UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

Daniel Guerra

ENEAGRAMA

Ferramenta de análise de perfil comportamental

Limeira
2021

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

Daniel Guerra

ENEAGRAMA

Ferramenta de análise de perfil comportamental

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas à Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas.

Orientadora: Profa. Dra. Angela Christina Lucas

Limeira
2021

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Ciências Aplicadas
Renata Eleuterio da Silva - CRB 8/9281

Guerra, Daniel, 1997-
G937e Eneagrama : ferramenta de análise de perfil comportamental / Daniel Guerra. – Limeira, SP : [s.n.], 2021.

Orientador: Angela Christina Lucas.
Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Eneagrama. 2. Gestão de pessoas. 3. Análise do comportamento aplicada. I. Lucas, Angela Christina,1979-. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Informações adicionais, complementares

Título em outro idioma: Enneagram: behavioral profile analysis tool
Titulação: Bacharel em Administração
Data de entrega do trabalho definitivo: 20-07-2021

AGRADECIMENTOS

Ao tratar de agradecimentos não posso deixar de agradecer o apoio e a parceria da organização estudantil Enactus Unicamp limeira, organização esta que contribuiu para a realização do estudo, em especial à diretora da área de gestão de pessoas, Débora Moreno, por responder prontamente à todas as perguntas desde o início da parceria e, além disso, incentivar a colaboração e o preenchimento do questionário pelos colaboradores da organização. Além disso dedico um agradecimento especial à Prof. Dra. Angela Christina Lucas por todo apoio desde o primeiro semestre com a matéria até sua conclusão, sempre disponível e auxiliando quanto a questionamentos, dando dicas e indicações que nortearam o trabalho de uma maneira leve e objetiva, fazendo com que a produção do presente estudo se desse de maneira prazerosa e tranquila.

Tendo em vista que o maior pilar de minha vida é a família, agradeço imensamente aos meus pais, Sr. Julio Guerra Neto e Dra. Adeli de Lourdes Ferreira por proporcionarem a minha presença na Universidade Estadual de Campinas e me darem todo apoio durante a minha vida, sem eles nada disso seria possível.

GUERRA, Daniel. ENEAGRAMA: Ferramenta de análise de perfil comportamental. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas.) – Faculdade de Ciências Aplicadas. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, 2021.

RESUMO

O presente estudo tem como base a ferramenta Eneagrama, desenvolvida pelo filósofo Gurdjieff e aprimorada pelo médico psiquiatra Dr. Claudio Naranjo. O modelo de TCC escolhido foi o modelo TCC COM (comunidade), este o qual é associado a uma intervenção comunitária, na forma de um projeto em organizações com ou sem fins lucrativos dando enfoque quanto a consultoria em gestão de pessoas. Tendo em vista o escopo do modelo comunidade, o trabalho foi realizado em parceria com a organização estudantil Enactus Unicamp Limeira, organização sem fins lucrativos composta por estudantes da Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas, e com base na ferramenta e em estudos acerca do tema foi possível identificar através de questionário os tipos eneagramáticos dos participantes da organização no intuito de promover uma aproximação entre as lideranças e seus liderados através da expansão da consciência acerca do perfil comportamental dos colaboradores da organização, sabendo a partir do momento do presente estudo seus pontos fortes e fracos, suas melhores áreas de atuação e atividades a desempenhar visando assim o melhor aproveitamento dos potenciais vinculados a cada perfil eneagramático. O foco principal foi, primeiramente, o alcance da eficiência quanto a custos vinculados ao *turn-over* de alunos participantes da organização e também ao aproveitamento durante as atividades desempenhadas dentro de suas respectivas áreas, e por segundo a eficácia quanto à alocação de um colaborador em uma área e sua respectiva atuação frente aos objetivos da organização. Após o estudo foi disponibilizado à organização o questionário para definição do tipo eneagramático e também uma apostila contendo os tipos e suas principais características, pontos fortes e fracos, pontos a se trabalhar, melhores atividades a desempenhar e melhores cargos.

Palavras-chave: Eneagrama 1. Perfil 2. Comportamento 3. Consultoria 4. Eficiência 5 Eficácia 6.

GUERRA, Daniel. ENNEAGRAM: Behavioral Profile Analysis Tool. 2021. Undergraduate final work in Business Administration. – College of applied sciences. State University of Campinas. Limeira, 2021.

ABSTRACT

The present study is based on the Enneagram tool, developed by the philosopher Gurdjieff and improved by the psychiatrist Dr. Claudio Naranjo. The TCC model chosen was the TCC COM (community) model, which is associated with a community intervention, in the form of a project in for-profit or non-profit organizations focusing on people management consulting. Given the scope of the community model, the work was carried out in partnership with the student organization Enactus Unicamp Limeira, a non-profit organization composed of students from the Faculty of Applied Sciences of the State University of Campinas, and based on the tool and on studies about of the theme, it was possible to identify, through a questionnaire, the enneagrammatic types of the organization's participants in order to promote a rapprochement between the leaders and their subordinates through the expansion of awareness about the behavioral profile of the organization's employees, knowing, from the time of this study, their strengths and weaknesses, its best areas of activity and activities to be performed, thus seeking to make the best use of the potentials linked to each enneagram profile. The main focus was, firstly, the achievement of efficiency in terms of costs related to the turn-over of students participating in the organization and also the achievement during the activities performed within their respective areas, and secondly, the effectiveness regarding the allocation of an employee in an area and its respective performance towards the organization's objectives. After the study, a questionnaire to define the eneagram type was made available to the organization, as well as a handout containing the types and their main characteristics, strengths and weaknesses, points to work on, better activities to perform and better positions.

Keywords: Enneagram 1. Profile 2. Behavior 3. Consultancy 4. Efficiency 5. Efficacy 6.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Eneagrama: Centros de inteligência …….....	24
Figura 2	Ser diferente dos demais: Google Imagens.....	25

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Percentual de participação de cada perfil na organização estudada……..... .	18

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Cronograma de atividades e entregas.....	16
Quadro 2	Cargos e Atividades mais adequadas …….	19

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FCA	Faculdade de Ciências Aplicadas
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PCO	Pesquisa de Clima Organizacional
Big Five	Cinco Grandes Fatores
DISC	Dominância, Influência, Estabilidade, Conformidade
MBTI	Myers Briggs Typology Indicator

SUMÁRIO

1	TEMA …….....	09
2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	09
3	OBJETIVOS (Geral e Específico)	11
4	JUSTIFICATIVA	11
5	REVISÃO DA LITERATURA ……...	12
6	METODOLOGIA ……...	13
7	CRONOGRAMA ……...	14
8	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS …….	14
9	PROPOSTAS PARA A ENACTUS UNICAMP LIMEIRA ……...	22
10	CONCLUSÃO ……...	26
11	REFERÊNCIAS ……	27
12	ANEXO I - Questionário: Teste de Perfil de Personalidade…..…..	30
13	ANEXO II - Gabarito do Questionário …….	37
14	ANEXO III - Apostila de Estudo dos Tipos Eneagramáticos……..	38

1 - TEMA

Como tema de estudo foi definido o Eneagrama como uma ferramenta de análise de perfil comportamental em organizações e grupos em geral.

2 - DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O conceito de estratégia teve sua origem na Grécia Antiga, com suas intenções voltadas para a guerra, sendo considerada como: “a arte e a ciência de conduzir um exército por um caminho” (MEIRELLES, 1995). Uma definição sem caráter militar deste mesmo conceito pode ser encontrada nos dicionários como: “ a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos” (HOUAISS, 2009) e foi com base nesta definição que, com o passar dos anos e com a evolução da indústria, do mercado e da sociedade em geral, a estratégia passou a ser vista pelas organizações como um diferencial essencial para a sustentabilidade organizacional em um contexto de grande competição.

Dentre as ferramentas estratégicas voltadas para a área de recursos humanos, a análise de perfil comportamental apresenta-se como uma ferramenta que agrega e facilita a gestão de pessoas no que tange à eficiência e eficácia no recrutamento e retenção de colaboradores, permitindo aos gestores alcançar um planejamento organizacional adequado. De acordo com a pesquisa do SEGET (2015, p.3): “um bom diagnóstico da avaliação de perfil comportamental, evita problemas futuros em uma organização, sendo no planejamento dos Recursos Humanos: recrutamento e seleção, remanejamento de cargos e salários, avaliação de desempenho, ou até mesmo na escolha de uma promoção seja ela vertical ou horizontal”.

Tendo em vista um contexto de mercado altamente competitivo, no qual a redução de custos pode ser considerada muitas vezes uma vantagem (dependendo do mercado de atuação da organização), a diminuição do *turnover* (rotatividade de funcionários) por exemplo, é um diferencial, bem como a satisfação dos funcionários, pois um funcionário alinhado aos objetivos da empresa e que tenha uma boa gestão e acompanhamento, produz mais e com maior qualidade. “O colaborador fica mais motivado atuando em uma função que seu perfil

comportamental se enquadra, ele delega sua função com mais eficiência, diminuindo os conflitos dentro das organizações, diminuindo o absenteísmo e principalmente o índice *turnover […]* a empresa acaba tendo colaboradores mais qualificados, suprindo as necessidades de seus clientes com produtos de qualidade, isso acaba sendo uma vantagem competitiva, aumentando a produtividade da empresa, trazendo lucros e trilhando um caminho de sucesso." (SEGET, 2015, p.3).

Conforme visto, a utilização de ferramentas de análise de perfil comportamental pode ser de grande utilidade para organizações. Pensando nisso, o presente trabalho tem a intenção de auxiliar a área de gestão de pessoas da organização estudantil Enactus Limeira na melhoria de processos quanto ao recrutamento de membros, escolha de áreas ou projetos de atuação e acompanhamento dos mesmos. A Enactus Limeira é uma organização estudantil, com participação ativa de cerca de 30 estudantes (dados de 2020), sediada na Universidade Estadual de Campinas (FCA), que tem por objetivo: "Construir com a comunidade de Limeira projetos empreendedores e autossustentáveis, a fim de empoderá-la e torná-la protagonista de sua própria mudança." (Fonte: Site da Enactus Limeira). A Enactus Limeira é dividida em seis áreas, dentre elas: Gestão de Pessoas; Administrativo; Captação de Recursos; Comunicação e Marketing; Prospecção e Executivo. Além disso, no momento em que o membro entra para a organização, ao invés de ir para alguma das áreas citadas anteriormente, ele poderá ser alocado em algum dos projetos que são desenvolvidos com a comunidade de Limeira.

A área de Gestão de Pessoas, que será a parceria principal do presente estudo, tem por objetivo realizar o processo seletivo da organização, encaminhamento para as áreas ou projetos, assim como, fazer o acompanhamento dos membros a fim de desenvolvê-los e torná-los melhores pessoas e profissionais. Para isso, os membros da área são divididos em duas frentes, sendo elas: desenvolvimento e acompanhamento, e são atribuídas atividades a serem feitas ao longo das gestões que duram um ano como por exemplo: Plano de desenvolvimento individual (PDI), feedback 360º, Pesquisa de Clima Organizacional (PCO), treinamentos e dinâmicas, eventos e integrações, além de realizarem o critério de membresia e o monitoramento das áreas e projetos. (Informações coletadas de uma membra da área).

3 - OBJETIVOS (Geral e Específico)

O objetivo geral do trabalho será a análise do perfil comportamental dos membros da organização estudantil Enactus Limeira, em parceria com a área de gestão de pessoas, buscando um melhor aproveitamento quanto a eficiência e eficácia na seleção e atuação dos membros em suas áreas ou projetos através de uma liderança mais consciente com relação aos participantes e suas particularidades. Posteriormente, será disponibilizada a ferramenta de análise de perfil comportamental através do eneagrama ao pilar de gestão de pessoas para utilização nos processos da organização.

4 - JUSTIFICATIVA (Oportunidade, viabilidade e importância do projeto)

Devido ao fato de que a organização não dispõe até o presente momento de nenhuma ferramenta de análise de perfil comportamental (os processos de recrutamento e monitoramento são realizados através de conhecimento tácito dos Líderes), o modelo do eneagrama se apresenta como uma facilidade ao se considerar o fato de que ele traz uma padronização nos processos de recrutamento e seleção da área de gestão de pessoas. A análise através do questionário é realizada de maneira quantitativa, e esta análise fornece o perfil do candidato ou colaborador de acordo com as respostas do mesmo, facilitando assim o processo de recrutamento e direcionamento a área que tem maior adequação tendo como base o resultado/perfil apresentado.

Com relação ao monitoramento, a ferramenta do Eneagrama é apresentada como uma oportunidade de redução de custos, não necessariamente financeiros, através de uma maior eficiência nos processos de condução de uma equipe, ao passo que o líder já tem conhecimento dos pontos a se trabalhar e nas maneiras de lidar com um certo time ou pessoa em específico, e também quanto à satisfação do colaborador, ao passo que ele é capaz de perceber uma aproximação do líder com a sua pessoa e assim se sente confiante e produz melhor e com mais qualidade. Dentre os custos não-financeiros citados anteriormente, temos os custos de tempo, físicos, psicológicos e de treinamentos (devido ao *turnover),* dentre outros.

5 - REVISÃO DA LITERATURA

Dentre as metodologias utilizadas para a análise de perfil comportamental, têm-se a metodologia “DISC”, desenvolvida pelo estudioso Walter Clarke. “A origem dos instrumentos “DISC” está no livro *As Emoções das Pessoas Normais*, escrito por William Moulton Marston, publicado originalmente em 1928. Marston é o criador dos conceitos, não dos questionários ou relatórios de análise de perfil como conhecemos hoje.” (Fonte: Site da empresa Disc). Após responder um questionário, as pessoas podem ser divididas em quatro perfis: Dominância; Influência; Estabilidade e Conformidade. Tendo em mãos o perfil do participante, o gestor é capaz de identificar com clareza a adequação do funcionário ou possível funcionário às tarefas. Além do DISC, têm-se a “Big Five”. “O modelo *Big Five* sustenta que a personalidade humana é composta por dezenas de fatores específicos. Apesar dessa diversidade, esses fatores confluem para cinco traços amplos que estão em um mesmo nível de hierarquia” (MAURO, Cristiano; FERNANDES, Hudson).

Existe também a ferramenta “MBTI”, um teste desenvolvido durante a Segunda Guerra com base na teoria do psiquiatra e psicoterapeuta Carl Jung. O conceito chave do MBTI é o tipo psicológico, que diz respeito à definição dos processos psicológicos que orientam as escolhas dos participantes. Estes tipos são divididos em 4 dicotomias com pares opostos, e estas 4 dimensões se combinam de diferentes formas e dão origem a 16 diferentes personalidades. (Fonte: SBcoaching, 2019)

Tendo em vista a necessidade de uma diferenciação para a sustentabilidade da empresa no longo prazo, muitas ferramentas foram desenvolvidas com base neste objetivo principal de auxiliar as decisões sobre gestão de pessoas, e cabe ao pilar da área selecionar a mais adequada de acordo com a situação. Dentre elas temos a ferramenta do Eneagrama de Personalidade que será tratada com ênfase durante o desenvolvimento do trabalho, devido ao conhecimento prévio da ferramenta por parte do aluno pesquisador com base na psiquiatria (conhecimento adquirido através de seus pais), e também devido ao seu interesse em implementar a ferramenta no ambiente empresarial/organizacional (área de formação do pesquisador). Esta ferramenta une a matemática à psicologia através da definição de nove tipos psicológicos determinados por uma figura geométrica, que por sinal é

a figura que dá nome ao modelo. Ela foi desenvolvida inicialmente pelo filósofo Gurdjiieff e posteriormente, em 1970, passou por uma atualização através do médico psiquiatra Dr. Claudio Naranjo que correlacionou os estudos de Gurdjiieff às características psiquiátricas dentre as quais tinha conhecimento, e assim montou um sistema de tipologias de personalidade com uma visão médico-psiquiátrica.

A ferramenta do *Eneagrama* é, de certa forma, recente, datando do início dos anos 70 (NARANJO, Claudio), porém apresenta-se como uma forma de conhecimento aprofundado acerca da personalidade, que pode ser utilizada para um maior conhecimento da situação geral do grupo e levantamento de dados, a fim de fornecer informações suficientes para uma posterior estratégia quanto à gestão de pessoas.

Com relação à história do eneagrama e para ter uma base de como são os tipos e os seus subtipos, será utilizado como referencial o livro do Dr. Claudio Naranjo: “Os nove tipos de personalidade – Um estudo do Caráter Humano através do Eneagrama”.

Para tratar do Eneagrama no contexto empresarial, foram selecionadas teses e pesquisas a respeito, como por exemplo a tese de mestrado da Leda Maria Ribeiro, onde ela estuda a relação dos graus de inteligência emocional e empreendedorismo atrelados aos tipos eneagramáticos e suas especificidades. Por segundo, será utilizado um TCC da aluna da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Manoella Manacero, que trata do sistema Eneagrama com relação à comunicação organizacional e a importância de conhecer e desenvolver as potencialidades do público interno de uma organização para a sustentabilidade organizacional. Também será utilizado o estudo das pesquisadoras Thaylla Maria Sirqueira da Silva Moreira Lima e Tânia Maria Resende Carvalho que trata a respeito do uso da ferramenta Eneagrama pela liderança dentro de organizações e como formar líderes capazes e de acordo com o que a área ou o grupo necessita.

6 - METODOLOGIA

Para coleta de dados por pesquisa de campo, foi realizada uma parceria com a organização estudantil Enactus Unicamp Limeira, disponibilizando-se uma ferramenta de avaliação quantitativa com base em um questionário (Anexo I)

disponibilizado através de uma tese de mestrado em administração da pesquisadora Roseli Gonçalves da Rocha (2016), tese esta que consta como bibliografia do presente estudo e que realiza uma relação entre o tipo eneagramático do participante e sua satisfação com o cargo ou atividade desempenhada. A coleta de dados através deste questionário se deu por formulário Google encaminhado aos participantes em parceria com a área de gestão de pessoas da organização. Após o participante responder às questões, foi realizada uma análise quantitativa dos dados e posterior definição do perfil comportamental do participante.

Os modelos de análise bibliográfica e posterior disparo e análise de questionário foram escolhidos por serem os mais adequados ao contexto pandêmico atual e por atingirem uma amostra maior de pessoas e dados. Após a coleta e estudo, foi disponibilizado à organização (Líderes) uma apostila adaptada ao contexto da organização Enactus Limeira, contendo uma breve análise do perfil comportamental dos 9 tipos, listando seus pontos fortes e fracos, oportunidades e formas de lidar com determinado tipo visando assim uma maior eficiência e eficácia na condução de um time e/ou organização em geral.

7 - CRONOGRAMA

Quadro 1: Cronograma de atividades e entregas

ATIVIDADE	DATA DE ENTREGA
1 - Coleta de Dados;	RELATÓRIO PARCIAL 2
2 - Redação dos Resultados;	RELATÓRIO PARCIAL 2
3 - Análise final dos Resultados;	RELATÓRIO PARCIAL 3
4 - Conclusão;	RELATÓRIO PARCIAL 3
5 - Referências Finais;	RELATÓRIO PARCIAL 3
6 - Redação do Relatório Final.	TCC FINAL

8 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com as respostas obtidas no questionário realizado em parceria com a organização estudantil Enactus Unicamp Limeira, foram compilados os tipos

eneagramáticos e suas devidas porcentagens com base no total de participantes, conforme a tabela e o gráfico abaixo.

Tabela 1: Percentual de participação de cada perfil na organização estudada

TIPO	PERFIL	QUANTIDADE	PERCENTUAL
A - 9	Mediador	6	**22,22%**
B - 1	Perfeccionista	0	**0,00%**
C - 2	Ajudante	7	**25,93%**
D - 3	Vencedor	0	**0,00%**
E - 4	Intenso	0	**0,00%**
F - 5	Analítico	6	**22,22%**
G - 6	Precavido	1	**3,70%**
H - 7	Otimista	7	**25,93%**
I - 8	Poderoso	0	**0,00%**
TOTAL		27	

Fonte: Análise das respostas do questionário

Devido ao fato de que a população estudada foi de apenas 27 respondentes, não foi possível obter uma grande variedade de perfis, talvez por conta do perfil de alunos que buscam participar da organização ou por conta de escolhas por parte da organização em seu processo seletivo, sendo classificados somente os perfis 2, 5, 6, 7 e 9. Segue abaixo uma breve explicação acerca de cada perfil e seu papel dentro de uma organização.

Tipo 2 (Ajudante) -> Este perfil figura como um dos mais encontrados na organização. São pessoas centradas na emoção, têm uma percepção aguda dos outros, tornando-se conquistadoras. Corresponde a 25,93% dentre os pesquisados. A pessoa do tipo 2 é uma pessoa que gosta de colaborar, esse perfil está sempre atento a todos, procurando integrá-los e fazer com que se sintam participativos. Por outro lado, tendem a cuidar mais das pessoas do que das próprias atividades (CURSINO, 2012).

Tipo 5 (Analítico) -> O tipo 5 corresponde a 22,22% da organização. São pessoas centradas na mente, têm uma curiosidade pelo entendimento, tornando-se planejadores extremamente racionais. O perfil analítico não se contenta em executar algo sem aprofundá-lo, são criativos e estrategistas, trabalham muito bem em projetos, mas preferem trabalhar sozinhos, fato que pode prejudicar o andamento de atividades em equipe (CURSINO, 2012).

Tipo 6 (Precavido) -> O tipo 6 corresponde somente a 3,7% da organização. São pessoas centradas na ação ou na emoção, visando o controle. Este perfil se compromete profundamente com as causas e as questões organizacionais e é leal às pessoas, porém, são desconfiados e só se envolvem quando se sentem seguros e confiantes em relação às pessoas à sua volta (PALMER, 2009). Além de todo cuidado e desconfiança com relação ao relacionamento interpessoal, este tipo só toma alguma atitude após uma boa análise de riscos e de todos os fatores que podem impactar positivamente ou negativamente sua vida ou seu projeto, ou seja, são ótimos planejadores.

Tipo 7 (Otimista) -> Empatado com o tipo 2, o tipo 7 corresponde a 25,93% da organização. São pessoas centradas na mente; têm uma agilidade mental para lidar com várias coisas ao mesmo tempo, dando prioridade ao prazer. São bastante motivados quando envolvidos em planejamento e projetos, possuem facilidade para entender as atividades e para motivar uma equipe inteira, no entanto, este perfil só planeja, execução geralmente não é a área que motiva esse tipo de personalidade (PALMER, 2009).

Tipo 9 (Mediador) -> Empatado com o tipo 5, o tipo 9 corresponde a 22,22% da organização. São pessoas centradas na emoção ou na mente, têm uma atitude mediadora, dando prioridade ao bem comum. É bom tê-los por perto na organização, pois este perfil traz tranquilidade e consegue harmonizar as equipes de trabalho. A pessoa de tipo 9 exercita bem a empatia, e por isso sabe ver todos os lados em uma situação de conflito, sabendo administrar e muitas vezes reverter a situação. Por outro lado, é preciso tomar cuidado para não perder o foco, uma vez que tendem a morosidade (PALMER, 2009).

A partir do estudo da ferramenta Eneagrama e do entendimento das principais características relativas a cada tipo de perfil comportamental, foi fornecido à área de gestão de pessoas da organização estudantil o nome de cada participante e seu respectivo tipo, e também um material de estudo que, além de conter as características de cada tipo eneagramático, seus pontos fortes e fracos, suas melhores áreas de atuação, atividades mais adequadas, contém também o seguinte quadro: Rocha (2016, página 150)

Quadro 2: Cargos e Atividades mais adequadas

PERFIL	CARGOS MAIS ADEQUADOS	ATIVIDADES MAIS ADEQUADAS
Mediador A - 9	**Auxiliares** e **assistente de administração**, **áreas contábeis,** financeiro, **engenharia**	Atividades rotineiras que não exija tomada de decisão
Perfeccionista - B - 1	**Ensino,** contabilidade, área de saúde, área jurídica.	Atividades que exijam detalhismo.
Ajudante - C - 2	**Ensino**, assistente social, **secretário**	Atividades nas quais possam se sentir úteis, reconhecidos
Vencedor - D - 3	Comunicação, jornalismo, elaboração de projetos	Atividades que possa se promover sua imagem.
Intenso - E - 4	Psicologia, jornalismo, artes	Atividades que possam questionar
Analítico - F - 5	**Informática**, planejamento, **engenharia**, **contabilidade**	Atividades que possam usar o conhecimento intelectual
Precavido - G - 6	**Área acadêmica em geral**	Adapta-se bem em qualquer atividade em grupo
Otimista- H - 7	Planejamento**, jornalismo**, comunicação, marketing	Atividades que não sejam rotineiras
Poderoso- I - 8	Não há cargos específicos	Atividades que possam liderar

Fonte: Pesquisa cargos e atividades mais adequadas

- **Primeira linha de Análise - Percentual de Participação na Organização**

Verifica-se que os perfis empatados com a maior porcentagem são o tipo 2 e o tipo 7. Tendo em vista que a Enactus Unicamp Limeira é uma organização estudantil que visa impactar positivamente a comunidade e ajudar nas demandas necessárias, era de se esperar que um grande número de participantes tivesse seu perfil como sendo do tipo 2. Como dito anteriormente, o indivíduo de tipo 2 é colaborativo, está sempre atento a todos, e procura integrá-los e fazer com que se

sintam participativos. Em uma organização estudantil onde o trabalho é voluntário, faz sentido a seleção de pessoas de tipo 2, pois a organização em suas diversas áreas precisa de pessoas que saibam trabalhar em grupo e que estejam dispostas a doar sua força de trabalho em prol do todo, em prol do objetivo da organização.

Com relação à presença também em grande porcentagem de perfis de tipo 7, é de se esperar a preferência na seleção de pessoas com este perfil devido ao fato de que o tipo 7 é um ótimo motivador, “incentivam os outros a crescer, aceitar desafios, viver experiências e abraçar todo o seu potencial” (CURSINO, 2012, p. 229). Os indivíduos do tipo 7 são criativos, costumam aprender e pensar em alta velocidade, possuem grande inteligência para a solução de problemas e a criação de novas alternativas que ninguém havia pensado. Estas pessoas pensam fora dos padrões, têm ideias em momentos difíceis e são capazes de convencer qualquer um de tentar, e é justamente por todos estes fatos que, assim como o tipo 2, faz sentido uma organização estudantil voluntária optar por ter estes motivadores naturais em seu grupo, tendo em vista que os participantes da organização não recebem nenhum tipo de remuneração ou retorno material.

Com segundo lugar em percentual, têm-se os tipos 5 e 9. Toda e qualquer organização precisa de planejamento, de estratégia e de uma análise aprofundada dos diversos riscos e oportunidades de negócio, e é neste ponto que se faz presente o tipo 5, o perfil analítico. É fundamental para uma organização a presença de pessoas que pensem com calma e que gostem de observar e analisar tudo nos mínimos detalhes, pois é desta análise de dados que surgem as informações, sendo estas que futuramente podem gerar uma mudança, uma escolha ou algum novo projeto. Já com relação ao tipo 9, sua presença se faz necessária pois são ótimos mediadores de conflitos. Em qualquer organização podem ocorrer situações de estresse, atrito e discordância, e é neste momento que entra em cena o perfil 9, o pacifista. Estas pessoas, além de serem ótimos mediadores, têm como foco o bem estar das outras pessoas e estão sempre dispostas a ajudar a equipe. "O tipo nove representa a força mediadora que todos têm, sendo usada no sentido mais positivo possível. As pessoas com este perfil possuem a habilidade de entrar em um grupo e retirar dele a melhor decisão comum, gerada a partir do respeito e de integração de diferentes pontos de vista, diferentes ritmos de vida" (CURSINO, 2012, p. 291).

Por fim, mas não menos importante, têm-se o tipo 6 que, curiosamente, aparece somente em 1 participante da organização. A pessoa de tipo 6 é cautelosa,

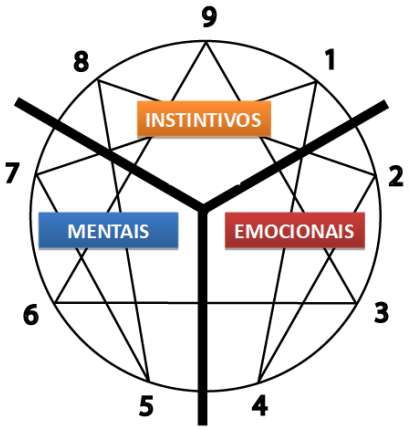
fiel à organização e cooperativa. Por vezes este perfil é posto de lado pois não costuma tomar atitudes sem uma cautela excessiva, porém em uma organização é necessária a presença de uma pessoa que, conforme dialeto popular, tenha o “pé no chão” pois uma organização não possui recursos infindáveis, portanto antes de qualquer atitude é necessária a reflexão a fim de não tomar atitudes sem sentido que possam prejudicar o desenvolvimento de projetos, e é neste ponto que o tipo 6 é essencial.

O tipo 6 é leal à organização e respeita sua cultura e estrutura hierárquica, e isto é importante pois uma organização precisa de pessoas que respeitem as regras e as posições de maior influência, no caso os líderes. As pessoas de tipo 6 "têm capacidade para grandes atos de abnegação em nome do dever ou da responsabilidade com outros. Relativamente desapegados da necessidade de sucesso imediato, seis são capazes de trabalhar sem as recompensas do reconhecimento público" (PALMER, 2009, p. 295). Ou seja, são capazes de se empenhar em causas por um ideal, sem a necessidade de recompensas, e justamente como tratado acima, a Enactus Unicamp Limeira é uma organização sem fins lucrativos e seus participantes não recebem nenhum tipo de remuneração material, portanto faria sentido uma maior presença de pessoas deste tipo.

- **Segunda Linha de Análise - Falta de Tipos na Organização**

Após a coleta de dados foi possível perceber que na organização estudantil Enactus Unicamp Limeira não existem pessoas dos tipos 1, 3, 4 e 8, e isto denota uma clara preferência durante o recrutamento por um grupo seleto de perfil, ou então o que pode ocasionar esta falta é o perfil de alunos da universidade que buscam participar desta organização.

Figura 1: Eneagrama; Centros de inteligência



Fonte: Google, “Eneagrama, centros de inteligência”, 2021

Conforme a figura acima, tratando-se primeiramente do centro emocional, não existem no grupo as pessoas de tipo 3 e 4. Neste centro predomina a compaixão, e os tipos do centro emocional compartilham a preocupação com outras pessoas ao mesmo tempo em que exigem esta mesma preocupação em igual medida ou superior em retribuição. Pessoas do tipo 3 estão sempre buscando a autoprojeção, sendo muitas vezes competitivas ao extremo, o que pode ser considerado como ponto negativo em uma organização onde predomina o pensamento coletivo e o reconhecimento é dado ao todo, não somente a uma pessoa específica. Com relação às pessoas do tipo 4 elas são intensas, sendo muitas vezes trágicas, sensíveis e difíceis de lidar, justamente porque se magoam muito facilmente e não costumam aceitar bem as críticas, mesmo que estas venham com as melhores intenções.

Com relação ao centro instintivo, não existem na organização pessoas do tipo 1 e do tipo 8. Os tipos do centro instintivo tendem a perceber o mundo através não somente do Instinto, mas também através de uma inteligência das sensações físicas e sinestésicas. Este centro busca sempre obter o controle da situação. Costumam usar a posição e o poder que detém para adequar e tornar a vida ao seu redor como acham que ela deveria ser, criando estratégias para garantir seu lugar no mundo. Pessoas do tipo 1 têm a certeza de que existe somente uma maneira de realizar as coisas, a correta. São muito críticas e perfeccionistas, não costumam estar abertas à criatividade e não lidam muito bem com mudanças, ou seja, em uma organização composta por jovens que ainda não é uma organização profissional, existem momentos em que as coisas não saem como planejado ou então ocorrem mudanças

inesperadas durante os projetos, ou então o lider não possui uma condução de time perfeita e com atenção aos detalhes, situações estas que não são de agrado de pessoas do tipo 1. Com relação às pessoas do tipo 8, elas precisam estar no controle de tudo, são exageradas e possuem um estilo de vida excessivo. Por vezes são grosseiras e não aceitam muito bem a opinião dos outros, o que gera desconforto em uma organização jovem que visa a liberdade de opiniões e pensamentos.

- **Terceira Linha de Análise - Impactos da Falta de Diversidade de Perfis**

A falta de diversidade em uma organização gera risco de homogeneidade. Em uma empresa ou organização com homogeneidade de perfis, podem ocorrer certas dificuldades e prejuízos quanto à qualidade do processo de tomada de decisões ou resolução de problemas devido ao fato de que a diversidade está atrelada a uma multiplicidade de formas de pensar e consequentemente uma diversidade de soluções e ideias. Em uma situação na qual todos ou a maioria pensam da mesma maneira, ocorre uma forte pressão para um consenso, e esta pressão faz com que os participantes não consigam ter um pensamento crítico, além de excluir uma possível minoria que arrisque pensar de forma divergente. Além do risco de homogeneidade, existe o risco de excesso de confiança. Muitas pessoas que pensam da mesma forma podem achar que estão indo em uma boa direção, mas pode não ser o caso, ou seja, o excesso de confiança gera decisões arriscadas além de estratégias e projetos mal planejados.

Figura 2: Ser diferente dos demais

Fonte: Google, “Seja diferente dos demais”, 2021

Com relação à falta do tipo 1, a organização perde tendo em vista que pessoas com este perfil são altamente responsáveis e compromissadas com o trabalho e com os outros, procurando sempre fazer o melhor. Elas representam o que há de mais íntegro, honesto e disciplinado. Ao confiar um trabalho ou uma tarefa a esta pessoa, é certo que será feito do início ao fim e com o máximo de zelo possível. Possuem como pontos fortes a integridade, a responsabilidade e a busca da excelência, da justiça e da razoabilidade. Com relação à falta do tipo 3, a Enactus perde um perfil que é altamente eficiente e que é o tipo de pessoa que tem muita energia e que “faz acontecer”. "O tipo 3 personifica um entusiasmo contagiante por projetos e metas futuras. Munidos de imensa capacidade para trabalhar duro, seus exemplares podem inspirar outras pessoas a atingir altos níveis de qualidades pessoais" (PALMER, 2009, p. 182) "Os tipos 3 são extremamente determinados e focados na conquista de seus objetivos, e não deixam nada atrapalhar as metas traçadas" (CURSINO, 2012, p. 108) ou seja, é uma pessoa que, ao passo que seus objetivos estão alinhados com os da organização, vai se doar por completo e trabalhar duro para que o grupo conquiste os seus objetivos.

O tipo 4 em uma organização: "Representa o que há de mais original, criativo, autêntico e especial. São pessoas que valorizam o ser humano, suas buscas pessoais e sua necessidade de fazer as coisas porque gosta[...]" (CURSINO, 2012, p. 137). Já o tipo 8 possuiria como pontos positivos para a organização o seu senso de justiça e o seu jeito verdadeiro e autêntico (doa a quem doer). Representam o que há de mais forte, mais confiante e mais verdadeiro nas pessoas, são corajosos, defendem as injustiças do mundo e têm energia para sair da zona de conforto. São pessoas de gênio forte, mas que se doam por completo em prol de um objetivo que consideram justo.

9 - PROPOSTAS PARA A ENACTUS UNICAMP LIMEIRA

Tendo em vista que o público formador da organização Enactus Unicamp Limeira é majoritariamente composto pelos perfis eneagramáticos 2, 5, 7 e 9, serão descritos os pontos a se observar ao tratar-se da gestão destes tipos dentro da organização.

Com relação ao tipo 2, vale ressaltar que eles gostam muito de ajudar ao próximo, porém ao mesmo tempo gostam de ser reconhecidos por seu auxílio. “*O*

indivíduo do tipo 2 costuma ter uma imagem muito positiva de si mesmo, vendo-se como uma pessoa boa, que se sacrifica e que age pelo bem e pela satisfação dos outros" (CURSINO, 2012, p. 73). A pessoa de tipo 2 tem a tendência de concentrar sua atenção naquilo que as outras pessoas desejam e precisam, negligenciando suas próprias necessidades. De acordo com Cursino (2015), um lado a se observar quanto a gestão de pessoas deste tipo é que, pela dificuldade em dizer “não" às pessoas e também por querer ser muito prestativo, este perfil pode acabar acumulando tarefas além de seus limites ao mesmo tempo em que possui dificuldade para compartilhá-las, e isso pode fazer com que perca seu foco e direcionamento, abalando sua eficiência e eficácia na realização das demandas da organização.

As melhores áreas de atuação de pessoas de tipo 2 dentro da organização seriam: Projetos; Prospecção; Gestão de Pessoas. São ótimos voluntários e trabalham bem em áreas nas quais haja relacionamento com pessoas. Se sentem bem em ambientes harmoniosos, com oportunidade de ajudar os outros e de presenciarem o retorno positivo de seu trabalho (mesmo que seja através de um agradecimento).

Com relação ao tipo 5, eles são ótimos observadores, são extremamente racionais e analíticos e utilizam destes dons para tomar as decisões em sua vida. São pessoas autossuficientes que, devido a este desejo de observar e tomar atitudes sozinhos, costumam se isolar das demais pessoas sem nenhuma dificuldade. Não se incomodam em não viverem experiências diferentes e palpáveis, pois estão muito confortáveis em seu mundo interno, imaginativo e mental. “*O amor à privacidade se transforma em solidão quando se isolam e não conseguem alcançar os outros*” (PALMER, 2009). O tipo 5 pode se isolar mesmo estando em meio a um grande grupo, uma festa ou então em alguma reunião, podendo estar ali de corpo presente e até mesmo sinalizar com a cabeça através de movimentos, como se estivesse ouvindo, porém, caso o assunto não seja de seu interesse ou não agrade/acrescente nada ao seu conhecimento (de acordo com seu julgamento), seus pensamentos estarão, na verdade, muito distantes.

As melhores áreas de atuação de pessoas de tipo 5 dentro da organização seriam: Administrativo; Captação de Recursos; Executivo. São pessoas muito boas em analisar dados relativos às áreas onde se encontram e em tomar decisões racionais e com o máximo de atenção aos detalhes justamente porque possuem

calma natural nas crises e uma postura não invasiva com relação aos demais participantes do grupo, ou seja, mesmo em pressão, conseguem manter clareza e certeza em suas decisões. Além da tomada de decisões, são ótimos em planejamentos, pois são capazes de observar e montar em sua mente situações e projeções além do que as pessoas de outros tipos conseguem. "*Tem enorme habilidade de manter a calma e acalmar os outros, tomando as melhores decisões quando ninguém mais consegue fazer isso" (CURSINO, 2012, p. 167).*

Com relação ao tipo 7, são pessoas inovadoras, criativas, dispostas, capazes de pensar fora dos padrões e divertidas. Vivem com o ideal de que a felicidade está em vivenciar todo tipo de aventuras e prazeres que a vida tem a oferecer. "*Pessoas com este perfil preferem enxergar o quadro geral das coisas, procurando entender como os fatores se relacionam sistematicamente e, devido a isto, não costumam dar atenção aos detalhes" (CURSINO, 2012).* As pessoas deste tipo gostam de ter várias opções em aberto e a vida em ritmo de aventura, e é justamente pelo fato de que elas são impulsivas e instáveis, que elas costumam ter problemas com compromisso. Para a pessoa de tipo 7, ter que se comprometer somente com uma escolha ou um caminho é algo que a deixa desconfortável e com certa irritação.

As melhores áreas de atuação para as pessoas do tipo 7 são: Projetos; Comunicação e Marketing; Prospecção. São pessoas animadas, agradáveis, persuasivas, versáteis, flexíveis, fascinadas pelas aventuras da vida e falantes, justamente por isto se dão muito bem em ambientes que incentivem a criatividade, onde as pessoas podem expor livremente seus pensamentos e ideias sem se preocuparem em errar ou então com uma única forma correta de se pensar. Preferem equipes ou times menos organizados, onde sintam liberdade de atuação e de pensamento. "*São pessoas que trazem movimento e mudança. São capazes de fazer acreditar em um futuro cheio de oportunidades, cheio de coisas alegres e positivas, incentivando as pessoas a crescer, aceitar desafios, viver experiências e abraçar todo o seu potencial*" (CURSINO, 2012, p. 229)

Com relação às pessoas do tipo 9, a palavra que define este tipo é "Conforto". São pessoas que fogem do conflito e da mudança e costumam conter sua energia e sua raiva. São ótimos mediadores de conflitos pois são pacificadores e estão sempre no caminho do meio, tentando ouvir e atender a todos. As pessoas desse eneatipo trabalham para que as outras pessoas se sintam bem, e estão sempre dispostas a ajudar a equipe. Elas não se preocupam em realizar serviços rotineiros e

de longo prazo, além de serem boas ouvintes e aceitarem a opinião dos outros com facilidade. "*O tipo nove representa a força mediadora que todos têm, sendo usada no sentido mais positivo possível. As pessoas com este perfil possuem a habilidade de entrar em um grupo e retirar dele a melhor decisão comum, gerada a partir do respeito e de integração de diferentes pontos de vista, diferentes ritmos de vida*" (CURSINO, 2012, p. 291).

Para as pessoas de tipo 9 não existe melhor área de atuação dentro da organização, pois elas têm facilidade de participar de qualquer equipe, seja com o líder ou como participante. Procuram ambientes tranquilos, onde as pessoas se deem bem, onde haja cooperação, espírito de equipe e trabalho em grupo. Preferem ambientes onde: *"A rotina é confortável e, de preferência, flui sem grandes perturbações, mudanças bruscas de ritmo ou alvoroços, com estabilidade e previsibilidade graças a processos, metas, responsabilidades e funções claras e bem definidas" (CURSINO, 2012, p. 295).*

Com relação à liderança, as pessoas se sentem à vontade para dividir suas opiniões com um líder de tipo 9, individualmente ou em reuniões da equipe, sem medo de serem julgadas. O líder do tipo 9 é inclusivo, as coisas são pedidas em vez de demandadas e a porta da sala está sempre aberta e acessível para todos, sem intimidação.

Como proposta de solução, tendo como base o processo de recrutamento e seleção e visando a diversidade na organização, foi entregue à Enactus Unicamp Limeira o questionário desenvolvido por Rocha (2016), o mesmo utilizado no presente estudo, onde a organização poderá identificar o tipo eneagramático do participante e assim, através da apostila fornecida em formato PDF contendo as descrições de cada tipo, especificando seus pontos fortes e fracos, as melhores áreas de atuação e o que esperar quanto ao atitudinal das pessoas de cada tipo, a área de gestão de pessoas poderá fornecer substrato e matéria-prima às lideranças para planejamentos estratégicos quanto à gestão de time, alocação de pessoal ou então migrações entre áreas de participantes já presentes no quadro de membros da organização. Logo abaixo apresenta-se um quadro desenvolvido por Rocha (2016) que caracteriza o perfil, seus cargos mais adequados e atividades mais adequadas, quadro este que também consta no material entregue à organização.

10 - CONCLUSÃO

Após a realização do presente estudo foi possível observar e ter a certeza de que mesmo sendo da mesma espécie, cada ser humano tem suas particularidades, seus talentos e suas habilidades, cada ser é detentor de necessidades múltiplas e variadas acerca de seu ambiente de trabalho e de suas relações interpessoais (SCHERMERHORN, 2006). Sabendo disso, é de se esperar que as lideranças tenham estratégias e tomem atitudes conscientes deste fato, pois isto gera maior satisfação e eficiência, o que consequentemente garante o futuro de uma organização, seja ela uma organização de fins econômicos ou não, pois a personalidade molda o comportamento das pessoas na organização e as características variam de acordo com o ambiente o qual estão inseridos (ROBBINS, 2005), ou seja, em uma situação na qual o líder não tem conhecimento do perfil e das características de seus subordinados, um colaborador que pode ser considerado ineficaz ou ineficiente, não é de fato ineficaz ou ineficiente, podendo estar somente realizando uma atividade ou atuando em um cargo que não condiz com seu perfil, sendo muito mais favorável uma adequação na qual os potenciais de seu perfil possam ser explorados e desenvolvidos, trazendo ganhos para a organização tanto em produção quanto em redução de custos.

Através do estudo foi possível comprovar a eficácia da ferramenta Eneagrama no alcance do objetivo principal do estudo de auxiliar a organização estudantil Enactus Unicamp Limeira em seu processo de PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) onde através do conhecimento das características de cada participante da organização, a área de Gestão de Pessoas poderá tomar iniciativas com maior propriedade e fornecer insumos às lideranças das diversas áreas com propósito de auxiliá-las nas tomadas de decisões. O auxílio à organização se deu por meio de embasamento teórico, indicando-se quais os cargos e atividades mais adequadas aos perfis de personalidade, esmiuçando as particularidades e aconselhando a melhor maneira de lidar com cada perfil.

A organização estudantil estudada faz parte de uma organização maior, que é a Enactus Brasil. A história da Enactus em Limeira teve início em 2013 através de um projeto inicial de auxílio à comunidade de Limeira. Desde 2013 a organização sediada em Limeira-SP está em constante crescimento e passando por constantes mudanças e adequações, e até o momento deste estudo não possuía nenhuma

ferramenta de análise de perfil comportamental, ou seja, a tomada de decisões e recrutamento e seleção foi realizada até então por processo de análise qualitativa, baseando-se em entrevistas e dinâmicas em grupo, e a partir do momento da pesquisa realizada, o questionário Eneagrama entrou como parte dos processos da organização como ferramenta de análise quantitativa e posterior análise do perfil dos participantes. “O Eneagrama é uma ferramenta que busca mapear as potencialidades existentes dentro da organização, transformando-se em incentivo para criatividade, tomada de decisão, comunicação, trabalho em equipe, planejamento, acesso à mudança e ao desenvolvimento dos profissionais, evidenciando seus talentos e suas competências” (ROCHA, 2016).

11 - REFERÊNCIAS

- **MBTI, *Big Five* e DISC:**

DISC. “DISC Original”. Disponível em: https://www.disc.com.br/o-disc-original/

SBCOACHING. “MBTI: o que é, como funciona, benefícios desse teste”. Disponível em: https://www.sbcoaching.com.br/blog/mbti/

MAGALHÃES, Paulo. “Teste de personalidade MBTI: você conhece essa metodologia?” Disponível em: https://blog.trello.com/br/teste-de-personalidade-mbti

GOMES, Cristiano; FERNANDES, Hudson. “Relações hierárquicas entre os traços amplos do *Big Five”.* Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722012000300004

ROBBINS. “Comportamento Organizacional”. 11ª Edição. Disponível em:

https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxhc2lhMzE1MDEwNTR8Z3g6MWQ2ZDk0MDRiMzRmNzFiZA

SCHERMERHORN Jr. J. R. “Administração – Conceitos Fundamentais”. Curtolo. Rio de Janeiro. 2006.

CURSINO, N. “Eneagrama para Líderes – Autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança”. Mogi das Cruzes, SP, 2012.

PALMER, H. “O Eneagrama. Compreendendo-se a si mesmo e os outros em sua vida”. 6ª Edição. 2009

- **Enactus:**

ENACTUS. “Missão; Visão; Valores”. Disponível em: https://enactusunicamplimeira.org.br/

- **História do Eneagrama:**

Livro “Os nove tipos de personalidade – Um estudo do Caráter Humano através do Eneagrama Dr. Claudio Naranjo”

- **Eneagrama nas empresas:**

SUTTON, Et al.“Personality type and work-related outcomes: An exploratory application of the Enneagram model;” Disponível em: https://www.semanticscholar.org/paper/Personality-type-and-work-related-outcomes%3A-An-of-Sutton-Allinson/5ce9242cbeb133b38488308ea7e784e2f04ed9bf

RIBEIRO, Lêda Maria. “Empreendedorismo e Inteligência Emocional: o eneagrama como instrumento de autoconhecimento”. Disponível em: https://tede.ufrrj.br/handle/tede/1007

AMORIM, MANOELLA MANACERO. “O sistema Eneagrama e a comunicação organizacional: A importância de conhecer e desenvolver as potencialidades do público interno”. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/193008/001087555.pdf?sequence=1&isAllowed=y

REVERSI, Cristiane SEIBERT, Kelly MACHADO, Larissa. “Inteligência Emocional nas Empresas”. Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20161020-210010_arquivo.pdf

Thaylla Maria Sirqueira da Silva Moreira Lima; Tânia Maria Resende Carvalho . “ENEAGRAMA: a contribuição desta ferramenta para a atuação dos líderes nas empresas”. Disponível em: http://www.revistas.unifan.edu.br/index.php/RevistaICSA/article/view/303

12 - ANEXO I - Questionário: Teste de Perfil de Personalidade

Instruções: No questionário há 45 afirmações. O participante deverá ler uma a uma, na ordem apresentada, e atribuir para cada uma delas uma nota de 0 a 5. Quanto mais alta a nota, mais a afirmação é verdadeira para você, ou seja, a nota "0" diz que a afirmação não tem nada a ver com o participante, ao passo que a nota "5" diz que ela é uma grande verdade para o participante. Seja sincero(a) e atribua uma nota correspondente ao que é realmente verdade, e não o que você gostaria que fosse. Sua sinceridade é importante para um bom resultado. Considere o valor de cada afirmação para as áreas de sua vida como um todo, e não apenas para o campo profissional. Se você tiver mais de 25 anos, os resultados serão mais positivos e com maior veracidade.

A1 Você é considerado pela maioria uma pessoa pacífica, que se dá bem com quase todo mundo. É fácil para você ouvir os outros e ser simpático, mesmo com aquelas que acabou de conhecer. Você gosta de bater papo e de ser amigável com todos.

B1 Você é uma pessoa considerada crítica com os outros e consigo. Também não gosta muito de ser criticado.

C1 Você gosta muito de ajudar as outras pessoas, em especial as mais queridas. Frequentemente você se desdobra bastante para auxiliá-las. Também é comum elogiá-las e falar bem delas.

D1 Você considera importante entrar em um jogo para vencer. É comum você se desdobrar para que isso aconteça, pois tem um gosto pela vitória. Para você, é importante ser reconhecido pelas coisas que realiza. Seu foco em resultados é grande.

E1 Para você, as coisas que faz na vida, o trabalho que exerce precisa ter um significado maior do que apenas sobrevivência. Fazer as coisas apenas por fazer, seguir rotinas não é com você. Você precisa se sentir valorizado como o ser humano único que é.

F1 Você é uma pessoa bastante racional e analítica. Acredita que, para tomar decisões, é fundamental o uso da análise lógica e da inteligência. Acredita que pessoas muito emotivas ou exageradas não tomam as melhores decisões.

G1 Você é uma pessoa precavida, que pensa nas coisas antes de elas acontecerem. Antes de viajar para um lugar novo, por exemplo, você acha importante olhar o mapa, conhecer o caminho e se planejar com antecedência, principalmente para o caso de algum imprevisto ocorrer.

H1 Você é uma pessoa que adora novidades e aventuras. Prefere aprender coisas que sejam diferentes e inovadoras. Seu pensamento é bastante aberto para novas tendências. Você acha fundamental viver novas experiências. Quanto mais experiências, melhor.

I1 Você é uma pessoa muito direta e não gosta que as pessoas fiquem fazendo rodeios antes de falar alguma coisa. Acha importante ir direto ao ponto. Esse seu jeito assertivo e firme, já fez com que muitas pessoas o considerassem agressivo e ficassem melindradas com você. No fundo, você acha que isso é um pouco de frescura da parte delas.

A2 Você é uma pessoa que prefere tomar decisões na base do consenso. Acha importante ouvir a opinião de todos os envolvidos. Negociar e mediar são habilidades naturais suas. Você não gosta de decisões autoritárias, e esse também não é o seu estilo.

B2 Você gosta das coisas ordenadas nos seus devidos lugares. A desordem costuma irritá-lo, especialmente se alguém mexe em algo que você arrumou.

C2 Você cuida tanto de outras pessoas que acaba se esquecendo de cuidar de você mesmo em alguns aspectos. É como se não sobrasse tempo para isso. É muito mais fácil reconhecer as necessidades e fazer as vontades dos outros do que olhar para as suas.

D2 Você costuma impressionar as pessoas por sua grande capacidade de se superar e conquistar resultados de forma rápida. Costuma também conquistar todos os seus objetivos. Suas metas costumam ser audaciosas.

E2 O seu humor se altera com mais facilidade e velocidade que o das demais pessoas. Pode ser que esteja contente agora e, no minuto seguinte, fique descontente. Às vezes, nem sabe por que isso acontece.

F2 Você aprecia muito ficar um pouco sozinho, todos os dias, para poder pensar sobre as coisas e recarregar suas energias. É comum algumas pessoas dizerem que você está se isolando e que deveria interagir mais. Elas não entendem que, de fato, você se sente bem nesses momentos.

G2 Para você, é importante ver para crer. Algumas pessoas acham que você é cético demais e precisa de muitas comprovações antes de acreditar em algo diferente. Se alguém aparece com uma ideia mirabolante ou um projeto otimista demais, é comum você rapidamente enxergar os possíveis problemas para os quais a pessoa não se atentou. Você tem talento para enxergar riscos.

H2 Para você, é fundamental gostar das coisas que faz, mesmo no trabalho. Prazer, lazer e diversão são coisas que você busca e dá um jeito de ter presentes em sua vida. Se alguma tarefa não estiver sendo agradável e prazerosa, você tenderá a deixá-la para depois ou mesmo a abandoná-la, preferindo começar uma coisa nova.

I2 Você acredita que é comum as pessoas mais fortes ou mais poderosas abusarem das mais fracas. Você considera isso injusto e já comprou muita briga que não era sua para defender os mais fracos. Você é considerado pelos outros uma pessoa forte e comandante.

A3 Se não toma cuidado, você pode se distrair muito facilmente, mesmo que esteja fazendo uma coisa importante. Se não usa uma agenda de tarefas, você pode muito bem se atrapalhar com as prioridades. Quando as pessoas o interrompem e lhe pedem alguma coisa, é difícil dizer "não". Muitas vezes, você acaba fazendo as

coisas delas antes das suas. Isso faz com que você se sobrecarregue ou se atrapalhe com as suas próprias prioridades.

B3 Você costuma não tolerar muito os erros (seus e os dos outros). Você costuma se culpar bastante quando erra.

C3 É muito difícil falar "não" para alguém próximo que esteja precisando de você. Existe uma preocupação em magoar a pessoa com esse "não" ou com o que ela vai pensar.

D3 Você fala muito bem de si mesmo e de suas próprias qualidades. Não é comum você ficar falando de seus pontos fracos ou fracassos. A imagem de uma pessoa de sucesso é importante para você.

E3 Você não gosta de ser uma pessoa igual às demais. Você aprecia ser diferente em pelo menos alguma coisa. Sente-se especial com isso, e sentir isso é importante para você. Você acaba atraindo a atenção das pessoas por ser diferente, de um jeito ou de outro.

F3 Você valoriza muito o conhecimento, a ciência e a informação. De fato, você busca incessantemente o conhecimento, lendo, estudando, pesquisando e pensando. Você admira as pessoas que são inteligentes.

G3 Você leva um tempo para confiar nas pessoas e acha prudente ficar de olho para ver o que vai acontecer, especialmente no caso de quem ainda não conhece bem. Aliás, mesmo depois de conhecê-las, acha importante checar de vez em quando para se certificar.

H3 Você sempre fez muitas coisas ao mesmo tempo. É uma dificuldade para você quando é obrigado a fazer uma coisa só, do início ao fim, para somente depois fazer outra. É comum você ler mais de um livro ou estudar mais de uma coisa ao mesmo tempo. É comum também misturar assuntos completamente diferentes.

I3 Você é uma pessoa que causa impacto, mesmo quando nem pensa em fazer isso. Seu tom de voz é naturalmente alto. Muitas vezes você está apenas falando, mas acham que está gritando. É o seu jeito natural de falar.

A4 Você aprecia muito o valor do grupo e do trabalho em equipe. Prefere agir em um time a fazer as coisas isoladamente. Acredita que o mérito das vitórias é do grupo como um todo, e não de uma ou outra pessoa. Você se sentiria bem desconfortável se alguém começasse a falar que você é o melhor do grupo e o colocasse em destaque por causa disso.

B4 Para você não existe trabalho mais ou menos. Ou está bem feito, ou não está. Todo trabalho deve ser entregue com perfeição nos mínimos detalhes.

C4 É difícil para você pedir explicitamente carinho, atenção ou mesmo algum presente para alguém. Você acredita que as pessoas deveriam saber quando está precisando disso. Para você, é natural saber.

D4 Você tem uma grande habilidade para se adaptar em contextos diferentes e até mesmo para se comportar de maneiras diferentes em lugares diferentes – ainda mais se isso for positivo para sua imagem e para suas conquistas nesses diversos meios. Há quem diga que você parece pessoas diferentes em casa, no trabalho, no clube etc.

E4 Algumas pessoas o consideram um pouco dramático, emocional. De fato, você sente muitas emoções (e pode ou não as mostrar). Quando elas aparecem, você costuma ficar pensativo em seu mundo. Você geralmente sente que as pessoas compreendem bem isso.

F4 Você não gosta de ter o seu espaço invadido sem aviso prévio e fica bastante incomodado quando as pessoas se aproximam demais ou põem a mão em você ao falar. Também não acha necessário que elas falem alto demais ou puxem assuntos fúteis quando não o conhecem.

G4 Você é uma pessoa ansiosa, que se preocupa muito com o perigo de alguma coisa dar errada. Se você não se sente preparado ou se não tem tempo para se

preparar como gostaria, essa ansiedade aumenta ainda mais e muitos pensamentos aparecem. A maioria dos pensamentos é do tipo: "E se isso acontecer?", "E se aquilo acontecer?".

H4 Você é muito otimista e sempre consegue ver o lado positivo nas coisas. Fica incomodado ao se deparar com pessoas muito negativas ou muito tristes. Sua tendência é procurar animá-las ou mesmo se afastar delas. Você acha que elas deveriam pensar de forma diferente e ser mais otimistas também. Por outro lado, algumas pessoas acham que você deveria ter os pés mais no chão. Contudo, você acredita na importância de ser visionário.

I4 Você tem uma tendência imediata de partir para a ação. Enquanto os outros pensam, analisam, seu impulso é sair fazendo, e rápido. Às vezes, você parece um trator desgovernado que, se não tomar cuidado, atropela as pessoas. Fica muito impaciente se tiver que esperar as coisas acontecerem. É tão rápido que, vez por outra, diz o que não deveria ter dito e faz o que não deveria ter feito. Quando vê, já foi.

A5 Muitas vezes, você opta por acompanhar as decisões de outras pessoas para não causar problemas ou brigas. Mais importante do que a satisfação de uma vontade pessoal é a harmonia entre as pessoas. Pode ser que alguma vontade sua seja deixada para trás, mas isso não é uma coisa tão importante assim.

B5 Você costuma se irritar bastante com pessoas irresponsáveis ou descompromissadas. Para você, compromisso é algo muito importante.

C5 Você é uma pessoa naturalmente carinhosa e atenciosa, que dá muita importância aos relacionamentos pessoais, mesmo no trabalho. É comum muitas pessoas do serviço se tornarem seus amigos pessoais. E, muitas vezes, você age como conselheiro e confidente para elas.

D5 Você é uma pessoa acelerada e, geralmente, não tem paciência com aqueles que considera lentos – especialmente se essa lentidão puder atrapalhar a conquista

de uma meta em que você está envolvido ou a sua imagem, de sua equipe ou empresa.

E5 É comum você idealizar muito uma situação antes de ela acontecer – uma viagem que ainda não ocorreu ou um relacionamento que ainda não começou. Quando a situação acontece de fato, na maioria das vezes não era tudo aquilo que você sentia que seria. É comum você deixar de querer tão intensamente algo logo depois que o conquista.

F5 Você gosta de resolver problemas, charadas e quebra-cabeças que o façam pensar. Também tem curiosidade em saber como as coisas funcionam, em que lógica e mecanismo estão baseadas. Prefere resolver os problemas por conta própria, pensando, a pedir ajuda a outras pessoas.

G5 É comum você duvidar de sua competência, mesmo que outras pessoas achem que tem total capacidade. É comum também perguntar se está indo no caminho certo para poder ter certeza. Quando assume algum cargo em que é autoridade, no início, é comum não acreditar muito que desempenhará um bom papel.

H5 Você aprecia a liberdade acima de tudo. Costuma ter menos preconceitos que as demais pessoas e acredita ser importante que cada um tenha, na medida do possível, liberdade para fazer o que quer, na hora que quer. Compromissos de muito longo prazo ou pessoas que dependam demais de você o fazem sentir-se amarrado e desconfortável.

I5 Você não veio a este mundo para agradar a ninguém. Você é extremamente verdadeiro e franco e fala o que tiver que ser falado a quem quer que seja. A verdade deve ser falada a qualquer custo, não importa se as pessoas vão amá-lo ou odiá-lo por isso. Isso já lhe causou problemas no passado.

13 - ANEXO II – Gabarito do Questionário

No questionário há 5 afirmações para cada letra de A a I. Após a escolha das notas e “0” a “5” para cada uma das afirmações, preencha na tabela a seguir o valor escolhido pelo participante para cada uma das afirmações combinando a letra e número respectivo da afirmação. Por exemplo, A afirmação A1 encontra-se na linha A e na coluna 1 da tabela, e a afirmação A2 está na linha A e na coluna 2 e assim sucessivamente.

Após o preenchimento total do quadro, some todos os valores linha a linha e coloque o valor somado na penúltima coluna, no espaço “Total”. Assim, você encontrará a pontuação total para cada letra de A até I.

	1	2	3	4	5	Total	Tipo do Eneagrama
A							**9**
B							**1**
C							**2**
D							**3**
E							**4**
F							**5**
G							**6**
H							**7**
I							**8**

Para identificar o tipo eneagramático, basta verificar a maior pontuação na coluna “Total” e verificar qual é o tipo correspondente (na mesma linha) na coluna “Tipo do Eneagrama”. Podem ocorrer empates numéricos, ficando a cargo do participante ou do gestor a definição do tipo com base no acompanhamento e observação do perfil.

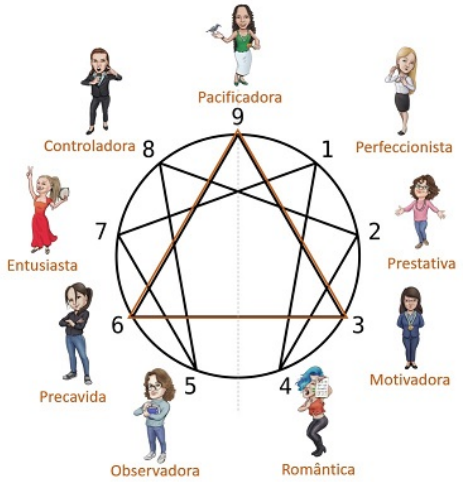
14 - ANEXO III – Apostila de Estudo dos Tipos Eneagramáticos

Eneatipos e suas particularidades

“Apostila de estudo dos tipos eneagramáticos”

São Paulo, 16 de julho de 2021
[GUERRA, Daniel]

O eneagrama é um sistema de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional que descreve nove tipos de personalidades.

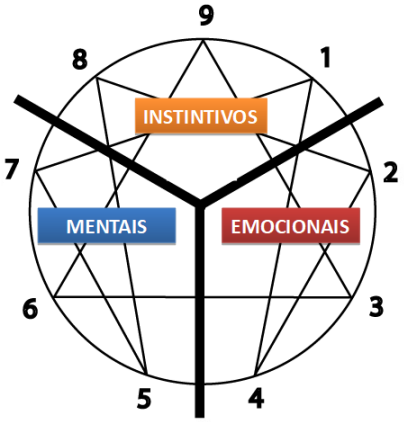


Os maiores benefícios do Eneagrama envolvem a compreensão das diferenças individuais, a melhora da autoestima, da motivação e de técnicas de gerenciamento de grupos ou times. (Thaylla, 2017)

> *"o conhecimento das características da personalidade do indivíduo permite certa previsão da maneira pela qual ele poderá sentir, pensar, ser e agir em determinadas circunstâncias."* (AGUIAR, 2005)

O "tipo" do Eneagrama é a tendência central de personalidade psicológica, que acompanha o ser humano desde a infância até o final de sua vida. Cada um dos nove tipos possui um conjunto único e específico de elementos, que será descrito ao longo do conteúdo deste material sobre os tipos.

Primeiramente, para início de conversa, trataremos dos centros de inteligência. Existem 3 centros, sendo eles o instintivo, mental e emocional, e a cada centro correspondem respectivamente 3 tipos de personalidade.



Centro Instintivo

O centro Instintivo é composto pelos tipos 1, 9 e 8. O tipo com centro instintivo tende a perceber o mundo através não somente do Instinto, mas também através de uma inteligência das sensações físicas e sinestésicas. Estes tipos Instintivos costumam usar a posição que ocupam e o poder que detém para tornar a vida de acordo com o modo que acham que ela deve ser, criando estratégias para assegurar seu lugar no mundo minimizando assim o desconforto.

A tríade instintiva busca o controle da situação. Pessoas dessa tríade são muito críticas, compartilham a raiva e uma tendência de negação. Os tipos “1” dessa tríade são convencidos de que há uma única maneira de resolver as coisas, criticando a si mesmos; O tipo 8 precisa estar no controle de tudo, são exagerados e possuem um estilo de vida excessivo; E o tipo 9 sempre tem vários pontos de vista, tendo dificuldades de assumir posições de comando.

Centro Emocional

O centro emocional é composto pelos tipos 2, 3 e 4."O Centro Emocional tende a perceber o mundo através do filtro cognitivo da inteligência emocional. Fica atento ao estado de humor e aos sentimentos dos outros a fim de poder conservar a sua sensação de estar ligado a eles" (CURSINO, 2012, p. 23).

Neste centro predomina a compaixão, os tipos do centro emocional compartilham a preocupação com outras pessoas e ao mesmo tempo exigem esta mesma preocupação em igual medida ou superior em retribuição. Pessoas do tipo 2 buscam sempre ser amados e indispensáveis, as do tipo 3 estão sempre buscando a auto-projeção, sendo muitas vezes competitivos ao extremo, e as pessoas do tipo 4 são intensas, sendo muitas vezes trágicas e sensíveis.

Centro Mental

O centro mental é composto pelos tipos 5, 6 e 7. O Centro Mental tende a perceber o mundo através do filtro cognitivo das faculdades mentais. "Os objetivos desta estratégia são os de minimizar a ansiedade, lidar com situações potencialmente dolorosas e adquirir uma sensação de certeza por meio dos processos mentais de análise, concepção, imaginação e planejamento" (CURSINO, 2012, p. 23).

A tríade mental é relacionada ao pensar, ter ideias, insights, buscando a compreensão e tomada de decisões. O tipo 5 desta tríade procura manter distância emocional dos outros, o tipo 6 é medroso, às vezes não realiza uma tarefa por medo, e o tipo 7 é considerado uma pessoas instável e descomprometida, no entanto, são otimistas e alegres.

Tipos do Eneagrama

1

A pessoa de tipo 1 é organizada, disciplinada e responsável, tem a tendência de focar sua atenção no erro, ou seja, naquilo que precisa de correção. Ao confiar um trabalho ou uma tarefa a esta pessoa, você pode ter certeza de que será feito do início até o final e com o máximo de zelo possível. Considera inadmissível um trabalho pela metade ou mal feito.

O tipo 1 costuma monitorar o comportamento dos outros e principalmente o seu, sente raiva quando se depara com a imperfeição, podendo experimentar ressentimento (CURSINO, 2012).

> *"Perfeccionistas não percebem que se negam ao prazer. Estão tão preocupados com o que deveriam fazer e com o que deve ser feito, que raramente se perguntam o que querem da vida" (PALMER, 2009, p. 99).*

Quando o tipo 1 procura pela perfeição e não consegue fazer com que a realidade seja o que esse eneatipo considera como "perfeito", a raiva motiva um movimento para angústia, tornando-se depressivo e altamente crítico.

> *"Ambientes atrativos para este eneatipo são aqueles que requerem organização e detalhamento meticulosos, por exemplo: ensino, contabilidade, organização de organizações e planejamento de longo prazo" (PALMER, 2009, p. 117).*

Estão sempre à procura de ambientes que vão se sentir comprometidos, ambientes pautados pela ética e moral, que utilizam procedimentos formais, ambientes organizados, disciplinados e com regras claras. Pessoas com este tipo de perfil preferem ambientes em que os planos são realizados do começo ao fim.

> *"Ambientes não atrativos para este eneatipo são aqueles que pode haver risco de erro na tomada de decisão ou alto nível de responsabilidade pessoal por decisões controvertidas" (PALMER, 2009, p. 110).*

Áreas e líderes que estão em constante mudança de regras e de direção são um dificuldade muito grande para pessoas com esse perfil.

Os perfeccionistas possuem como pontos fortes a integridade, a responsabilidade e a busca da excelência, da justiça e da razoabilidade. São altamente responsáveis e compromissados com o trabalho e com os outros, procurando sempre fazer o melhor. As pessoas com esse perfil de comportamento representam o que há de mais íntegro, honesto e disciplinado.

2

A pessoa do **tipo 2** é generosa, colaboradora e atenciosa. Tem a tendência de concentrar sua atenção naquilo que as outras pessoas desejam e precisam, negligenciando suas próprias necessidades.

> *"O indivíduo do tipo 2 costuma ter uma imagem muito positiva de si mesmo, vendo-se como uma pessoa boa, que se sacrifica e que age pelo bem e pela satisfação dos outros" (CURSINO, 2012, p. 73).*

Gostam muito de ajudar o próximo, no entanto, sentem a necessidade de serem reconhecidos, agradecidos e elogiados, tornando-se indispensáveis. Cursino (2015), diz que pela dificuldade em dizer “não" às pessoas e também por querer ser demasiado prestativo, pode acumular tarefas além de seus limites, e mesmo assim, ter dificuldades para compartilhá-las. Isso pode fazer com que perca seu foco estratégico e direcionamento, abalando sua eficácia.

> *"Ambientes atrativos incluem qualquer posição de ajuda ou de associação como um líder poderoso, sem necessariamente estar ele próprio em situação de destaque, o importante é ele estar no meio de pessoas importantes para se sentir importante também. São pessoas que trabalham bem com causas sociais, são bons voluntários (PALMER, 2009, p. 151).*

> *“Ambientes não atrativos incluem empregos que não geram aprovação, por exemplo um órgão de arrecadação. Para pessoas com esse perfil, os relacionamentos devem prevalecer sobre regras.”*

O tipo 2 deve estar ligado a uma área em que haja relacionamentos com pessoas. Dentre elas temos como exemplo a área de vendas, RH, secretariado e áreas assistenciais. Se sentem bem em ambientes harmoniosos e com oportunidade de ajudar pessoas.

> *“Quando o tipo 2 encontra-se em estado superior, são humildes e têm o discernimento de que a verdadeira doação é livre e desinteressada, não necessitando de reconhecimento ou criação de vínculo para serem percebidos" (CURSINO, 2012, p. 70).*

São pessoas que têm a capacidade de extrair o melhor dos outros, são entusiasmados e, mesmo sentindo raiva, não guardam ressentimento. Possuem boa vontade em relação aos outros, dedicação e amor pelos outros, são capazes de descobrir os talentos das pessoas, são dispostos a ajudar, são habilidosos e auxiliam as pessoas à sua volta de forma desinteressada. Trabalham bem na administração de conflitos.

3

A pessoa de **tipo 3** é autoconfiante, eficiente e cheia de energia, tem a tendência de tornar-se o protótipo daquilo que esperam dele, focando excessivamente nas tarefas e metas, mas deixando de lado seus próprios sentimentos.

> *“Possui uma mistura de características observáveis, grande capacidade de trabalho, forte procura pelo sucesso e por resultados, necessidade muito forte de comunicação e extroversão (PATERHAN, 2011).”*

Enquanto foge do fracasso e busca a aprovação dos outros, a pessoa de tipo 3 tende a tornar-se muito competitiva, ambiciosa, impaciente e *Workaholic*. Costumam ser inquietas, apressadas e têm uma grande dificuldade de ficarem paradas. Sua filosofia natural é de que o segundo lugar é o primeiro dos últimos. Querem estar sempre fazendo, realizando algo e podem se tornar bastante impacientes com as pessoas que tem um ritmo mais lento em comparação ao seu, as quais lhes passam uma enorme sensação de estarem perdendo um tempo valioso.

São excelentes vendedoras de si mesmas, valorizando seus esforços e exigindo reconhecimento por isso. São bastante competitivas, seguras, gostam de auto projeção, são obcecadas pela imagem, gostando de demonstrar sempre boa aparência. Não gostam de apresentar aparência de perdedor.

> *"Ambientes atrativos incluem pequenos negócios estabelecidos graças a esforços pessoais e longas horas de trabalho" (PALMER, 2009, p. 182). Trabalham bem com marketing, vendas, publicidade, buscando sempre ambientes que possam sobressair. São bons vendedores, trabalham muito bem com a mídia, como produtores, com administração, assessoria, entre outras atividades que possam promover a própria imagem e/ou a imagem da organização (PATERHAN, 2011).*

> *"Ambientes não atrativos incluem locais onde o trabalho é realizado de forma mais lenta, onde não há competição e nem possibilidade de crescimento. Ambientes que não condizem com a imagem que o três quer representar não são atrativos. Além destes, empregos com futuro limitado não são atrativos, pois estes procuram prestígio com possibilidades de progresso.*

O tipo 3 possui como pontos fortes a orientação para as metas, a postura de "fazer acontecer", a confiança e o otimismo, sempre apresentando sentimentos honestos. "Os tipos 3 são extremamente determinados e focados na conquista de seus objetivos, e não deixam nada atrapalhar as metas traçadas" (CURSINO, 2012, p. 108).

"O tipo 3 personifica um entusiasmo contagiante por projetos e metas futuras. Munidos de imensa capacidade para trabalhar duro, seus exemplares podem inspirar outras pessoas a atingir altos níveis de qualidades pessoais" (PALMER, 2009, p. 182). São empreendedores por natureza e tornam-se exemplos de que através do trabalho as pessoas podem atingir seus objetivos e metas. Tem uma habilidade enorme em transformar ideias em negócios lucrativos e eficientes.

4

A pessoa do tipo 4 é altamente emotiva. Frequentemente se desaponta consigo mesma e com os outros, rebaixando-se em comparação às outras pessoas.

O tipo 4 é romântico, sonhador, vive com a expectativa de que o melhor sempre está por vir e nunca o momento presente é o ideal. As pessoas deste perfil são intensas e trágicas(PALMER, 2009).

> *"A personalidade do tipo 4 busca o amor impossível, o sonho inalcançável, o sentimento de ser especial, única e diferente como forma de recuperar seu verdadeiro estado de essência, quem realmente é" (CURSINO, 2012, P. 131).*

O tipo 4 é autêntico e não tem muito talento para disfarçar o seu humor. Alguns se apresentam de uma forma mais dramática, que lembra um sofrimento constante. Outros, por sua vez, parecem animados, cheios de energia, alegres e otimistas, mas ocultam através desta “mascara” a insatisfação constante que sentem com a vida que têm nas mãos.

De acordo com Cursino (2015), quando surgem conflitos, o tipo 4 se preocupa com os efeitos que isso pode causar nos relacionamentos entre as pessoas e fica incomodado se for envolvido de forma direta na questão. No entanto, a intuição e a capacidade de ler os problemas emocionais do outro, sem estes precisem ser falados, podem fazer com que seja um habilidoso mediador de conflitos rumo a uma solução, principalmente se esses conflitos tiverem origens emocionais.

> *"Ambientes atrativos incluem ambientes que exigem disciplina. Possuem inclinação característica para as artes. São bons em desempenhar trabalhos como colecionadores, loja de artigos, modelo fotográfico, decoradores de interiores, psicologia e jornalismo, entre outros que possam exercer a criatividade. “Costuma gostar de lugares onde possa se sentir emocionalmente envolvido, engajado e reconhecido" (CURSINO, 2012, p. 141). Normalmente esse eneatipo procura dois empregos, um para sobrevivência e outro para se desenvolver como artista.*

> *“Ambientes não atrativos incluem aqueles considerados como comuns para pessoas com esse tipo de perfil. Não gostam de trabalhos administrativos ou de prestação de serviços, não se veem trabalhando em escritório, e nem em outros lugares nos quais sejam vistos como anônimos.*

O tipo quatro possui percepção emocional superior, consegue alcançar um estado de profundo equilíbrio e clareza, consegue discernir a superioridade da inferioridade, reconhecendo que existem apenas diferenças.

As pessoas desse eneatipo "Representam o que há de mais original, criativo, autêntico e especial. São pessoas que valorizam o ser humano, suas buscas pessoais e sua necessidade de fazer as coisas porque gosta[...]" (CURSINO, 2012, p. 137). Não se contentam com o pouco, buscam viver intensamente todas as coisas que realizam, em estado de segurança buscam expressar equilíbrio emocional.

5

A pessoa de **tipo 5** é Inteligente, observadora, cheia de boas ideias, dá extremo valor à lógica, à razão e à análise das informações, considerando-as os princípios mais confiáveis na tomada de decisão e na resolução de problemas em sua vida. Costuma ter a tendência de se isolar das pessoas para ter privacidade e costuma ser auto suficiente, reduzindo desejos e vivendo uma vida simples. Gosta de substituir experiências reais e palpáveis por uma vida mais mental e imaginativa. Gostam de observar o mundo à distância e armazenar conhecimento e informações.

> *“O tipo 5 tem o pensamento fixado em controlar, organizar e planejar os próprios recursos por apego e receio de que não haverá o suficiente se houver desperdício" (CURSINO, 2012, p. 158).*

O tipo 5 mantém distância emocional dos outros, são muito apegados a coisas materiais. Não gostam de ser pegos de surpresa, tendo necessidade de previsibilidade para as coisas que vão acontecer. “O amor à privacidade se transforma em solidão quando se isolam e não conseguem alcançar os outros” (PALMER, 2009). Para Cursino (2015), o tipo 5 pode isolar-se no meio de uma multidão: pode estar ali de corpo presente e até balançar a cabeça como se tivesse ouvindo, porém, caso o assunto não for de seu interesse ou não agradar nada ao seu conhecimento, seus pensamentos estão bem distantes. Essa característica tende a colocar o tipo cinco como um observador que pode ficar analisando a festa em vez de jogar-se na pista de dança.

Nota-se que em uma organização é fundamental para o tipo 5 confiar nas pessoas da equipe, e essa confiança muitas vezes é conquistada por meio de demonstração de competência, que pode envolver, por exemplo, entregas de qualidade e dentro do prazo. Em relacionamentos interpessoais, seu respeito e sua atenção com o outro tendem a variar de acordo com a capacidade intelectual da pessoa, e consequentemente sua vontade de discutir ideias e projetos com ela também.

> *"Ambientes atrativos incluem ambientes de trabalho onde não é necessário ficar pedindo permissões ou ajuda para fazer as coisas, assim como não é*

preciso ficar atendendo a demandas e pedidos inesperados e sem previsão" (CURSINO, 2012, p. 172). Sentem-se à vontade em ambientes onde as pessoas têm autonomia para pensar e trabalhar sozinhas ou até de forma independente. O tipo 5 possui a análise atenta e elucidativa, a calma nas crises e uma postura não invasiva, trabalhando melhor em atividades ligadas à área de planejamento, engenharia, pesquisa ou informática.

"Ambientes não atrativos incluem aqueles em que há muitos chefes dando ordens ao mesmo tempo e também ambientes em que haja cobrança o tempo todo por resultados, visto que as características desse eneatipo são autossuficientes. Além destes, em ambientes que requerem interações intensivas, conversas e negociações, as pessoas deste tipo podem tornar-se excessivamente analíticas, desconectando-se emocionalmente dos outros, acabando por ficarem retraídas, isolando-se do ambiente com muitas pessoas.

A mesma capacidade para o distanciamento emocional torna as pessoas de tipo 5 boas no processo decisório, porque sabem pensar com clareza sob pressão" (PALMER, 2009, p. 262). O tipo 5 tem uma enorme habilidade de manter a clareza mesmo nas situações mais difíceis. "As pessoas desse eneatipo são curiosos, buscando o entendimento de todas as coisas, gostam de estudar, investigar e estar sempre bem informados. Tem enorme habilidade de manter a calma e acalmar os outros, tomando as melhores decisões quando ninguém mais consegue fazer isso" (CURSINO, 2012, p. 167).

6

A pessoa de **tipo 6** é cautelosa, fiel, cooperativa e costuma ter a tendência de imaginar o pior, tendendo a evitar aquilo que pode dar errado ou ser perigoso. O tipo 6 é avesso a qualquer tipo risco e torna-se vigilante e ansioso, tendo dificuldade em confiar nas outras pessoas e nas situações (CIRSINO, 2012). As pessoas com este perfil são por vezes medrosas, com dúvidas, pessimistas e não reconhecem ou esquecem as coisas positivas que acontecem em sua vida.

> *“O traço principal do tipo 6 é o medo; havendo duas situações, o perfil fóbico e o contra-fóbico: um seis fóbico parece evasivo e amedrontado em relação à vida[...],vai vacilar, substituindo a ação pela análise, cheio de contradições e dúvidas a respeito de si mesmo. Já o 6 contra-fóbico se move em direção dos seus medos.” (PALMER, p. 271)*

O tipo 6 é excessivamente cauteloso quando se trata de relacionamentos hierárquicos, estão sempre suspeitando dos outros e sempre tem a sensação de estar sendo ameaçado. Costumam Ter sérios problemas em tomar iniciativa por medo ou insegurança da autoridade, podendo tomar iniciativa apenas se o líder passar uma imagem de firmeza e justiça, caso contrário, é altamente desconfiado de tudo.

Verifica-se que os líderes do tipo 6 são leais à organização e costumam respeitar sua cultura e estrutura hierárquica. Lideram ouvindo e incluindo a equipe, incentivando o crescimento de novos líderes e atribuído às conquistas atingidas ao grupo, e não exclusivamente ao seu desempenho na liderança.

> *"Ambientes atrativos incluem ambientes em que haja um líder que passa as atividades com clareza, também sente-se atraído por ambientes com definições claras das atividades que serão desempenhadas, como por exemplo, área de produção e financeira, que são áreas sistemáticas. Procuram ambientes com atividades seguras, com metas e responsabilidades claramente definidas (PATERHAN, 2011). Ao lidar com figuras de autoridade, ou se ajustará rigorosamente às normas e regras, ou então se organizará contra elas numa postura anti-autoritária. As pessoas desse tipo precisam, mais do que as outras, de reafirmação externa (CURSINO, 2012, p. 203).*

> *“Ambientes não atrativos incluem empregos e atividades em que haja muita pressão e que envolva decisões imediatas. Para pessoas deste tipo, todas as atividades devem ser preparadas e planejadas com antecedência.*

O tipo seis "têm capacidade para grandes atos de abnegação em nome do dever ou da responsabilidade com outros. Relativamente desapegados da necessidade de sucesso imediato, seis são capazes de trabalhar sem as recompensas do reconhecimento público" (PALMER, 2009, p. 295). São extremamente leais e capazes de empenharem-se em causas por um ideal, sem a necessidade de recompensas. São desapegados do sucesso imediato, colaborando com todos sem a preocupação e necessidade de retorno.

7

A pessoa de **tipo 7** é inovadora, disposta e divertida, tem a tendência de se dispersar e buscar opções mais prazerosas em tudo o que faz, perdendo seu foco e, às vezes, seus comprometimentos e vínculos pulando rapidamente de novidade em novidade antes que a festa acabe.

Este tipo vive com base na crença fundamental de que a felicidade está em viver ao máximo todo tipo de prazer e aventuras que a vida traz. Foge compulsivamente da dor e do desprazer e, para isto, mantém várias opções em aberto e a vida em ritmo de aventura, racionalizando a maior parte de suas ações. Costuma ter problemas com compromisso, é impulsivo e instável. Para ele, ter que se comprometer apenas com um caminho, uma escolha (uma carreira, uma pessoa, um lugar para visitar) gera um enorme desconforto e inquietação. São animados, agradáveis, persuasivos, versáteis, flexíveis, fascinados pelas aventuras da vida e falantes

Pessoas com este perfil preferem enxergar o quadro geral das coisas, procurando entender como os fatores se relacionam sistematicamente e, devido a isto, não costumam dar atenção aos detalhes (CURSINO, 2012).

> *"Ambientes atrativos incluem ambientes de trabalho informal onde todos possam se relacionar e expor suas ideias livremente, sem se preocupar com erros ou uma única forma certa de pensar, ambientes alegres e lugares em que não existam processos muito rígidos: com cores, música, móveis e objetos diferentes. Atuam bem em áreas de marketing, vendas, planejamento e negociação. "São planejadores, sintetizadores e coletores de ideias. Buscam meios naturais de permanecer animados" (Palmer, 2009, p. 334). São atraidos pela fase inicial dos projetos, pelo momento de sua concepção e síntese das ideias, propondo diversas possibilidades e caminhos para se abordar uma mesma questão. Devido a esta característica, se adaptam perfeitamente a função de consultor ou conselheiro, interagindo de maneira pontual com a equipe e não sendo, necessariamente, responsável por todas as fases do projeto. Preferem as equipes menos organizadas, nas quais sentem maior liberdade de atuação e pensamento*

“Ambientes não atrativos incluem ambientes com muita hierarquia, não gostam de se sentirem presos a normas rígidas e inflexíveis. Raramente são encontrados em trabalhos rotineiros e que não tenham abertura para criatividade e inovação”

São pessoas que trazem movimento e mudança. São capazes de fazer acreditar em um futuro cheio de oportunidades, cheio de coisas alegres e positivas, incentivando as pessoas a crescer, aceitar desafios, viver experiências e abraçar todo o seu potencial (CURSINO, 2012, p. 229). Os tipos 7 são criativos, com ideias em momentos difíceis e são capazes de convencer qualquer um de tentar. São dedicados e compromissados quando estão na fase de criação. Costumam aprender rápido e pensar em alta velocidade, com grande inteligência para a solução de problemas e a criação de novas alternativas que ninguém havia pensado. Estas pessoas se permitem pensar fora dos padrões preestabelecidos. Para ele, ter que se comprometer apenas com um caminho, uma escolha (uma carreira, uma pessoa, um lugar para visitar) gera um enorme desconforto e inquietação.

8

A visão de mundo do **tipo 8** é que uns são fortes e vencedores e outros fracos e perdedores. São pessoas determinadas e autênticas, têm uma tendência de cometer excessos e exageros no exercício do poder e da dominação, tudo isso para alcançar o sucesso. As pessoas desse eneatipo gostam de ter controle e poder sobre as coisas.

O que para o tipo 8 é apenas uma conversa normal pode parecer para os outros uma agressividade ou um ataque. Falam as coisas de forma rápida, direta e sucinta, doa a quem doer, vão direto ao ponto e têm uma enorme impaciência com pessoas que falam com rodeios. Sua força e presença é sentida no ambiente mesmo quando a pessoa de tipo 8 está em silêncio. A tendência natural do tipo 8 é assumir a liderança, se não sentir firmeza na autoridade em comando ou mesmo notar a falta de controle, ele tomará atitudes para assumir a liderança, mesmo que seja um subordinado na hierarquia da organização. Raramente passam despercebidos e vivem no estilo “tudo ou nada”, “preto no branco”.

"são altamente sensíveis a injustiças, especialmente contra aqueles que consideram mais fracos ou indefesos" (CURSINO, 2012, p. 255)

Pessoas do tipo 8 expressam sua raiva de maneira direta e confrontadora. Fixadas em vingança, principalmente contra aqueles que, na visão do tipo 8, cometem injustiças, abusos de poder ou incorrem em mentiras. Muitas vezes são protetoras e compram brigas que não são suas. Defendem aqueles que “colocam embaixo de sua asa”, que podem ser seus filhos ou a equipe que lidera na empresa. São seguras de si, por vezes autoritárias, adoram uma briga, são exageradas em tudo que fazem.

Cursino (2015) afirma que para o tipo 8, a vida parece uma luta constante. Estão preparados para a guerra a qualquer momento. Para ele, se a vida fosse uma selva, apenas os fortes sobrevivem e, por isso, é preciso ser forte e jamais demonstrar fraqueza, emotividade, medo ou deficiência.

> *"Ambientes atrativos incluem ambientes onde este tipo possa falar o que quer a qualquer momento, tudo às claras, e espera que isso aconteça com todo mundo (CURSINO, 2012, p. 264). Ainda segundo o autor, o ambiente de trabalho predileto do tipo 8 tem bastante movimento e energia, onde as coisas acontecem de forma rápida e o desafio, o risco, a competição, a amizade e o envolvimento são todos de alto impacto. Atuam em áreas distintas, desde que tenham liberdade para manter tudo sob o seu controle, à sua maneira. Pessoas com este perfil gostam de trabalhar em áreas de liderança, podem ser bons chefes, cuidando firmemente dos interesses do grupo, mas só quando coincidem com os seus próprios.*

> *“Ambientes não atrativos incluem ambientes onde exista máscaras, politicagem e excesso de diplomacia. Não costumam gostar de ambientes onde não possam expressar suas vontades e ambientes onde se sintam menosprezados.*

O líder do tipo 8 costuma ser amado ou odiado, despertando emoções fortes naqueles que convivem com ele – é amado pelos companheiros que admiram sua força, sua franqueza e sua proteção e odiado por aqueles que sentem atropelados, atacados, menosprezados e, em casos mais graves, humilhados por sua força e seus ataques verbais. São assertivos, no entanto, procuram justiça, poder, verdade, autenticidade. Representam o que há de mais forte, mais confiante e mais verdadeiro nas pessoas, são corajosos e têm energia de sair da zona de conforto, defendem as injustiças do mundo e têm percepção direta das coisas.

Segundo Cursino (2012), as pessoas deste perfil, representam uma transparência nas relações sinceras, nas quais não há mentira, falsidade ou politicagem, mas apenas a expressão da verdade, seja ela agradável ou não.

9

A pessoa de **tipo 9** têm a tendência de se perder nas agendas, pedidos e demandas das outras pessoas, esquecendo-se do que é fundamental para si próprio. O tipo 9 foge do conflito e busca situações familiares e de conforto, contendo sua energia e sua raiva. As pessoas com este perfil são pacificadores, procuram administrar conflitos e estão sempre no caminho do meio, tentando atender a todos. Não ficam muito confortáveis quando estão no centro das atenções, em posição de destaque em relação às outras pessoas. Como líderes, eles costumam acreditar no “nós conquistamos”, “nossa equipe fez acontecer”, e não no “eu conquistei”, “eu fiz a diferença”.

O tipo 9 tem dificuldade em iniciar processos de mudanças, especialmente quando isso envolve uma mudança em si mesmo. Não costuma ser aquele que rompe com os outros, que vai embora, que deixa as coisas para trás, preocupando-se em manter a estabilidade e a harmonia. Porém quando começa a se mexer, fica difícil parar.

> *"Ambientes atrativos incluem ambientes rotineiros, cheios de protocolos e procedimentos conhecidos. Segundo o autor, o ambiente que as pessoas do tipo 9 procuram é bem tranquilo, onde as pessoas se dão bem, onde haja cooperação entre as pessoas, espírito de equipe e trabalho em grupo. Pessoas com este perfil atendem muito bem ao público, como secretarias e setores administrativos, ou seja, áreas comuns. Para o tipo 9 o foco é em ambientes onde: "A rotina é confortável e, de preferência, flui sem grandes perturbações, mudanças bruscas de ritmo ou alvoroços, com estabilidade e previsibilidade graças a processos, metas, responsabilidade e funções claras e bem definidas" (CURSINO, 2012, p. 295).*

> *“Ambientes não atrativos incluem ambientes onde seja necessária a exposição de sua pessoa ou dos outros. Não estão dispostos a sair da zona de conforto. Geralmente são felizes com o emprego que têm e não costumam procurar por empregos que requeiram transformações rápidas.*

As pessoas desse eneatipo trabalham para que as outras pessoas se sintam bem e estão sempre dispostas a ajudar a equipe. Não se preocupam em realizar serviços rotineiros e de longo prazo. São bons para ouvir e aceitar a opinião dos outros. "O tipo nove representa a força mediadora que todos têm, sendo usada no sentido mais positivo possível. As pessoas com este perfil possuem a habilidade de entrar em um grupo e retirar dele a melhor decisão comum, gerada a partir do respeito e de integração de diferentes pontos de vista, diferentes ritmos de vida" (CURSINO, 2012, p. 291).

As pessoas do tipo 9 têm facilidade para participar de equipes, sejam como líderes ou como integrantes. Como líder, é criador natural de equipes, agindo muito mais como facilitador e coach, do que dando ordens diretas. As pessoas se sentem à vontade para dividir suas opiniões com um líder de tipo 9 individualmente ou em reuniões da equipe, sem receios de serem julgadas. Nota-se que a liderança do tipo 9 é inclusiva: as coisas são pedidas em vez de simplesmente ordenadas; a porta da sala da liderança está sempre aberta e acessível para todos, sem intimidação. Os relacionamentos são harmoniosos e duradouros, valorizando sempre a diplomacia, a paciência e a negociação.

Cargos e Atividades Mais Adequadas