá-lo no seu ambiente e observar que forças atuam sobre ele nesse contexto social. As forças sociais que conectam os homens são a base de todos os fatos sociais (ASCH, 1972). Além disso, é preciso considerar as doutrinas psicológicas e sociológicas de um ponto de vista diferente para elucidar o papel dos fatos psicológicos na ordem social. Nesse sentido, duas posições podem auxiliar essa investigação: a tese individualista e a do determinismo social.

Por um lado, a tese individualista declara que o estudo dos indivíduos fora do contexto social é suficiente para estabelecer os princípios básicos de comportamento.

Para essa corrente, a compreensão adequada do funcionamento da percepção, da motivação e da aprendizagem como resposta às condições físicas sustenta os princípios de comportamento e dos sentimentos sociais que se apoiam nas mesmas funções, diferindo unicamente na maior complexidade de condições. Nesse sentido, a psicologia social surge como a aplicação dos princípios de comportamento individual a condições ambientais especialmente complexas.

Por outro lado, a tese de determinismo social alega que apenas o conhecimento de formas e instituições sociais importa para a compreensão e a previsão dos acontecimentos sociais; além disso, um conhecimento de processos psicológicos não tem valor explicativo nem de previsão no nível social, tese com raízes no pensamento sociológico. Durkheim ([1895] 1989) endossa essa vertente, ao afirmar que a investigação das funções psicológicas individuais da percepção e da memória nada revela a respeito dos fenômenos que são objeto das ciências sociais; para ele, se os membros de diferentes sociedades são fundamentalmente semelhantes na sua estruturação biológica e nas suas tendências e qualidades individuais, estas são irrelevantes para uma ciência da sociedade ou uma descrição de comportamento social.

Outra forma de entender o indivíduo é a partir da perspectiva construtivista. Jean Piaget introduziu o termo construtivismo no século XX (cf. VON GLASERSFELD, 1984), na obra *Logique et connaissance scientifique*, de 1967. A sua Epistemologia Genética é essencialmente uma tentativa de abordar as questões da teoria do conhecimento por meio da investigação da gênese das estruturas cognitivas do sujeito; desde então, tem sido apropriado por abordagens das mais diversas orientações ontológicas e epistemológicas. No entanto, conforme afirma Castañon (2005), ao se considerar o seu sentido estrito, como a posição que defende o papel ativo do sujeito na sua relação com o objeto do conhecimento e com a construção das representações da realidade, é possível encontrar uma multiplicidade de abordagens que contrariam o espírito original dessa tradição filosófica.

Para Mahoney (1991), o construtivismo refere-se à diversidade de teorias que: 1) enfatizam o papel ativo do indivíduo no processo de percepção, aprendizado e conhecimento; 2) endereçam a primazia estruturante e funcional do abstrato (tácito) sobre o concreto (explícito) e 3) enxergam aprendizado e memória como fenômenos que refletem tentativas de o corpo e o cérebro organizarem e reorganizarem padrões próprios de ação e experiência (padrões relacionados à mudança, por exemplo). É

uma definição vaga, apesar de apresentar uma linha comum, ao considerar o desenvolvimento social e simbólico também como processo. Em ciências sociais, construtivismo tem sido usado com dois significados distintos: um retrato do indivíduo como um agente ativo no seu processo de desenvolvimento ou um meio de enfatizar a relevância dos contextos sociais, que constroem e orientam os esforços de o homem conhecer, comunicar e se tornar (MAHONEY, 1991).

Em suma, o autor aponta que construtivistas têm demonstrado que, embora a posição do ser humano como observador e conhecedor deva ser considerada, isso não é uma tarefa simples, na medida em que é sujeito e objeto do próprio saber e consciente de apenas alguns dos processos que direcionam os seus esforços. As regras tácitas pelas quais se vive (comer, respirar etc.) limitam o que se sabe ou não, e o que é possível ou não experimentar.

Além disso, a “membrana” que separa o indivíduo do ambiente é porosa, aberta e dinâmica: a troca entre meio e organismo em sistemas complexos sugere que tensões e desequilíbrios são essenciais para criar e para manter a ordem que o indivíduo vive e descreve como “real” ou “eu/meu”. Em outras palavras, a existência como ele se conhece é um processo de atividades recursivas; a ordem inerente à vida requer a operação de processos dinâmicos de autoestabilização com o meio.

Por sua vez, a Psicologia do Desenvolvimento propõe teorias para explicar como e por que as pessoas mudam durante a vida (GERRIG; ZIMBARDO, 2005). Ela traz uma compreensão sobre as transformações psicológicas que ocorrem no decorrer do tempo, com auxílio de outros teóricos, como Piaget, por exemplo. Desenvolvimentistas acreditam que as pessoas mudam ao longo do tempo e entram em fases qualitativamente diferentes à medida que crescem. O desenvolvimento cognitivo, moral e social, no entanto, diferentemente do físico, não é simplesmente esperar que a natureza siga o seu curso, já que pode ser auxiliado ou prejudicado (e, em alguns casos graves, paralisado) pelas experiências de vida do indivíduo.

A junção dos dois conceitos descritos gerou o termo “construtivista-desenvolvimentista”, primeiramente sugerido por Kegan (1980) para se referir a uma corrente de trabalho em psicologia que se concentra no desenvolvimento de sentido e no processo de obtenção de sentido ao longo da vida. A teoria é “construtivista” visto que lida com as interpretações, construções e interpretações de uma pessoa sobre a sua experiência, isto é, o significado que ela adquire de uma experiência; é “desenvolvimentista” pois se preocupa como essas interpretações, construções e

apreciações de uma experiência tornam-se mais complexas ao longo do tempo. Assim, a teoria toma como objeto de estudo o crescimento e a elaboração dos modos de compreensão do indivíduo sobre o eu e o mundo; assume um processo contínuo de desenvolvimento em que sistemas de significado qualitativamente diferentes evoluem ao longo do tempo, tanto como um desdobramento natural quanto em resposta às limitações das formas existentes de fazer sentido. Cada sistema de significado é mais complexo do que o anterior, visto ser capaz de incluir, diferenciar e integrar uma gama mais diversificada de experiências.

Conforme afirma McCauley et al. (2006), Kegan (1980) não foi exclusivo: outros teóricos também contribuíram para essa corrente (FINGARETTE, 1963; KOHLBERG, 1969; PERRY, 1970; SELMAN, 1974; LOEVINGER, 1976). Para o autor, a teoria construtivista-desenvolvimentista faz parte de uma literatura ampla e diversificada sobre o desenvolvimento do ciclo de vida, preocupada com o crescimento psicossocial e com o avançar da idade, desde o nascimento até a morte (BALTES; STAUDINGER; LINDENBERGER, 1999; HOARE, 2006). Embora as ideias piagetiana e neo-piagetiana tenham sido contestadas ao longo dos anos, devido a várias limitações identificadas (FISCHER; BIDELELL, 2006), revisões recentes mostram a utilidade e a validade da família dessas teorias (COMMONS et al., 1998; DEMICK; ANDREOLETTI, 2003; MANNERS; DURKIN, 2001). Em particular, há apoio amplo na literatura sobre o desenvolvimento ao longo da vida de que existem padrões no modo como os adultos amadurecem, de maneira que formas mais antigas de obtenção de significado são integradas às posteriores, mais detalhadas e complexas (BASSECHES, 1984; MOSHMAN, 2003; SINNOTT, 1996).

A teoria construtivista-desenvolvimentista é referida como teoria neo-piagetiana, porque estende as ideias de Piaget ([1954], 2014) em aspectos importantes: a) considera que o crescimento desenvolvimentista estudado pelo autor afeta mais do que a forma como a criança constrói o mundo físico e inclui o modo como os adultos constroem e interpretam experiências; b) a teoria ultrapassa o foco de Piaget na cognição e inclui também as emoções; c) embora a teoria construtivista-desenvolvimentista reconheça estágios qualitativamente diferentes de desenvolvimento, também endereça os processos de transformação (os desafios, as conquistas e os custos de avançar de um patamar para outro; d) ultrapassa a atenção exclusiva às manifestações externas do desenvolvimento, pois inclui a experiência interna do indivíduo; e, finalmente, e) a teoria construtivista-desenvolvimentista amplia

o foco do estudo para além do indivíduo, em razão de considerar o contexto social e observar como isso afeta o desenvolvimento (KEGAN, 1980).

Em síntese, apresentam-se as seguintes proposições básicas da teoria construtivista-desenvolvimentista:

- a) As pessoas constroem ativamente maneiras de entender e de compreender a si mesmas e ao mundo (em oposição a apenas absorver um mundo objetivo);
- b) Existem padrões identificáveis de significado compartilhado entre as pessoas, usualmente referidos como estágios, ordens de consciência, formas de conhecimento, níveis de desenvolvimento, princípios de organização ou patamares de desenvolvimento;
- c) Os estágios de desenvolvimento desdobram-se em uma sequência invariante específica, com cada estágio sucessivo transcendendo e incluindo o anterior;
- d) Em geral, as pessoas não regridem; uma vez que um estágio de desenvolvimento tenha sido construído, o nível anterior, embora perca a sua função organizativa, permanece como uma perspectiva sobre a qual se pode analisar e refletir;
- e) Como os estágios subsequentes incluem todos os anteriores, eles são mais complexos (suportam uma compreensão mais abrangente); ordens posteriores não são melhores em qualquer sentido absoluto;
- f) O movimento de desenvolvimento de um nível para o seguinte é impulsionado por limitações na forma atual de construir significado; isso pode acontecer quando uma pessoa enfrenta maior complexidade no ambiente que demanda uma maneira mais complexa de entender a si e ao mundo;
- g) A ordem de desenvolvimento das pessoas influencia o que elas percebem ou tomam consciência, portanto o que podem descrever, refletir e mudar (COOK-GREUTER, 1999).

A teoria construtivista-desenvolvimentista preocupa-se com dois aspectos primários do desenvolvimento: o primeiro, os princípios de organização, que regulam a forma como as pessoas dão sentido a si mesmos e ao mundo (estágios de desenvolvimento); o segundo, a construção e a reconstrução dos princípios reguladores ao longo do tempo (movimento de desenvolvimento). Um princípio organizador é subjetivo, porque a pessoa está sujeita a sua própria capacidade de

produzir significado; ele não pode refletir sobre si mesmo, devido a ser o meio regulador pelo qual a pessoa se engaja na reflexão. O movimento de desenvolvimento envolve a pessoa gradualmente, aumentando a consciência sobre o seu atual princípio organizador subjetivo até que seja capaz de refletir sobre ele e consiga tornar objetivo um ponto subjetivo. Evidentemente, haverá um novo princípio de organização a que a pessoa estará sujeita. Ao operar a partir desse novo princípio, que utiliza o antigo como objeto de reflexão, uma pessoa é capaz de diferenciar e de integrar experiências de vida mais complexas (MCCAULEY et al., 2006).

O autor afirma que o movimento desenvolvimentista é impulsionado por novos desafios que revelam as limitações do atual princípio organizador. Um nível de desenvolvimento é uma interação complexa entre a capacidade de criação de significado do indivíduo e o seu entorno (a totalidade do mundo que o envolve, abrangendo aspectos sociais, interpessoais, de amor, família, trabalho, diversão etc.), o qual pode confirmar e apoiar o estágio atual de desenvolvimento ou desconfirmá-lo e desafiá-lo. O movimento desenvolvimentista é, portanto, concebido como uma interação entre o alcance da estabilidade e da ordem por meio da busca de significado no entorno vigente e em novos ambientes, com novas relações e papéis que revelam as limitações da conquista anterior.

Asch (1972) afirma que o estudo do comportamento (os seus fenômenos e princípios) não está distanciado do contexto social; simultaneamente, uma teoria de sociedade não é exclusivamente psicológica. As inter-relações entre as ações dos membros da sociedade explicitam regularidades e tendências que podem ser exploradas por si mesmas. Este é domínio das ciências sociais.

O entendimento crítico dos conceitos trabalhados nessas ciências é de fundamental importância para a coerência dos estudos da área. Adorno e Horkheimer (1973), por exemplo, postulam que a sociologia se converte em crítica da sociedade, a partir do instante em que não se limita a descrever e examinar as instituições e os processos sociais, mas quando trata de confrontá-los com esse substrato. Logo, é imperativo às disciplinas sociais explorar as maneiras pelas quais os seres humanos compreendem as condições e as forças em que atuam com mais profundidade e melhor compreensão dos fatos psicológicos. Como afirmam Alves e Álvaro (2006), seja nas interpretações que postulam a prevalência do indivíduo sobre a sociedade, ou desta sobre aquele, ou ainda nas que os enxergam por meio do prisma da dialética, essa questão sempre releva uma dimensão política.

Em suma, neste capítulo, foram apresentados elementos relacionados ao conceito de desenvolvimento humano, resistência, imunidade à mudança (a reconceituação do desafio à mudança, a perspectiva de níveis cada vez mais refinados de complexidade mental, a contínua necessidade de administrar a ansiedade) e o conceito de indivíduo presente na teoria construtivista-desenvolvimentista. Nos próximos capítulos, será detalhada a ferramenta utilizada e explicitada a forma como se chegou aos objetivos propostos.

### 3 PESQUISA

A pergunta que origina esse trabalho, embora relativamente simples, não é menos complexa de ser respondida: por que mudar parece ser tão difícil?

Os indivíduos são expectadores e protagonistas de uma era de mudanças significativas para a experiência humana. Há formas fundamentalmente novas de experienciar a vida. Essas mudanças têm importantes implicações para a compreensão sobre a adaptação e o desenvolvimento, individuais e coletivos, visto que expressões importantes da atividade humana (como o trabalho, o afeto, a identidade pessoal etc.), também sofrem transformações profundas.

Nesse sentido, é importante examinar as premissas com relação ao processo de mudança, a fim de compreendê-lo, por mais multifacetado, complexo e dinâmico que pareça. O método de superação da imunidade a mudanças fornece vocabulário e método próprios, que auxiliam os indivíduos a transitar com mais fluidez pelo terreno árido da mudança, por oferecer a possibilidade de trazer para a consciência uma crença limitante que estava, até então, fora de alcance.

O modelo de superação da imunidade à mudança desenvolvido por Kegan e Lahey (2009) consiste em identificar premissas que obstruem o processo de mudança desejado, constituído por quatro etapas a serem observadas pelo sujeito:

- a) Num primeiro momento, ele seleciona o que deseja mudar em si (o objetivo de melhoria pessoal);
- b) Num segundo momento, elenca comportamentos (coisas que ele faz ou deixa de fazer) que desfavorecem a realização desse objetivo;
- c) Num terceiro momento, ele examina quais os maiores medos, angústias e receios, caso ele faça exatamente o oposto dos comportamentos identificados. Esses medos dão origem a compromissos concomitantes ocultos que vão de encontro ao objetivo de melhoria pessoal;
- d) Por fim, o indivíduo identifica os grandes pressupostos que tornam necessários os compromissos ocultos.

Dessa forma, pretende-se verificar a seguinte hipótese:

### 3.1 HIPÓTESE

O método de superação de imunidade a mudanças direciona o sujeito a identificar a crença que o impede de alcançar o seu objetivo de melhoria.

### 3.2 INSTRUMENTO

A fim de alcançar esses objetivos, aplica-se o mapa de superação de imunidade a mudanças em voluntários. À medida que o indivíduo preenche as informações no mapa (conforme orientações descritas a seguir), ele é convidado a compartilhar o que escreveu com o pesquisador, que registra as suas respostas, processo com duração de aproximadamente uma hora.

O mapa de superação de imunidade a mudanças é constituído por quatro colunas principais e duas colunas laterais de apoio (Figura 6), descritas a seguir:

Figura 6 – Modelo esquemático da ferramenta para apoio à condução da entrevista

|  | 1 | 2 | 3 | 4 |  |
|--|---|---|---|---|--|
|  |   |   |   |   |  |

Fonte: Adaptado de Kegan e Lahey (2009)

- A coluna cinza à esquerda apoia o preenchimento posterior do mapa e é chamada *Aquecimento*. Nesse momento, o sujeito é convidado a refletir

sobre o que gostaria de mudar, a partir de percepções pessoais ou de *feedbacks* de pessoas próximas, do trabalho (pares, liderados ou superiores hierárquicos), família etc.

- Coluna 1: *Meu objetivo de melhoria*, ou seja, o compromisso manifesto de mudança, o comportamento que a pessoa quer alcançar. A partir de uma reflexão pessoal, espera-se que o indivíduo identifique claramente a questão que deseja mudar (“Qual a uma única coisa que você gostaria de mudar em você?”). Para verificar se a resposta é boa suficiente para seguir com a construção do mapa, aplicam-se os seguintes critérios:
  1. “O objetivo é legítimo para você?”
  2. “Ele diz respeito a você?”
  3. “Há espaço para melhoria?”
  4. “Numa escala de 1 a 10, sendo 1 correspondente a ‘pouco’ e 10 a ‘muito’, que nota você daria para o quão importante ele é para você?”  
Para avançar, é necessário que o objetivo apresente uma nota 9 ou 10, a fim de indicar a urgência e a relevância da questão a ser trabalhada.
  5. “Ele está redigido no afirmativo?”
- Coluna 2: *Faço ou deixo de fazer*, ou seja, ações que o indivíduo faz ou deixa de fazer que são contra o compromisso manifesto. Não devem ser listados estados internos, intenções nem justificativas para não alcançar a meta desejada, mas sim de três a cinco comportamentos observáveis que prejudicam o alcance do objetivo.
- Coluna 3: *Meus objetivos ocultos*. É a sua “agenda oculta”, que justifica as ações que faz ou deixa de fazer. Estes compromissos produzem resultados imediatos positivos para a pessoa, visto que representam um empenho legítimo com a sua autopreservação e tornam essenciais as ações descritas na coluna 2. Um passo anterior, no entanto, é o preenchimento da “caixa” *Meus medos*, localizada na parte superior da coluna 3. Para preenchê-la, o sujeito imagina-se fazendo o oposto do registrado na coluna 2 e anota qual

o sentimento mais desconfortável, preocupante ou até mesmo aterrorizante que surge: os seus piores medos, angústias e receios, caso ele realize o oposto de cada comportamento descrito na coluna 2. Em seguida, converte cada medo em um compromisso que compete com o objetivo da coluna 1. Kegan e Lahey (2009) ilustram esse momento com a metáfora de um carro parado. Se a pessoa mantiver um pé firme no acelerador enquanto mantém o outro no freio, não haverá movimento. Por um lado, há um objetivo de melhoria desejado e relevante para a pessoa (manifesto na coluna 1); por outro, existe um compromisso oculto que protege o indivíduo de uma imagem pessoal negativa, a ser evitada, oriunda dos seus maiores temores (coluna 3).

- Coluna 4: *Grande crença*, isto é, pressupostos ou premissas que estão na raiz dos compromissos ocultos. A grande crença suporta o sistema imune e apresenta uma conclusão desastrosa para o indivíduo, na medida em que revela uma visão restrita de mundo, um bloqueio que o impede de adentrar em um mundo mais amplo e dilatado. Chega-se à redação da crença, completando uma fórmula: “Se [inverso da coluna 3], então [cenário trágico acontecerá]”. A grande crença revela o sistema de prevenção à mudança e o de gestão da ansiedade, além de suportar o sistema imunológico que resguarda o sujeito desse possível cenário catastrófico.
- Coluna de Teste: na coluna de apoio (a última, à direita), o sujeito desenha o seu primeiro teste, para demonstrar que os grandes pressupostos podem ser superados ou transformados. Os autores sugerem que seja um teste seguro, modesto, realizável dentro de uma semana e que forneça informações e dados de pesquisa. Os testes são importantes para obter informações e dados sobre a validade da crença, não para mensurar o progresso ou atuar diretamente sobre o objetivo de melhoria. O progresso será consequência de sucessivos testes bem realizados, de acordo com os critérios citados e com a análise dos dados levantados por eles.

Por fim, serão feitas cinco questões ao sujeito, a fim de coletar dados de pesquisa e verificar o seu entendimento sobre o processo:

- a) Ficou claro para você o que ocorreu nessa pesquisa?
- b) Esse processo ajudou você a se compreender melhor?
- c) Ao final desse processo, você entendeu melhor o que te impede de alcançar o seu objetivo?
- d) Ficou claro como a realização do teste da grande crença o auxiliará no alcance do seu objetivo de melhoria?
- e) De 0 a 5, o quanto você recomendaria essa ferramenta para um amigo?

O roteiro de entrevista, em detalhe, está descrito ao final desse trabalho, no Apêndice A: Formulário de Pesquisa.

O primeiro contato do pesquisador com a metodologia de superação de imunidade a mudanças aconteceu em 2015, por meio de um curso *online* no edX, *site* que oferece MOOCs (*massive open online course*, ou curso *online* aberto e massivo). Chamado *Unlocking the immunity to change: a new approach to personal improvement* (“Superando a imunidade à mudança: uma nova abordagem para desenvolvimento pessoal”, em tradução livre), o curso teve duração de 18 semanas e permitiu ao participante aplicar a teoria sobre mudança pessoal em um objetivo de melhoria à sua escolha. As aulas *online* eram ministradas pelos próprios criadores da teoria, os professores Robert Kegan e Lisa Lahey, da Faculdade de Educação da Universidade de Harvard.

Além do curso, o pesquisador leu o livro “Imunidade à mudança” desses autores e concluiu com eles uma “Formação de Facilitador”, com quatro dias de duração, em fevereiro de 2016: nos primeiros três dias, o foco da formação era aprofundar a compreensão da teoria e exercitar a aplicação em indivíduos; no quarto dia, aplicar a ferramenta para superação de imunidades coletivas em times.

Desde então, o pesquisador aplica esse método em momentos esporádicos. Para grupos, duas experiências merecem destaque: uma como o apoio a um consultor sênior para aproximadamente 50 pessoas, em 2016, e outra como facilitador em uma sessão para 15 pessoas, em 2018. Além disso, já foram conduzidas mais de 15 sessões individuais, para colegas e amigos que desejavam conhecer a teoria ou que estavam estagnados em relação a algum objetivo de melhoria pessoal específico.

### 3.3 POPULAÇÃO

A busca à resposta desta pesquisa demanda dados empíricos. Para se obterem as informações desejadas, é necessário construir mapas de superação de imunidade, avaliá-los e identificar os mecanismos e crenças que prejudicam o alcance do objetivo esperado.

A população convidada a participar é composta por profissionais entre 22 e 45 anos de idade que atuam como estagiários, analistas, gestores ou consultores de projetos em uma empresa de educação corporativa na cidade de São Paulo. Foram escolhidos seis indivíduos que apresentaram disponibilidade e interesse em participar da pesquisa. Esse número representa uma quantidade suficiente para testar a hipótese definida dentro das contingências de tempo dos voluntários.

Como afirmado anteriormente, o fenômeno de não conseguir mudar ocorre com a maioria das pessoas, inclusive com a população selecionada. Norcross, Mrykalo e Blagys (2002) descobriram que quase metade dos sujeitos pesquisados fazem resoluções de ano novo, entretanto apenas 8% de fato as seguem. A queda desde o início do ano é íngreme. De acordo com uma pesquisa conduzida pela Strava (POON, 2019), uma rede social global para atletas, 17 de janeiro é o dia em que a maior parte das pessoas desiste das suas resoluções.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE APLICAÇÃO

A seguir, descreve-se o roteiro de perguntas aplicado junto aos indivíduos para coleta de dados:

“Olá! Muito obrigado pela disponibilidade para conversarmos. Vou conduzir uma entrevista de aproximadamente uma hora na qual vamos trabalhar um objetivo pessoal que você queria alcançar.

Para isso, vamos usar uma ferramenta desenvolvida por dois professores da Universidade de Educação de Harvard. Meu primeiro contato com esse instrumento foi em 2015 por meio de um curso online. Após sua conclusão, quis me aprofundar no

tema, até que, em 2016, participei da formação de Multiplicadores oferecido pelos professores em Boston, momento no qual ficou ainda mais evidente, para mim, o potencial do método. Hoje, esse é o tema da minha dissertação de mestrado de Psicologia Social, que estou realizando na USP. O momento atual pesquisa é validar a teoria a partir da aplicação da ferramenta para coleta de dados empíricos. É uma satisfação compartilhar esse aprendizado e contar com sua participação no processo.

Antes de iniciar nossa conversa, quero combinar dois princípios com você. O primeiro é o Princípio de Las Vegas. Assim como dizem que “tudo que acontece em Vegas, permanece em Vegas”, tudo que conversarmos aqui ficará entre nós. O segundo é o Princípio da Boia de Salvamento. Você poderá acessar lugares profundos durante nossa conversa. Esse “mergulho” é bem importante, mas pode ser desconfortável. Se houver alguma coisa que não queira compartilhar comigo, tudo bem. Você usa a “boia de salvamento” para voltar são e salvo à superfície. A ideia é que seja algo seguro para você.

Tudo bem seguirmos com esses acordos? Se sim, vou pedir para que você assine o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Como essa será uma pesquisa com finalidade acadêmica, é importante que você confirme que sua participação é voluntária; que você foi informado sobre o objetivo da pesquisa e sobre o processo, suas possíveis implicações, riscos e benefícios, e que você está confortável em seguir. Os princípios (sobre os quais falamos anteriormente) têm como objetivo assegurar um nível de exposição seguro para você. Se estiver de acordo com esses pontos, peço que leia com atenção, assine e me devolva o termo. Assim, poderemos iniciar a realização da entrevista. Vamos lá?

[nesse momento, pesquisador apresenta e entrega o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Assim que o termo for devolvido devidamente preenchido, o entrevistador agradece e entrega ao participante a folha para registro das respostas].

Como vimos, nessa folha de respostas há várias colunas. Na coluna cinza à esquerda, peço que escreva “Aquecimento”. Nessa coluna você irá responder: “se você pudesse melhorar uma única coisa em você, o que seria?”. Você pode usar como insumo desde coisas que quer mudar há bastante tempo, até *feedbacks* recorrentes de pessoas próximas, do seu trabalho ou da família, amigos, colegas etc. A ideia é que você faça uma relação de possíveis coisas que deseja muito mudar em você.

[entrevistado escreve e sinaliza quando tiver terminado essa etapa]

O nome da coluna 1 é “Meu Objetivo de Melhoria”. Nesse momento, vou pedir para você olhar os itens que escreveu na coluna de Aquecimento e selecionar aquele mais pertinente para você. Lembre-se de que estamos respondendo à questão: “Se fosse melhorar uma única coisa em você, o que seria?”. Para continuarmos, veja se essa entrada atende aos seguintes critérios:

- a) O objetivo é legítimo para você? Ele é algo que deseja realmente alcançar?
- b) Ele diz respeito a você? Não é algo que diz respeito à empresa ou a uma meta meramente profissional que seu gestor deseja que você alcance, como, por exemplo: “aumentar suas vendas em 20% no próximo trimestre”?
- c) Há espaço para melhoria? Você percebe que ainda pode melhorar nesse ponto?
- d) Numa escala de 1 a 10, sendo 1 correspondente a “Muito pouco” e 10 correspondente a “Muito”, que nota você daria para o quão importante ele é para você? Espera-se que o objetivo seja algo entre 9 e 10. Confere?
- e) Ele está redigido no afirmativo? Se estiver no negativo, conseguimos escrever de uma forma positiva?

[entrevistado compartilha o objetivo de melhoria. Na sequência, o pesquisador apresenta os critérios e solicita que o entrevistado verifique se todos os requisitos foram suficientemente atendidos]

A coluna 2 se chama: “Faço ou deixo de fazer”. Aqui, você irá escrever comportamentos observáveis que trabalham contra o objetivo da coluna 1. A ideia é que sejam ações, e não estados internos, justificativas ou explicações. Quando tiver escrito de três a cinco comportamentos, podemos ir para a próxima etapa.

[entrevistado escreve respostas e compartilha com entrevistador a fim de verificarem juntos se as entradas correspondem, de fato, a comportamentos observáveis]

Agora vamos para a caixa que está na coluna 3. O nome dessa caixa é “Meus medos”. Gostaria que escrevesse aqui quais são os piores medos, receios ou

angústias caso se imagine fazendo exatamente o oposto de cada comportamento da coluna 1. Sua “imagem desejada” fica em risco caso você faça o oposto das ações da coluna 2, e surge então uma “imagem a ser evitada”. Sua entrada aqui deve ser algo do tipo: “eu serei ..., eu me sentirei ...”

[entrevistado escreve e compartilha com entrevistador]

Podemos seguir então para a coluna 3, cujo nome é “Meus objetivos ocultos”. Nessa coluna, você irá converter cada medo da caixa acima em um compromisso que o protege dessa imagem a ser evitada. Caso você tenha um medo redigido no negativo, preserve o “não”. Por exemplo: se você escreveu que tem medo de se sentir incompetente. Seu compromisso será: “eu me comprometo a não me sentir incompetente”, e não: “eu me comprometo a me sentir competente”.

[entrevistado escreve e compartilha com entrevistador]

Nesse momento, podemos verificar seu sistema imune em ação. Apesar de você ter um objetivo de melhoria que é muito importante para você, como vimos na coluna 1, há também um compromisso oculto que joga contra essa intenção. É como se você estivesse com um pé no freio enquanto mantém o outro firme no acelerador. Esse é seu compromisso com sua autopreservação. É ele que torna os comportamentos da coluna 2 essenciais. Se olharmos a coluna 2, é fácil entender porque eles existem. São justamente os comportamentos e ações que ilustram a concretização do seu objetivo oculto. Como isso soa para você? Faz sentido para você?

[entrevistado compartilha suas percepções sobre processo até o momento]

Vamos continuar avançando para encontrar o que está atrás desse objetivo oculto? No topo da coluna 4, você pode escrever o título “Grande Crença”. Há duas maneiras de chegarmos à grande crença: na primeira, você lê seus objetivos ocultos e identifica que premissa deve ser verdadeira a fim de justificar os objetivos ocultos. Uma segunda maneira é usarmos a fórmula: “se (coloca aqui o inverso do objetivo oculto), então (escreve qual a conclusão catastrófica que surge para você)”.

[entrevistado escreve e compartilha com entrevistador a sua grande crença]

Essa grande crença suporta o sistema imune que identificamos anteriormente. Ela mostra uma visão restrita de mundo, ao mesmo tempo em que revela um mundo muito maior que você não deve entrar; ela lhe protegeu até agora e deve ter lhe sido extremamente útil. No entanto, está lhe bloqueando e lhe impedindo de alcançar seu tão desejado objetivo de melhoria. A boa notícia é que ainda temos a última coluna da direita. Como você está se sentindo? Podemos avançar?

[entrevistado compartilha com entrevistador suas percepções sobre como está se sentindo após a redação da grande crença]

Na coluna cinza do lado direito, você pode escrever: “Testar crença” e embaixo, escrever SMART, na direção vertical. Nossa meta será composta por vários atributos. Ela será S, *safe* ou seja, segura, algo que você não se sinta ameaçado em testar; M, de *modest* ou modesta. A ideia é que comecemos pequeno, numa zona de segurança para você para então adentrar campos e contextos mais desafiadores; A, de *actionable*, ou seja, realizável já na próxima semana; R, de *research’s mode*, ou seja, algo que lhe forneça dados de pesquisa; e T, de *testable* ou testável. Algo que você possa fazer a fim de levantar informações sobre sua grande crença em ação. Pense também se tem algum apoiador, pessoas de sua confiança que poderão lhe auxiliar nesse processo. A ideia aqui não é trabalhar com seu objetivo de melhoria para ver se você está cada vez mais perto de alcançá-lo. Nosso foco é testar e checar sua grande crença em ação.

[entrevistado escreve e compartilha com entrevistador]

Vamos validar se seu primeiro teste atende aos critérios SMART: ele é seguro? Modesto? Realizável já na próxima semana? Permitirá levantar dados? Será algo passível de teste? Nesse sentido, esse é apenas o primeiro teste de vários que você conduzirá a fim de se liberar da sua grande crença. Com a realização deste Mapa, saímos do estágio de “inconscientemente imune” para o estágio de “conscientemente imune”. Para avançar para o próximo estágio, de “conscientemente liberado”, há

várias etapas que você poderá desenvolver por conta ou com o auxílio de um profissional especializado.

[entrevistador mostra as etapas de como debelar sistema imune, descritas na Tabela 2 apresentada anteriormente]

De acordo com os autores do método, as pessoas precisam de aproximadamente 12 semanas para se tornarem “conscientemente liberadas” de uma grande crença. Esse intervalo de tempo pode variar de acordo com o ritmo, o tempo e energia que investirá nesse processo. Chegamos ao final da nossa entrevista. Ficou alguma dúvida que gostaria de esclarecer?

[entrevistado compartilha suas respostas com o entrevistador]

Por fim, eu gostaria de fazer algumas perguntas finais:

- a) Ficou claro para você o que ocorreu nessa pesquisa?
- b) Esse processo ajudou você a se compreender melhor?
- c) Ao final desse processo, você entendeu melhor o que te impede de alcançar seu objetivo?
- d) Ficou claro como a realização do teste da grande crença irá lhe auxiliar no alcance de seu objetivo de melhoria?
- e) De 0 a 5, o quanto você recomendaria essa ferramenta para um amigo?

[entrevistado compartilha suas respostas com o entrevistador]

Fico à disposição para quaisquer esclarecimentos e para lhe indicar materiais de referência dos temas que conversamos aqui, se desejar. Muito obrigado pela disponibilidade!”

### 3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Com base nos insumos coletados, nas observações do entrevistador durante a construção do mapa e nas respostas às perguntas finais, espera-se identificar o quanto o processo de construção do mapa direciona a tomada de consciência sobre o sistema imune e a grande crença do indivíduo.

Em síntese, o mapa apresenta um autodiagnóstico da imunidade no qual o indivíduo pode ver a si mesmo com “um pé no acelerador” (genuína e urgentemente desejando obter mais sucesso na consecução do objetivo da coluna 1) e o outro “no freio” (ativa e continuamente produzindo comportamentos que tendem a impedir qualquer progresso naquele objetivo). Ele consegue também ter uma boa razão pela qual não se permite avançar: precisa resguardar a sua vida nos moldes que a conhece. As colunas 3 e 4 sinalizam as razões pelas quais cada um dos comportamentos obstrutivos parece ser necessário para a autoproteção.

Conforme identificou-se na Tabela 2 (seção 2.2.1), após a realização do mapa, o sujeito passa de “inconscientemente imune” a “conscientemente imune”. Ele consegue identificar com mais clareza como as suas principais contradições obstruem o seu objetivo e percebe que não há como avançar, visto que cada passo dado na direção da mudança é contra-atacado por uma força igual no sentido oposto. Se a conclusão do mapa despertar esse entendimento no sujeito, significa que ele atingiu um paradoxo interessante do processo: sistemicamente, verifica como impede a própria mudança, ao mesmo tempo em que se percebe em uma posição ativa para produzir a transformação almejada. Isso significa que o objetivo de mudança foi convertido em um desafio adaptativo, solucionado com o apoio do mapa de imunidade, ou seja, o indivíduo cria uma formulação adaptativa que abranja os níveis de pensamento e de sentimento para solucioná-lo.

Se o sujeito conseguiu traçar um mapa que atende aos critérios definidos para as colunas 1 e 2, ele terá um vislumbre claro da própria imunidade à mudança e estará em condições de perceber os próprios sistemas de prevenção de mudanças (como, sistemicamente, gera comportamentos que impedem progressos na realização do seu objetivo) e de administração de ansiedade (como a geração desses comportamentos ajuda a afastar alguns dos seus piores medos, associados a conseguir fazer o progresso desejado).

Um sinal de que houve a formulação adaptativa do desafio é compreender com clareza por que uma solução técnica (atacar diretamente, eliminar ou diminuir os comportamentos obstrutivos da coluna 2) não leva à realização do objetivo. Considerando como esses mesmos comportamentos servem muito bem aos compromissos da coluna 3, o indivíduo tenderia a continuar gerando-os (ou algo próximo a eles), a menos que seja capaz de reconstruir o sistema imune como um todo.

O caminho mais confiável para conseguir romper o sistema imune começa pela identificação dos principais pressupostos que o sustentam. O conceito de grande crença sinaliza que existem modos de entender o mundo e a si (e a relação entre o eu e o mundo), que não é percebido como meras construções mentais, mas sim verdades, fatos indiscutíveis, representações acuradas de como o ser humano é e como é o mundo. Essas construções da realidade são, na verdade, pressupostos; embora existam crenças frágeis e efêmeras, outras podem ser muito problemáticas, por afastar as provas de que elas são meras distorções.

Modos de construir a realidade inevitavelmente conterão algum ponto cego. Nesse sentido, um desafio adaptativo é decorrente de um ponto cego; a adaptação envolverá algum nível de reconhecimento e de correção dessa “cegueira”. Grandes crenças, da mesma forma que os compromissos concomitantes, costumam estar fora do campo de visão. Tornar um pressuposto manifesto envolve passá-lo de “sujeito” (situação em que o indivíduo não o vê por estar ligado a ele, identificado com ele ou sujeito a ele) para “objeto” (situação em que há uma perspectiva dele fora de si mesmo). Esse é o movimento subjacente mais importante pelo qual o indivíduo cria maior complexidade.

Assim que se desvelam possíveis crenças por trás da imunidade à mudança, o sujeito está em melhor posição para debelar no seu sistema imune, em vez de permanecer cativo dele. Ao criar um quadro desse próprio sistema, identificar compromissos ocultos e gerar crenças relacionadas a eles, espera-se que o indivíduo se torne consciente, apesar de permanecer imune.

Se ele quiser avançar em direção a vencer totalmente a sua imunidade à mudança, ele precisará se aplicar ao processo: de acordo com Kegan e Lahey (2009), é preciso estar disposto a dedicar atenção, de forma sistemática, por cerca de 30 minutos semanais durante aproximadamente 12 semanas. Outro ponto importante é definir se o indivíduo fará essa “jornada” sozinho ou acompanhado, com um parceiro

com quem poderá trocar percepções e informações ao longo processo ou um especialista formado na metodologia para orientá-lo nesse processo. Por fim, deve encontrar qual a melhor combinação de exercícios que serão úteis para subverter a sua grande crença. Considerando que o sistema imune de cada pessoa é único, nem todos necessitam fazer todos os exercícios (sugestões de ações que auxiliam o indivíduo nesse processo estão descritas brevemente na Tabela 2).

### 3.6 AVALIAÇÃO DOS DADOS

Cada entrevista gerou um mapa de superação da imunidade a mudanças que será apresentado seguido da sua interpretação. A fim de resguardar a identidade dos voluntários, adotaram-se números para cada um dos participantes, independente da ordem de realização das entrevistas.

### 3.6.1 Apresentação e análise dos mapas individuais

Tabela 3 – Mapa de imunidade do sujeito 1

| Objetivo de melhoria   | Faço ou deixo de fazer   | Objetivos ocultos   | Grandes crenças   |
|--|--|---|---|
| <p>Quero aumentar minha autoconfiança.</p> <p>(dizem que sou muito boa no que faço, mas sempre fico nervosa na véspera de entregar um trabalho e fico apegada aos detalhes. Isso me deixa cansada. Quero pegar mais trabalhos e finalizá-los mais rapidamente).</p> <p>Nota de relevância:10</p> | <p>Fico na tagarelice mental, remoendo meus pontos fracos.</p> <p>Tenho pensamentos negativos a meu respeito (“falo mal de mim”).</p> <p>Não aceito elogios, seja sobre mim ou sobre meu trabalho.</p> <p>Deixo coisas para fazer de última hora.</p> <p>Fico muitas horas sobre um projeto ou tarefa, mais horas do que seria necessário.</p> <p>Não assumo novos projetos. Sempre acho ou falo que não estou pronta.</p> <p>Não me abro para conversas sinceras e francas com outras pessoas. Fico “na minha”.</p> | <p>Eu me comprometo a não ser vista como arrogante ou exibicionista.</p> <p>Eu me comprometo a não ser vista como “a chata”.</p> <p>Eu me comprometo a não errar ou fracassar.</p> <p>Eu me comprometo a não ser vista como incompetente ou inadequada.</p> <p>Eu me comprometo a não parecer vulnerável.</p> | <p>Presumo que, se eu for vista como arrogante, não serei querida e não terei amigos (vou reduzir muito meu círculo de amigos, que já é pequeno).</p> <p>Presumo que, se eu cometer um erro, eu perderei minha credibilidade.</p> <p>Presumo que, se eu parecer vulnerável, vou ser atacada e colocarei minha imagem em risco, perderei credibilidade profissional.</p> <p>Se eu for incompetente ou inadequada, eu serei “riscada” do mundo corporativo. Ninguém irá me chamar para trabalhar.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Definir um bom objetivo é fundamental para começar a criar um mapa interessante e intenso. Verifica-se que o objetivo de melhoria do sujeito 1 (aumentar a sua autoconfiança) recebeu uma nota 10, indicando ser algo altamente necessário e urgente para ela. Os dados entre parênteses na coluna 1 reforçam essa relevância ao apresentar os motivos pelos quais ela quer mudar: “ficar menos cansada, aumentar o seu volume de entrega etc.”.

No entanto, na coluna 2, ela elenca sete comportamentos que contrariam esse objetivo, ainda que não haja dúvidas de também fazer coisas em prol do seu objetivo da coluna 1. Nesse momento, não há intenção de observar comportamentos que favoreçam a meta nem de buscar um equilíbrio entre ações pró e contra. As melhores informações para revelar as resistências estão nas ações que o sujeito faz ou deixa de fazer, as quais têm o efeito de prejudicar involuntariamente o alcance do objetivo.

Nesse exemplo, ela fica presa em diálogos internos (“tagarelice mental”), tem comportamentos autodepreciativos (não aceita elogios e se automenospreza), não se organiza para a realização das tarefas (deixa para fazer próximo do prazo de entrega e trabalha excessivamente nos projetos), além de permanecer ensimesmado em si (não se abre para o diálogo com outros).

Uma vez elencados esses comportamentos, o próximo passo é o preenchimento da coluna 3. Para gerar a matéria-prima que leva à redação dos compromissos contrários, o sujeito olha a lista da coluna 2 e responde a seguinte pergunta com relação a cada uma das entradas: “Se eu me imaginar fazendo o oposto disso, qual é o sentimento mais desconfortável ou preocupante ou literalmente aterrorizante que surge em mim?”. Esses itens entram na “caixa das preocupações”, não explícita no quadro acima para não o sobrecarregar com informações repetitivas, visto que o objetivo é localizar um sentimento realmente detestável, não apenas um pensamento ou uma ideia a respeito de um sentimento desagradável; é permitir que o sujeito experimente essa sensação incômoda para, então, expressá-la em palavras.

Todavia, as entradas da coluna 3 não são propriamente medos e angústias da caixa das preocupações. O conceito de imunidade à mudança revela que o indivíduo não tem meramente esses medos, mas cria formas engenhosas para lidar com a ansiedade que eles lhe provocam. A fim de se defender daquilo que o aterroriza, está ativamente empenhado (mas não necessariamente de forma consciente) em assegurar que as coisas que teme nunca ocorram.

Esse é o cerne de um compromisso da terceira coluna. É um objetivo de evitar que aquilo que mais o aflige aconteça. O sujeito 1 não teme apenas parecer vulnerável; sem o perceber, ele *tem* também o compromisso de não parecer vulnerável (ou, mais precisamente, o compromisso de não parecer vulnerável *a tem*, ou seja, a domina).

Ela não apenas, passivamente, “tem medo” de ser vista como incompetente: ela ativamente se comporta, de modo eficaz e até brilhante, a fim de se proteger contra parecer incompetente. Como faz isso? Ela dedica horas excessivas sobre uma tarefa e não assume novos projetos, pois se considera inapta para trabalhos mais desafiadores (comportamentos mencionados na coluna 2).

Assim, torna-se compreensível e perfeitamente sensato o seu esforço exagerado nos projetos. Em nome de um compromisso de se proteger da fama de incompetente, ela trabalha descomedidamente nas suas tarefas. Embora o seu

comportamento seja altamente eficaz, apresenta um inconveniente: a impedirá de progredir em direção ao seu objetivo de melhoria, uma meta que tem nota 10 em relevância e importância para ele. Aqui, ele pode ver como, sistemicamente, ela própria se impede de avançar no seu objetivo. Ela está cativa de um sistema mental que trabalha para protegê-la, para salvar a sua vida como ela a considera: um sistema imune totalmente eficaz.

A partir desse momento, o sujeito 1 pode prosseguir e converter cada um dos medos que identificou num possível compromisso da terceira coluna (o qual mantém juntamente com o objetivo de ter mais autoconfiança). Ao preencher a coluna 3, ele observará o equilíbrio dinâmico que as setas inseridas nas três primeiras colunas sugerem. Na Tabela 3, ele visualiza a si mesmo com um “pé no acelerador” (o seu genuíno e até mesmo imperativo interesse em ser mais autoconfiante) e com outro “no freio” (todos aqueles compromissos concomitantes ocultos).

O quadro revela o raio-X da imunidade e permite enxergar algo até então desconhecido, ou então ver de uma maneira totalmente nova quão estreitamente essa questão conhecida relaciona-se à incapacidade de conseguir atingir o objetivo da primeira coluna. Dessa forma, verifica-se junto com o sujeito que as seguintes condições são verdadeiras para ele:

- Todos os compromissos da coluna 3 estão voltados para autoproteção. Cada um deles está ligado a um medo específico. Se ele anotasse na sua caixa de preocupações que tinha medo de falhar na entrega de um projeto e caso redigisse o compromisso da terceira coluna como: “estou comprometida a assegurar a altíssima qualidade da entrega dos meus projetos”, não neutralizaria a autoproteção, ou seja, não haveria o perigo contra o qual ele está empenhado em se proteger se tivesse escrito a frase dessa forma, tida por Kegan e Lahey (2009) como “razão nobre”. Em vez disso, escreveu: “estou comprometida a não ser vista como incompetente e não errar ou falhar”.
- Cada um dos compromissos torna alguns comportamentos obstrutivos da coluna perfeitamente razoáveis; dado o compromisso X, ele pode ver como o comportamento Y é exatamente o que qualquer outra pessoa faria.

- Ele vê exatamente por que a ação de tentar ter sucesso pela mera eliminação dos comportamentos da segunda coluna não funcionará, já que aqueles comportamentos servem a um propósito muito importante.
- Ele se sente emperrado, porque percebe que tenta, sem sucesso, se mover em dois sentidos opostos, ao mesmo tempo.

Por fim, a coluna 4 apresenta os pressupostos por trás dos compromissos da coluna 3. Não cabe analisar se as suposições são verdadeiras ou não, de um ponto de vista meramente lógico-racional. Para o sujeito 1, algumas dessas crenças são verdade absoluta (“eu não presumo que algo ruim vá acontecer. Eu tenho certeza que irá!”); algumas, embora não sejam realmente verdadeiras, o indivíduo as sente como se fossem verdade (“tenho clareza que não é verdade, mas ajo e sinto como se fosse”); e, com relação a outras, há uma dose de incerteza de ela ser verdadeira ou não (“parte de mim sente que é verdade, ou que é verdade na maior parte do tempo, mas outra parte de mim não tem tanta certeza”).

Cada uma das crenças, se aceitas como verdade, tornam inevitável um ou mais compromissos da terceira coluna (por exemplo, caso seja absolutamente certo de o sujeito 1 perder a sua credibilidade no trabalho se cometer um erro, faz todo o sentido ele se comprometer a jamais cometer erro algum). Tomando como um todo, o conjunto de crenças sustenta o sistema imune: os compromissos da terceira coluna advêm claramente dos grandes pressupostos e geram os comportamentos da coluna 2 (dinâmica indicada pela seta entre as colunas 4 e 2 na Tabela 3), os quais claramente prejudicam o alcance do objetivo da coluna 1.

Os grandes pressupostos tornam visível um mundo maior, no qual, até o momento da pesquisa, o sujeito 1 não se permitiu aventurar. Eles constituem um sinal de “perigo” diante desse “lugar” (por exemplo: o sujeito 1 poderia considerar, ao menos teoricamente, entrar em um mundo no qual ele pudesse aprender com os seus erros, ou mesmo onde ele pudesse se sentir incompetente. Ele poderia entrar em um mundo no qual poderia se abrir e se mostrar vulnerável perante os outros, em que considerasse os outros mais amigáveis, gentis e empáticos do que ele imagina atualmente). É possível que todos esses sinais de alerta sejam totalmente apropriados e ouvidos, mas é também plausível que esses grandes pressupostos sejam prova de que ele está se limitando a uma visão de mundo restrita.

Ao terminar de preencher a quarta coluna, o sujeito 1 foi convidado a desenhar um primeiro experimento para testar as suas grandes crenças, com o objetivo de realizar uma ação intencional em oposição ao comportamento que um grande hábito naturalmente a levaria a ter. Ele decidiu por exemplo, dedicar um período menor do que havia previsto para finalizar a tarefa de determinado projeto e foi direcionado a observar, ver o que acontece e refletir sobre o que esses resultados lhe revelam com relação à certeza daquela crença. Como indicado, esse experimento é seguro e modesto, e permitirá ao indivíduo não um comportamento que visa a avançar diretamente o objetivo da coluna 1, mas levantar dados de pesquisa e testar a crença em ação.

Tabela 4 – Mapa de imunidade do sujeito 2

| Objetivo de melhoria  | Faço ou deixo de fazer   | Objetivos ocultos   | Grandes crenças   |
|---|--|---|---|
| Quero emagrecer e manter meu peso em um nível constante<br><br>(sair do “efeito sanfona” e emagrecer de vez. Me sentir mais bonita e melhorar minha saúde).<br><br>Nota de relevância: 10 | Eu repito várias vezes quando vou ao buffet do restaurante.<br><br>Como quando estou preparando a comida e como novamente quando é hora da refeição.<br><br>Eu como demais, excessivamente.<br><br>Não me exercito com regularidade<br><br>Não falo para as pessoas que estou de dieta. Não peço ajuda dos outros. | Eu me comprometo a não me sentir privada de uma vontade, não me sentir presa, “amarrada”, “sufocada”.<br><br>Eu me comprometo a não programar meu tempo livre com coisas pré-definidas. Não restringir minha agenda para oportunidades que podem vir a aparecer.<br><br>Eu me comprometo a não ficar envergonhada perante os outros, não me sentir julgada, criticada.<br><br>Eu me comprometo a não ser o alvo da inveja dos outros. | Presumo que, se eu me sentir presa, privada, amarrada, eu morrerei (sensação de estar sendo sufocada).<br><br>Presumo que, se eu for criticada ou julgada, eu não serei amada e acabarei sendo rejeitada.<br><br>Presumo que, se eu for alvo da inveja dos outros, as pessoas vão me rejeitar e me odiar. Ficarei com um vazio na minha vida. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como foi apresentado no início desta dissertação, 95% daqueles que iniciaram uma dieta para perda de peso fracassaram na sua manutenção (KOEHNLEIN;

SALADO; YAMADA, 2008). O sujeito 2 representa parte dessa amostra, visto que tem lutado para manter o peso desejado há bastante tempo (quer “sair do ‘efeito sanfona’ e emagrecer de vez”), portanto o objetivo de melhoria escolhido por ele é um desafio adaptativo, e não meramente técnico. Provavelmente, ele já teve acesso a informações sobre o que favorece ou prejudica o processo de emagrecimento, conhece a pirâmide alimentar e sabe a importância de manter uma dieta equilibrada e realizar exercícios físicos regularmente, informações que não asseguraram, no entanto, o emagrecimento eficaz. Logo, é um objetivo adaptativo, que demanda a aquisição de novas formas de ver o mundo e de se adaptar a ele.

Os comportamentos da coluna 2 ilustram a dificuldade de alcançar a sua meta. Ele cita cinco ações que jogam contra o seu objetivo de melhoria, tais como: comer excessivamente, não se exercitar e não compartilhar com colegas sobre o fato de estar em dieta.

Os medos, caso ele fizesse o oposto dos comportamentos descritos, originam os comportamentos ocultos da coluna 3. Nota-se que ele chegou a um lugar no qual se sente desamparado, como se corresse algum tipo de risco. Quando pensa em fazer o oposto daquilo escrito na coluna 2, atinge um alto nível de medo, ou seja, a sensação de estar de alguma forma, desprotegido contra um perigo ou um risco que não quer absolutamente correr: ser julgado, criticado e se tornar o alvo da inveja alheia, por exemplo. Parece também que o ato de comer demais não é uma solução para a fome, mas sim para a sensação desagradável de “sufoco” que, com frequência, o invade; para aliviá-la, comer se tornou o “tratamento” predileto.

Logo, os seus compromissos ocultos surgem para protegê-lo e manter a sua identidade ilesa. Todavia, da mesma forma que ele se compromete a não se sentir privado de nenhuma vontade (coluna 3), ele deseja emagrecer (coluna 1). Embora espere deixar para trás quilos indesejados e ter mais saúde, tem o compromisso concomitante oculto de não ser o alvo da inveja dos outros, baseado no receio de que será criticado. Aqui, observa-se a dinâmica das setas entre as colunas 1 e 3 em ação, ilustrado pela analogia de manter simultaneamente um “pé no freio” e outro “no acelerador”.

Por fim, a quarta coluna expressa as crenças geradoras dessa forma de abstrair sentido do mundo. Para o sujeito 2, se ele for julgado ou o alvo da inveja alheia, presume que será rejeitado e odiado. Ao se analisar a tabela, as colunas 3 e 4 indicam

as razões pelas quais cada um dos comportamentos da segunda coluna são necessários para a sua autoproteção.

Além de apresentar um raio-X detalhado do sistema imune do sujeito 2, esse caso oferece um exemplo esclarecedor da diferença entre desafios e soluções técnicas e adaptativas.

Tabela 5 – Mapa de imunidade do sujeito 3

| Objetivo de melhoria  | Faço ou deixo de fazer  | Objetivos ocultos  | Grandes crenças  |
|---|---|--|--|
| <p>Quero melhorar meu linguajar, o meu português.</p> <p>(preciso ser mais “corporativo”, enviar <i>e-mails</i> mais estruturados, com “palavras bonitas”. Isso é importante para o meu sucesso profissional e para eu crescer na empresa).</p> <p>Nota de relevância: 10</p> | <p>Eu falo sobre amenidades, ou amenizo o tom de assuntos importantes. Não vou direto ao ponto.</p> <p>Escrevo <i>e-mails</i> sem pensar, sem considerar a estrutura do texto.</p> <p>Envio <i>e-mails</i> para clientes com linguagem informal.</p> <p>Uso gírias.</p> <p>Adiciono <i>emojis</i> aos <i>e-mails</i>.</p> <p>Chamo os clientes por apelidos.</p> <p>Me relaciono com pessoas que falam tão informalmente como eu. Não busco novos círculos.</p> | <p>Eu me comprometo a não afastar as pessoas de mim (clientes, amigos, colegas).</p> <p>Eu me comprometo a não ser chato ou formal demais.</p> <p>Eu me comprometo a não precisar remodelar minha vida (meu jeito, meus amigos, minha namorada).</p> <p>Eu me comprometo a não ser quem eu sou de verdade.</p> | <p>Presumo que, se eu afastar as pessoas, ficarei sozinho e isolado. Vou ter que voltar a depender dos meus pais.</p> <p>Se eu for formal demais, não terei como extravasar e vou “surtar”.</p> <p>Se eu tiver que remodelar minha vida ou o meu jeito, terei que acabar meu relacionamento, mudar de emprego, sair de São Paulo e perder tudo que conquistei. Perderei minha independência.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O sujeito 3 traz um objetivo que, à primeira vista, se assemelha a um típico desafio técnico: deseja aperfeiçoar a sua competência em escrever e falar o idioma (“melhorar o linguajar”). Alcançar essa meta é fundamental, pois o seu sucesso e o seu crescimento na empresa dependem disso, na sua opinião.

Ao se avançar para a segunda coluna, observa-se uma série de comportamentos que prejudicam o alcance desse objetivo. É interessante notar que o indivíduo tem consciência desses pontos, pois reconhece que não escreve *e-mails* estruturados nem objetivos, que usa gírias, *emojis* e apelidos no contexto profissional

(tido como mais protocolar e formal) e que se mantém inserido em uma rede de relacionamentos a qual favorece a manutenção de uma linguagem mais coloquial.

Caso ele faça o oposto das ações elencadas na segunda coluna, surgem medos e receios muito palpáveis para ele, conforme descrito pelos compromissos concomitantes ocultos expressos na terceira coluna. Ele se compromete a não ser formal, a não ser visto como “chato” e a não precisar remodelar a sua vida, o que acarretaria alterações drásticas para ele, desde mudança de emprego até rupturas com amigos e com a atual namorada.

Esses compromissos trazem à tona o mapa de imunidade e deixam claro por que ele não alcança a sua meta apenas com uma abordagem técnica ou ferramental: a sua identidade está em jogo e ele precisa revisar a forma de ser e atuar no mundo, caso queira, de fato, alcançar o seu objetivo de melhoria, ou seja, é um desafio adaptativo que exige uma solução também adaptativa.

Por meio da quarta coluna, verificam-se os pressupostos que embasam os seus compromissos ocultos, que tornam as ações da segunda coluna indispensáveis. Caso o sujeito se torne alguém formal, ele não terá onde extravasar as suas tensões e irá “surtar”. Se precisar remodelar a sua vida, presume que a sua independência estará ameaçada e perderá o que conquistou até o momento. Se ele melhorar a linguagem e se comunicar melhor, imagina que se afastará das pessoas, ficando sozinho e isolado; num final catastrófico, voltará a depender dos pais. A fim de evitar essa imagem indesejada, ele desempenha com excelência as ações da segunda coluna, o que lhe assegura a permanência no *status* atual e lhe resguarda identidade, ao mesmo tempo que o impede de avançar na consecução da sua meta.

O mapa de imunidade do sujeito 3 traz exemplos pontuais de como é ameaçador qualquer movimento de adaptação que envolva o distúrbio da identidade. Para ele, mudar a percepção de quem ele é lhe trará muitos riscos e consequências catastróficas: ele se tornará dependente dos outros e perderá o emprego, os amigos e a namorada. Como visto, a fim de debelar essa imunidade, ele precisará de um plano sistemático para testar a sua crença, a fim de, pouco a pouco, enfraquecê-la e superá-la, até se libertar dela.

Tabela 6 – Mapa de imunidade do sujeito 4

| <b>Objetivo de melhoria</b>   | <b>Faço ou deixo de fazer</b>  | <b>Objetivos ocultos</b>   | <b>Grandes crenças</b>   |
|---|--|--|--|
| <p>Quero cuidar mais de mim.</p> <p>(preciso cuidar da minha saúde, melhorar minha autoconfiança, dar mais para mim, dedicar mais tempo para eu fazer as minhas coisas).</p> <p>Nota de relevância: 9</p> | <p>Eu não faço atividades físicas.</p> <p>Não vou ao médico com regularidade.</p> <p>Não faço atividades de que eu gosto (não estudo, não me exercito, não saio para lugares de que eu gosto).</p> <p>Faço as coisas pela minha filha e meu marido. Coloco eles em primeiro lugar.</p> <p>Sempre ouço e acato a opinião do outro, não dou voz para o que eu quero.</p> | <p>Eu me comprometo a não me sentir impotente.</p> <p>Eu me comprometo a não me sentir não querida, não apreciada.</p> <p>Eu me comprometo a não me sentir desimportante para o outro.</p> | <p>Presumo que, se eu me sentir impotente, nada mudará na minha vida e eu vou continuar num ciclo vicioso.</p> <p>Se eu não for querida pelos outros, presumo que acabarei solitária. Não terei ninguém para me ouvir ou para me dar atenção. Presumo que vou acabar como a “Louca dos Gatos”: sem amor, sem companhia, sem ninguém.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O sujeito 4 trouxe um objetivo de alta relevância (nota 9 numa escala de 1 a 10). Ele demonstra o desejo de se atentar mais à sua saúde, melhorar a autoconfiança e dedicar mais tempo para fazer as suas próprias coisas. A sua meta é: “quero cuidar mais de mim”; todavia, age na direção oposta, por desempenhar atividades que jogam contra o seu objetivo de melhoria pessoal, conforme revela a segunda coluna: não pratica atividades físicas nem faz acompanhamento médico regular. Ele aponta, de forma indireta, a razão pela qual tem dificuldades em cuidar mais de si: dedica muita energia para cuidar do outro, deixando as suas próprias necessidades em segundo plano. Ele deixa de estudar, de se exercitar e de sair para os seus lugares favoritos. Em contrapartida, acata as opiniões alheias e segue a agenda definida pelas demandas do cônjuge e da filha, priorizando as atividades deles em detrimento das suas.

O receio apresentado é o de se tornar irrelevante para eles. Os compromissos ocultos da terceira coluna revelam um empenho em se sentir alguém importante, apreciado e estimado pelas outras pessoas. A quarta coluna revela um pressuposto que embasa esses objetivos: caso não seja importante para o outro, acredita que se tornará solitário, sem ninguém para lhe ouvir ou lhe dar atenção. A imagem temida é a de se tornar a “Louca dos Gatos”, fazendo uma referência à personagem da série

“Os Simpsons”. No desenho, Eleanor Abernathy, personagem conhecida como a Louca dos Gatos (*Crazy Cat Lady*), é uma mulher que possui problemas mentais, caracterizada por apresentar um comportamento antissocial, usar um cabelo bagunçado, vestir sempre pijamas e pantufas, pronunciar frases incompreensíveis, manter-se distante do convívio humano e viver rodeada por gatos (lançando-os nas pessoas: razão do seu apelido), ou seja, alguém “sem amor, sem companhia, sem ninguém”.

Outro receio é o de ele se sentir impotente, sensação que o tornará incapaz de implementar as mudanças que deseja, mantendo-o num ciclo vicioso de baixa autoconfiança e de dedicação excessiva ao outro.

Levanta-se a hipótese de que, nesse caso, o sujeito tenha apresentado características de uma mente socializada, visto que a manutenção do alinhamento com terceiros importantes e valorizados (como o cônjuge e a filha, nesse caso) é crucial para a sua própria existência. De acordo com Kegan e Lahey (2009), a mente socializada influencia fortemente o modo como a informação é recebida e captada. Aquilo que ele apreende costuma ultrapassar a mensagem explícita, incluindo os resultados da grande atenção investida nos subtextos imaginados, os quais exercem mais impacto sobre o receptor do que sobre a mensagem pretendida. Por fim, ele é moldado por definições e expectativas do seu ambiente pessoal, o que resulta em se deixar em segundo plano, subordinando-se às necessidades do outro.

Os mapas dos sujeitos 5 e 6 foram analisados em paralelo, a fim de ilustrar que mesmas questões podem resultar em mapas diferentes. Nesse exemplo, apesar de ambos terem objetivos de melhoria muito semelhantes à primeira vista (“quero me expor mais” e “quero me expressar mais”), à medida que se avança o preenchimento das colunas, notam-se caminhos totalmente distintos. Por mais que comumente compartilhados alguns comportamentos da coluna 2 possam ser (como não falar sobre os seus trabalhos e as suas conquistas), verifica-se uma diferenciação. Para o sujeito 5, notam-se mais ações relacionadas à organização pessoal e à sua incapacidade de finalizar tarefas, ao passo que, para o sujeito 6, observam-se comportamentos obstrutivos, conectados a uma aparente timidez.

Tabela 7 – Mapa de imunidade do sujeito 5

| <b>Objetivo de melhoria</b>   | <b>Faço ou deixo de fazer</b>  | <b>Objetivos ocultos</b>  | <b>Grandes crenças</b>  |
|---|--|---|---|
| <p>Quero me expressar mais.</p> <p>(usar todo o meu potencial, me preparar para uma nova carreira ou crescer na minha carreira atual mais rapidamente).</p> <p>Nota de relevância: 10</p> | <p>Eu não falo sobre meus trabalhos.</p> <p>Não me organizo para fazer tudo que eu gostaria de fazer.</p> <p>Perco o foco com facilidade (fico nas redes sociais, YouTube, Netflix etc.).</p> <p>Faço muitos projetos em paralelo (alguns sem uma finalidade clara).</p> <p>Não organizo a minha agenda.</p> <p>Fico nos “primeiros passos”, não finalizo o que me comprometi a fazer.</p> | <p>Eu me comprometo a não me sentir julgado ou criticado.</p> <p>Eu me comprometo a não concluir meus projetos.</p> <p>Eu me comprometo a fazer o que basta, apenas o suficiente.</p> <p>Eu me comprometo a não aparecer, não chamar atenção para mim. Pretendo ficar “abaixo do radar”.</p> <p>Eu me comprometo a ser alguém que não se esforça muito, que não vai além.</p> | <p>Presumo que, se eu me esforçar demais e for além, serei visto como um nojento egoísta. Serei perseguido e odiado.</p> <p>Se eu concluir meus projetos, terei que finalizar o projeto do outro também. Assim que eu finalizar minhas tarefas, terei que aceitar tarefas de outros, que eu não quero fazer. Eu ficarei sobrecarregado e refém do outro. Serei subjugado à vontade dele e perderei minha autonomia.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 8 – Mapa de imunidade do sujeito 6

| <b>Objetivo de melhoria</b>   | <b>Faço ou deixo de fazer</b>   | <b>Objetivos ocultos</b>   | <b>Grandes crenças</b>  |
|---|---|--|---|
| <p>Quero me expor mais no ambiente profissional.</p> <p>(trocar mais ideias, compartilhar mais, mostrar mais as minhas conquistas e o meu trabalho, ter mais repertório e confiança, alavancar minha carreira).</p> <p>Nota de relevância: 10</p> | <p>Eu me silencio em uma conversa ou reunião com mais pessoas.</p> <p>Não mostro minhas conquistas e o que estou fazendo de positivo.</p> <p>Permaneço quieta nas reuniões com meu time.</p> <p>Não dou ideias.</p> <p>Guardo minhas opiniões para mim, não contribuo com o time.</p> | <p>Eu me comprometo a não ser julgada.</p> <p>Eu me comprometo a não não ser aceita.</p> <p>Eu me comprometo a não me expor perante o outro.</p> <p>Eu me comprometo a não falar besteira.</p> | <p>Presumo que, se eu for julgada, não serei vista com uma profissional de referência.</p> <p>Se eu não for aceita, meu trabalho será descartado, será jogado fora, irá para o lixo. Serei desligada da empresa porque serei inútil.</p> <p>Presumo que, se eu me expor e falar besteira, não serei reconhecida como uma boa profissional. Presumo que sofrerei uma morte sem reconhecimento.</p> |

Fonte: Elaborado pelo autor.

A premissa para o sujeito 5 é de que, caso se expresse mais, se tornará refém da vontade do outro, receberá mais trabalho, ficará sobrecarregado e perderá autonomia. Já para o sujeito 6, as grandes crenças giram ao redor da angústia de não ser devidamente reconhecido (não ser considerado um bom profissional, ser percebido como inútil e ter o seu trabalho descartado). Enquanto para um, os grandes pressupostos rotacionam ao redor da questão de perda de autonomia, para outro, os cenários catastróficos expressos pelas grandes crenças orbitam na questão de ausência de reconhecimento.

Por mais semelhantes que os objetivos de melhoria sejam, as formulações adaptativas específicas das suas questões de mais “expressão e exposição pessoal” são muito diferentes. Para ambos, é um desafio adaptativo, mas individualmente é um desafio distinto, cuja solução é singular, visto que o sistema imune de cada pessoa é único.

### **3.6.2 Análise das perguntas finais**

Após a realização das entrevistas, os seis sujeitos foram indagados sobre a experiência. A Tabela 9 sumariza os dados coletados com relação às cinco perguntas finais do instrumento de pesquisa.

Ao analisá-la, nota-se que o processo de construção do mapa de imunidade contribui para o aumento da compreensão do indivíduo sobre si e sobre as razões que o impedem de atingir a sua meta, além de enriquecer os recursos para superação do sistema imune, resultado buscado nesta pesquisa. Observando-se as respostas da última pergunta, é evidente o alcance do objetivo: 100% dos sujeitos afirmaram estar confortáveis em recomendar a metodologia para um amigo.

Tabela 9 – Compilação das respostas às perguntas finais do instrumento de pesquisa

|   | Sujeito 1 | Sujeito 2 | Sujeito 3 | Sujeito 4 | Sujeito 5 | Sujeito 6 |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ficou claro para você o que ocorreu nessa pesquisa?   | Sim       | Sim       | Sim       | Sim       | Sim       | Sim       |
| Esse processo ajudou você a se compreender melhor?  | Sim       | Sim       | Sim       | Sim       | Sim       | Sim       |
| Ao final desse processo, você entendeu melhor o que te impede de alcançar o seu objetivo?                   | Sim       | Sim       | Sim       | Sim       | Sim       | Sim       |
| Ficou claro como a realização do teste da grande crença o auxiliará no alcance do seu objetivo de melhoria? | Sim       | Sim       | Sim       | Sim       | Sim       | Sim       |
| De 0 a 5, o quanto você recomendaria essa ferramenta para um amigo?   | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         | 5         |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Verifica-se que o processo de desvendar as próprias imunidades permite aos indivíduos acessar mais do seu potencial. Para o entrevistador, foi notória a mudança na fisionomia do sujeito quando ele visualizava as relações contraditórias entre as colunas do seu mapa de imunidade, pois percebiam a enorme quantidade de esforço que, insistentemente, dedicavam à mudança, desperdiçada no duelo contra um vetor vindo na direção oposta.

Com relação a essa dissipação de atenção e de esforço, Kegan e Lahey (2009) afirmam que a energia liberada da tarefa de não ter mais de se consumir ao ter de se dividir em duas direções opostas se manifesta não apenas em termos comportamentais (dedicar-se mais à realização das tarefas cotidianas ou do trabalho) e emocionais (sentir-se mais livre e menos sobrecarregado), mas também em aspectos intelectuais: quando o indivíduo se desenvolve, otimiza a sua capacidade de utilizar a inteligência. Da mesma forma que o excesso de ansiedade atrapalha o desempenho, a ansiedade crônica exige direcionar a inteligência para a própria autoproteção. Lipp e Malagris (2001) revelam que a ansiedade promove o estresse e afeta os recursos envolvidos com a aprendizagem e o desempenho do indivíduo. Quando não é necessário usar a genialidade humana em prol da autopreservação ou sobrevivência, o indivíduo torna-se livre para ver um mundo com limites mais expandidos.

Outro resultado foi perceber como os objetivos de mudança são traduzidos em desafios adaptativos, questões que revelam um campo de atuação e crescimento pessoal completamente novo. A metodologia de imunidade à mudança possibilita o desenvolvimento de um “eu” mais complexo, que se torna capaz de “olhar para algo” em oposição a enxergar apenas “por meio de algo”. Ao conseguir se afastar, tomar perspectiva e entender aquilo que, antes, estava-se cativo, é possível superar um ponto cego e avançar em direção a maior complexidade mental, além de descobrir possibilidades mais promissoras e vivenciar mais tranquilidade.

O mapa fornece um retrato de quão sistemicamente trabalha-se contra o objetivo que se deseja genuinamente atingir. No entanto, esse equilíbrio dinâmico prejudica muito mais que o progresso com relação a um único objetivo; mantém um dado lugar no *continuum* da complexidade mental e impede a articulação efetiva de recursos internos para a adaptação do sujeito.

Além disso, uma análise mais completa sobre as ideias de autopreservação e de inteligência traz um entendimento profundo do que realmente é imunidade à mudança (um mecanismo muito bem engendrado de autoproteção), além de deixar mais objetiva a ideia de que desenvolvimento implica simultaneamente o funcionamento de aspectos racionais e emocionais. Quando se analisam os mapas de imunidade apresentados, visualiza-se uma dimensão que estava, até então, invisível, uma dimensão oculta que reside no nível dos sentimentos, não no nível do pensamento cognitivo, cuja função é gerenciar a ansiedade proveniente dos medos e dos receios do indivíduo. Como visto nos compromissos da terceira coluna, a maioria dos sujeitos lida constante com o medo (do fracasso, do julgamento, da solidão etc.); embora às vezes não se tenha consciência dessas angústias, cria-se um sistema altamente eficiente de administrar a ansiedade que elas geram.

O raio-X da imunidade oferece uma representação esquemática da forma como o sujeito lida com uma ansiedade não reconhecida perpassando continuamente a sua vida. O sistema imune do sujeito 3 administra uma ansiedade constante em relação a arriscar a sua identidade e a perder laços afetivos importantes para ele, enquanto o do sujeito 4 gerencia uma ansiedade frequente ligada à sua dispensabilidade e ao medo de não ser querido, por exemplo. No entanto, nenhum deles experimenta esses sentimentos de forma consciente, visto que o sistema imune trabalha muito bem para administrá-los automaticamente. As pessoas desenvolvem sistemas de

gerenciamento da ansiedade muito robustos e autossustentáveis, permitindo-lhes atuarem em uma variedade ampla de situações.

Ao construir o seu mapa de imunidade, o sujeito é convidado a refletir sobre si e a fazer um autodiagnóstico que pode soar desconfortável ou ameaçador, à primeira vista; entretanto, após analisar os resultados de cada entrevista e os dados da Tabela 9, verifica-se quão revelador e elucidativo esse momento é para o indivíduo.

## 4 CONCLUSÕES

Entender processos de mudança tem sido objeto de muito interesse na área da psicologia. Como as pessoas podem mudar de forma efetiva e superar resistências que se opõem a esse processo são questionamentos centrais na agenda de pesquisa sobre o desenvolvimento humano. Logo, são imprescindíveis trabalhos que analisem o contexto maior do indivíduo com relação à mudança, bem como o processo que ele articula a fim de se adaptar a novas demandas internas e externas.

A presente pesquisa insere-se nesse rol de estudos, por investigar mais diretamente como o desenvolvimento humano acontece e apresentar perspectivas de superação das barreiras que afetam a mudança em indivíduos.

Em suma, o objetivo dessa busca foi avaliar a eficácia do método de superação de imunidade a mudanças proposto por Kegan e Lahey (2009). O resultado, de acordo com os dados analisados, confirma a eficácia do método e o alcance do objetivo.

A trajetória da construção deste trabalho consistiu, num primeiro momento, em questionar os conceitos de desenvolvimento humano e complexidade mental por meio de revisão de literatura, com o intuito de delimitar conceitos-chave para o entendimento do objeto de estudo. Iniciou-se com a definição de desenvolvimento humano, a partir de Piaget ([1954], 2014) e de Kegan e Lahey (2009), e o papel do ambiente, ao demandar novas formas de ser e agir no mundo. Apresentaram-se também teorias sobre resistência, dedicando mais atenção ao conceito de imunidade à mudança proposto por esses autores. Para completar esse primeiro momento, explorou-se o tópico inteligência e a teoria construtivista-humanista.

Ao se discutir mudança, é fundamental assumir uma postura genuinamente focada no desenvolvimento das pessoas, tendo por base alguns atributos cruciais: reconhecer que não há data limite para a capacidade de se desenvolver; distinguir entre desafios técnicos e adaptativos; respeitar a variabilidade da mudança, de acordo com a subjetividade de cada um, visto não haver um ritmo regular para todos; e reconhecer a necessidade de se aliarem pensamento e sentimento para chegar à transformação.

Num segundo momento, testou-se o conceito de imunidade a mudanças e se avaliaram os procedimentos propostos pela teoria que aproximam os indivíduos da tomada de consciência sobre as suas grandes crenças. Para isso, levantaram-se

dados empíricos por meio da realização de entrevistas que estimulavam um autodiagnóstico no sujeito. Após a análise dos dados, observou-se como o sistema imune se manifesta: ele é um mecanismo de defesa bem articulado (um sistema de administração da ansiedade baseado em compromissos ocultos que se contrapõem ao desejo de mudança) que se direciona à autoproteção do indivíduo.

A construção do mapa, ainda que seja um instrumento para superar o sistema imune, não é suficiente para levar à transformação. A maioria das pessoas precisa de uma estrutura organizada para ajudá-las a canalizar a sua aspiração, testar e ganhar distância dos seus grandes pressupostos, e construir gradual e continuamente um novo conjunto de formas de estabelecer um elo entre intenção e comportamento.

Este trabalho agrega a agenda de pesquisa sobre mudança devido a ampliar aspectos levantados por Kegan e Lahey (2009) e a trazer elementos que embasam a busca por novas formas de adaptação. Visando mais diversidade metodológica, continuidade e aprofundamento das investigações e diálogos iniciados neste trabalho, elencam-se, a seguir, algumas sugestões para estudos futuros.

Primeiramente, é necessário estudar todo o processo de mudança descrito pela metodologia apontada. Diante da necessidade de continuar o aprofundamento quanto à eficácia da ferramenta, indica-se um estudo de longo prazo que compreenda, especificamente, o acompanhamento sistemático dos indivíduos, da fase de “inconscientemente imune” até “inconscientemente liberado”. Expandir o tamanho da amostra também é bastante interessante, a fim de identificar possíveis variáveis compartilhadas ou pontos em comum nos mapas de imunidade: uma hipótese passível de ser investigada é a existência de categorias específicas de medos que geram os grandes pressupostos, por exemplo. Adicionalmente, uma nova alternativa de pesquisa é o desenvolvimento de estudos com grupos que avaliem a eficácia da ferramenta para contextos coletivos (desde a criação de um ambiente de abertura e suporte entre colegas de uma mesma equipe de trabalho, até a influência da cultura organizacional como um elemento facilitador ou nocivo ao alcance de objetivos pessoais de melhoria). Por fim, outro caminho possível é usar a pesquisa sujeito-objeto para: avaliar o estágio de complexidade mental de uma população; coletar e analisar os dados; aplicar a metodologia de superação de imunidade à mudança nesses indivíduos; para, assim, averiguar qualitativa e quantitativamente se houve, de fato, avanço nos patamares de desenvolvimento dos sujeitos.

Algumas limitações são reconhecidas neste estudo. É possível que o número de pessoas entrevistadas tenha abreviado a capacidade exploratória ou a profundidade da pesquisa. Outra limitação é não ter averiguado previamente em qual nível de complexidade o indivíduo estava no momento da entrevista, a fim de conferir e mensurar, após a intervenção, a possível variação com relação à posição dele no *continuum* de desenvolvimento. Caso seja considerada a fundamentação teórica, questiona-se também a profundidade com que outros fatores que afetam a capacidade de adaptação do indivíduo foram apresentados, tais como aspectos inconscientes e contingências ambientais.

Conclui-se, portanto, que o objetivo do trabalho foi alcançado. Os diálogos teóricos promovidos, os avanços empíricos e as perspectivas levantadas com este estudo são de grande relevância para a agenda de pesquisa sobre o que transforma os indivíduos efetivamente, contribuindo para compreender melhor a relação sistêmica entre o desejo de mudar e as resistências internas, dinâmica revelada pelo mapa de superação da imunidade à mudança.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, T.; HORKHEIMER, M. **Temas básicos de sociologia**. São Paulo: Cultrix, 1973.
- ALVES, D. M.; ÁLVARO, A. I. Indivíduo, sociedade e a formação da subjetividade. **Revista Científica Eletrônica de Psicologia**, Garça, v. 7, 2006. Disponível em <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/SmLVAFpoA7IA5bQ\\_2013-5-10-15-55-47.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/SmLVAFpoA7IA5bQ_2013-5-10-15-55-47.pdf)> Acesso em 12 de fevereiro de 2019.
- ASCH, Solomon. **Psicologia Social**. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1972.
- BALDWIN, J. M. **Mental Development in the Child and the Race: Methods and Processes**. New York: Macmillan & Co, 1895.
- BALTES, P. B.; STAUDINGER, U. M.; LINDENBERGER, U. Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 471–507, 1999.
- BANDURA, A. **Principles of behavior modification**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1969.
- BARTONE, P. et al. Psychosocial development and leader performance of military officer cadets. **The Leadership Quarterly**, v. 18, p. 490-504, 2007.
- BASSECHES, M. **Dialectical thinking and adult development**. Norwood: Ablex, 1984.
- BASSECHES, Michael; MASCOLO, Michael F. **Psychotherapy as a developmental process**. New York: Routledge, 2009.
- BENAY, P. **Social cognitive development and transformational leadership: a case study**. 1997. Tese (Doutorado em Educação) – University of Massachusetts, Amherst, 1997.
- BERGER, J. G. **Changing on the job: Developing leaders for a complex world**. Stanford: Stanford University Press, 2012.
- BUGENTAL, J. T. F. **Psychotherapy and process: the fundamentals of an existential-humanistic approach**. New York: Irvington, 1978.
- BUSHE, G. R.; GIBB, B. W. Predicting organization development consulting competence from the Myers-Briggs Type indicator and stage of ego development. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 26, p. 337-357, 1990.
- BRANDEN, N. **The Six pillars of self-esteem**. New York: Bantam, 1995.

BREHM, J. W. **A theory of psychological reactance**. Cambridge: Academic Press, 1966.

BROOKS, Ann. "Cultures of transformation". In Wilson, Arthur L; Hayes, Elisabeth (eds.). **Handbook of adult and continuing education** (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass. pp. 161–170, 2000.

CARROLL, J. B. **Human cognitive abilities: a survey of factor-analytic studies**. New York: Cambridge University Press, 1993.

CASTAÑON, G. A. Construtivismo e ciências humanas. **Ciência e cognição**, Juiz de Fora, v. 5, p. 36-49, julho de 2005.

COMMONS, M. L. et al. The existence of developmental stages as shown by the hierarchical complexity of tasks. **Developmental Review**, v. 8, p. 237-278, 1998.

COOK-GREUTER, S. R. **Postautonomous ego development: A study of its nature and measurement**. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Humano e Psicologia). Harvard University, Boston, 1999.

CRANTON, P. **Understanding and promoting transformative learning: A guide for educators of adults**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

DALOZ, L. A. **Effective teaching and mentoring: Realizing the transformational power of adult learning experiences**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

DEMICK, J.; ANDREOLETTI, C. (Ed.). **Handbook of adult development**. New York: Kluwer Academic, 2003.

DEUTSCHMAN, A. **Change or Die: the three keys to change at work and in life**. New York: HarperBusiness, 2007.

DURKHEIM, É. **As regras do método sociológico**. Lisboa: Editorial Presença ([1895] 1989).

EIGEL, K. 1998. 470p. **Leader effectiveness: a constructive-developmental view and investigation**. Tese (Doutorado em Psicologia Organizacional), University of Georgia, 1998.

ENGLISH OXFORD Living Dictionaries. **Word of the Year 2016 is...** Disponível em: <<https://goo.gl/jYmb1Q>>. Acesso em 27 dez. 2018.

FINGARETTE, H. **The self in transformation**. New York: Harper and Row, 1963.

FISCHER, K. W.; BIDELETT, T. R. Dynamic development of action, thought, and emotion. In: DAMON, W.; LERNER, R. M. (Ed.) **Theoretical models of human development**. 6th ed. New York: Wiley, 2006, p. 313-399. (Handbook of child psychology, v. 1).

FREIRE, P. **Educação e Mudança**. 13. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Pedagogia do Oprimido**. 25. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1998.

FREITAS, M. T. A. **Vygotsky e Bakhtin – Psicologia e Educação**: um intertexto. São Paulo: Editora Ática, 2000.

FREUD, S. On psychotherapy. In: Strachey, J. **The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud**. Volume VII (1901-1905): A Case of Hysteria, Three Essays on Sexuality and Other Works. London: The Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis, 1953, p. 257-270. (Trabalho original publicado em 1904).

\_\_\_\_\_. Psicologia de grupo e análise do ego. In: FREUD, S. **Obras Completas**. Rio de Janeiro: Imago, 1969, v. XVIII. (Trabalho original publicado em 1921).

GERRIG, R. J.; ZIMBARDO P. G. **A psicologia e a vida**. Trad. de Roberto Cataldo Costa, 16ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GREENBERG, L. S.; SAFRAN, J. D. Emotion in psychotherapy. **American Psychologist**, v. 44, n. 1, p. 19-29, 1989.

GUIDANO, V. F. **The self in progress**: toward a post-rationalist cognitive therapy. New York: Guilford: 1990.

HEIFETZ, R.; GRASHOW, A.; LINSKY, M. **The Practice of Adaptive Leadership**: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston: Harvard Business Press, 2009.

HEIFETZ, R.; LINSKY, M. **Leadership on the Line**: Staying Alive through the Dangers of Leading. Cambridge: Harvard University Press, 2002.

HILGARD, E. R. **Psychology in America**: A historical survey. San Diego: Harcourt Brace Jovanovich, 1987.

HOARE, C. (Ed.). **Handbook of adult development and learning**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

HORN, J. L. Theory of fluid and crystallized intelligence. In: STERNBERG, R. J. **Encyclopedia of Human Intelligence**. New York: Macmillan, 1994, v. 8.

INHELDER, B.; PIAGET, J. **The Growth of Logical Thinking from Childhood to Adolescence**. London: Routledge & Kegan Paul, 1958.

JOSSELYN, Ruthellen. **The space between us: exploring the dimensions of human relationships**. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

KEGAN, R. Making meaning: The constructive-developmental approach to persons and practice. **The Personnel and Guidance Journal**, v. 58, p. 373–380, 1980.

\_\_\_\_\_. **The evolving self**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

\_\_\_\_\_. **In over our heads: The mental demands of modern life.** Cambridge: Harvard University Press, 1994.

KEGAN, R. L.; LAHEY, L. **Imunidade à mudança.** Rio de Janeiro: Elsevier; 2009.

KNOWLES, M. S.; HOLTON III, E. F.; SWANSON, R. A. **Aprendizagem para resultados.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOEHNLEIN E.; SALADO G.; YAMADA A. Adesão à reeducação alimentar para perda de peso: determinantes, resultados e a percepção do paciente. **Revista brasileira de nutrição clínica**, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2008.

KOHLBERG, L. Stage and sequence: The cognitive developmental approach to socialization. In: GOSLIN, D. A. (Ed.) **Handbook of socialization: theory and research.** Chicago: Rand McNally, 1969, p. 347-480.

LAHEY, L. et al. **A guide to the subject object interview: its administration and interpretation.** Cambridge: Harvard School of Education, 1988.

LANE, S. T. M. **O que é Psicologia Social.** 22a ed. São Paulo: Brasiliense, 2006. (Trabalho original publicado em 1981).

LA TAILLE., Y. O lugar da interação social na concepção de Jean Piaget. In: LA TAILLE, Y.; OLIVEIRA, M. K; DANTAS, H. **Piaget, Vygotsky, Wallon: teorias psicogenéticas em discussão.** 13.ed. São Paulo: Summus, 1992, p.11-22.

LEGG, S.; HUTTER, M. A formal measure of machine intelligence. In: **Annual Machine Learning Conference of Belgium and The Netherlands.** Ghent, 2006, p. 73-80. (Benelearn'06).

LIOTTI, G. The resistance to change of cognitive structures: a counterproposal to psycholanalytic metapsychology. **Journal of Cognitive Psychotherapy: an international quarterly**, v. 1, p. 87-104, 1987.

LIPP, M. E.; MALAGRIS, L. E. N. O stress emocional e o seu tratamento. In: RANGÉ, B. **Psicoterapias Cognitivo-Comportamentais: um diálogo com a psiquiatria.** Porto Alegre: Artmed, 2001, p. 475-490.

LOEVINGER, J. **Ego development.** San Francisco: Jossey-Bass, 1976.

LOWE, K. B.; KROECK, K. G.; SIVASUBRAMANIAM, N. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A metaanalytic review of the MLQ literature. **The Leadership Quarterly**, v. 7, p. 385-425, 1996.

MANNERS, J.; DURKIN, K. A critical review of the validity of ego development theory and its measurement. **Journal of Personality Assessment**, v. 77, p. 541-567, 2001.

MAHONEY, M. J. **Human change processes: The scientific foundations of psychotherapy.** New York: Basic Books, 1991.

MAHONEY, M. J.; LYDDON, W. J. Recent developments incognitive approaches to counselling and psychotherapy. **Counseling psychologist**, v. 16, p. 190-234, 1988.

MCCAULEY, C. D. et al. The use of constructive-developmental theory to advance the understanding of leadership. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 634-653, 2006.

MCGRATH, D.; VAN BUSKIRK, W. Cultures of support for at-risk students: The role of social and emotional capital in the educational experiences of women. In: SHAW, K. M.; RHOADS, R. A.; VALADEZ, J. R. (Ed.) **Community colleges as cultural texts: Qualitative explorations of organizational and student culture**. Albany: State University of New York Press, 1999, p. 15-37.

MEDZHITOV, R.; JANEWAY Jr., C. Innate immunity. **The New England Journal of Medicine**, v. 343, p. 338-344, 2000.

MERRIAM, S. B.; CAFFARELLA, R. S. **Learning in adulthood: A comprehensive guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

MERZENICH, M. **Soft-Wired: How the New Science of Brain Plasticity Can Change your Life**. 2nd. ed. San Francisco: Parnassus Publishing, 2013.

MESOUDI, A. How cultural evolutionary theory can inform social psychology and vice versa. **Psychological Review**, v. 116, p. 929-952, 2009.

MEZIROW, J. **Transformative dimensions of adult learning**. San Francisco: JosseyBass, 1991.

\_\_\_\_\_. Contemporary paradigms of learning. **Adult Education Quarterly**, v. 46, n. 3, p. 158-172, 1996.

MOSHMAN, D. *Developmental change in adulthood*. In: DEMICK, J.; ANDREOLETTI, C. (Ed.) **Handbook of adult development**. New York: Kluwer Academic, 2003, p. 43-59.

MOWRER, O. H. **Learning theory and the symbolic processes**. New York: Wiley, 1960.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 2. ed. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1993.

NIELSEN BOOKSCAN TEAM. **Painel das vendas de livros no Brasil: Resultados 2017 e 2016**, 2017. The Nielsen Company, outubro de 2017. Disponível em <<https://snel.org.br/wp/wp-content/uploads/2015/04/SNEL-09-2017-09T-1.pdf>> Acesso em 25 jan. 2019.

NORCROSS, J. C.; MRYKALO, M. S.; BLAGYS, M. D. Auld lang Syne: Success predictors, change processes, and self-reported outcomes of New Year's resolvers and nonresolvers. **Journal of Clinical Psychology**, v. 58, n. 4, p. 397-405, 2002.

PERRY, W. **Forms of intellectual and ethical development in the college years.** New York: Holt, Rinehart & Winston, 1970.

PIAGET, J. **A construção do real na criança.** Trad. De Á. Cabral. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1970. (Trabalho original publicado em 1937).

\_\_\_\_\_. **Relações entre a afetividade e a inteligência no desenvolvimento mental da criança.** Trad. / Org. Cláudio J. P. Saltini e Doralice B. Cavenaghi. Rio de Janeiro: Wak, 2014. (Trabalho original publicado em 1954).

POON, L. **The Rise and Fall of New Year's Fitness Resolutions, in 5 Charts.** Artigo eletrônico publicado em 16 de janeiro de 2019. Disponível em <<https://www.citylab.com/life/2019/01/do-people-keep-new-years-resolution-fitness-weight-loss-data/579388>> Acesso em 07 de fevereiro de 2019.

PORTNOW, K. et al. Transformational learning in adulthood. **Focus on Basics**, v. 2, p. 22-27, 1998.

RACHLIN, H. Molar behaviorism. In: FISHMAN, D. B.; ROTGERS, F.; FRANKS, C. M. (Ed.), **Paradigms in behavior therapy: present and promise.** New York: Springer Publishing Co, 1988, p. 77-105. (Behavioral therapy and behavioral medicine series, v. 19).

RAPPAPORT, C. R. Modelo piagetiano. In: RAPPAPORT, C. R.; FIORI, W. R.; DAVIS, C. **Teorias do Desenvolvimento: conceitos fundamentais.** São Paulo: EPU, 1981, p. 51-75, v.1.

SCHWAB, K. **The Fourth Industrial Revolution.** Crown Publishing Group, New York, 2017.

SELMAN, R. **The development and conceptions of interpersonal relationships** Cambridge: Harvard University, 1974. (Publication of the Harvard-Judge Baker Social Reasoning Project, v. 1-2).

SINNOTT, J. D. The developmental approach: postformal thought as adaptive intelligence. In: BLANCHARD-FIELDS, F.; HESS, T. M. (Ed.) **Perspectives on cognitive change in adulthood and aging.** New York: McGraw-Hill, 1996, p. 358-383.

SPINELLI, E.; SANTOS, J. Jornalismo na era da pós-verdade: *fact-checking* como ferramenta de combate às *fake news*. **Revista Observatório**, v. 4, n. 3, p. 759-782, 29 abr. 2018.

STARBUCK, D.; LEVIN A. S. A global human potential movement and a rebirth of humanistic psychology. **The Humanistic Psychologist**, v. 44, p. 227-241, 2016.

STERNBERG, R. J. Intelligence. In: GREGORY, R. L. (Ed.) **The Oxford companion to the mind.** Oxford: Oxford University Press, 1987, p. 375-379.

\_\_\_\_\_. **Successful Intelligence.** s/d. Disponível em: <http://www.robertjsternberg.com/successful-intelligence> Acesso em 20 out. 2018.

STERNBERG, R. J.; KAUFMAN J. C. Human abilities. **Annual Review of Psychology**, v. 49, p. 479-502, 1998.

TORBERT, W. **Managing the corporate dream.** Homewood: Dow Jones, 1987.

VON GLASERSFELD, E. An introduction to radical constructivism. In: WATZLAWICK, P. (Org.) ***The invented reality: contributions to constructivism.*** New York: Norton, 1984, p. 18-40.

WAGNER, R. K.; STERNBERG, R. J. Practical intelligence in real-world pursuits: the role of tacit knowledge. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 49, p. 436-458, 1985.

WERNER, H. **Comparative psychology of mental development.** New York: International Universities Press: 1940.

WINNICOTT, D. W. **The maturational processes and the facilitating environment.** New York: International Universities Press, 1965.

## APÊNDICE

## APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Universidade de São Paulo - Instituto de Psicologia  
Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPH)

### **“A metodologia de superação da imunidade a mudanças como ferramenta de desenvolvimento individual”**

Pesquisador Responsável: Eugenio Mattedi Júnior  
Endereço: Rua Trajano Reis, 47 - bl. Paris, 31  
05541-030, São Paulo/SP  
Telefone: 11 99858-3923

E-mail: eugeniojr83@gmail.com

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

O(A) Sr.(a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa “A metodologia de superação da imunidade a mudanças como ferramenta de desenvolvimento individual”. Neste estudo, pretendo verificar a eficácia do método de superação de imunidade a mudanças em indivíduos. O motivo que me leva a estudar esse tema é explorar por que mudar parece ser tão difícil. Com o uso de uma ferramenta estruturada, pretendo verificar se é possível chegarmos à crença que limita a realização de um objetivo legitimamente desejado por você.

Para este estudo adotarei como metodologia uma entrevista estruturada. Não há riscos. Sua tarefa é decidir até onde deseja "mergulhar" para chegar à descoberta de sua grande crença. Caso se sinta muito desconfortável, paramos a entrevista imediatamente. O grande benefício dessa pesquisa para você é a tomada de consciência com relação a algo que o impedia de mudar e alcançar seus objetivos, ao mesmo tempo em que aprenderá de forma estruturada e exercitará com o auxílio do pesquisador como superar sua grande crença limitante.

Para participar deste estudo você não terá nenhum custo nem receberá qualquer vantagem financeira. Apesar disso, caso sejam identificados e comprovados danos provenientes desta pesquisa, o Sr.(a) tem assegurado o direito a indenização. O Sr.(a) será esclarecido(a) sobre o estudo em qualquer aspecto que desejar e estará livre para participar ou recusar-se a participar. Poderá retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a

recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que o Sr.(a) é atendido(a) pelo pesquisador, que tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, atendendo a legislação brasileira (Resolução Nº 466/12 do Conselho Nacional de Saúde), utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome não estará registrado nem será publicado. Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com o pesquisador responsável por um período de 5 (cinco) anos, e após esse tempo serão destruídos. Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma via será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida ao Sr.(a).

Eu, \_\_\_\_\_, portador do documento de identidade número \_\_\_\_\_ fui informado(a) dos objetivos do estudo sobre “A metodologia de superação da imunidade a mudanças como ferramenta de desenvolvimento individual”, de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma via deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada à oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

São Paulo, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

|   |               |
|---|---------------|
| _____<br>Nome e assinatura do(a) participante | _____<br>Data |
| _____<br>Nome e assinatura do pesquisador     | _____<br>Data |
| _____<br>Nome e assinatura da testemunha      | _____<br>Data |

Em caso de dúvidas com respeito aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o:

Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH)

Universidade de São Paulo.

Av. Prof. Mello Moraes, 1.721, bloco G, sala 27

Cidade Universitária - São Paulo/SP - 05508-030

Telefone: 3091-4182

[comite.etica.ipusp@gmail.com](mailto:comite.etica.ipusp@gmail.com)