

## **O ENEAGRAMA COMO MÉTODO PARA AVALIAR ATRIBUTOS PESSOAIS E ESTILOS COMPORTAMENTAIS**

### **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo o desenvolvimento exploratório e teórico da utilização do Eneagrama, como método para avaliar atributos pessoais: competências, habilidades e atitudes. São apresentadas pesquisas em diferentes áreas com o objetivo de detectar a funcionalidade do eneagrama e suas possíveis utilizações na organização, bem como agregar valor à organização, de maneira efetiva, com base no conhecimento das características de nove estilos de comportamento ou modelos mentais. Verificar e investigar influências externas e internas da fonte geradora da vantagem competitiva sustentável da empresa, as pessoas e seu desempenho é o maior objetivo deste trabalho, pois são as pessoas que fazem a diferença num contexto marcado pela gestão de conhecimento.

**Palavras-chave:** Eneagrama, Estilos de Comportamento, Competências, Habilidades e Avaliação.

### **Abstract**

The present article has as objective the exploratory and theoretical development of the use of the Eneagrama, as method to evaluate personal attributes: abilities, abilities and attitudes. Research in different areas with the objective is presented to detect the functionality of the eneagrama and its possible uses in the organization, as well as adding value to the organization, in way accomplish, on the basis of the mental knowledge of the characteristics of nine styles of behavior or models. To verify and to investigate external and internal influences of the generating source of the sustainable competitive advantage of the company, the people and its performance are the objective greater of this work, therefore they are the people who make the difference in a context marked for the knowledge management.

**Keywords:** Eneagrama, Styles of Behavior, Capacities; Abilities and Evaluation.

---

## Introdução

Uma ciência do passado produz uma escola morta, dissociada da realidade, do mundo e da vida. Uma educação sem vida produz seres incompetentes, incapazes de pensar, construir e reconstruir o conhecimento. Uma escola morta, voltada para uma educação do passado, produz indivíduos incapazes de se autoconhecerem, como fonte criadora e gestora de sua própria vida, como autores de sua própria história.

A globalização, a concorrência, a competição pelo consumidor ou cliente têm exigido das organizações estratégias que possibilitem sua permanência no mercado. As pessoas, que não podem mais ser consideradas um “recurso”, são a fonte geradora de competitividade, e saber atrair competitividade e diferencial para que os objetivos da organização sejam alcançados.

Para avaliar a personalidade e as habilidades dos profissionais, muitos são os instrumentos utilizados, e quanto maior o nível específico de complexidade de atribuições e responsabilidades, maior a necessidade de traçar o perfil, as características que evidenciem os pontos fortes e fracos, bem como os talentos manifestos e os latentes. O objetivo desse artigo é verificar a possibilidade de utilizar o Eneagrama como método para avaliar a personalidade e as habilidades dos profissionais. .

Pesquisadora do Eneagrama há 10 anos, a autora pôde acompanhar a prática do autodesenvolvimento com base em observações e atividades assistemáticas realizadas com seus alunos de graduação do curso de Administração. Os resultados obtidos, apesar de não registrados nem científicos, geram o incentivo à pesquisa para verificar a validade do instrumento, como estratégia avaliar os atributos pessoais dos profissionais.

As pessoas, consideradas fonte geradora de competitividade, precisam situar-se e desenvolver um novo perfil profissional. Esse novo profissional deve aprender constantemente para desenvolver competências e habilidades que lhe garantam o apreço pela capacidade de pensar, sentir e agir, entregando assim, a serviço da organização, as suas capacidades intelectuais, emocionais e motoras.

Detectar os padrões de comportamentos dos profissionais é fundamental para a organização, pois agiliza o processo de integração e viabiliza a manutenção, evitando a alta rotatividade de profissionais, causada pela escolha de perfil inadequado que tanto onera a organização ou pelo não aproveitamento das competências de cada profissional. Antes de qualquer outra associação do homem com a organização é necessário pesquisar sobre as características dele.

---

## As capacidades do homem e o Eneagrama

Antunes (1999) considera que o homem possui três capacidades que podem ser denominadas como motora ou instintiva, emocional e mental ou intelectual. As competências e as habilidades que o homem pode desenvolver estão intimamente ligadas às capacidades dele, visto que um indivíduo com sua capacidade motora comprometida, provavelmente não se tornará um corredor competente e habilidoso. O quadro 1 demonstra as capacidades e atividades que são dependentes de seu desenvolvimento.

Quadro 1 – As capacidades e atividades relacionadas

Capacidades	Atividades que envolvem
Motora ou instintiva	Ação
Emocional	Sentir
Intelectual ou Cognitiva	Pensar

Fonte: Antunes, 1999 (Adaptado)

Pressupõe-se que cabe ao homem aprender a conhecer, a viver junto para sentir e a agir, Delors (1999), em trabalho desenvolvido para a UNESCO, apresentou as novas tarefas da educação superior e, por conseqüência, o novo perfil profissional exigido pelo mercado de trabalho. O autor baseou essas novas tarefas em quatro aprendizagens ou pilares fundamentais do conhecimento: aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a viver junto. O desenvolvimento dos três primeiros pilares possibilita o quarto pilar: aprender a ser, que é conseqüência de acreditar em sua vontade interior, possuir auto-estima positiva e consciência de seu papel como agente transformador da cultura. Os quatro pilares podem ser relacionados às três capacidades, e a Quadro 2 focaliza essa relação.

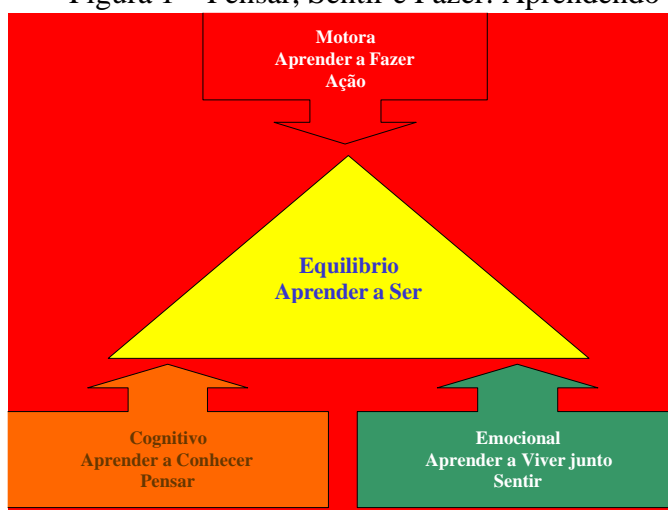
Quadro 2 – Relação entre as Capacidades e Pilares

Capacidades	Pilares	Conseqüência do desenvolvimento em equilíbrio dos três pilares anteriores
Motora	Aprender a Fazer	Aprender a Ser
Emocional	Aprender a viver junto	
Cognitiva	Aprender a Conhecer	

Fonte: Antunes, 1999 e Delors, 1999 (Adaptado)

Percebe-se uma similaridade entre as capacidades e os quatro pilares, e este é o ponto de partida para explorar a estratégia eneagrama, que também se baseia nas três capacidades do homem: a de pensar, sentir e agir (Figura 1) que são transmitidas pela cultura em que o indivíduo está inserido.

Figura 1 – Pensar, Sentir e Fazer: Aprendendo a Ser



Fonte: Macarenco, Damião, Arnosti, 2004

A figura 1 representa o processo de formação global do homem, com base nos quatro pilares da educação e sua relação direta com as capacidades. O quadro 3 apresenta a correlação entre as três capacidades do homem (cognitiva, emocional e motora) e os quatro pilares da educação. Pode-se visualizar os possíveis benefícios que o desenvolvimento equilibrado das três capacidades possibilita ao homem: a administração consciente da emotividade, da vontade e da inteligência. Com isso ele agrega mais valor à sociedade e à organização.

Quadro 3 – Articulação entre as três capacidades e os quatro pilares

Capacidades	Aprender a viver junto	Aprender a fazer	Aprender a conhecer
Intelectual	Supra Emoção Assuntos relativos à Sociabilidade. Reconhecimento das potencialidades que vibra em cada ser.	Supra Vontade Ética, como processo direcionador da evolução. O trabalho de fixação de costumes. Assuntos relativos à essência da moralidade.	Supra Inteligência Assuntos relativos à genialidade (intuição ou <i>insight</i> como alma do conhecimento).
Emocional	Auto Emoção Desenvolvimento da sensibilidade estética. As artes clássicas e os padrões universais (música, pintura, escultura, dança e teatro) Tendências positivas e negativas.	Auto Vontade A afirmação da liberdade no indivíduo e na coletividade A superação da personalidade através das realizações.	Auto Inteligência Assuntos relativos às ciências empíricas (desenvolvimento do pensamento lógico) Trabalhar e pesquisar.
Motora	Emoção Instintiva Assuntos relativos à Metabolização (respiração, higiene, funcionamento das glândulas, etc). A preservação do direito universal a saúde.	Vontade Instintiva Psicomotricidade (bem estar físico, dança, esportes, movimentos corporais) A unidade do homem	Inteligência Instintiva O desenvolvimento dos sentidos. O desenvolvimento do controle dos órgãos da vida de nutrição. Olhos e ouvidos alertas, vigilância dos sentidos.
	<b>Emotividade</b>	<b>Vontade</b>	<b>Inteligência</b>

Fonte: Macarenco, Damião e Arnosti, 2004.

Nesse momento faz-se necessário citar a interdependência entre a emoção e a razão, já pontuada por Goleman (2001) a partir de pesquisas neurais. O autor apresenta o homem como possuidor de duas mentes, a racional e a emocional. As duas mentes, geralmente, funcionam em equilíbrio, a mente racional refina ou veta o insumo das emoções, e a mente emocional alimenta e informa as operações da mente racional. O autor ressalta que existe um forte domínio das emoções sobre a mente pensante, apesar de atuarem de forma interdependente. O problema ocorre quando as paixões surgem e a mente emocional assume o comando e inunda o racional.

Goleman(2001) atribui a essa relação a própria formação biológica do cérebro, sendo que a parte mais primitiva do cérebro é o tronco central, e dele formaram-se os centros

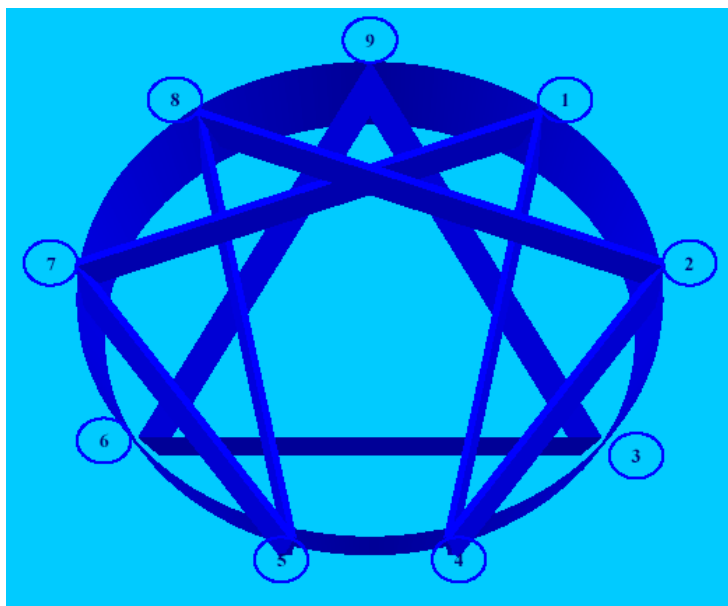
emocionais e a partir destes, o neocórtex, que é a mente pensante. Essa estrutura biológica demonstra que a racionalidade é guiada pela emoção.

Damáσιο (1996) a partir de experiências com seus pacientes pode considerar a hipótese de que emoção reside no sistema límbico, assim como no cérebro pensante, especificamente nos córtices pré-frontais ventromedianos. Os sistemas de emoções e as imagens que constituem os pensamentos estariam nos córtices pré-frontais. Isso demonstra que a emoção está visceralmente conectada com o pensamento e com a razão. O mesmo autor ressalva que o hipotálamo, o tronco cerebral e o sistema límbico interferem em todos os processos neurais que oferecem suporte para os fenômenos mentais: a percepção, a aprendizagem, a memória, a emoção, o sentimento, o raciocínio e a criatividade.

Bechara, Tranel e Damásio (2000) alertam para o fato de que as emoções influenciam de forma inconsciente as tomadas de decisão, e justificam a afirmação de Emmerling e Cherniss (2003) de que a emoção tem potencial para alterar e modificar a cognição, facilitando ou dificultando a tomada de decisão.

Essas informações demonstram que o homem utiliza-se de suas capacidades ou mentes, mas talvez de forma desequilibrada, causada pela falta de conhecimento de si mesmo e também por priorizar atividades que utilizam mais uma ou outra capacidade. O Quadro 3 demonstra como o eneagrama, com base nas três capacidades e suas possíveis combinações, gera nove pontos ou estilos de personalidade. Segundo Chabreuil (1998), a palavra eneagrama vem do grego *ennas* (9) e *grammos* (pontos). São nove pontos de uma circunferência (Figura 2), e sua estrutura evidencia a capacidade ou capacidades que a pessoa mais utiliza, assim como a que mais reprime, e que define o estilo de sua personalidade. O quadro 4 apresenta a origem dos nove estilos do Eneagrama.

Figura 2 – O símbolo do Eneagrama



Fonte: Macarencó e Damião, 2004.

Quadro 4 – Origem dos nove estilos do Eneagrama

Estilo	Classificação	Capacidade preferida	Capacidade de apoio	Capacidade reprimida
1	Perfeccionista	Motora	Emocional	Cognitiva
2	Doador	Emocional	Motora	Cognitiva
3	Empreendedor	Emocional	Motora ou Cognitiva	Emocional
4	Raciocinador	Emocional	Cognitiva	Motora
5	Observador	Cognitiva	Emocional	Motora
6	Questionador	Cognitiva	Emocional ou Motora	Cognitiva
7	Planejador	Cognitiva	Motora	Emocional
8	Confrontador	Motora	Cognitiva	Emocional
9	Pesquisador	Motora	Emocional ou Cognitiva	Motora

Fonte: Macareno, Damião e Arnosti, 2004.

### O Eneagrama

Considerada como sabedoria milenar, o Eneagrama não é apenas uma descrição de características e preferências, pois penetra onde está a motivação básica, ou seja, o porquê de se fazer as coisas que se faz.

*O Eneagrama foi trazido ao ocidente por George Ivanovitch Gurdjieff (1877-1949), revolucionário filósofo e pensador russo, que abalou os círculos culturais da Paris da década de 20. Segundo Gurdjieff, esse esquema de nove linhas, era símbolo de uma ordem mística de sábios que, descobriram o segredo cósmico da autorenovação perpétua e o transmitiram através de muitas gerações.* (FRACCARI e SACOMANO 2002:2)

O Eneagrama refere-se aos nove estilos de personalidade e compreendê-lo significa encontrar o equilíbrio em relação às atividades que se pratica, para não desenvolver ao extremo uma capacidade em detrimento de outra. O Eneagrama contempla a dualidade de inclinações que domina nosso ser interno: o “eu essencial” ou o reservatório dos desejos e prazeres, denominado por Freud como inconsciente, e o “ego” ou “eu cultural” fruto dos padrões culturais, carente de liberdade e fragmentado.

Os nove estilos ou nove fixações do ego formam “um círculo vicioso”, um padrão de comportamento tão óbvio que torna as reações do homem mecanizadas e repetitivas. Mayer (apud GOLEMAN 2001: 61) cita que “as pessoas tendem a adotar estilos típicos para acompanhar e lidar com suas emoções”. O Eneagrama não objetiva rotular ou colocar as pessoas em caixinhas, o objetivo real é apontar para a caixa em que cada um se põe, de modo que cada um descubra a possibilidade de aprender a sair dela.

O sujeito é movido por forças que desconhece; o verdadeiro sentido de suas experiências está onde sua consciência não pode chegar; ele é um

trágico personagem sempre tentando compreender e interpretar as motivações desconhecidas que o governam. (BEZERRA, 1989: 232).

O objetivo básico do Eneagrama é identificar de forma sistemática os mecanismos responsáveis por atitudes e comportamentos do cotidiano de cada um. Como ser total, as pessoas sentem, pensam e agem e ao tornarem-se capazes de identificar seus traços de personalidade ou o vício psicológico, podem transformá-los e viver com mais plenitude e harmonia, conscientes de suas reações mecânicas. Platão dividiu o corpo humano em três partes: cabeça (razão), peito (vontade) e baixo-ventre (desejo ou prazer) e que para se chegar à integridade seria preciso agir com as três partes ao mesmo tempo.

O vício psicológico pode estar associado aos resultados das pesquisas pontuadas por Goleman (2001) que considera a amígdala como repositório da memória emocional do homem. A amígdala ao vivenciar uma experiência a compara com algum fato vivido no passado, e caso haja um elemento-chave comum, por mais grosseiro que seja, aciona um circuito que impele a uma ação inconsciente. Isso ocorre porque existem dois caminhos para responder às experiências. O primeiro, mais longo, envia a mensagem do neurônio ao córtex, que elabora uma resposta depurada. O segundo caminho, emergencial, envolve um feixe de neurônios que liga o tálamo à amígdala, que faz com que nos lancemos à ação, baseados apenas em impressões emocionais e lembranças inconscientes.

Conhecer o Eneagrama é aprofundar-se na descoberta interior e detectar o vício psicológico que norteia nosso pensamento, sentimento e ação. Seu objetivo é a descoberta de si mesmo, verificando competências e habilidades desenvolvidas (pontos fortes) e as que permanecem latentes (pontos fracos) à espera de desenvolvimento. O que acaba ocorrendo é que a característica essencial de nossa personalidade, vivida em excesso, se transforma no nosso vício característico.

Ao longo da infância uma criança se depara com um mundo que desconhece e que algumas vezes passa a temer. (...) de maneira instintiva a criança passa a reagir frente a essas forças externas que agem sobre ela, desenvolvendo algumas estratégias de preservação, chamadas de comportamentais. Quanto mais essas reações são eficazes e geram o resultado desejado mais a criança as reproduz. Cria-se dessa forma um conjunto de atitudes automáticas, que para o Eneagrama são denominadas nosso ego ou a falsa personalidade. (MACARENCO e DAMIÃO 2002: 4-5).

Para Vygotsky (1984), a estrutura humana complexa é produto de um processo de desenvolvimento, profundamente enraizado nas ligações entre a história individual e a história social do homem. Quando as ações de um homem são repetidas, acumulam-se, e sobrepondo-se como numa fotografia de exposição múltipla, permitem que os traços comuns tornem-se nítidos e as diferenças borradas. O mesmo autor cita que o resultado do processo é a cristalização de um esquema, de um princípio definido de resposta.

A psicanálise pontua os mecanismos de defesa que o indivíduo pode utilizar para realizar essa deformação da realidade. Segundo Freud (1978), os mecanismos de defesa funcionam, metaforicamente, como os amortecedores de um automóvel, que minimizam e amortecem os impactos causados por uma freada brusca, sem essa proteção toda estrutura do automóvel seria destruída. Os mecanismos de defesa impedem que as contradições sejam percebidas de forma consciente pelo indivíduo, protegendo sua estrutura psicológica, mas também distorcem sua leitura da realidade. O quadro 5 denomina os nove estilos do eneagrama, verificando a semelhança com os mecanismos de defesa pontuados por Freud e utiliza os tipos básicos elaborados por Chabreuil (1998).

---



Quadro 5 – Articulação dos nove tipos do Eneagrama e dos Mecanismos de defesa

<b>Estilo Eneagrama</b>	<b>Fixação Mecanismos de defesa</b>	<b>Características</b>
Perfeccionista	Formação de reação	Crítico de si mesmo e dos outros. Convencido de que existe apenas um caminho correto. Sente-se eticamente superior. Protela por medo de cometer um erro. Usa muito os verbos "precisar" e "dever". Pensa sempre ter razão.
Auxiliador	Repressão	Sempre quer dar e ajudar, gosta de elogios, busca ser amado e apreciado, tornando-se indispensável para a outra pessoa. Empenhado em satisfazer as necessidades alheias.
Empreendedor	Identificação	Carreirista, competitivo, seguro de si, busca ser amado por seu desempenho. Obcecado pela imagem de vencedor e pelo status competitivo. Mestre em aparência.
Raciocinador	Introjeção ou Sublimação	Romântico, atraente, atraído pelo inacessível, o ideal nunca é aqui e agora. Concentrado no amor ausente, na perda de um amigo.
Observador	Isolamento	Pensador, observador, mantém distância emocional dos outros, protege a privacidade, sente-se esgotado por compromissos e pelas necessidades alheias, desligado das pessoas, sentimentos e coisas.
Questionador	Projeção	Legalista, acredita em hierarquia, zeloso, responsável, dependente, medroso, atormentado pela dúvida, o pensamento substitui a ação. Identifica-se com causas de injustiça social. Anti-autoritário, vive imaginando intenções ocultas
Planejador	Racionalização	Otimista, generalista, impulsivo, amante volúvel e descartável, superficial. Tem problemas com compromisso, quer manter as opções em aberto. Tem interesse por tudo.
Confrontador	Denegação	Líder, chefe, ditador, seguro de si e extremamente protetor. Toma a defesa de si mesmo e de amigos, adora uma briga, precisa estar no controle. Faz contato através do sexo e de confrontação face-a-face. Estilo de vida excessivo
Pesquisador	Narcotização	Pacificador, intermediário, obsessivamente ambivalente, conhece as necessidades alheias melhor do que os próprios; tendência ao devaneio, sem a certeza de que quer estar aqui ou não. A raiva sai

Fonte: Freud 1978 e Chabreuil, 1998 (adaptado)

As duas propostas possuem similaridades que, durante o processo de aculturação na infância e juventude, reforçam a necessidade do indivíduo proteger sua saúde psíquica, mas que na idade adulta impede o autoconhecimento e qualquer possibilidade de transformação ou autodesenvolvimento.

É evidente que a dinâmica da personalidade humana é muito complexa, e entendê-la torna-se algo também complexo, pois são vários os elementos que a permeiam: fatores biológicos, psicológicos e sociais. Os aspectos biológicos abarcam os fatores hereditários, e os sociais e psicológicos envolvem a cultura e a organização social em que está inserida.

Os fatores hereditários podem ser exemplificados como estatura, cor de olhos, temperamento, ou seja, é a herança que se recebe dos pais. Já os ambientais relacionam-se a cultura, hábitos familiares, grupos sociais, ética, responsabilidade. As experiências

vivenciadas também oferecem contribuição na formação da personalidade. Alguns traços podem ser semelhantes com os de outra pessoa, mas a personalidade é única, e se apóia em uma estrutura biopsicossocial ativa, adaptável e mutável.

A personalidade refere-se aos padrões de comportamento persistentes e duráveis de um indivíduo, expressados numa grande variedade de situações. Esta se constitui na combinação de atributos, traços e características que fazem um indivíduo especial.

O Eneagrama oferece subsídios para que os traços fundamentais sejam reconhecidos e beneficiem o conhecimento próprio e das pessoas que fazem parte de nossas relações interpessoais. O conhecimento próprio reforça a auto-estima positiva, e o conhecimento das outras pessoas facilita a compreensão de suas atitudes, além de beneficiar o aperfeiçoamento das relações interpessoais.

O eneagrama está sendo pesquisado na Fundação Getúlio Vargas, pela Doutora Maria Cecília Bergamini e outros, além de ser utilizado como ferramenta no processo seletivo de várias organizações e consultorias. Urânio Paes Junior, doutorando da FGV, consultor e especialista em Eneagrama, ao ser entrevistado por Juliana Ricci afirma que a universidade que mais pesquisa e aplica o Eneagrama é a Stanford. Já a Universidade de Chicago, além de possuir como disciplina de curso também a utiliza como ferramenta para formar os professores. No Brasil, a FGV de Alphaville oferece um curso dentro do MBA. No Brasil ainda pouco utilizado, mas em países como os Estados Unidos é utilizado na 3M, IBM, Sony, Motorola, Disney e DuPont, entre outras, que já testaram e aprovaram o Eneagrama.

### **O método Eneagrama a serviço da Organização**

A diversidade da Força de Trabalho atende às diferentes necessidades da organização. Características de personalidade como a conscientização e a capacidade de comunicação viabilizam o sucesso em muitos níveis hierárquicos. Muitas vezes o fracasso no cargo não é consequência da não inteligência da pessoa ou falta de competência técnica, mas sim das características de personalidade, que não condizem com as necessidades impostas pelas atribuições do cargo.

Esse enfoque gera a urgência no desenvolvimento estratégico de dois programas fundamentais: o primeiro é o processo de auto-exame, em que o indivíduo consegue observar e identificar seus pontos fortes e fracos, emoções não administradas, leituras de realidade distorcidas e ilusões ocasionadas pelo desconhecimento de si mesmo; o segundo programa impõe principalmente aos gestores, tornarem-se aptos para identificar a diversidade de talentos, e conseqüentemente, estar conscientes do Capital Intelectual que possuem e que agrega vantagem competitiva à organização.

Organizações que buscam competitividade percebem a importância de que as competências profissionais devem ir além dos conhecimentos específicos, reconhecendo também, segundo Fleury (2002:16), “um saber agir de maneira responsável (...) implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Organização e pessoas propiciam um processo contínuo de troca de competências e as realizações dependem do grau de competências desenvolvido no todo.

Dutra (2001) afirma que a empresa transfere seu patrimônio intelectual para as pessoas e as pessoas, ao colocarem em prática o patrimônio de conhecimentos da organização, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto, implementando as modificações necessárias para seu aprimoramento.

Atualmente as empresas procuram não mais um funcionário para preencher uma vaga, como no passado, mas sim um colaborador que as auxilie a alcançar o sucesso e a prosperidade. As empresas necessitam muito mais do que profissionais habilidosos,

necessitam de pessoas realmente talentosas, capazes de tornar a organização mais competitiva no mundo dos negócios.

Avaliar e reconhecer talentos, em um cenário de constantes mudanças é um grande desafio para as organizações, que precisam gerir as competências de seus profissionais, para o levantamento do Capital Intelectual. Avaliar os perfis profissionais, a partir dos nove tipos do Eneagrama, proporciona o ajuste de inteligências, que tanto contribui para a formação e manutenção do pensar, sentir e agir da organização, além de nortear, identificar e selecionar as competências e habilidades desenvolvidas e em potencial de cada estilo, conforme indica o quadro 6, que demonstra as Competências e Habilidades de cada estilo.



Quadro 6 – Competências/Habilidades e Fixações de Cada Estilo

Estilo Básico	Competências/habilidades	Fixação do estilo	Valoriza
Perfeccionista	Busca da melhor qualidade possível. Senso moral elevado. Respeito a regras e princípios. Vontade de fazer bem feito e progredir. Comunicação calma e precisa	Excessivamente crítico. Rigidez e falta de criatividade. Ansiedade que dificulta assumir riscos Raiva inconsciente	A perfeição
Auxiliador	Valoriza os interesses humanos Aptidão para criar um ambiente caloroso. Ajuda o outro Capacidade para criar redes independentes da estrutura	Prioridade excessiva as relações concernentes a produção. Dificuldade em produzir sem a aprovação externa. Negligência frente às prioridades do próprio trabalho. Tentativa de exercer controle indireto	O outro
Empreendedor	Enorme capacidade de trabalho. Obstínada vontade de vencer. Orientação voltada para resultados. Autoconfiança. Forte capacidade e flexibilidade para estabelecer ligações	Esquecimento da vida privada. Desatenção com a própria saúde Esquivar-se dos riscos. Negligência com respeito a resultados, qualidade e longos prazos. Excessiva competitividade	O sucesso
Raciocinador	Originalidade e criatividade. Busca de qualidade. Imaginação e senso de estética. Espírito crítico. Sensibilidade Consideração pelos fatores humanos, emocionais e pelos relacionamentos	Insuficiente administração do cotidiano. Dificuldade em terminar um projeto. Negatividade. Dúvida do próprio valor. Excessiva manifestação das emoções	A estética
Observador	Objetividade e rigor intelectual. Excelente capacidade lógica. Boa faculdade de análise. Vontade de aprender no plano intelectual. Grande autonomia no trabalho. Promoção da autonomia e da boa delegação	Frieza nas relações. Ignorância dos fatores humanos. Excessiva preocupação com detalhes. Dificuldade para agir. Rigidez quanto a organização do trabalho Retenção das informações	O conhecimento
Questionador	Respeito às regras, aos procedimentos e às estruturas. Lealdade com o gerente e a empresa. Grande capacidade de trabalho em equipe. Facilidade em perceber o potencial de um projeto	Rigidez pessoal e inflexibilidade com os outros. Desconfiança excessiva. Ausência de espírito crítico com os membros da equipe Dúvida e negatividade	A segurança
Planejador	Grande capacidade de síntese e forte criatividade. Boas relações baseadas na sedução e no otimismo. Flexibilidade e boa delegação. Gosto pela autonomia e capacidade para trabalhar sozinho.	Falta de interesse pela realização Dificuldade em lidar com pessoas mais críticas e lúcidas. Ausência da avaliação de riscos e dificuldades potenciais. Superficialidade. Dificuldade para trabalhar em equipe	O prazer
Confrontador	Grande poder de decisão e de trabalho. Tomada de decisão e ação Forte senso de justiça. Franqueza Grande autonomia. Coragem frente a dificuldades	Dificuldade com pessoas que não tem seu ritmo. Excessiva competitividade. Insuficiente delegação. Atitude dominadora Comunicação abrupta. Dificuldade para trabalhar em equipe.	O poder
Pesquisador	Aceitação do outro. Senso de compromisso e talento para mediação. Criação e busca de um local calmo e pacífico. Respeito pelas regras e procedimentos. Pensa antes de agir	Ineficácia em meio conflituoso e competitivo. Hesitação em definir e expressar uma posição. Desmotivação diante da rotina Dificuldade para fixar prioridades Indecisão	A paz

Fonte: Chabreuil, 1998 (adaptado)

Cada estilo possui características diferenciadas que compartilhadas podem garantir melhores escolhas para a organização. A utilização do Eneagrama como método para avaliar competências pessoais e profissionais favorece e amplia a possibilidade de desenvolver o Raciocínio Sistêmico apresentado por Senge (1998). O autor alega que somente por meio do autoconhecimento é possível atingir o domínio pessoal e a assertividade em relação ao outro. Os modelos mentais citados por Senge (1998) podem ser associados ao vício psicológico de cada estilo comportamental do Eneagrama. A visão compartilhada só é possível com base na aceitação da diversidade, entendendo que opiniões divergentes não precisam gerar conflito, podem sim, acrescentar mais compreensão. Tudo isso proporciona a aprendizagem em grupo, que deve ser permeada pelo diálogo e pelo compartilhar, pois cada um tem a oferecer capacidades, habilidades e atitudes diferenciadas. Leituras de realidade diversificadas possibilitam ao indivíduo e à organização vislumbrar os fenômenos de forma mais ampla e sistêmica.

Senge (1998) cita que são as pessoas e os grupos que beneficiam e possibilitam a aprendizagem organizacional, e quando isso ocorre de forma sistêmica, acontece uma melhora substancial para a inteligência, a criatividade e a capacidade organizacional. O autor esclarece que para atingir-se esse objetivo é necessário que as organizações, por parte dos sujeitos, viabilizem o desenvolvimento de técnicas de aprendizagem organizacional que são agrupadas em cinco disciplinas, para manterem-se continuamente em processo de aprendizagem. O quadro 7 apresenta as cinco disciplinas e suas abrangências.

Quadro 7 – As cinco disciplinas

Disciplina	Definição
Domínio Pessoal	O aprendizado em grupo. Tomada de consciência e desenvolvimento das nossas capacidades para obter aquilo que se deseja, mas essa atitude de aprendizagem deve envolver um misto de auto e heteroconhecimento. Também exige uma atitude reflexiva, de conhecimento e compreensão dos limites pessoais, e da responsabilidade de cada indivíduo com os acontecimentos.
Modelos mentais	Trazer a tona modelos mentais organizados para que possam ser desestruturados. A todo o momento cada indivíduo faz diferentes leituras e interpretações do mundo, das pessoas e das situações, baseadas em pressupostos que modelam o seu modo de agir, seus modelos mentais, que são diferentes dos demais indivíduos. Existe a necessidade de conscientizar-se dos modelos mentais que permeiam as decisões.
Visão Compartilhada	Definição de um objetivo comum Todo grupo, seja ele formado por colegas de trabalho, família, turma, professores, faz-se necessário existirem objetivos comuns, que a todo o momento deve nortear o que impulsiona a ação e ajuda a carregar baterias, pois todos estão todos comprometidos e porque cada um optou por estar comprometido. A visão compartilhada pressupõe que as pessoas entreguem seus potenciais e aprendem não por imposição, mas porque querem.
Aprendizagem em Grupo	Domínio pessoal, espiritual, emocional, domínio de si mesmo, de seus modelos mentais, energia. A busca pelo diálogo em detrimento da discussão. O mais importante é encontrar a solução, a partir das várias soluções, do que identificar quem tem a melhor solução. Competências como saber ouvir, diminuir o mecanismo de defesa, saber expor seus pontos de vista e aceitar e compreender pontos de vista contrários.
Pensamento Sistêmico	Raciocínio sistêmico: um sistema vivo, atuante e pro - ativo. Perceber o mundo como um conjunto integrado de acontecimentos e relações. Neste sentido é muito importante focar e entender o todo antes de qualquer intervenção, pois uma alteração num sistema afeta a sua globalidade e as suas vizinhanças. O pensamento sistêmico não permite que as outras disciplinas não passem de meros truques que demonstrem uma aparente mudança.

Fonte: Senge, 1998. (Adaptado)

A quarta disciplina apresentada por Senge (1998) envolve o domínio pessoal e de si mesmo como um processo que viabiliza, com as demais disciplinas o Raciocínio Sistêmico, que é o tema central da obra, e que possui onze leis, que são denominadas e definidas no quadro 8. As leis apresentam a história do logro que é ver as realidades sem a percepção do todo integrado, integrante e interdependente dessa integração.

Quadro 8 – As onze leis e seus princípios

Leis	Princípios
1	Os problemas de hoje são decorrentes das “soluções” de ontem
2	Quanto mais afugentamos o sistema, mais ele é empurrado em nossa direção
3	O comportamento melhora antes de piorar, caso oculte-se o que se sente.
4	A saída mais fácil geralmente leva-nos de volta ao mesmo lugar.
5	Muitas vezes a cura pode ser pior do que a doença
6	Algumas vezes o mais rápido pode significar o mais devagar
7	A causa e o efeito não estão próximos no tempo e no espaço
8	Pequenas mudanças podem produzir grandes resultados, mas as áreas de maior alavancagem geralmente são as menos óbvias.
9	É possível assobiar e chupar cana, mas não ao mesmo tempo.
10	Dividir um elefante ao meio não produz dois elefantes iguais
11	Não existem culpados

Fonte: Senge, 1998. (adaptado)

O Eneagrama oferece subsídios que permitem identificar indivíduos que possuem conhecimento de seus processos interiores e, conseqüentemente, domínio pessoal e consciência de sua responsabilidade, como habilidades em dar respostas, nos fenômenos que acontecem a sua volta. Todos estão ligados, a ação de um profissional afeta a todos os atores organizacionais, forma-se uma rede que, segundo Castells (1999: 498) “é um conjunto de nós interconectados”.

### Conclusão

A pesquisa desenvolvida apresenta imbricações que trazem novos horizontes para a pesquisa, pois não temos somente dados extraídos do comportamento ou das características do ser humano, o processo envolve também conceitos biológicos que justificam conhecimentos, habilidades e atitudes. A utilização do eneagrama como método para avaliar os atributos pessoais dentro da organização talvez só seja possível quando existir abertura por parte dos indivíduos para o autoexame. Auto observação é uma das técnicas para perceber a si próprio, para detectar e apoderar-se dos pontos fortes e, ao mesmo tempo, em que se detectam os pontos fracos e as possíveis alternativas para superá-los.

Conscientizar-se da armadilha mental ou mecanismo de defesa pode significar apoderar-se da construção da própria história, a partir da vontade de agir e não mais como ação inconsciente utilizando um processo falho que ocorre entre o tálamo e a amígdala. O processo parece ser mais complexo do que fazer um teste e descobrir seu modelo mental, é preciso vivenciar o processo em nosso interior, conhecer-se.

O caminho pode não estar no desenvolvimento das capacidades, mas sim no olhar que se pode lançar sobre as emoções, os pensamentos e as ações. As capacidades estão interligadas, a emoção interfere na razão e a razão na emoção, mas o indivíduo observa essa movimentação, está consciente dessa movimentação?

Conhecer para administrar, esse talvez seja o “segredo” para se chegar ao equilíbrio, atingir a integridade. Conhecer a partir das emoções e da ação, sentir utilizando-se do

conhecer e do agir, e agir a partir do conhecer e do sentir. Conhecer-se é uma necessidade para as pessoas que querem alcançar a realização profissional. Identificar e reconhecer as competências de seus profissionais é uma necessidade para a organização que deseja manter-se competitiva no mercado. A organização também deve observar suas capacidades cognitiva, emocional e motora, e a partir do modelo do Eneagrama desenvolver o mapeamento das competências da organização, verificando pontos fortes e fracos. O eneagrama pode ser o método que supra, tanto as necessidades pessoais quanto as organizacionais.

Com a inter-relação das informações sobre as competências dos profissionais e da própria organização é possível reorganizar a estrutura e a própria cultura organizacional. O eneagrama abre as portas para o desenvolvimento da criatividade, pois torna o sujeito mais consciente de seus papéis pessoal, social e profissional, preparando-o para o trabalho em equipe mais eficiente e eficaz.

A articulação das diferentes áreas de Neurociência, Educação, Psicologia e Gestão com o eneagrama viabiliza novas concepções sobre as relações intrapessoal e interpessoal no mundo do trabalho, e abre espaço para outras pesquisas, que devem ser desenvolvidas.

### **Bibliografia**

ANTUNES, C. **A Dimensão da Mudança**. Campinas: Papyrus, 1999.

BECHARA, A., TRANEL, D. e DAMÁSIO, A. R. **Poor judgment in spite of high intellect**. In: R. BAR-ONE & J. D. PARKER (org). **Handbook of emotional intelligence**. San Francisco: Jossey Bass, 2000.

BEZERRA J., B. **Considerações sobre terapêuticas ambulatoriais em saúde mental**. In TUNDIS, S. A. & COSTA, N. R. (Org), **Cidadania e loucura: políticas de saúde mental no Brasil** (pp. 133-169). Petrópolis: Vozes, 1992

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura, v.1. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHABREUIL, Fabien & Patrícia. **A Empresa e seus Colaboradores – Usando o Eneagrama para Otimizar Recursos**. Madras: São Paulo, 1998.

DAMÁSIO, A. **O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DELORS, Jacques. **Educação: um tesouro a descobrir**. 3ª ed. São Paulo: Cortez, Brasília, DF: MEC: UNESCO, 1999.

DUTRA, J. S. (Org.) **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, 2001.

EMMERLING, R. J. e CHERNISS, C. **Emotional intelligence and the career choice process**. Journal of career assessment, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme e colaboradores. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FRACCARI, Pedro Luiz, SACOMANO, José Benedito. **O ENEAGRAMA: UMA NOVA FERRAMENTA DA QUALIDADE**. São Paulo: Anais IX SIMPEP, 2002.

FREUD, Anna - **O Ego e Os Mecanismos de Defesa**, Ed.Civilização Brasileira, Rio de Janeiro, 1978.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

---

KANTER, Rosabeth. On the frontiers of management. HBR, 2003. HOUAISS, Antonio. **Houaiss Dicionário Online.de Língua Portuguesa.** Disponível no site: <http://houaiss.uol.com.br/busca.jhtm?verbete>. Acessado em 20 de outubro de 2006 às 15h.

KANTER, Rosabeth. **On the frontiers of management.** HBR, 2003

MACARENCO, Isabel, DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora Damião, ARNOSTI, José Carlos Melchior. **Gestão do Conhecimento: Fator crítico de Sucesso para a Competitividade das Organizações.** São Paulo: IV SINCOMP UNIFECAP, 2004.

MACARENCO, Isabel, DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora. **Repensando a dinamização de uma equipe de trabalho a partir de um novo paradigma: O Eneagrama.** São Caetano do Sul: Caderno UniABC de Administração, 2002.

MACARENCO, Isabel, DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora. **Resgatando a felicidade como norteador do projeto de vida pessoal e profissional: uma experiência educacional no curso de Administração de Empresas.** In: adm revista faenac de administração, Ano III, n. 02. São Caetano do Sul: 2004.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem.** 5. ed. São Paulo: Best Seller, 1999.

VYGOTSKY, Lev Semenovich. **A formação social da mente.** 6. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1984.

---