



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - RELAÇÕES PÚBLICAS

MANOELLA MANACERO AMORIM

**O SISTEMA ENEAGRAMA E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: A  
IMPORTÂNCIA DE CONHECER E DESENVOLVER AS POTENCIALIDADES DO  
PÚBLICO INTERNO**

Porto Alegre  
2018

MANOELLA MANACERO AMORIM

**O SISTEMA ENEAGRAMA E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: A  
IMPORTÂNCIA DE CONHECER E DESENVOLVER AS POTENCIALIDADES DO  
PÚBLICO INTERNO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
apresentado ao Departamento de Comunicação  
Social da Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul como requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel em Relações Públicas.

Orientação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup>. Helenice Carvalho

Porto Alegre  
2018

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

**AUTORIZAÇÃO**

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado **O SISTEMA ENEAGRAMA E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: A IMPORTÂNCIA DE CONHECER E DESENVOLVER AS POTENCIALIDADES DO PÚBLICO INTERNO**, de autoria de Manoella Manacero Amorim, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 17 de dezembro de 2018.

Assinatura:

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Helenice Carvalho

MANOELLA MANACERO AMORIM

**O SISTEMA ENEAGRAMA E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: A  
IMPORTÂNCIA DE CONHECER E DESENVOLVER AS POTENCIALIDADES  
DO PÚBLICO INTERNO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
apresentado ao Departamento de Comunicação  
Social da Universidade Federal do Rio Grande do  
Sul como requisito parcial para obtenção do grau  
de Bacharel em Relações Públicas.

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup> Dra<sup>a</sup> Helenice Carvalho - UFRGS  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup> Ana Cristina Cypriano Pereira - UFRGS  
Examinadora

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Enóí Dagô Liedke - UFRGS  
Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

À minha orientadora, Helenice Carvalho, agradeço pelo tempo dedicado e por todos os ensinamentos, não só nesse período de orientação, mas em todo o meu curso. Obrigada por aceitar fazer parte de um trabalho cujo tema ainda é pouco explorado, sendo até mesmo uma novidade.

Aos meus amigos, pelo suporte e por estarem presentes em um momento tão especial da minha vida. Principalmente, agradeço a Jaque – o presente da minha graduação –, que me ajudou e esteve ao meu lado em todo o curso, inclusive no período do meu trabalho de conclusão!

Ao meu namorado, Tiago Moura, por todo o carinho, paciência e atenção. Esse trabalho reflete o quanto eu tento me reinventar e ser melhor para nós e por nós.

Aos meus pais, agradeço por tudo. Por investirem na minha educação sempre, até mesmo em fases complicadas. Foi pelo esforço de vocês que eu consegui ingressar em uma universidade pública tão disputada. Não somente, agradeço por todo o amor dedicado e por me ensinarem valores tão nobres. Essa conquista é nossa! E o meu amor é todo de vocês, meus exemplos.

A Deus e meus anjos guardiões, por todas as bênçãos da minha vida.

*“Viver fora do casulo tem seus inegáveis riscos,  
mas também seus irrefutáveis encantos”*

*(Augusto Cury, O Vendedor de Sonhos)*

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo geral analisar a relação entre a Comunicação Organizacional e o Sistema Eneagrama evidenciando a importância de conhecer e desenvolver as potencialidades do público interno, tendo como objeto empírico a empresa Potentiallis. Através de uma contextualização sobre o surgimento do Sistema Eneagrama e suas especificidades e significações com suporte de Don Richard Riso (2003), Russ Hudson (2003), André Batista (2017), Nicolai Cursino (2017) e Andreia Roma (2017), uma investigação sobre as mudanças na gestão de pessoas e na cultura organizacional baseada em Maria Zélia de Almeida Souza (2016) e Vera Lúcia de Souza (2016), e de uma averiguação a respeito da relevância do público interno sob a luz de Kaplan e Norton (1996) e Cynthia Provedel (2013), foi possível identificar a transformação da valorização do indivíduo e a nova lógica de capital humano como uma fonte de vantagem competitiva para as empresas. As metodologias utilizadas foram pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada com a Chefe Executiva de Ofício da Potentiallis. Como principal resultado o trabalho confirma a importância da relação entre a Comunicação Organizacional e o Sistema Eneagrama para conhecer e desenvolver as potencialidades do público interno.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Relações Públicas. Sistema Eneagrama. Público Interno. Personalidade. Potentiallis.

## ABSTRACT

This work has as general objective to analyze the relationship between the Organizational Communication and the Enneagram System evidencing the importance of knowing and developing the potential of the internal public, having the Potentiallis company as the empirical object. Through a contextualization on the appearance of the Enneagram System and its specificities and significations supported by Don Richard Riso (2003), Russ Hudson (2003), André Batista (2017), Nicolai Cursino (2017) and Andreia Roma (2017), a research on changes in people management and organizational culture based on Maria Zélia de Almeida Souza (2016) and Vera Lúcia de Souza (2016), and an inquiry into the relevance of the internal public in the light of Kaplan and Norton (1996) and Cynthia Provedel (2013), it was possible to identify the transformation of the valuation of the individual and the new human capital logic as a source of competitive advantage for the companies. The methodologies used were bibliographic research and semi-structured interview with the Chief Executive Officer of Potentiallis. As a main result the work confirms the importance of the relationship between the Organizational Communication and the Enneagram System in order to know and develop the potential of the internal public.

**Keywords:** Organizational Communication. Public relations. Enneagram system. Internal Public. Personality. Potentiallis.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Símbolo do Eneagrama .....	46
<b>Figura 2</b> – As Tríades .....	48
<b>Figura 3</b> – Asas .....	55
<b>Figura 4</b> – Níveis de Desenvolvimento .....	58

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Transformações do mundo.....	31
<b>Quadro 2</b> – Classificação de Públicos por França (2003; 2004).....	36
<b>Quadro 3</b> – Temas das Tríades.....	48
<b>Quadro 4</b> – As nove paixões. ....	54
<b>Quadro 5</b> – Os Tipos e suas principais definições .....	62
<b>Quadro 6</b> – Os Tipos e a relação com as suas Asas .....	64
<b>Quadro 7</b> – Os Tipos e seus instintos. ....	67
<b>Quadro 8</b> – Os Tipos e seus pecados capitais. ....	69
<b>Quadro 9</b> – Os Tipos nas relações de trabalho .....	70
<b>Quadro 10</b> – Benefícios do Sistema Eneagrama para as organizações.....	74
<b>Quadro 11</b> – Benefícios do Eneagrama para a Comunicação Organizacional.....	75
<b>Quadro 12</b> – Norteadores Estratégicos: Potentiallis.....	79

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 AS ORGANIZAÇÕES E SUA COMUNICABILIDADE</b> .....	18
2.1 A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL .....	22
2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	27
2.3 OS PÚBLICOS NA ORGANIZAÇÃO.....	31
2.4 A IMPORTÂNCIA DO PÚBLICO INTERNO PARA AS ORGANIZAÇÕES .....	38
<b>3 O SISTEMA ENEAGRAMA</b> .....	42
3.1 BREVE RESGATE HISTÓRICO SOBRE O SISTEMA ENEAGRAMA E SUAS FUNÇÕES ..	43
3.2 SIGNIFICADO DO SÍMBOLO E NOMENCLATURA .....	46
3.3 TRÍADES .....	47
<b>3.3.1 A Tríade do Instinto</b> .....	48
<b>3.3.2 A Tríade do Sentimento</b> .....	49
<b>3.3.3 A Tríade do Raciocínio</b> .....	49
3.4 GRUPOS HORNEVIANOS E GRUPOS HARMÔNICOS .....	50
3.5 DINÂMICA E VARIAÇÕES .....	52
<b>3.5.1 Asas</b> .....	55
<b>3.5.2 Variantes Instintivas</b> .....	56
<b>3.5.3 Níveis de desenvolvimento</b> .....	57
<b>3.5.4 Tendência rumo à Integração e Desintegração</b> .....	60
<b>4 AS TIPOLOGIAS DO SISTEMA ENEAGRAMA</b> .....	62
4.1 O SISTEMA ENEAGRAMA E A COMUNICAÇÃO .....	71
4.2 POTENTIALLIS .....	76
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	83
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	87
<b>APÊNDICES</b> .....	91
<b>APÊNDICE A</b> – Roteiro Entrevista Semiestruturada .....	91
<b>APÊNDICE B</b> – Entrevista semiestruturada completa.....	93

## 1 INTRODUÇÃO

No início do estudo da comunicação, autores desenvolveram teorias e afirmativas a partir da premissa comum de que os públicos eram homogêneos, como uma massa uniforme que se relacionava com a organização de forma direta ou indireta e sempre de maneira idêntica. Assim, as empresas acostumaram a se comunicar também sob uma única visão e proposta, voltadas a um grande público, apoiadas no conceito de cultura de massa proposto por Horkheimer e Adorno<sup>1</sup> (1985), esperando uma única forma de recepção das mensagens e dos conteúdos veiculados por ela.

Com o estudo cada vez mais qualificado da comunicação, novas concepções surgiram, aprimorando questões antes imaculadas e inquestionáveis. Hoje, é corrente não só que a Comunicação Organizacional não se restringe à fala autorizada, organizada e planejada pela própria empresa, mas engloba àquilo que é comunicado de maneira informal por sujeitos que se relacionam com a mesma, ou então, àquilo que é comunicado fora do ambiente organizacional – conceitos esses denominados de organização comunicante e organização falada (BALDISSERA, 2009) -, mas que, da mesma forma, dizem respeito à organização e, por conseguinte, impactam na sua imagem e reputação. A Comunicação Organizacional, assim, extrapola seu dimensionado universo estrutural e perpassa pelo espaço físico da organização, fazendo com que ela não tenha nenhum tipo de domínio direto sobre os discursos que a envolvam.

Percebeu-se, dessa forma, a importância de acompanhar tudo aquilo que é comunicado e tem qualquer tipo de relação com a organização, não importando quem ou o que seja o emissor do discurso. Em um mercado onde diferentes e diversas empresas comercializam os mesmos produtos e serviços, a comunicação se tornou o elemento chave para obter vantagem competitiva e reforçar o relacionamento com os públicos, tornando quase uma obrigação o cuidado e o investimento nas áreas e profissionais responsáveis pela comunicação (BUENO, 2000).

Em um cenário onde a comunicação se tornou uma das maiores áreas estratégicas para a competitividade e expansão de uma organização, o grande desafio empresarial consiste em descobrir qual a maneira mais apropriada e efetiva de se comunicar com os diferentes públicos.

---

<sup>1</sup> Adorno (1903-1969) e Horkheimer (1895-1973) fundaram a Escola de Frankfurt e criaram conceitos como a cultura de massa e Indústria Cultural. A cultura de massa, então, é produto da Indústria Cultural, cuja intenção é apenas visar os lucros que poderá obter a partir do consumo máximo do maior número de pessoas, ignorando qualquer tipo de distinção que possa haver na sociedade. Assim, os produtos deveriam ser padronizados, ignorando gostos específicos.

A nova modernidade líquida<sup>2</sup> onde as pessoas têm suas personalidades cada vez mais reforçadas e suas identidades públicas, onde, inclusive, o público e o privado se confluem (QUADROS; MARCON, 2014), e onde as redes sociais – que invadiram o cotidiano das pessoas e contam com bilhões de usuários instaurando a Cibercultura<sup>3</sup> – demonstram claramente a pluralidade de opiniões, posturas, individualidades, crenças e características dos sujeitos, os conceitos de públicos como algo homogêneo, tornaram-se completamente infundados. Ademais, S. Hall (1998) revela as diferenças da noção de individualidade do sujeito e ressalta a variedade de identidades que uma pessoa pode ter em seu interior, ou seja, a heterogeneidade está presente, inclusive, no íntimo do próprio indivíduo.

A partir do reconhecimento da multiplicidade de sujeitos e da heterogeneidade dos públicos, pesquisas começaram a ser desenvolvidas a fim de conhecer melhor os envolvidos com a organização para que a comunicação estabelecida fosse eficiente, adequando-se às preferências, ao perfil, à cultura e a linguagem das pessoas. Estudos da Comunicação Social passaram a ser desenvolvidos com enfoque nos públicos, enfatizando a pertinência de conhecê-los em profundidade: gostos, preferências, qualidades, personalidades, fraquezas e habilidades. Tais especificidades são importantes para que a comunicação possa ser estratégica, adotando discursos, desenvolvendo publicidades, trabalhando e levando em conta as características dos públicos, fazendo com que a comunicação seja efetiva e consistente, atingindo e conquistando os responsáveis pelo sucesso das organizações, objetivando estabelecer um diferencial competitivo capaz de conquistar destaque, aceitação, simpatia e, claro, o lucro.

O fato é que, muito embora se reconheça o valor dos públicos, poucos são os estudos e as teorias que dão conta das metodologias capazes de auxiliar nesse processo. Foram desenvolvidas metodologias que classificassem os públicos a partir de suas manifestações nas redes sociais e seus acessos na internet. Porém, faltam métodos que possibilitem conhecer em profundidade a identidade de cada um, ou também, de conhecer os próprios funcionários de uma empresa: público chave para se trabalhar, uma vez que a Comunicação Organizacional consiste, inclusive, naquilo que o público interno comunica externamente sobre a organização (BALDISSERA, 2009). Desenvolver e valorizar seus potenciais e competências, aproveitando suas capacidades individuais, reconhecendo suas limitações e, dessa forma, atribuindo funções

---

<sup>2</sup> A esse cenário onde as mudanças acontecem constantemente e as relações são efêmeras e frágeis, Bauman (2001) nomeia de “modernidade líquida”.

<sup>3</sup> Levy conceituou a Cibercultura como “o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço” (1999, p. 17). Ou seja, a sociedade está passando por um processo de universalização da Cibercultura, uma vez que está imersa nas novas relações de comunicação oferecidas pelas novas tecnologias.

que estimulem suas virtudes, são estratégias que não só melhorarão o funcionamento e o trabalho de cada profissional, como reforçarão o relacionamento com o público interno trazendo como resultado direto boa influência na imagem organizacional dos próprios funcionários sobre a empresa – funcionários esses que expressarão externamente conceitos favoráveis e aprazíveis de estímulo aos clientes.

Aprofundando ainda mais o processo de conhecimento de cada indivíduo, organizações privadas que atuam no ramo de treinamentos para o desenvolvimento comportamental e para a gestão estratégica de pessoas, utilizando o Sistema Eneagrama como sua base metodológica, passaram a ser as grandes aliadas das empresas. Em busca de potencializar saberes, qualidades e aptidões, empresas estão investindo em organizações especializadas para conhecer seus próprios funcionários e, a partir da compreensão sobre o perfil de cada trabalhador, melhorar a Comunicação Organizacional, o relacionamento, convívio, imagem e reputação organizacionais.

Para isso, a Comunicação deve se apoiar na Psicologia e na área de Recursos Humanos, pesquisando e analisando metodologias embasadas no comportamento da mente humana. Com base nesse contexto, despontou como questionamento para este trabalho de que forma o Sistema Eneagrama e a Comunicação Organizacional se relacionam e qual a importância de conhecer e desenvolver as potencialidades de cada indivíduo dentro da organização.

De modo a representar os benefícios do Sistema Eneagrama no âmbito de gestão organizacional, a empresa Potentiallis foi escolhida como objeto empírico da pesquisa. Dessa forma, o objetivo geral desta monografia é analisar a relação entre a Comunicação Organizacional e o Sistema Eneagrama e a importância de conhecer e desenvolver as potencialidades de cada indivíduo. Para que isso seja possível busca-se, com os objetivos específicos: compreender as diferenças dos comportamentos e da personalidade humana; relacionar os conceitos de comportamento com as tipologias designadas pelo Sistema Eneagrama; identificar o que o objeto empírico– Potentiallis – entende por potencialidades e, por fim, investigar em que medida o conhecimento da personalidade dos indivíduos é importante para potencializar sua capacidade e como isso se reflete na Comunicação Organizacional.

Academicamente, estudar o Sistema Eneagrama estabelecendo uma relação com a Comunicação Organizacional, além de inovador, torna-se proveitoso e muito atrativo, justamente por problematizar e matizar novas nuances de percepção quanto à conceituação dos públicos, negando teorias ultrapassadas que contemplavam os públicos como algo homogêneo, engrandecendo as contemporâneas teorias e as pesquisas da Comunicação. Para os relações

públicas (RP) – profissionais responsáveis por trabalhar o relacionamento da organização com os seus públicos e, a partir daí, planejar a comunicação estratégica -, ter o conhecimento de uma metodologia capaz de identificar os perfis dos sujeitos envolvidos com a empresa, explicitando e apontando suas características pessoais, faz com que o profissional habilite-se de forma mais apropriada e completa para desenvolver seu trabalho de maneira mais eficiente ainda, uma vez que conhecer as características, preferências, potenciais e fraquezas dos diferentes públicos é o passo inicial para o planejamento comunicacional.

No aspecto mercadológico, o maior desafio das empresas é saber como efetivar a comunicação. Conhecendo os públicos, a comunicação se torna mais fácil, uma vez que os discursos e as ações serão planejados e estratégicos, de modo que eles levarão em conta sempre os perfis de todos os indivíduos com os quais se relaciona, adequando-se a esse universo plural e favorecendo o estabelecimento de uma relação equilibrada, interessante, estimulante e vantajosa entre a organização e o meio social ao qual a mesma se encontra envolvida interna e externamente. Além disso, compreender o público interno permite que a empresa valorize os seus maiores potenciais, tornando a relação chefe/subordinado, patrão/empregado mais pessoal e nivelada, horizontal, consentindo para que haja uma sintonia de interesses e colaboração, onde todos estejam satisfeitos com seu próprio trabalho e com a empresa em si. Funcionários satisfeitos rendem melhor e compartilham com os outros a sua satisfação, o que trará valor agregado e diferencial para a imagem organizacional.

Socialmente, trabalhar em um local onde os responsáveis pela gestão conhecem o perfil pessoal de cada funcionário e, assim, lhe atribui funções que valorizem as competências e aptidões de cada um e não estimulem suas fraquezas é saudável e satisfatório. A partir da aplicação da metodologia do Sistema Eneagrama, torna-se possível trabalhar desenvolvendo as potencialidades dos sujeitos, treinando e estimulando avanços, engrandecendo o funcionário e a empresa conquistando o melhor resultado de cada trabalhador.

Para justificar a importância do que queremos demonstrar neste trabalho de conclusão, consideramos importante estudar o Sistema Eneagrama junto a uma empresa privada especializada na metodologia, cujos cursos e treinamentos sejam realizados e reconhecidos internacionalmente. A Potentiallis – empresa escolhida como objeto empírico do TCC – conta com diversos trabalhos de validação científica em centros acadêmicos de renome mundial, como *Stanford*, nos Estados Unidos da América, *Manchester*, na Inglaterra, Universidade de Sidney, na Austrália, Universidade de São Paulo, em São Paulo e desenvolve treinamentos em empresas como a 3M, IBM, Motorola, Disney, Itaú, Bradesco e KLM, por exemplo.

Muitos são os ganhos quando estudos objetivam unir áreas que têm teorias em comum. A Comunicação Social possibilita convergências com a Psicologia em importantes aspectos. Conhecer o comportamento humano, assim como a formação da personalidade dos sujeitos é imprescindível para se trabalhar com a comunicação estratégica. Para tornar efetivo o trabalho do RP nesse quesito, é preciso criar mecanismos, estabelecer técnicas e ações institucionais que, através da comunicação e a partir de profissionais especializados, sejam rompidas as barreiras hierárquicas da organização para que se faça um profundo estudo pessoal e íntimo de cada trabalhador, utilizando-se de análises psicológicas e avaliações dos diferentes perfis existentes, num processo de trabalho e atividades que unam bases da comunicação e da psicologia.

Estimulados, questionados e compreendidos todos os sujeitos com suas diferentes personalidades, resultam uma série de novas necessidades, ações e projetos. Na área de comunicação, o profissional de RP passa a ter condições de desenvolver propostas de metodologias, práticas internas e rotinas específicas, através das quais a organização reconhece, compreende e passa a atuar em sintonia com o seu público interno, estabelecendo uma relação gratificante e geradora de reflexos positivos capazes de atingir e também estimular o sujeito externo, criando uma cadeia permanente de ações e reações interessantes e extremamente positivas aos objetivos da organização. A simbiose desse conjunto harmônico sai de dentro para fora, atinge o cliente e passa a atuar sobre o seu conceito e a sua crítica. Nesse momento, também a esse cliente deverá ser proposta uma ação de estudo psicológico e de pesquisa, resultando em novas ações e tipos de comunicação externa, que possam manter os atuais, gerar os novos e atrair diferentes potenciais clientes, proporcionando uma postura da organização no mercado diferenciada, satisfatória, perene e capaz de cumprir com a sua missão e objetivos.

Para tratar sobre as organizações e sua comunicabilidade foram utilizados os conceitos apresentados por Coelho - ao tratar sobre a história da comercialização e burguesia; Maria Zélia de Almeida Souza e Vera Lúcia de Souza - ao apresentar a evolução dos modelos de gestão empresariais; Rudimar Baldissera - dissertando sobre as definições de organização, identidade, imagem e comunicação organizacional; Ana Luísa Almeida - ao destacar os conceitos de identidade e reputação organizacionais; Jair Antônio de Oliveira - ao explicar a comunicação como um processo inato; Izidoro Blikstein - ao explicitar as funções do discurso; Cleuza Cesca - apontando as transformações do mundo e suas consequências para as organizações; Stuart Hall - ao abordar a multiplicidade do sujeito e suas identificações. Para dissertar sobre os públicos, foram mencionados os estudos de Teobaldo de Andrade com sua classificação com ponto de vista físico, Fábio França e Cleuza Cesta com sua divisão levando em consideração o caráter jurídico.



A fim de elucidar as questões que envolvem o Sistema Eneagrama, foram usadas as definições de Don Riso e Russ Hudson - que permitem maior conhecimento sobre a história, a construção do Sistema, seu objetivo e as caracterizações das tipologias, bem como seus potenciais e fraquezas; Nicolai Cursino, André Batista e Andreia Roma - que esclarecem conceitos específicos importantes do Sistema e se concentram nas definições de cada tipo. Palmer foi utilizado para tratar sobre a figura e simbologia do Eneagrama.

O capítulo sobre a relação entre a Comunicação e o Sistema Eneagrama foi embasado com as teorias de Cynthia Provedel - que discorre sobre a importância de se considerar a subjetividade dos sujeitos e sobre a comunicação interna. Não somente, Daniels e Price - que apontam a importância de cada um conhecer o seu tipo para seu amadurecimento e desenvolvimento pessoal.

Os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos deste trabalho, apoiados em Antônio Carlos Gil (1987), foram: pesquisa bibliográfica (a respeito da comunicação, modelos de gestão, classificação dos públicos, linguagem e conceitos como organização, discurso, imagem, identidade e reputação organizacionais) e entrevista semiestruturada efetuada por e-mail com a Diretora Executiva da Potentially com vistas a aprofundar conceitos importantes do Sistema Eneagrama e elucidar a aplicação do Sistema Eneagrama por meio da atuação da empresa nos processos de gestão de grandes organizações.

O trabalho foi organizado de forma a oferecer ao leitor uma perspectiva lógica dos fatos e conhecimentos envolvidos através de cinco etapas, sendo este capítulo introdutório o primeiro. O segundo capítulo que aborda as organizações e sua comunicabilidade e as transformações ocorridas desde a Revolução Industrial, tratando sobre a mudança da área da comunicação - antes desvalorizada porque se tratava de uma habilidade inata ao ser humano, mas atualmente considerada como uma área estratégica das organizações -, passando então para um conceito evoluído de comunicação organizacional onde tudo aquilo que é comunicado sobre e/ou para a organização é relevante, levando em consideração os públicos e suas especificidades e, a evolução no pensamento de que tanto o público externo quanto interno é importante para uma empresa conquistar seus objetivos e finalizando, então, com a dissertação sobre a importância do público interno para as organizações. O terceiro capítulo trata mais especificamente sobre o Sistema Eneagrama e todas as suas características e particularidades: história, símbolo e nomenclatura, tríades, dinâmicas e variações e as nove tipologias. E por fim, provoca o interesse de propor e justificar os benefícios de relacionar a comunicação e o Sistema Eneagrama. O quarto capítulo discorre sobre as tipologias identificadas pelo Sistema Eneagrama e traça uma relação entre o Sistema e a Comunicação Organizacional, além de tratar

sobre a Potentiallis - sua história, objetivos e norteadores estratégicos – e a forma pela qual a mesma aplica o Sistema Eneagrama nas organizações. Por fim, as considerações finais encerram o trabalho sob a expectativa de que o tema abordado tenha sido tratado de forma aprazível, produzindo interesse e reflexão, e, mais ainda, se possível, novas perspectivas adiante.

## 2 AS ORGANIZAÇÕES E SUA COMUNICABILIDADE

A evolução é inerente à vida e consequência de um processo de mudanças que corresponde a aspectos biológicos, históricos e culturais. Com o desenvolvimento da biologia humana e das mutações genéticas dos seres, os indivíduos foram, naturalmente, progredindo e, como reflexo dessas progressões, todas as outras áreas que dependem ou são influenciadas por eles foram igualmente prosperando. Este capítulo abordará exatamente esse fato, explicitando os avanços e o aperfeiçoamento da vida humana social, dando enfoque às organizações e a transformação na sua maneira de se comunicar.

A atividade empresarial existe, pelo menos desde a época em que viveram os antigos sumérios na Mesopotâmia, possivelmente há cerca de seis mil anos, como consequência da necessidade do homem de contar com o trabalho ou dos produtos de outro homem para atender às suas carências (COELHO, 2004). Ao longo do processo evolutivo humano, pelo crescimento dos povos e a decorrente necessidade de maior e melhor produção de mercadorias, a forma de atividade mercantil de manufatura foi sendo superada e a máquina aos poucos começou a sobrepor o trabalho humano, originando uma nova relação entre capital e trabalho. Cury conclui que “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar” (2000, p. 116).

Entre os séculos XV e XVIII avança o industrialismo e se expandem os horizontes geográficos. A distância entre os povos fica menor e uma nova concepção de mundo passa a existir, trazendo às relações comerciais anseios como produtividade, lucro, mecanização e, principalmente, a ideia de organização do trabalho dividida entre quem detém o poder e dá as ordens, e quem se subordina como empregado assalariado. Maria Zélia de Almeida Souza e Vera Lúcia de Souza explicam que “o pensamento de Taylor, Fayol e Weber alicerçou as bases racionais das organizações visando à obtenção de ganhos máximos de eficiência. Para tanto, a organização do trabalho valorizava formas rígidas de divisão do trabalho” (2016, p. 21).

A primeira fase da Revolução Industrial trouxe transformações econômicas, sociais, políticas e culturais profundas. A partir dela, foram muitos os inventos, o desenvolvimento tecnológico, o crescimento econômico, o alargamento da rede comercial internacional, o êxodo rural, a substituição da manufatura pela fábrica e a transferência de capitais do campo para as cidades.

A burguesia ocupava o poder político beneficiado pelo mercantilismo e consequente acúmulo de capitais. Em relação inversa, os camponeses migraram para as cidades em busca de trabalho gerando mão de obra disponível em excesso.

Inicialmente, as atividades comerciais não possuíam grande concorrência na produção e na procura, o importante era produzir para satisfazer uma demanda pouco exigente, mas muito cativa. Não era necessária imaginação, talento ou criatividade para satisfazer os clientes, bastava produzir e distribuir rotineiramente. A função do trabalhador, neste contexto, era apenas ser utilizado como elemento mecânico de um sistema que obedecia a regras muito bem definidas com vista a otimizar a produção dentro de um esquema organizacional rígido (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016).

O novo sistema industrial transforma as relações sociais e cria duas novas classes sociais, fundamentais para a operação do sistema. Os empresários são os proprietários dos capitais, prédios, máquinas, matérias-primas e bens produzidos pelo trabalho. Os operários, proletários ou trabalhadores assalariados, que possuem apenas sua força de trabalho e a vendem aos empresários para produzir mercadorias em troca de salários, o que “evidencia a força do mecanicismo, uma concepção determinista da realidade organizacional, entendida como um conjunto de ‘peças’ conectadas de modo preciso” (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016, p. 24).

O distanciamento social, político e econômico entre empresários e trabalhadores, impõe péssimas condições de trabalho aos funcionários e uma relação conflituosa entre ambos. É exigido um desempenho e produtividade máximo e desumano, para aumentar a produção e as margens de lucro. São precárias as condições de saúde, higiene e segurança dos trabalhadores já sobrecarregados por longas jornadas de trabalho.

Surgem os conflitos entre os empresários e os operários revoltados, que passam a manifestar-se de forma agrupada e agressiva. Inicia-se às associações e organizações de trabalhadores. Em 1824 são criados os primeiros centros de ajuda mútua e de formação profissional. Em 1833 surge a figura do Sindicato com a finalidade de representar os trabalhadores e discutir com os empresários as questões relacionadas às condições de trabalho, bem como negociar os salários<sup>4</sup>.

A necessidade de manter a produção e adotar uma forma mais consensual de tratar com os trabalhadores e seus representantes, fez com que houvesse uma atenção maior sobre a equipe de trabalho, produzindo os primeiros pensamentos de administração. No século XIX surge o conceito de gestão e a percepção de que havia uma relação direta visível do bom desempenho individual como uma ferramenta para motivar tanto os melhores como os piores trabalhadores. Foram desenvolvidos os primeiros equipamentos para medir a produtividade dos trabalhadores,

---

<sup>4</sup> Equipe Brasil Escola, disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/historia/revolucao-industrial.htm>>. Acesso em: 11 ago. 2018.

permitindo assim o pagamento de bônus com diferencial remunerado em resultados individuais. Então,

O acirramento da competição, em atendimento às demandas da globalização dos mercados, dos avanços das tecnologias de informação e comunicação e da elevação do nível de exigência do cliente, impôs mudanças organizacionais que culminaram na substituição da lógica da produção em massa (modelo taylorista-fordista) pela lógica da produção flexível (pós-fordismo). Em decorrência, tais mudanças afetaram o modo de pensar e agir nas organizações ao longo desses séculos. (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016, p. 20).

O início do século XX trouxe uma nova concepção no trato da questão do clima e ambiente de trabalho, com atenção destacada ao aspecto humano da produtividade, uma vez que “a velocidade das mudanças, ao implodir padrões antigos de comportamento, abalou velhos ideais em suas raízes, demandando estratégias flexíveis de gestão para enfrentar os desafios da competitividade” (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016, p. 25). Foram aplicadas modificações profundas na administração de pessoal, substituindo as rotinas mecânicas e desumanas, por tarefas atraentes e estimulantes, realizadas por meio de ferramentas de trabalho propostas a partir de uma visão “psicológica” dos recursos humanos, uma vez que “a falência dos modelos mecanicistas condicionou as transformações organizacionais necessárias ao enfrentamento dos desafios impostos pelas novas referências paradigmáticas à gestão do elemento humano” (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016, p. 25). Segundo Bateman e Snell (1998, p. 27), administrar “é o processo de trabalhar com pessoas e recursos para realizar objetivos organizacionais, de maneira eficiente e eficaz”.

A empresa “passou a ser considerada não apenas como uma unidade de produção de bens e serviços, mas também como unidade de produção de significados socioculturais” (GAGETE; TOTINI, 2004, p. 115). Enfatizando a mudança no conceito de organização, Baldissera esclarece que

As organizações (sistemas vivos) são compreendidas como resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais. Pela comunicação os significados que constituem a cultura organizacional são postos em circulação, disputados, construídos e transformados para, novamente, experimentarem certa estabilidade como significados organizados/organizadores. (2010, p. 61).

O conceito de organização como entidade social participante dos movimentos de uma comunidade, inserida nas suas exigências de consumo e ainda na disputa de competitividade do mercado, alia-se à concepção, cada vez maior, de que os trabalhadores são parte fundamental

do processo que dá vida a essa entidade e “transformou o indivíduo em um agente digno de investimento” (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016, p. 22). O funcionário é valorizado e é diferencial também. Surge, dessa forma, o conceito de capital humano.

Com a revolução tecnológica e com a democratização da informação, as pessoas começaram a ter maior acesso às tecnologias e puderam conhecer mais profundamente as empresas, fazendo com que as organizações se vissem obrigadas a mudar sua postura e apresentação, criando uma identidade e tentando de alguma forma alcançar vantagens competitivas. De forma conceitual, “identidade organizacional é o que é considerado pelos membros como a essência da organização; o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo” (ALBERT; WHETTEN, 2003). Ana Luísa Almeida destaca que “uma identidade forte e distintiva pode contribuir para reforçar a diferenciação de uma organização, na medida em que produtos e serviços tornam-se cada vez mais comoditizados” (2007, p. 264).

As atuais práticas da gestão procuram lidar com os cenários dos negócios, da tecnologia e da sociedade que está em constante mudança. As empresas tornaram-se globais e novos métodos tiveram que ser desenvolvidos para controlar operações geograficamente dispersas. O aumento da concorrência levou a eliminação de atividades e recursos que não geram valor para o cliente, bem como a crescente preocupação para que a organização gere e ofereça produtos e serviços atrativos e diferentes com custos reduzidos. Dessa forma, Baldissera destaca que

É preciso observar que as organizações necessitam da simpatia (sem que se chegue à simpatia total) dos públicos, ou seja, da identificação para com os fazeres organizacionais – suas políticas, princípios e procedimentos – para que possam desenvolver-se a adversidade de um mercado cada vez mais exigente e global. Assim, se, até pouco tempo, às organizações não importava muito que os públicos pensavam, necessitavam ou desejavam, atualmente, a tendência é a de procurar atender suas mais particulares necessidades e desejos. Essa tendência não contempla apenas o lugar dos públicos (como grupo), mas, em alguns casos, chega ao nível de atendimento das necessidades particulares de cada um de seus membros. Nessa direção, basta atentar para práticas, cada vez mais comuns, que dão conta da idéia de ‘customização’ de produtos serviços”. (2007, p. 238).

As organizações, impactadas pelos novos conceitos de gestão e impulsionadas pelo mercado, sofrem influência da mídia, do mundo dos negócios e da demanda exigente. Nassar defende que “a empresa se estrutura, se configura (desfigura), adquire e consolida (ou desfaz) a sua identidade quando estabelece relações com as suas alteridades, que são também produtoras de conteúdos” (2007, p. 41).

Para sobreviverem à competição econômica e ao capitalismo mundial, as empresas precisam valorizar seus ativos intangíveis (ou seja, aqueles recursos que não têm existência

física) como forma de se distinguirem no mercado para obter vantagem competitiva sustentável. Dentre os ativos intangíveis, a reputação corporativa tem sido considerada pelos gestores como o mais relevante (HALL, R., 1992; SABATÉ e PUENTE, 2003, apud ALMEIDA, 2007, p. 270). Assim, a reputação empresarial passa a ser utilizada como “arma estratégica para gerenciamento da presença de organizações nos mercados globais” (ALMEIDA, 2005, p.120).

Até aqui tratamos sobre a evolução dos conceitos de organização e gestão, como um reflexo das mudanças no cenário tecnológico e industrial. O próximo subcapítulo tratará sobre a apropriação da comunicação como uma estratégia organizacional para sua readequação no cenário mercadológico - estratégia essa capaz, até mesmo, de garantir distinção e vantagem competitiva para a empresa.

## 2.1 A COMUNICAÇÃO COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Apesar do cérebro rudimentar e do comportamento rude, os homens das cavernas utilizavam um meio de comunicação para se relacionarem, igualmente primitivo, através de gestos, posturas, gritos e grunhidos, inexistindo qualquer outra forma de expressão mais refinada. Assemelhavam-se e copiavam o comportamento animal. Assim, eles “usavam a linguagem para expressar aquilo que antes de ser dizível já estava lá em seu sentido bruto” (OLIVEIRA, J., 2008, p. 79).

Embora no passado ainda não houvesse caracterizada uma convivência social e comunitária, como proteção e forma de subsistência, os homens agrupavam-se e estabeleciam-se em relações uns com os outros, transmitindo e recebendo manifestações e criando através de expressões corporais e orais repetidas e combinadas, uma forma inicial e simples de linguagem. O autor ainda destaca que

As palavras (signos) não são mais nomes que carregam uma referência. São elementos vazios de significação e só ganham sentido por meio de relações de diferenças com outros elementos significantes que compõem o sistema (estrutura). Na concepção estrutural, a linguagem é uma espécie de matriz (assemântica) e os sentidos (valor, identidade) dos termos dessa matriz resultam de relações com outros termos que eles não são, por exemplo: cão significa cão porque não significa gato. (OLIVEIRA, J., 2008, p. 79-80).

Com o tempo, essa conversação foi adquirindo formas mais claras e evoluídas, facilitando a comunicação não só entre os povos de uma mesma tribo, como entre tribos diferentes. Dessa forma, “a linguagem se transforma em um esforço deliberado e contínuo (um

comportamento, uma ação) em forma de sinais gráficos, acústicos, gestuais, para dar conta das necessidades materiais e psicológicas dos seres humanos” (OLIVEIRA, J., 2008, p. 80).

Evolutivamente é fato que os seres humanos transformaram sua gramática interna e inata em gramática normativa no contexto e na sociedade em que foram inseridos através de convenções sociais criadas, já que “o sujeito é apresentado como agente no processo de construção do seu objeto de significação” (BALDISSERA, 2008, p. 196). O processo do ato de comunicar-se vem sendo alimentado a todo instante por interações e códigos que são re-criados e reabilitados por indivíduos que desejam ampliar e avançar a gramática gestual, estética, normativa e ética de sua sociedade, conforme Baldissera aponta sobre “impossibilidade da cristalização da significação; o mundo é constantemente (re)criado pelo sujeito em processos de construção de sentidos” (2008, p. 196).

A comunicação desempenha um papel fundamental na ordem social e na vida cotidiana, que se estabelece a partir das interações comunicativas como elo vinculante de sujeitos que agem reciprocamente e que devem reconhecer o outro como parceiro das relações sociais. Comunicar não é apenas uma ferramenta utilizada como expressão. Ela é a ferramenta mais importante do homem. É através da fala e, depois, pela escrita, que os homens formulam seu pensamento e acumulam conhecimento, diferenciando-se de tudo o que mais existe na natureza.

Segundo os axiomas da teoria da comunicação humana, é impossível não se comunicar. Tudo é comunicação, independentemente se ela é verbalizada ou não, pois até mesmo expressões faciais e gestuais transmitem algum tipo de mensagem. Assim, a comunicação é inerente à vida e não se limita a fala, o que “para a maioria das pessoas é problemático imaginar que a linguagem não é um meio para representar as coisas do mundo ou expressar estados interiores” (OLIVEIRA, J., 2008, p. 79). As relações pessoais dependem da intensidade e das sequências comunicacionais existentes entre indivíduos que integram um determinado ambiente, distinguindo-se em diferentes intensidades e modalidades.

A comunicação, por ser inata ao ser humano, foi levada a percorrer um longo e árduo caminho, até que, decorrente do aprimoramento da vida e das relações sociais, passou a ser considerada como algo a ser explorado. A linguagem e os discursos são tão naturais e próprios dos humanos e da sociedade que demoraram para serem encarados como parte fundamental do processo organizacional. Bueno afirma que:



A comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, que uma empresa ou entidade lança mão para ‘fidelizar’ clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade. (2000, p. 50).

As teorias sociológicas e de comunicação entendem que todo processo comunicativo real tem por objetivo a transmissão de uma mensagem, e compreende os seguintes elementos: o emissor ou locutor da mensagem; o(s) receptor(es) da mensagem; a própria mensagem que é o objeto ou as informações a serem transmitidas; o canal de comunicação que é a via de circulação da mensagem, a qual pode corresponder basicamente a um meio sonoro ou meios visuais e o código – conjunto de “signos” e suas regras combinatórias, que permitem as operações de codificação pelo emissor ou decodificação pelo receptor (OLIVEIRA, J., 2008).

Para que a comunicação seja possível, então, é preciso produzir, codificar e transmitir mensagens que possam circular entre as pessoas, para que sejam interpretadas, se tornem comuns e possam ser trocadas e compartilhadas, criticadas e questionadas. Resumidamente, assim, a mensagem é codificada num sistema de sinais definidos que podem ser gestos, sons, indícios, uma língua natural ou outros códigos que possuem um significado, e transportada até o destinatário através de um canal de comunicação.

O século XX transformou o contexto das organizações de trabalho e produção, impulsionado pelo surgimento das indústrias, da mecanização e expansão do mercado. A exigência de qualificarem-se para estarem inseridas neste ambiente de maior concorrência e produtividade, fez com que as organizações mudassem o seu comportamento e o foco da sua administração (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016).

O processo evolutivo da oferta/aquisição de mercadorias, serviços e produtos, foi sendo cada vez mais aprimorado e especializado. Com a industrialização cultural e mercadológica, o domínio antes comum de grandes empresas sobre um setor do mercado acabou com a nova remodelação social. Inúmeras empresas passaram a produzir e comercializar os mesmos produtos e serviços, garantindo aos consumidores uma oferta grande e fazendo com que, então, não mais os produtores detivessem controle sobre o mercado, mas sim os próprios clientes. Atualmente, os sujeitos optam por consumir de uma empresa, a partir de uma disposição própria, seja por maior custo-benefício ou por identificação pessoal com a organização.

Nesse mesmo cenário, o desenvolvimento tecnológico, a democratização da informação e a ascensão das redes sociais, foram responsáveis por uma transformação social, onde a sociedade – em sua grande parte – não só passou a ter acesso à informação, como também a ter

a liberdade de expressão cada vez mais assegurada, e como decorrência, tornou-se cada vez mais exigente, uma vez que todas as opiniões e críticas passaram a ter visibilidade e repercussão e a informação começou a ser disseminada de maneira vertiginosa. Conseqüentemente, as organizações se viram obrigadas a mudar suas estratégias, posturas e, mais importante, o seu modelo de gestão, já que as empresas que não acompanhassem essas mudanças sociais estavam, inevitavelmente, fadadas ao fracasso.

Assim, tornou-se imprescindível a adequação das organizações ao cenário tecnológico, volátil, fluido e conectado. Elas precisaram modernizar não só suas tecnologias e seu modo de se relacionar com os públicos, mas também a maneira de pensar na comunicação como uma área não mais facultativa, mas fundamental para a sobrevivência e sucesso organizacional. Seria, então, a partir da comunicação que essas empresas se diferenciariam e garantiriam a fidelização dos seus públicos de interesse. Como ressalta Almeida,

A Comunicação Organizacional contribui não apenas para dar visibilidade ao que a organização faz, mas constrói sentido e significados que levam a um maior ou menor grau de admiração, respeito, simpatia e confiança por parte de seus públicos. Nesse sentido, a organização que tem diretrizes e políticas claras e bem definidas de comunicação com cada um de seus *stakeholders* e que consiga implementar seus processos e ações de forma integrada tem obtido resultados melhores em sua reputação. (2007, p. 261, grifo nosso).

É nesse momento que surgem os conceitos de marca, identidade, imagem-conceito e reputação organizacional. As empresas sentiram a necessidade de criar uma identidade que fosse reconhecida pelos públicos e uma marca. Uma assinatura própria que possui um planejado *design* visual, com norteadores estratégicos (missão, visão e valores) que atribuem características e uma “personalidade” a própria empresa que, então, comunicará aos públicos sua identidade e, dessa forma, formará a imagem organizacional e trabalhará para estreitar o relacionamento com os públicos com o objetivo de garantir a opinião pública favorável à organização. Assim, “as imagens podem manifestar-se como juízo de valor, apreciação, conceito que uma mente humana (ou grupo) atribui a alguém, a algo ou a alguma coisa (pessoa, instituição, organização, processo, objeto)” (BALDISSERA, 2008, p. 198).

A comunicação estratégica organizacional se refere à construção identitária da empresa, levando em consideração seus norteadores estratégicos e seus objetivos, para que os públicos a reconheçam a partir dessas características. A identidade organizacional diz respeito a sua essência (ALBERT; WHETTEN, 2003). A imagem, contudo, é o reflexo da opinião desses públicos sobre essa identidade, como Baldissera destaca “observa-se que a imagem-conceito não é construída sobre a identidade em si, mas com base na percepção que a alteridade tem

sobre ela, isto é, sobre o que parece ser. De caráter simbólico, a imagem-conceito tem seus fundamentos nos processos de significação” (2008, p. 198). Logo, a comunicação propicia o acompanhamento dessas percepções públicas e permite que, a partir de ações específicas e pontuais, essa imagem-conceito possa ser trabalhada e revertida.

Uma vez trabalhada a imagem-conceito de uma empresa, para que ela seja positiva publicamente, o efeito sobre a reputação organizacional é imediato, visto que ela é o reflexo da imagem. Porém, enquanto a imagem-conceito é modificável, a reputação organizacional é mais consolidada, conforme aponta Almeida “as imagens são momentâneas, mutáveis e se adaptam às representações de uma organização, enquanto que a reputação é relativamente estável” (2007, p. 264).

Dessa forma, de modo a sintetizar a “reputação é construída ao longo dos anos e tem como base as ações e comportamentos da organização. Imagem é definida como o reflexo da identidade, se traduz em como os outros vêem a organização, respondendo à indagação de como somos vistos” (ALMEIDA, 2007, p. 267). O desafio da comunicação é justamente proporcionar a sincronia entre esses conceitos (identidade e imagem-conceito), para que seja uníssona e eficaz. A autora ainda resume que “Alinhar a identidade da organização (quem somos) com suas imagens (como somos vistos) e com sua visão (como queremos ser percebidos). Quanto maior o alinhamento entre identidade, imagens e visão, maior será a força da reputação da organização.” (ALMEIDA, 2007, p. 268).

A partir da constatação da importância dos públicos para a sustentabilidade e a ascensão de uma empresa, assim como o bom relacionamento com eles, a comunicação passou a ser valorizada como uma área estratégica, de suma relevância, cuja principal missão é trabalhar para garantir uma proveitosa relação entre a organização e os públicos. Blikstein sintetiza “A comunicação empresarial deve, portanto, produzir um discurso estratégico, qual seja o de gerar um efeito positivo nos acionistas, nos *stakeholders*, nos clientes, no mercado e na sociedade, de modo a preservar a identidade e a imagem da instituição.” (2008, p. 43, grifo nosso).

Kreeps (1995) defende a importância da comunicação nas relações organizacionais, destacando que

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não pode existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral. (1995, p. 28).

Se antes a comunicação não era valorizada por justamente trabalhar aspectos subjetivos e qualitativos, visto que “ações mensuráveis (tradução em números) são mais valorizadas” (BALDISSERA, 2009, p. 118); com a mudança social ela passou a ser encarada como uma área capaz de gerar extremo valor para a organização. A comunicação, então, se tornou uma das maiores áreas estratégicas para a competitividade e expansão de uma organização.

## 2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Como conceito inicial, a comunicação organizacional é uma ferramenta estratégica de planejamento usada no âmbito de uma empresa com o objetivo de melhorar sua imagem-conceito, conquistar os públicos e, conseqüentemente, garantir bons resultados. Muitas vezes, a comunicação empresarial é vista como um meio de divulgação de notícias favoráveis a seu próprio respeito e de controle das notícias desfavoráveis, conforme destaca Blikstein

A função do discurso não é propriamente informar: do ponto de vista semiótico, o discurso tem, basicamente, a função de criar um efeito no receptor da mensagem. No caso do discurso empresarial, o discurso deve criar uma imagem positiva, mostrando a empresa como uma organização competente, ética e transparente. Na prática, entretanto, o discurso empresarial funciona de modo a ‘esconder’ mais do que ‘mostrar’. (2008, p. 39).

No entanto, essa é uma visão ultrapassada e simplista, pois como é reconhecido hoje “nenhum discurso é, em princípio, totalmente autônomo, monológico e monofônico” (BLIKSTEIN, 2008, p. 41), ou seja, “todo enunciado poderá ser lido em seu ‘direito’ ou em seu ‘avesso’.” (BLIKSTEIN, 2008, p. 41), dependendo da apropriação feita pelo receptor sobre a mensagem. Assim,

Os usos da linguagem envolvem tipos de conhecimento que vão além das regras de sintaxe e semântica e não requerem apenas habilidades verbais, mas o domínio de uma ampla variedade de capacidades sociocognitivas. O usuário da linguagem deve colocar ênfase naqueles fatos que, mesmo não estando explicitamente manifestos nos textos e discursos, ainda assim, determinam o sentido desses textos e discursos através de possibilidades difíceis de verificar num primeiro momento. (OLIVEIRA, J., 2008, p. 80).

Dessa forma, é explícito, atualmente, que pessoas distintas podem realizar inúmeras interpretações de uma mesma mensagem, uma vez que o funcionamento do discurso na comunicação “vai além de transmissão de informações de um emissor para um receptor” (BLIKSTEIN, 2008, p. 41), justamente por depender de variantes como a história do indivíduo, seu perfil, identificações e, além disso, o contexto em que esse discurso foi transmitido. Desse modo, Oliveira aponta que

A pessoa está sempre na ilusão de que consegue criar um discurso próprio, de que consegue amordçar os signos em um texto, mesmo quando percebe que os outros indivíduos tecem diferentes tramas a partir do mesmo texto. Essas representações são as ‘formas’ do sentido, os ‘olhares’ políticos do indivíduo sobre/no mundo! (OLIVEIRA, J., 2008, p. 81).

Assim sendo, a comunicação é um processo de mão dupla e de constante troca entre quem emite a mensagem e quem a recebe. Como sintetiza o autor,

Os usuários da linguagem estão sempre fazendo escolhas linguísticas e não linguísticas cujo sentido dependerá do cenário em que tais usos forem efetivados. A negociação que se instaura no momento do uso da linguagem exige que os interlocutores também focalizem a atenção na dimensão que se encontra além do que é expresso oralmente ou por meio da escrita, pois não é só o léxico que dá as informações, mas o mundo e as crenças dos envolvidos no processo. Ou seja, os sentidos dos enunciados estão relacionados à convenção sócio-cultural e ao que está lexicalizado, mas durante uma interação tais sentidos são renegociados. (OLIVEIRA, J., 2008, p. 82).

Não obstante, levando em consideração a importância que o receptor tem sobre a mensagem e a impossibilidade do controle por parte das empresas sobre as apropriações realizadas pelos públicos, a comunicação organizacional teve seu fundamento transformado. Se antes as empresas transmitiam aquilo que queriam, sem levar em conta que a recepção da informação poderia variar; atualmente, além de considerar esse fato, elas precisaram reconhecer o espaço e a liberdade que as pessoas têm para opinar e criticar de modo geral. Ademais, a mudança da lógica de trabalho e a elevação da relevância do funcionário sobre a empresa não só como parte do processo produtivo, mas como elemento chave para a construção da identidade, imagem-conceito e, por conseguinte, da reputação organizacional, permitiu que,

conceitualmente, a comunicação organizacional se desenvolvesse. Com maior abrangência, então, surge a premissa de que tudo que, de qualquer forma ou em qualquer grau, disser respeito ou se relacionar com a empresa, é considerado comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009).

Assim, é fato que a Comunicação Organizacional não se restringe à fala autorizada, organizada e planejada pela própria empresa, mas engloba àquilo que é comunicado de maneira informal por sujeitos que se relacionam com a empresa, ou então, àquilo que é comunicado fora do ambiente organizacional – conceitos esses denominados de organização comunicante e organização falada, por Baldissera (2009) –, mas que, da mesma forma, refere-se à organização e, portanto, impactam na imagem e reputação organizacional. A Comunicação Organizacional, assim, extrapola seu dimensionado universo estrutural e perpassa pelo espaço físico da organização, fazendo com que ela não tenha nenhum tipo de domínio direto sobre os discursos que a envolvam. Desse modo,

Assumir esse paradigma implica reconhecer que a comunicação organizacional não se restringe ao âmbito organizado, a fala autorizada, aos processos formais, à comunicação da e/ou na organização. Exige olhar para além das manifestações organizadas, a dinamicidade organizacional; permanente desorganização. (BALDISSERA, 2009, p. 117).

Nassar complementa esse pensamento quando define que

A Comunicação Organizacional é meta-organizacional. Ela acontece, é desenhada em um ambiente relacional, enredado, em que a empresa ou instituição não é mais o centro, mas é co-participante. A organização não tem mais o poder de dizer que quer ser percebida de uma forma ou de outra, partindo-se de uma área de comunicação ou de gestão. A organização será aquilo que a rede relacional perceber; será aquilo que é produzido por um processo de negociações, alicerçado num ritual dialógico. (2007, p. 41).

Tendo em vista que tudo que é dito e envolve a empresa é Comunicação Organizacional e que, de igual modo, interfere na maneira dos públicos reconhecerem as organizações, todas as manifestações devem ter a mesma importância para a empresa. Baldissera explica que

A Comunicação Organizacional é entendida, a partir do paradigma da complexidade, como processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais. Contempla três dimensões tensionadas e independentes: a organização comunicada (fala autorizada); a organização comunicante (fala autorizada e demais processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelecer relação direta com a organização); e a organização “falada” (processos de comunicação que, não sendo a partir de relações diretas com a organização, referem-se a ela). (2009, p. 116).

Nesse sentido, o conceito da Comunicação Organizacional evolui na medida em que é constatada a importância de se desenvolver a comunicação interna. Como reforça Kunsch,

Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Neste contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social. (2014, p. 45).

O foco, inevitavelmente, era o público externo que consumia de imediato os produtos ou serviços empresariais. Porém, é fato, hoje, a relevância de engajar, motivar, reconhecer e fazer com que todo o público interno esteja em sincronia com a empresa e possa, a partir de então, reproduzir discursos positivos sobre a empresa, impactando e influenciando diretamente na boa imagem organizacional.

Almeida pontua que

Um dos aspectos importantes na construção da reputação está no alinhamento dos diversos discursos institucionais [...] A história corporativa deve representar todo o discurso institucional, sendo coerente e consistente com a cultura e o comportamento organizacional [...] internamente, a organização precisa ter clareza de ‘quem somos’, ‘aonde queremos chegar’ e ‘como somos vistos’ para que possa alinhar suas práticas e seus discursos. (2007, p. 262).

Ante ao exposto, a comunicação estratégica caracteriza-se por uma série de medidas planejadas, definidas e estruturadas para que a organização possa bem trabalhar para alcançar os seus objetivos, disputar o mercado, conquistar um espaço e obter competitividade e lucro. Para construir essa estratégia, é imperioso investir na comunicação interna, obter um bom ambiente de trabalho interno, no qual exista comprometimento, capacitação, incentivos sociais, criatividade e adequada remuneração dos trabalhadores.

Vale ressaltar, contudo, que o processo de comunicação integral compreende não somente o saber falar, mas também o se dispor a ouvir e, igualmente fundamental, o compreender o que foi dito e as reações geradas a partir dessa troca. Dessa forma, para que a Comunicação Organizacional seja eficiente e eficaz, é importante conhecer os diferentes receptores, as distintas necessidades e oferecer igualmente diálogos singulares a cada tipo de público, e, somente assim, trazer os resultados desejados para o negócio. Isto posto, essa constatação será tratada no subcapítulo seguinte.

### 2.3 OS PÚBLICOS NA ORGANIZAÇÃO

No contexto atual é imprescindível identificar, analisar e referenciar os diferentes públicos que permeiam as organizações e reconhecer que os mesmos possuem a capacidade de influenciar os objetivos organizacionais, sendo agentes facilitadores ou obstaculizadores de seu desempenho, o que se torna explícito com a constatação de que “as organizações que priorizam modelos lineares e reducionistas de gestão e de relacionamento, apostando em papéis sociais definidos, no qual empregados e sociedade se comportam somente de acordo com os interesses organizacionais, contradizem o pensamento contemporâneo” (OLIVEIRA, I.; ALECAR. 2013, p. 212).

As organizações são resultantes de grandes transformações do mundo, decorrentes de situações diversas e que redefiniram o seu perfil. Dos componentes dessas reações diversas, à luz de Cesca (2005), pode-se elencar no quadro 1:

**Quadro 1** – Transformações do mundo.

A cultura organizacional: Reflexo dos comportamentos, normas e valores que são criados, cultivados, desenvolvidos e transmitidos por aqueles que integram o organograma.
O meio ambiente: Tem hoje discussão globalizada e vigilância por parte dos ambientalistas, inserindo as organizações como corresponsáveis pelo ecossistema, pela natureza e pela sustentabilidade. Porém, para sustentação, é preciso também recursos humanos, investir no homem.
A globalização: Levou as organizações da competição com o vizinho, para uma competição mundial, com a qualidade desses grandes concorrentes, gerando a busca por certificações ISO para competir com qualidade, velocidade e tecnologia.
As novas tecnologias: Reduziram o quadro de recursos humanos, levando todos à urgente reciclagem. O computador substituiu as máquinas de escrever; a internet, as comunicações impressas externas; a intranet, as comunicações impressas internas; o <i>CD-Room</i> , os relatórios impressos; a video-conferência, as viagens para reuniões; o <i>fax-modem</i> , os <i>releases</i> tradicionais por <i>on-line</i> , o site; as revistas, boletins, folders, manuais etc, a secretária eletrônica, as caixa de sugestões; alterando inclusive todo o setor de produção.
As terceirizações: Vieram de forma significativa e alteraram a administração dos recursos humanos, físicos e materiais.
O código de defesa do consumidor e as agências de regulação: Propiciaram respaldo aos que compram e usam os produtos e serviços, gerando uma relação aberta e justa, de direitos e deveres recíprocos.
As privatizações: Trouxeram mudanças de proprietários, fusões de culturas diferentes, demissões e novos tipos de contratações.



A comunicação eletrônica: Transformou grande parte da comunicação dirigida escrita, impressa, em eletrônica.
--

Os novos públicos: Surgiram decorrentes de todas as mutações, acontecimentos e redefinições anteriormente elencados. Os terceirizados ocuparam espaços físicos internos e os trabalhadores passaram a exercer atividades externas, alteraram-se os tipos de vínculo empregatício. Essa nova realidade empresarial apresentou públicos com características que não se enquadravam mais na classificação existente. Outras organizações com prestação de serviços diferentes se aproximaram e passaram a ocupar os mesmos espaços físicos, com outros enfoques, normas e funcionários.
--

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018) a partir de Cesca (2005).

Caberá à comunicação da empresa atingir seus receptores e produzir seus efeitos, sendo fundamental reconhecer que as organizações possuem existência viva que interage com o meio onde está inserida, conforme apontado anteriormente ela é um sistema vivo e dinâmico (BALDISSERA, 2009), e se relaciona com o universo produtivo global, deixando de ter apenas um público interno e outro externo. Antigamente, a definição de públicos da organização se reduzia a classificar o público interno como sendo os seus trabalhadores e gestores e o público externo como os seus consumidores.

O fato é que esses públicos, embora divididos em interno e externo, eram considerados como um todo. Um todo que pensava, interpretava e agia da mesma forma. S. Hall (1998, p. 17, apud LACLAU, 1990) contraria essa premissa ao destacar que “A sociedade não é, como os sociólogos pensaram muitas vezes, um todo unificado e bem delimitado, uma totalidade, produzindo-se através de mudanças evolucionárias a partir de si mesma” e ao apontar que “As sociedades da modernidade tardia são caracterizadas pela ‘diferença’; elas são atravessadas por diferentes divisões e antagonismos sociais que produzem uma variedade de diferentes ‘posições de sujeito’ – isto é, identidades – para os indivíduos”.

Williams complementa essa lógica e afirma que “a emergência de noções de individualidade, no sentido moderno, pode ser relacionada ao colapso da ordem social, econômica e religiosa medieval” (1976, p. 135-136). Outra concepção mais moderna e abrangente, diz respeito à formação desses grupos, que deixaram de ser uma massa homogênea de tratamento plural e generalista, passando a ser percebidos com singularidade e individualidade, considerados os diferentes aspectos culturais, econômicos, sociais e de gênero, cujo o tratamento impõe personalização e especificidade. Morin reforça essa ideia ao afirmar “vê-se aí que cada ser tem uma multiplicidade de identidades, uma multiplicidade de personalidades em si mesmo, um mundo de fantasias e de sonhos que acompanham sua vida” (2011, p. 57).

Os públicos de uma organização são, portanto, distintos, heterogêneos e muito diversificados. Assim, se por um lado “o sujeito é ‘indivisível’ – uma entidade que é unificada no seu próprio interior e não pode ser dividida além disso; por outro lado, é também uma entidade que é ‘singular, distintiva, única’.” (WILLIAMS, 1976, p. 133-135). S. Hall reforça a teoria de Williams ao destacar que “as velhas identidades, que por tanto tempo estabilizaram o mundo social, estão em declínio, fazendo surgir novas identidades e fragmentando o indivíduo moderno, até aqui visto como um sujeito unificado” (1998 p. 7). Nesse sentido, S. Hall (1998) destaca a transformação da noção de identidade do sujeito com o passar do tempo e revela três concepções: o sujeito do Iluminismo, o sujeito sociológico e o sujeito pós-moderno.

O sujeito do Iluminismo estava, segundo o autor, baseado numa “concepção da pessoa humana como um indivíduo totalmente centrado, unificado, dotado das capacidades da razão, de consciência e de ação, cujo ‘centro’ consistia num núcleo interior [...]. O centro essencial do eu era a identidade de uma pessoa” (HALL, S. 1998, p. 10). O sujeito sociológico e sua conceituação refletia “a crescente complexidade do mundo moderno e a consciência de que este núcleo interior do sujeito não era autônomo e autossuficiente, mas era formado na relação com outras pessoas importantes para ele, que mediavam para o sujeito os valores, sentidos e símbolos – a cultura – dos mundos que ele/ela habitava” (HALL, S., 1998, p. 11). Por fim, o sujeito pós-moderno tem sua identidade

Formada na ‘interação’ entre o eu e a sociedade. O sujeito ainda tem um núcleo ou essência interior que é o ‘eu real’, mas este é formado e modificado num diálogo contínuo com os mundos culturais ‘exteriores’ e as identidades que esses mundos oferecem. (HALL, S., 1998, p. 11).

S. Hall complementa dizendo que o “sujeito, previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável, está se tornando fragmentado; composto não de uma única, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não resolvidas” (1998, p. 12). Ante ao exposto, o indivíduo passa a ter sua individualidade reconhecida e os públicos passam, então, a ser percebidos pela comunicação como um conjunto de pessoas diferentes e singulares em sua plenitude. Baldissera então conclui que

Públicas e privadas, as organizações pressupõem um emaranhado de transações/negociações (políticas, econômicas, sociais, culturais) com públicos procedentes de diferentes grupos político-econômico-sócio-culturais. Com base no afirmado, pode-se dizer que sob a nomenclatura público estão amalgamados muitos sujeitos individuais, portanto, muitas identidades e possibilidades identificatórias (tensões ‘eu’-‘outro’), atualizadas em determinadas direções, de acordo com as condições eco-histórico-psico-sócio-culturais e estruturais. (2007, p. 237).

A importância do conhecimento profundo de cada público é o que faz com que sejam realizadas as estratégias apropriadas para um bom relacionamento específico juntamente com as definições dos objetivos. Os públicos de uma organização são uma das peças fundamentais para que a empresa possa existir, eles são a sua razão de ser. É necessário, portanto, conhecer, planejar e avaliar cada um deles. Assim, quanto mais informações as organizações tiverem de seus públicos, mais elas estarão preparadas para se relacionarem da melhor forma possível, o que será mais um diferencial importante dentro do mercado competitivo. Partindo deste pressuposto, Fortes afirma que

Desta forma, percebe-se imediatamente que existem diversos interesses e grupos distintos. Assim sendo, para cada um deles deverão ser instituídas possibilidades para o fornecimento das informações indispensáveis à criação, conquista e permanência dos públicos. Deduz-se nesse caso, que listar os grupos e classificá-los como públicos é fator imprescindível. (2002, p. 63).

No decorrer do tempo, os públicos foram sendo classificados de diferentes maneiras para que fosse mais eficiente as divisões das estratégias para alcançá-los. Modernamente, motivadas pelo complexo mundo dos negócios e na tentativa de superar as adversidades e conflitos inerentes, bem como para atingir bons índices de aderências identificatórias, conquistar destaque e solidez financeira de sustentação, as organizações disseminam ações corporativas e institucionais em diversos níveis e direções (BALDISSERA, 2007, p. 39-40).

Desses múltiplos movimentos, é cada vez mais presente a aproximação com os públicos e a percepção de suas características específicas e únicas, bem como a origem das mesmas e suas mudanças ao longo do tempo. Para isso, são realizadas pesquisas, auditorias e diagnósticos. Há um anseio por saber sobre o pensamento e o desejo de quem está do outro lado, o que faz emergir as codificações de base e as matrizes que constituem os grupos sociais de interesse. Outro movimento igualmente presente, é a capacidade de articulação institucional e a transformação das informações e reconhecimentos em estratégias voltadas a gerar entre a organização e seus públicos uma completa identificação. Baldissera conclui que

Com esse intuito, as identidades organizacionais contemplam performaticamente – em diferentes níveis, espaços e tempos – os principais traços da multiplicidade de identidades de seus públicos. Apresentam construções simbólicas que, numa espécie de espelhamento, procuram unificar a diversidade de públicos (identidades) em torno de suas marcas. Identificados, é provável que eles tendam a reconhecer e interpretar os padrões organizacionais como sendo seus próprios padrões, até porque, como destacado, vêem seus interesses, desejos e necessidades refletidos na identidade organizacional. (2007, p. 41).

Aos públicos, tradicionalmente conceituados em interno e externo, somou-se uma nova classificação introduzida por Andrade (2001), estudioso do assunto, o qual acrescentou um novo agente denominado por público misto. Com o entendimento que os dois tipos anteriores eram insuficientes para aglutinar todos os grupos com os quais as organizações mantêm relações, o público misto passou a ser composto pelos revendedores, distribuidores, fornecedores e acionistas.

Uma nova classificação dos públicos, com base nos estudos de Andrade, é decorrente das influências conceituais e de mercado impostas pelo mundo moderno. Cesca adiciona à classificação física proposta por Andrade, uma perspectiva que leva em consideração o vínculo jurídico-físico. A classificação a seguir, resulta, portanto, de todas as variáveis até aqui relatadas, compondo-se no formato a seguir:

Público interno vinculado: administração superior, funcionários fixos e funcionários com contratos temporários; Público interno desvinculado: funcionários de serviços terceirizados que atuam no espaço físico da empresa; Público misto vinculado: vendedor externo não autônomo, acionistas, funcionários do transporte com vínculo empregatício, funcionários que trabalham em suas residências de forma não autônoma e funcionários que prestam serviços em outras empresas; Público misto desvinculado: fornecedores, distribuidores, revendedores, vendedores externos autônomos, funcionários que trabalham em suas residências de forma autônoma, familiares de funcionários e funcionários do transporte terceirizados; Público externo: comunidade, consumidores, escolas, imprensa, governo, concorrentes, bancos e sindicatos. (ANDRADE, 2005, p. 524-525).

Conforme preconiza França (2003; 2004), considerando a importância de que as organizações estejam próximas e interagindo com os seus públicos, é fundamental, antes de tudo, saber com quem existe uma relação direta e indireta, qual o alcance do negócio (produto e/ou serviço), quais influências são recebidas e quais são exercidas, bem como quais são os interesses mútuos. Respondidos esses quesitos iniciais, é possível adequar e direcionar o trabalho de comunicação, alinhando e refinando o planejamento estratégico para que o mesmo resulte em práticas eficazes e que apresentem resultados positivos. Para isso, França propõe uma nova classificação de públicos única e lógica capaz de definir o tipo e a interação com os mesmos, conforme exposto no quadro 2 que segue:

**Quadro 2** – Classificação de Públicos por França (2003; 2004).

<p>ESSENCIAIS: Estão ligados juridicamente à organização e são fundamentais para sua atuação e sobrevivência. Estabelecem com a organização um grau de dependência. São divididos em:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitutivos;</li> <li>- Não Constitutivos ou de Sustentação.</li> </ul>
<p>NÃO ESSENCIAIS: São relacionados aos setores de prestação de serviços e podem atuar externamente tanto na promoção organizacional e mercadológica da empresa quanto no intermédio de relacionamentos. Estabelecem com a organização um grau de participação. Exemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Redes de consultoria e divulgação;</li> <li>- Prestação de serviços;</li> <li>- Setores associativos;</li> <li>- Redes setoriais sindicais e da comunidade.</li> </ul>
<p>REDES DE INTERFERÊNCIA: São relacionados aos públicos especiais externos que exercem fortes influências sobre as organizações tanto no que se refere ao mercado quanto à opinião pública. Estabelecem com a organização um grau de interferência. São eles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rede da concorrência;</li> <li>- Rede de comunicação de massa (mídia impressa e eletrônica).</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018) a partir de França (2003; 2004).

A classificação sugerida pelo autor, permite que sejam estabelecidos de maneira estratégica os relacionamentos entre os públicos e a organização, evidenciando que independentemente do público (interno, externo ou misto) o que importa é o tipo de relação, bem como seu principal objetivo. Outro aspecto igualmente importante abordar ao tratar da comunicação organizacional e seus diferentes públicos unos e distintos, diz respeito à caracterização do ser individual e partícipe desse contexto, bem como de sua evolução e importância. Enriquez (2006) aponta que a partir do século XIX, a emancipação e o progresso humano, afirmou a ideia de que o indivíduo devia e podia tornar-se um sujeito autônomo, sujeito histórico, sujeito de direito, sujeito psíquico e sujeito moral, portanto, sujeito de suas ações. Através da Declaração de Direitos do Homem e do Cidadão, de 1789, e pela Declaração Universal dos Direitos do Homem, da ONU, de 1948, o homem passou a ser reconhecido, na sua eminente dignidade, como tendo direito a ter direitos.

Uno, porém poderoso e influente, o sujeito passa a intervir no meio político e social, sendo agente de inúmeros estudos, mudanças, adaptações e decisões profundas em todas as áreas da sociedade. O cidadão adquiriu liberdade de pensamento, opinião e escolha, passando a ter direito à palavra e adquirindo espaço público cativo. São os direitos conquistados que concedem as liberdades e seus poderes - o sujeito de direito passa a ter forma própria e legitimação, sendo constituído lentamente no debate contínuo contra as formas de dominação

e, na maior parte do tempo, se consolida por meio de ações coletivas exemplares, que mostram sua força.

À medida em que se consolidam as novas percepções de que o homem deve ser compreendido e considerado como um ser singular e distinto, bem como que o mesmo não está subordinado ao meio, mas é o seu operador mais influente e representativo, nasce em conjunto, anos mais tarde, o entendimento deste homem como sujeito psíquico de essência vasta e natureza espiritual. É através da psicanálise que o homem moderno deve não apenas a descoberta crucial de ser dotado por uma atividade psíquica intensa e contínua (que não se reduz às faculdades cognitivas), como também outorga o seu reconhecimento social como sujeito psíquico respeitado em seu *fórum* interior, na sua história familiar e contexto social, nos seus pensamentos e crenças, nos seus instintos, sentimentos e raciocínios, nas suas contradições e conflitos, nos seus medos e na intimidade da sua soberania.

O mundo em constante e muito rápida ebulição de mudanças sociais propõe e estabelece novas reestruturações de pensamento, e o “eu” singular, autêntico e poderoso, observado com maior profundidade e sob um olhar bem mais ampliado, passa, na era pós-moderna, a ser visto como uma identidade fruto da intersecção de diferentes componentes, de discursos políticos e culturais e de histórias particulares. O sujeito pós-moderno, passa a ser visto como alguém fragmentado, composto de várias identidades, sem uma personalidade fixa ou permanente. S. Hall sintetiza

O próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais, tornou-se mais provisório, variável e problemático”, estabelecendo a identidade como uma ‘celebração móvel’: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam. (1998, p.12-13).

Todas essas interpretações, teorias e pensamentos, foram produzindo ao longo do tempo, no âmbito das organizações, profundas transformações na gestão dos seus recursos humanos e, conseqüentemente, nas estratégias empresariais. As administrações passaram dos modelos de gestão lineares e reducionistas, com a ideia de públicos formados por uma massa oprimida de trabalhadores subordinados, juntamente por consumidores cativos, por processos relacionados a públicos um tanto mais relevantes e influentes, com posições estanques tanto interna como externamente. Em um outro novo momento histórico das mudanças organizacionais, as gestões estiveram voltadas à necessidade de melhor gerir seu capital humano produtivo, tão influente e de papel fundamental no sucesso do “negócio”, compreendendo e interagindo com a(s) sua(s) complexa(s) identidade(s), reformulando os

modelos de comunicação e gerenciamento do elemento humano. Por conseguinte, o subcapítulo subsequente discorrerá sobre a importância do público interno para às organizações.

## 2.4 A IMPORTÂNCIA DO PÚBLICO INTERNO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Estudiosos da gestão de pessoas no contexto atual são enfáticos ao atribuírem ao elemento humano o fator mais representativo de agregação de capital das empresas. O valor de uma empresa deixa de ser aferido somente através dos seus ativos tangíveis (recursos físicos) e se desloca para aquilo que se pode mensurar como seus ativos intelectuais e humanos, configurado no trato de seus empregados e no relacionamento com os seus clientes (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016).

O foco dos empresários de visão avançada, não está mais condicionado pelos recursos financeiros e tecnológicos, posto que uma boa e estável economia é suficiente para o bom andamento dos negócios. No entanto, trabalhadores não comprometidos ou insatisfeitos podem comprometer e apresentar prejuízos irreversíveis, levando a empresa a insucessos recorrentes e, até mesmo, a sucumbência dos seus resultados. Provedel resume dizendo que

Como resultado do rápido desenvolvimento tecnológico, da globalização, de novas políticas econômicas e de competitividade, as empresas buscam se adaptar aos novos paradigmas, aprimorando custos, processos, operações, produtos e serviços e, para isso, promovem mudanças organizacionais internas. (2013, p. 146).

Decorrente de tamanhos impactos históricos relativos à evolução das relações humanas e do próprio homem como indivíduo, foi preciso reinventar, renovar e reorganizar as capacidades das organizações voltadas a gestão dos seus recursos humanos. O chamado público interno, atualmente visto como responsável pelo lucro, sustentação, competitividade e perenidade futura das empresas no mercado, deixa de ser coadjuvante e passa a ocupar um papel fundamental no sucesso ou infortúnio dos negócios.

As empresas foram levadas a reconhecer a necessidade de investir em formação e capacitação de profissionais voltados exclusivamente ao trato dos recursos humanos, bem como construir um novo modelo de gerenciamento da área de RH, no qual os trabalhadores passam a ser tratados como indivíduos e se tornam elementos importantes na consecução e sustentação das vantagens competitivas, conforme apontam as autoras

Manter os empregados comprometidos com o negócio é uma condição *sine qua non* à consecução dos objetivos organizacionais. A retenção e a produtividade são evidências da mobilização e do engajamento dos empregados, e dependem da satisfação desses objetivos. (SOUZA, M.; SOUZA, V. 2016, p. 41, grifo do autor).

Complementando essa lógica, “funcionários satisfeitos são uma pré-condição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e melhoria do serviço aos clientes” (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016, p. 41, apud KAPLAN; NORTON, 1996, p. 130). Em decorrência disso, deixa de ser presente no âmbito organizacional a seção de pessoal, desempenhada por um encarregado burocrático, responsável somente pelos registros funcionais, contratação, pela comunicação relativa às normativas internas, pela elaboração da folha de pagamento e pelas obrigações legais e jurídicas. Antes de tudo, a área de pessoal dá lugar a uma nova cultura e ideologia empresarial integrando-se ao ambiente e às políticas internas, ao plano de negócios e aos objetivos corporativos.

A gestão mais abrangente e profunda de todos os trabalhadores (internos, externos, perenes, temporários, próprios ou terceirizados) é reflexo do contexto externo altamente competitivo e exigente, bem como do reconhecimento que a origem dos resultados empresariais reside, antes de tudo mais, na relação direta com o desempenho dos empregados e que mantê-los comprometidos, produtivos, qualificados, criativos e bem remunerados, é imprescindível para que a organização conquiste seus objetivos, vantagens e lucro. Igualmente são os trabalhadores os responsáveis pela imagem da empresa no meio social em que a mesma está inserida, como também pela satisfação dos seus clientes e usuários.

No entanto, a gestão do elemento humano, não se trata de tarefa simples e pontual. Não basta reconhecer a importância de cada indivíduo e tratar de fazê-lo sentir-se bem aceito e remunerado. É preciso muito mais. Trata-se de um processo estratégico evolutivo, dinâmico e transformador, a partir do qual são desenvolvidas inúmeras tarefas e práticas que vão desde o momento da seleção e recrutamento até o encerramento do vínculo. Dessa maneira, “Uma organização apenas será o que quer ser se for capaz de despertar em cada indivíduo que nela atua o desejo de oferecer o melhor que possui em sua bagagem pessoal. Daí o entendimento de que esse é o principal desafio gerencial.” (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016, p. 16-17).

A lógica de gerenciamento das empresas condicionada pelas demandas do atual mundo dos negócios revela que o pagamento pelo trabalho não representa apenas custo, mas, antes, um investimento. Gerir os recursos humanos assume um papel especial e sua missão é garantir o alinhamento das ações do elemento humano aos objetivos empresariais, fundamentalmente por meio de políticas que favoreçam o engajamento do corpo funcional.



O mercado de trabalho afetou a dinâmica das organizações. A competitividade exigiu perfis de competência e desempenho valorizados, com níveis de excelência e melhorias contínuas aos serviços e produtos, sob menores custos e inovações tecnológicas.

Para existir e resistir a esse mercado, é preciso ter qualidade (flexibilidade funcional) e quantidade (flexibilidade numérica), a partir de profissionais com perfis que agreguem valor e indivíduos que estejam comprometidos com o negócio. É imperioso que as organizações sejam capazes de assegurar o envolvimento da força de trabalho com os resultados, sob alto desempenho, descentralização do poder, acesso à informação e estímulo à capacitação (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016).

Profissionais da comunicação são maestros que regem o tom do ambiente e clima organizacional, trabalhando os indivíduos como unidades próprias de pensamento e ação, de acordo com as suas peculiaridades e tendências, conforme as suas formações, estímulos e interesses pessoais. Esses indivíduos, compreendidos e tipificados psicologicamente são inseridos num meio maior e passam a formar um grupo de trabalho, que coeso, potencialmente desenvolvido e acompanhado, estimulado e aperfeiçoado, torna-se sujeito das ações, dos sistemas e dos planos das empresas, contribuindo com o andamento das suas estruturas internas e com a conquista dos seus objetivos, dando-lhe sentido e vida próprios, capacitando que as mesmas possam ocupar no mercado, um lugar de destaque, competitivo e lucrativo.

Ter eficácia na gestão de todo esse complexo e importante universo humano, passou a ser um desafio cada vez mais inédito e difícil, para o qual é preciso, antes de tudo, alcançar o saber quanto à essência das diversas personalidades e os fatores que dão luz aos seus comportamentos. É imperativo ter um olhar mais profundo que alcance a essência do ser e isso somente acontece de forma plena através do autoconhecimento.

O autoconhecimento é essencial ao pleno domínio do “eu”, dos mais íntimos pensamentos, desejos, esperanças, frustrações e crenças. Esse conceito permite que seja traçado um mapa pessoal de cada ser e a interpretação adequada a respeito de cada característica existente, sendo possível tratar as especificidades e preferências pessoais, como fontes inesgotáveis de potencialidades, capazes de conviver assertiva e respeitosamente, somando atitudes produtivas e atuação positivas. O reconhecimento de si próprio traz serenidade e aceitação, permite entender que as diferenças são parte do universo humano, e que, antes de entraves, podem ser utilizadas como complementares.

Profissionais com autoconhecimento, reconhecidamente, fazem escolhas mais conscientes e são produtivos, seguros, íntegros e valiosos. Assumem suas limitações e sabem como lidar melhor com os insucessos e dificuldades. São propositivos e estão mais dispostos a

participar dos projetos, aceitam mudanças e novidades sem receio e tendem a lançar mão de tudo o que for necessário para o sucesso de todos, não somente com a expectativa de receberem os louros, mas por simplesmente desejarem um mundo melhor.

Até aqui foi abordada a Comunicação Organizacional e suas conceitualizações mais atuais. O capítulo a seguir apresenta o Sistema Eneagrama de maneira detalhada, abordando tanto a história, quanto a simbologia, dinâmicas, variações e os tipos de personalidade apresentados por ele.

### 3 O SISTEMA ENEAGRAMA

O Eneagrama da personalidade é um modelo que descreve as diferenças individuais tendo por base nove tipos de personalidade que são interconectadas e facilmente observáveis no nosso dia-a-dia. Utilizado como método de identificação, conhecimento e compreensão quanto o comportamento do ser humano, tanto em termos pessoais, como profissionais e organizacionais, o Sistema Eneagrama transformou-se em ferramenta fundamental para os trabalhos e estudos da alma e mente humanas, desenvolvidos por profissionais ligados às áreas de psicologia, psiquiatria, administração e recursos humanos, conforme destacam os principais autores e estudiosos do assunto Riso e Hudson (2003).

A metodologia aplicada contém conhecimentos profundos sobre os diferentes modos de pensar, sentir e agir das pessoas. Esta técnica pressupõe que existem nove diferentes tipos de personalidade, que representam distintas visões de mundo, com suas respectivas formas de atuação e relacionamento social. É importante destacar, contudo que

As pessoas podem mudar e desenvolver-se de muitas maneiras, mas não passam de um tipo de personalidade a outro. [...] As descrições dos tipos de personalidade são universais. As pessoas expressam os mesmos traços, atitudes e tendências de modo um tanto diferente, mas as questões básicas do tipo permanecem as mesmas (RISO; HUDSON, 2003, p. 26)

Conhecer todos os tipos de personalidade significa - como destacam Roma, Batista e Cursino (2017) - adquirir novas habilidades e competências para negociar, selecionar pessoal, delegar tarefas, administrar conflitos interpessoais no trabalho e até para melhorar relacionamentos afetivos ou familiares. Dessa forma, o Sistema contribui tanto no âmbito pessoal quanto profissional, proporcionando benefícios valiosos aos indivíduos.

Para identificação da tipologia que mais representa cada personalidade são aplicados questionários denominados Riso-Hudson *Eneagram Type Indicator* (RHETI) e Classificador Tipológico por Atitude ou CTA Riso-Hudson. O RHETI e o CTA propõem uma série de afirmativas que devem ser respondidas e que atribuem notas conceituais conforme a escala determinada pelos autores. Ao final dos questionários e com base nas notas aferidas, os números são somados e é revelado qual o tipo a que a pessoa pertence, tendo precisão de 70% (RISO; HUDSON, 2003, p. 23).

Os questionários de classificação estão diferenciados por objetivação. O primeiro (Questionário Riso-Hudson) é simples e de rápido resultado, possuindo boa precisão e identificando o tipo ou até três possibilidades. O segundo grupo de questionários (intitulados

Classificador Tipológico por Atitude ou CTA Riso-Hudson), além de indicar o tipo principal cria um perfil que elenca os pontos fortes de cada um dos nove tipos presentes na personalidade. A classificação de cada indivíduo pela exclusão ou inclusão nos tipos relacionados e conceituados, exige um enquadramento completo de inserção. Os testes classificatórios de personalidade ressaltam que, para ser efetivo e preciso, devem ser respondidos com total sinceridade, não sendo necessário concordar com absolutamente tudo o que estiver na afirmativa, mas sim escolhendo o parágrafo que melhor lhe corresponde e espelha as atitudes. Além disso, aconselham o inquirido a não analisar excessivamente suas escolhas, para que haja naturalidade e respostas intuitivas sobre a declaração, sem envolver nenhum juízo de valor.

Vale ressaltar que, embora seja um sistema estudado e aperfeiçoado ao longo dos anos, trata-se de uma ferramenta de trabalho para compreensão da mente humana de origem milenar. Dessa forma, o Eneagrama se atualiza e se complexifica, mas mantém sua teoria e objetivo principal de análise da personalidade humana intactos, tendo referências inquestionáveis.

### 3.1 BREVE RESGATE HISTÓRICO SOBRE O SISTEMA ENEAGRAMA E SUAS FUNÇÕES

Muitas das informações sobre as origens do Eneagrama são fruto de registros folclóricos e mitos religiosos. Os mais eminentes estudiosos da matéria salientam que “o correto entendimento da história do Eneagrama somente ocorre quando é separada a origem do seu símbolo da descrição dos nove tipos de personalidade” (RISO; HUDSON, 2003, p. 29).

A figura e sua simbologia possuem pelo menos 2.500 anos e sem a precisão requerida para afirmar-se a respeito dos seus registros passados, são citadas origens na Babilônia, no pensamento grego clássico e nas ideias de Pitágoras e Platão, os quais a utilizavam para questões matemáticas e astrológicas. De forma menos hipotética, no entanto, há a certeza de que o símbolo de nove pontas pertence à civilização ocidental com origem nas filosofias das três grandes religiões proféticas como o judaísmo, cristianismo e islamismo (PALMER, 1993).

Apesar de ter sido uma importante influência para o misticismo, “o Eneagrama não é uma religião nem interfere com a orientação religiosa. Ele não pretende ser um caminho espiritual em si. Todavia, ocupa-se de um elemento fundamental a todos os caminhos espirituais: o *autoconhecimento*” (RISO; HUDSON, 2003, p. 20, grifo do autor). Embora as questões não definitivas quanto a exata origem do Eneagrama, seus estudos sempre mereceram

interesse, aprofundamento e aplicação de parte de mestres da área psicológica, como ferramenta base para decifrar a alma e a constituição íntima das pessoas e suas formas de agir.

No entanto, as ideias que culminaram com o desenvolvimento da psicologia que descreve e dá forma aos nove tipos de personalidade individual, são advindas do século IV d.C. Correto é referir que o mestre espiritual George Ivanovitch Gurdjieff, um greco-armênio que nasceu por volta de 1875, foi responsável pela introdução do símbolo e suas especificidades no mundo moderno. Interessado pelo esoterismo, espiritualidade e psicologia, Gurdjieff defendia que os antigos haviam criado uma ciência capaz de transformar a psique humana e dedicou sua vida para tentar restabelecer as relações entre os ensinamentos da antiga sabedoria.

George criou um grupo denominado “Os que buscam a verdade” junto com seus amigos que compartilhavam o desejo de descobrir e identificar ensinamentos antigos capazes de desvendar a psicologia e transformação humana. O propósito do grupo era de que cada um exploraria de maneira independente os sistemas de pensamento clássico sobre a ciência e, periodicamente, se reuniam para compartilhar o que descobriram naquele período. Assim, os integrantes do grupo percorreram o mundo para aprender sobre as velhas tradições.

Durante suas viagens de pesquisa e exploração, Gurdjieff encontrou o símbolo Eneagrama e a partir do seu estudo sobre o mesmo, criou um sistema próprio que visava ajudar seus discípulos a compreender seu lugar no universo e seu objetivo na vida. O sistema Gurdjieff, assim como justificado por Riso e Hudson (2003), baseava-se fundamentalmente na utilização do símbolo Eneagrama como ponto central de sua filosofia, sob a qual somente se poderia compreender algo corretamente a partir da colocação dos elementos dentro da figura, nos pontos certos e de acordo com os processos de interdependência nele existentes.

Gurdjief ensinava o Sistema Eneagrama, destacando que ele devia ser percebido não como um símbolo estático, mas dinâmico e mutável. Apesar de raros registros escritos sobre o Sistema praticado durante os trabalhos de Gurdjieff, algumas escolas deram prosseguimento às práticas por ele desenvolvidas. Na década de 1950 a aplicação do Eneagrama foi adaptada à psicologia e psiquiatria moderna por Oscar Ichazo e Cláudio Naranjo.

Ichazo, cujo encantamento pelos conhecimentos antigos se assemelhava ao pensamento de Gurdjieff, dedicou-se ao estudo da sabedoria ancestral tanto na sua infância quanto em sua fase adulta, viajando para diferentes países, para, logo depois, sintetizar os elementos do Eneagrama estudados em sua trajetória. Foi então, na década de 50, conforme apontado por Riso e Hudson (2003) que Oscar descobriu qual a relação entre o símbolo do Eneagrama e os tipos de personalidade conhecidos até hoje.

Em 1970, Cláudio Naranjo, formado em Medicina e interessado na área de psiquiatria, viajou com um grupo de pensadores e estudiosos do movimento do potencial humano para estudar com Ichazo. Como resultado de sua aproximação com as teorias de Oscar acerca do Eneagrama, Naranjo passou a relacionar os tipos do Eneagrama aos seus conhecimentos psiquiátricos, iniciando o aprimoramento e expansão que Ichazo havia feito sobre os tipos de personalidade. Para validar o sistema, Cláudio passou a reunir grupos identificados com determinados tipos para entrevistar e, dessa forma, colher novas informações a respeito do tipo, enriquecendo ainda mais as características já identificadas de cada um.

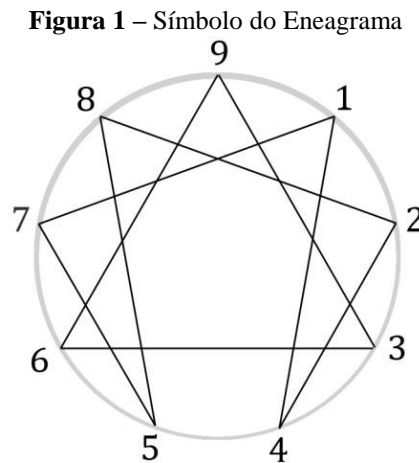
A partir da divulgação de suas descobertas sobre o Eneagrama, Naranjo fez com que o estudo se popularizasse e fosse rapidamente disseminado através da divulgação dos conceitos e da formação de grupos para investigação também na Califórnia. Dessa forma, inúmeros pesquisadores da área norte americana passaram a examinar o sistema até que Riso - seminarista jesuíta - teve contato com o Eneagrama e fez novas descobertas. O seminarista destacava a importância de complexificar os tipos, para que suas definições e caracterizações fossem específicas e assertivas. Foi aí então que, em 1977, ele descobriu os níveis de desenvolvimento que “revelaram as gradações de crescimento e decadência realmente encontradas pelas pessoas no decorrer de suas vidas. Eles mostraram quais os traços e motivações inerentes a cada tipo e o porquê” (RISO; HUDSON, 2003, p. 35).

Em 1991, Hudson juntou-se a Riso, primeiramente para ajudá-lo na elaboração de um questionário sobre os tipos do Sistema Eneagrama - questionário este utilizado até hoje para identificação dos tipos, denominado de Riso-Hudson *Eneagram Type Indicator* (RHETI). No entanto, Hudson uniu seus conhecimentos e estudos para desenvolver, juntamente com Riso, as caracterizações dos tipos e as implicações do Eneagrama no crescimento pessoal de cada um deles. A partir de sua conclusão a respeito do Eneagrama, os teóricos passaram então a ministrar seminários para difundir o sistema mundialmente.

Tendo resgatado com brevidade a história do Sistema Eneagrama, é importante esmiuçar as características do Sistema para que ele seja compreendido em profundidade. Por conseguinte, o subcapítulo a seguir se propõe a esclarecer o significado do símbolo e sua nomenclatura.

### 3.2 SIGNIFICADO DO SÍMBOLO E NOMENCLATURA

A palavra Eneagrama se origina do grego *ennea*, que significa “nove”, e *grammos*, que significa “pontos”. É um diagrama que corresponde a uma figura geométrica em forma de estrela de nove pontas.



**Fonte:** Site Portal de Educação à Distância do Superior Tribunal de Justiça<sup>5</sup>.

Embora o atual Eneagrama com seus nove tipos de personalidade seja resultado da evolução da psicologia moderna, seu estudo possui raízes na sabedoria espiritual de tradições antigas, oriunda da filosofia acumulada por cristãos, budistas, muçulmanos e judeus. Gurdjieff acreditava que havia uma ciência antiga capaz de explicar e transformar a *psique* humana e sua obstinação em desvendá-la o que o levou a encontrar o símbolo do Eneagrama e com ele trabalhar nos ensinamentos de complexo sistema psicológico e espiritual, unidos ao universo.

Conforme a teoria de Gurdjieff, apresentada por Riso e Hudson (2003), a simbologia do Eneagrama apresenta três partes que representam as três leis Divinas que regem toda a existência. A primeira delas é o círculo, uma mandala universal, presente em quase todas as culturas. O círculo diz respeito à unidade, integridade e identidade, simbolizando a ideia de que Deus é uno, sendo compartilhada pelas três maiores religiões ocidentais: o judaísmo, o cristianismo e o islamismo. Dentro do círculo encontra-se o triângulo, que no cristianismo, tradicionalmente, se refere à Trindade do Pai, Filho e Espírito Santo. Na Cabala representa a Árvore da Vida. A terceira parte é o hexagrama, essa figura interliga os números 1-4-2-8-5-7 e simboliza “a Lei dos Sete”, que diz respeito a processos e desenvolvimento ao longo do tempo,

<sup>5</sup> Disponível em <<http://ead.stj.jus.br/ead/mod/resource/view.php?id=20283>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

afirmando que nada é estático, tudo está em movimento e durante o processo torna-se outra coisa.

A soma das três partes finaliza o símbolo do Eneagrama, assim, “quando juntamos esses três elementos - o círculo, o triângulo e a héxade -, temos o Eneagrama. Ele é um símbolo que demonstra a integridade de algo (círculo), cuja identidade resulta da interação de três coisas (triângulo) e evolui ou muda ao longo do tempo (héxade)” (RISO; HUDSON, 2003, p. 31).

Assim, o símbolo do Eneagrama representa as várias conexões que são possíveis entre os perfis de personalidade, o que gera inúmeras combinações e assim uma grande diversidade. Isso faz com que, apesar de haver nove tipos, a multiplicidade de comportamentos entre as pessoas seja muito grande. Ao aprofundarmo-nos no estudo do Eneagrama, compreendemos que uma pessoa, apesar de ser um determinado tipo, pode apresentar níveis de desenvolvimento diferentes ao longo da vida. Logo, isso gera diferenças entre pessoas do mesmo tipo por considerarmos sua história pessoal e seus aprendizados. (ROMA; BATISTA; CURSINO, 2017, p. 9)

Uma das combinações já perfeitamente estabelecida e inserida nas análises do Sistema Eneagrama, diz respeito a existência das Tríades<sup>6</sup>. As Tríades se conectam com os nove tipos de personalidade, bem como é abordado no subcapítulo seguinte.

### 3.3 TRÍADES

O Eneagrama revela a essência pessoal e suas verdades psicológicas e espirituais, possibilitando o conhecimento quanto à própria condição, apresentando soluções e fórmulas de agir para tornar possível a superação de problemas e dificuldades. As Tríades são representadas pela associação de três grupos de problemas e defesas do ego, indicando onde se localiza o desequilíbrio e a limitação das percepções dos tipos.

O instinto, o sentimento e o raciocínio são os três componentes básicos da *psique* humana, correspondendo a centros do corpo humano no qual a personalidade se fixa. As personalidades de tipo 8, 9 e 1 constituem a tríade dos instintos; os tipos 2, 3 e 4 formam a tríade dos sentimentos e os tipos 5, 6 e 7 são a tríade do raciocínio. De igual forma o cérebro é dividido em três partes: o bulbo cerebral (parte que rege os instintos); o sistema límbico (responsável pelas emoções) e o córtex cerebral (parte ligada ao raciocínio).

---

<sup>6</sup> Uma tríade é um conjunto de três tipos que possui determinadas características similares e desafios semelhantes. As tríades principais (como os centros de inteligência) são as tríades mental, a emocional e a instintiva (RISO; HUDSON, 2003).



**Figura 2 – As Tríades**

Fonte: Riso e Hudson (2003, p. 60).

Riso e Hudson (2003) alertam, no entanto, que cada personalidade contém as três partes, com maior capacitação ou limitação dentre elas. Os autores sintetizam as principais características e manifestações de cada tríade no quadro 3 abaixo:

**Quadro 3 – Temas das Tríades.**

<b>OS PRINCIPAIS TEMAS DAS TRÍADES</b>
<p><b>A Tríade do Instinto</b> Os tipos Oito, Nove e um preocupam-se em oferecer resistência à realidade (criar limites para o eu baseado em tensões físicas). Esses tipos tendem a ter problemas com a agressividade e a repressão. Por trás das defesas do ego, há bastante raiva.</p>
<p><b>A Tríade do Sentimento</b> Os Tipos Dois, Três e Quatro preocupam-se com a auto-imagem (prendem-se ao falso eu da personalidade). Eles crêem que as supostas qualidades da personalidade são sua verdadeira identidade. Por trás das defesas do ego, há bastante vergonha.</p>
<p><b>A Tríade do Raciocínio</b> Os Tipos Cinco, Seis e Sete preocupam-se com a ansiedade (sentem algo como uma falta de apoio ou orientação). Eles adotam comportamentos que acham que aumentarão sua própria segurança. Por trás das defesas do ego, há bastante medo.</p>

Fonte: Riso e Hudson (2003, p. 60).

### 3.3.1 A Tríade do Instinto

Na Tríade do Instinto estão os tipos 8, 9 e 1. As pessoas dessa tríade interagem com a realidade principalmente por meio do seu centro instintivo de inteligência, por isso possuem uma tendência a serem mais práticas e centradas no presente, são especialmente focadas em tarefas e ações. Elas têm uma facilidade instintiva para entrar em ação e fazer o que precisa ser feito, sem tanta análise ou preocupação com os outros. Suas preocupações centrais são uma

necessidade maior de controlar tanto as coisas como as pessoas, sendo agressivos e repressores, buscando a autonomia e tendo como sentimento implícito a raiva.

A agressividade desses tipos de personalidade é um problema presente dirigida, tanto ao próprio “eu”, quanto aos outros. Dessa energia surge a raiva como reação advinda de um instinto de auto restrição.

### **3.3.2 A Tríade do Sentimento**

A Tríade do Sentimento é composta pelos tipos 2, 3 e 4. As pessoas dessa tríade interagem com a realidade principalmente por meio do seu centro emocional de inteligência. Isso não significa que sejam emotivas. Costumam ter uma habilidade maior de sentir o que as outras pessoas estão sentindo e de se conectar profundamente com elas, adaptando-se, com facilidade, aos relacionamentos e tratos sociais. Além disso, tem mais necessidade de reconhecimento e de aceitação da imagem, sendo a sua preocupação central a de ser rejeitado ou abandonado.

Esses tipos possuem sua identidade ligada ao coração, dependendo de sua atuação para alcançar a plenitude e verdade. Através do coração sentem-se amados, fortes e valorizados. Quando esse coração se fecha determina o bloqueio do “eu” em relação a si próprio e aos outros, gerando o sentimento de falta de valorização e amor.

A partir da elaboração de imagens e formas de apresentarem-se, pessoas dessa tríade tendem a ter problemas ligados a perda da identidade e carência de amor próprio e autoestima reais. Reagem com hostilidade sempre que sua personalidade-identidade não é validada ou não alcança seus objetivos defendendo-se dos sentimentos de vergonha e humilhação mais profundos. Em essência esses tipos acreditam não ter valor. Assim, se os tipos da Tríade do Instinto estão tentando administrar a raiva, os da Tríade do Sentimento estão tentando administrar a vergonha, como explicita Riso e Hudson (2003).

### **3.3.3 A Tríade do Raciocínio**

A tríade do Raciocínio é composta pelos tipos 5, 6 e 7. As pessoas dessa tríade interagem com a realidade e protegem-se, principalmente, por meio do uso do seu centro de inteligência mental. Elas costumam fazer bom uso de características como planejamento, raciocínio, geração de ideias e criatividade. Por outro lado, costumam necessitar de uma previsibilidade

maior em relação ao futuro e usar a mente para criar e analisar esse futuro (como forma de se protegerem). Sua preocupação central de desenvolvimento é o medo.

As personalidades que integram a Tríade do Raciocínio buscam encontrar apoio e orientação externa na figura de alguém forte e confiável, bem como tem preocupações quanto suas estratégias e convicções, tendo problemas de insegurança e ansiedade. Como exemplo comparativo registra-se que as pessoas pertencentes à Tríade do Instinto buscam o “eu” como apresentação, as da Tríade do Sentimento criam o seu “eu”, enquanto as da tríade raciocínio comportam-se para buscar sua segurança, pois que possuem latente o sentimento de medo.

Há ainda um outro agrupamento dos tipos até aqui detalhados, compostos por dois diferentes estilos sociais denominados Grupos Hornebianos e Grupos Harmônicos, conforme apresentado por Riso e Hudson (2003). Revelando os traços e comportamentos dos tipos em situações sociais ou de confrontamentos, essa nova classificação permite prever as posturas dos indivíduos, como apresentado no próximo subcapítulo.

### 3.4 GRUPOS HORNEVIANOS E GRUPOS HARMÔNICOS

Os Grupos Hornebianos indicam o “estilo social” de cada tipo e apresentam as três principais formas pelas quais as pessoas buscam solucionar os seus problemas e resolver conflitos, são eles denominados e constituídos pelos assertivos, retraídos e aquiescentes. Segundo Horney<sup>7</sup>, psiquiatra responsável pela identificação desses três subtipos, os assertivos “vão contra as pessoas”. Correspondem aos tipos 3, 7 e 8. Estão voltados ao ego e o utilizam para vencer obstáculos, reagir às dificuldades e enfrentar seus limites. Estabelecem o “eu” como agente principal e importante, sendo o centro do mundo. Especificamente as pessoas do tipo 3, são sutis pois dependem da valorização alheia, e por isso sugerem ser o centro do mundo fazendo com que sejam vistas com aceitação. As pessoas do tipo 7, entretanto, utilizam-se do subconsciente para criar um ambiente favorável à sua colocação como o centro do mundo. Já as pessoas do tipo 8 colocam-se de forma a forçar reações à sua presença e com isso receber notoriedade e importância.

Já os tipos aquiescentes - aqueles que vão ao encontro das pessoas segundo o psiquiatra -, são os tipos 1, 2 e 6. Riso e Hudson destacam que “os três compartilham a necessidade de ser úteis aos outros. Procuram seguir as regras, os princípios e os ditames interiorizados” (2003, p.

---

<sup>7</sup> Chama-se “Grupos Hornebianos” em homenagem à psiquiatra Karen Horney que “desenvolveu a teoria freudiana identificando as três principais maneiras pelas quais as pessoas tentam resolver os conflitos interiores” (RISO; HUDSON, 2003, p. 70).

72). Esses tipos atuam conforme determina o seu superego e suas próprias vivências e entendimentos interiores. Destacam-se como trabalhadores dedicados, principalmente nas atribuições de advogados, defensores e servidores públicos. Os três tipos consultam o superego para saber como ter as atitudes certas. São pessoas que bem exercem a autoridade e pensam ser melhores que os outros. As pessoas do tipo 1, pensam e sugerem ser mais capazes e melhores. As pessoas do tipo 2, desempenham um papel superior e agem de forma a criar sobre si um sentimento de necessidade em que o outro passa a depender e buscar. E por fim as pessoas do tipo 6, com mais sentimentos de inferioridade que os demais, usam as boas alianças e parcerias para apresentar-se como alguém importante e necessário.

Os tipos retraídos (conforme Horney, aqueles que vão para longe das pessoas) são os tipos 4, 5 e 9. São pessoas que não separam o eu consciente dos sentimentos e impulsos inconscientes. São muito mais inconscientes, dados a fantasias e devaneios. Os três tipos fogem da relação com o mundo para um espaço de imaginação próprio, como reação às suas demandas negativas. As pessoas do tipo 9 criam um ambiente impenetrável e seguro, as do tipo 4 fazem desse ambiente um espaço irreal e romântico e as do tipo 5 criam um complexo “brinquedo interior”, conforme aponta Riso e Hudson (2003).

Todos possuem grande dificuldade para lidar com o mundo físico e de passar da imaginação para a ação. O tipo 4 sente-se distante dos outros e inacessível, demonstrando-se misterioso ao lidar com o outro. O tipo 5 demonstra-se alheio e conformado, posicionando-se à margem do sistema. Na mesma proporção o tipo 9 tem a mente ocupada e distante, pensam em outras coisas e não interagem.

O estudo psicológico dos grupos hornebianos apresenta as maneiras de agir que cada tipo utiliza para bem lidar com as suas preferências e sentimentos. Os tipos assertivos (3, 7 e 8) buscam o que querem com uma postura ativa e direta. Os tipos aquiescentes (1, 2 e 6) tratam suas conquistas com maior tranquilidade e menor obstinação, apaziguando o superego. Os tipos retraídos (4, 5 e 9) para alcançar seus objetivos fogem e se afastam dos outros, agindo num ambiente próprio criado à margem do mundo real.

Os Grupos Harmônicos indicam como cada pessoa se comporta quando não obtém o que quer, revelando a principal forma de defesa contra a perda e a decepção, sendo fundamentais para os trabalhos de gestão e melhoria das relações íntimas e com o meio. O grupo da atitude positiva (tipos 9, 2 e 7) reagem aos obstáculos adotando uma postura objetiva e confiante. São pessoas que procuram levantar o moral, estimular os bons pensamentos e contribuir para que todos sintam-se bem. Positivos e atuantes têm dificuldade para equilibrar os seus anseios e expectativas em relação a necessidade dos outros. O tipo 2 busca satisfazer e

necessidades alheias; o 7 tem foco restrito às suas próprias vontades e o nove procura tratar de em ambas.

No grupo da competência: tipos 3, 1 e 5 todos sabem lidar com as dificuldades, deixando seus sentimentos para lutar por objetivos globais. Os três tipos também têm problemas para atuar dentro dos limites de uma estrutura ou sistema. O tipo 1 trabalha com base nas regras existentes, o tipo 5, se oportuno, abre mão das normas e o tipo 3 comporta-se de maneira a usar o benefício das regras, mas segue além das mesmas sem restrições.

O grupo reativo (tipo 6, 4 e 8) são os emocionais e assim reagem no enfrentamento dos problemas, possuindo dificuldade em saber o quanto podem confiar nas pessoas. Os tipos desse grupo apresentam-se simpáticos e antipáticos, quase sempre não encontram o equilíbrio entre a sua vontade própria e independência com a necessidade de apoio e cuidado dos outros. Ao mesmo tempo confiam e desconfiam das pessoas e podem tornarem-se ressentidos e vingativos.

Neste subcapítulo abordamos duas maneiras de classificar os tipos levando em consideração seus comportamentos sociais e suas atitudes quando contrariados, apresentados nos estudos de Riso e Hudson (2003). O subcapítulo consecutivo dissertará sobre a dinâmica e as variações que cada tipo pode sofrer com base no modelo Eneagrama.

### 3.5 DINÂMICA E VARIAÇÕES

Os estudos do Sistema Eneagrama estabelecem os nove tipos de personalidades padronizadas, cada uma com sua decorrente motivação básica e específica, gerada pela fixação e vício psicológico, também denominado como os nove tipos de egos. Integrados o símbolo com a suas aplicações, entrelaçamentos e significados, foram sendo transmitidos conhecimentos, estudos e metodologias ao longo dos anos, culminando com a descoberta dos graus de identificação de personalidades, seu crescimento e sua decadência verificada durante a vivência de cada indivíduo. Assim,

O Eneagrama, porém, não é um sistema fixo. É um modelo de linhas interligadas que indicam um movimento dinâmico, no qual, embora nos identifiquemos mais intensamente com as questões de nosso tipo, temos os potenciais de todos os nove tipos ou pontos. A estrutura da estrela de nove pontas e das linhas de conexão indica também que cada tipo possui a versatilidade de se mover entre os pontos. (PALMER, 1993, p. 18).

A partir dos estudos de Gurdjieff sobre a representatividade inserida na figura do Eneagrama, Oscar Ichazo sintetizou os vários elementos da mesma, descobrindo a relação

existente entre o símbolo e os nove tipos de personalidade, baseando-se na antiga tradição dos nove atributos divinos formados pelos Sete Pecados capitais acrescidos de mais dois (medo e ilusão), totalizando os nove tipos. Para descrever com maior profundidade os tipos de personalidade, alguns conceitos foram analisados, adotados e descritos, para os quais é realizada a correspondência de cada indivíduo classificado, conforme destaca Riso e Hudson (2003).

Existe ainda destacada a conceituação de “Medo Fundamental” para os bloqueios, registrados na infância, resultantes de necessidades não satisfeitas; bem como o “Desejo Fundamental” correspondente a forma de agir para proteção ou compensação desse medo. Dessa forma, Riso e Hudson afirmam, que “a estrutura da nossa personalidade é constituída por um movimento de fuga do Medo Fundamental e outro de busca do Desejo Fundamental” (2003, p. 43).

Ainda na infância são registradas mensagens “Principais”, as quais têm efeito direto sobre a identidade de cada pessoa, e mensagens “Perdidas”, que não foram ouvidas e tornam-se o cerne do próprio Medo Fundamental. Como síntese do enquadramento dos tipos de personalidade nos elementos que integram a natureza essencial de cada um, abaixo é apresentado o quadro 4:

**Quadro 4** – As nove paixões.

<b>Tipo</b>	<b>Paixão</b>	<b>Medo Fundamental</b>	<b>Desejo Fundamental</b>	<b>Mensagem Principal</b>	<b>Mensagem Perdida</b>
<b>1</b>	Ira	Ser mau ou falho	Ter integridade	“errar não é bom”	“você é bom”
<b>2</b>	Soberba	Não merecer ser amado	Ser amado	“ter necessidades próprias não é bom”	“você é querido”
<b>3</b>	Ilusão	Ser desprezível	Ter valor	“ter sentimentos próprios não é bom”	“você é amado pelo que é”
<b>4</b>	Inveja	Não ter importância	Ser quem é	“estar bem ou feliz demais não é bom”	“você é visto como é”
<b>5</b>	Avareza	Ser inútil ou incapaz	Ser competente	“estar à vontade no mundo não é bom”	“suas necessidades não são problemas”
<b>6</b>	Medo	Não ter apoio	Ter segurança	“confiar em si mesmo não é bom”	“você está seguro”
<b>7</b>	Gula	Sofrer privação	Ser feliz	“depender dos outros não é bom”	“você não será abandonado”
<b>8</b>	Luxúria	Ser machucado	Ter proteção	“confiar nos outros não é bom”	“você não será traído”
<b>9</b>	Preguiça	Perder o vínculo com os outros	Estar em paz	“impor-se não é bom”	“sua presença é importante”

**Fonte:** Riso e Hudson (2003, p. 33).

O Eneagrama apresenta um sistema aprofundado que tenta aproximar-se ao máximo dos detalhes e fundamentos que baseiam as análises técnicas relativas às diferentes personalidades e seu enquadramento num conjunto de tipos básicos que se abrem e entrelaçam gerando novas distinções e características. O sistema apresentado revela que a cada tipo básico são atribuídas duas Asas e três Variantes Instintivas, permitindo chegar-se mais aproximadamente ao fundo que determina cada traço de personalidade desde os padrões oriundos dos registros de infância até àqueles que se seguiram a partir do desenvolvimento humano.

Pelas conexões, inter-relações e combinações que são pertinentes ao Sistema, é afirmativo considerar que o Eneagrama é um mapa que permite uma metodologia de autoconhecimento não estática ou restrita, mas dinâmica e aberta, que está presente dentro da própria geometria do seu símbolo. A mandala é composta por 3 formas: triângulo, círculo e

héxade. Cada tipo desenvolve-se dentro dessa geometria e esse desenvolvimento é possível através das asas e das flechas que são os tipos presentes dos lados esquerdo e direito.

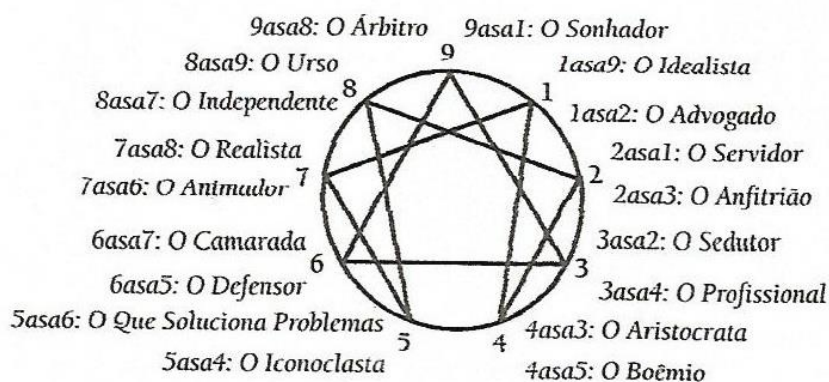
Outra variação que pode influenciar cada tipo são as asas, capazes de, inclusive, produzir novos outros subtipos com características diferentes. O subcapítulo posterior se propõe a abordar as asas.

### 3.5.1 Asas

Como apresentam Roma, Batista e Cursino (2017) a interligação dos tipos e suas Asas permite observar que existe uma dinâmica entre cada tipo, subtipo, seus agrupamentos e possibilidades e correlação, assim como os indivíduos possuem peculiaridades e diferenças, mas, combinados em um novo conjunto, podem apresentar novas nuances e perfis, características que também passam a defini-los. Cada Asa é um subtipo do tipo geral, definida como sendo a relação entre o tipo específico e seus correspondentes imediatamente anteriores e posteriores. Como os nove tipos estão distribuídos ao redor de um círculo central, independentemente do tipo básico, sempre haverá outros dois tipos ao lado dele.

Conforme Riso e Hudson (2003), as Asas geram novos 18 subtipos. São denominados e apresentados na figura abaixo:

**Figura 3 – Asas**



**Fonte:** Riso e Hudson (2003, p. 80).



A compreensão quanto às relações entre os tipos e a sua dinâmica, permite demonstrar a ligação dos mesmos uns com os outros, formando “famílias”, a partir das quais sofrem influências e registros importantes, mas não determinantes para as suas concepções individuais. Portanto,

Cada pessoa é apenas um tipo, porque o que define um tipo são as suas motivações internas, e não o comportamento ou os traços externos, que diferentes tipos podem parecer ter em comum. Aqui poderíamos recordar o conceito de asa: as asas são os pontos adjacentes de cada tipo e o influenciam em diferentes proporções, fornecendo assim material para distinguir pessoas pertencentes ao mesmo tipo. As Asas seriam por assim dizer, uma espécie de condimento que realça certas qualidades do tipo, mas que não interfere com a essência. (PALMER, 1993, p. 13).

Assim “esses tipos das asas influenciam a nossa personalidade, gerando variações de comportamento entre pessoas do mesmo tipo” (ROMA; BATISTA; CURSINO, 2017, p. 10). As asas, dessa forma, explicitam a dinamicidade do Sistema, por justamente gerar novos subtipos capazes de gerar novas características e influenciar a personalidade primária do indivíduo.

### **3.5.2 Variantes Instintivas**

A partir da determinação de três instintos básicos que motivam o comportamento humano (Instinto de Autopreservação, Instinto Social e Instinto Sexual), as Variantes Instintivas, presentes nas concepções da infância e crescimento, cumprem o papel de revelar qual dos instintos foi mais distorcido. Uma vez identificado o instinto deturpado, é possível prever as dificuldades comportamentais do indivíduo e, por decorrência, onde mais se apresentarão os problemas de cada tipo.

Os autopreservacionistas preocupam-se com sua segurança, conforto e saúde física, priorizando basear a sua existência em fatores que lhe permitam viver neste contexto. Buscam o bem-estar e a qualidade de vida e quando em harmonia são simples e práticos. Porém, ao estarem desajustados, invertem o instinto, passando ao desleixo e desregulação. Os indivíduos dessa variante quando não estão saudáveis descuidam-se de seu íntimo e das questões primárias de sociabilidade, desvalorizando suas necessidades ou avaliando-as com excessos. Como trabalhadores podem tornar-se, ao estarem desajustados, negligentes, desorganizados e autodestrutivos.

Todas as pessoas buscam viver em sociedade, no entanto a Variante Social apresenta-se de forma mais íntima e primária. Trata-se da vontade, comum ao homem, de ser apreciado e

pertencente ao meio, estando sempre voltado a ter alguém ao seu lado. Esta necessidade de não se sentir só, advém do instinto de sobrevivência e proteção. As pessoas com o Instituto Social predominante gostam de interagir e participar de atividades em grupo, procurando aceitação e uma convivência mais edificante. Ao estarem pouco saudáveis, podem tornar-se antissociais e ressentidas, com dificuldade para criar e manter relações, bem como para envolver-se com colegas e atividades.

A Variante Sexual, à priori, não tem relação com ser ou não *sexy* ou gostar mais ou menos de sexo. Essa variante apresenta-se em todos os tipos e recebe interferência direta no instinto, o que resulta aos indivíduos vários problemas decorrentes na área dos relacionamentos íntimos.

Personalidades voltadas ao tipo sexual buscam conexões e experiências intensas, seus contatos com os outros, com as coisas e com os fatos são sempre cheios de emoção e atração, bem como possuem necessidade de sempre cativar ou buscar alguém ou algo que satisfaça de forma plena. Quando não saudáveis, os tipos de Variante Sexual apresentam-se desfocados, alheios e dispersos, além de exacerbarem o instinto sexual com atitudes inadequadas e indevidas, ou, de forma antagônica, podem afastar ou reprimir relacionamentos.

De forma mais profunda, afirma-se que as variantes influenciam as condutas e reações, podendo estar mais ou menos presentes nas atitudes mentais ou emocionais, e que por isso, apresenta-se de forma distinta em cada tipo. De modo a complexificar o sistema, as Variantes Instintivas, conforme Riso e Hudson (2003) destacam, detalham ainda mais os tipos e suas características e são importantes para o trabalho de transformação pessoal, uma vez que determinam a maneira como cada um se relaciona com os demais.

Para observação, distinção e mensuração das estruturas das personalidades a partir das suas principais características, influências, variantes e instintos, é necessária uma consciência própria acerca de si mesmo, a qual é mais ou menos desenvolvida. Como poderá ser verificado no subcapítulo seguinte, há diferentes níveis de desenvolvimento dos tipos, que no escopo do Eneagrama dizem respeito à “saúde” de cada tipologia.

### **3.5.3 Níveis de desenvolvimento**

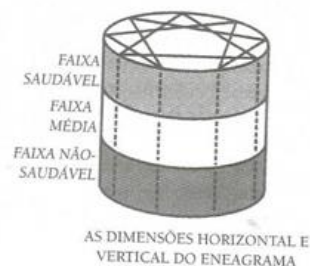
Cada indivíduo possui sobre si um nível de desenvolvimento que lhe permite conhecer e distinguir os graus de ação de cada efeito sobre a sua personalidade. Conforme Riso e Hudson, “os níveis convidam-nos a pensar sobre o desenvolvimento dos tipos não como um mero

interruptor que se pode ligar e desligar, mas sim como um *continuum* de crescimento” (2003, p. 87, grifo do autor).

Ao examinar os nove tipos de personalidade de forma única e estática, é possível reconhecer somente suas variantes e influências numa escala de categorias que se modifica num movimento apenas “horizontal”. O correto, no entanto, deve considerar também a natureza humana e suas relações como o mundo em movimento e as próprias mudanças internas ligadas ao desenvolvimento contínuo da composição de cada tipo numa análise “vertical”. Ken Wilber, estudioso dos modelos de consciência humana, dizia que o sistema psicológico completo deve ser analisado em sua colocação “horizontal” juntamente com o elemento “vertical”, o que acontece a partir dos Níveis de Desenvolvimento. Assim, as características dos tipos fariam parte de uma análise horizontal, enquanto os níveis de desenvolvimento de cada um estariam na vertical, como explicam Riso e Hudson (2003, p 85).

A partir dessa premissa, Don Riso elaborou a dimensão vertical dos tipos do Eneagrama numa proporção e colocação em três faixas (saudável, média e não-saudável). Mais detalhados os nove tipos de desenvolvimento do Eneagrama o mesmo passa a ser compreendido como uma figura bidimensional capacitando o estudo das personalidades de forma mais complexa e próxima da natureza humana.

**Figura 4 – Níveis de Desenvolvimento**



**Fonte:** Riso e Hudson (2003, p. 86).

Além dessa visão bem mais profunda e adequada, os níveis de desenvolvimento auxiliam na previsibilidade do comportamento e fornecem critérios de avaliação da saúde mental e emocional de cada indivíduo. As faixas que integram os tipos em sua visão vertical, atribuem quanto o mesmo tipo pode apresentar-se diferente e até oposto, conforme se identifica ou desenvolve. Saudável, potencializa os pontos positivos e as características harmônicas, estando mais ligado à essência; não saudável - o indivíduo está conectado mais à personalidade

que é “conjunto de mecanismos que nos ajudou, ao longo de nossa vida, na interação com as situações do mundo, mantendo nossa essência preservada” (ROMA; BATISTA; CURSINO, 2017, p. 9-10), será diferente e apresentará atitudes contrárias, como os autores destacam:

O símbolo do Eneagrama representa as várias conexões que são possíveis entre os perfis de personalidade, o que gera inúmeras combinações e assim uma grande diversidade. Isso faz com que, apesar de haver nove tipos, a multiplicidade de comportamentos entre as pessoas seja muito grande. Ao aprofundarmo-nos no estudo do Eneagrama, compreendemos que uma pessoa, apesar de ser um determinado tipo, pode apresentar níveis de desenvolvimento diferentes ao longo da vida. Logo, isso gera diferenças entre pessoas do mesmo tipo por considerarmos sua história pessoal e seus aprendizados. (ROMA; BATISTA; CURSINO, 2017, p. 9).

Cada uma das três faixas principais está sob três níveis (de 1 a 3). A faixa saudável (de 1 a 3) demonstra os comportamentos com um alto grau de funcionamento do seu tipo, estando mais próximo de sua essência<sup>1</sup>. A faixa média (de 4 a 6) apresenta atitudes “normais” do tipo. Já a faixa não-saudável (níveis de 7 a 9) mostra as desestruturas e manifestações de qualidades negativas. Os níveis em cada faixa são a amplitude que em cada indivíduo se apresenta para mais ou menos, conforme os acontecimentos e as mudanças verificadas que atingem o comportamento. O humor e o equilíbrio servem como molas que impulsionam os sentimentos e reações para cima ou para baixo.

Os sinais de alerta servem para indicar a posição em cada faixa, apontando a possibilidade de reflexos e ocorrências positivas ou negativas. Ao deixar a faixa saudável, existem indícios de que as atitudes serão restritas, conflituosas e o quanto haverá de conflitos. A faixa não-saudável normalmente é um estado temporário e transitório, decorrente de uma ação significativa de ordem negativa ou prejudicial (perda do emprego, morte, problemas de saúde, crises familiares), pode também surgir como reações de defesa e proteção oriundas de padrões não-saudáveis verificados na infância (abusos mentais, físicos e sexuais), como explicitam Riso e Hudson (2003). Na maioria das vezes, esse estado é passageiro, uma vez que a pessoa percebe os sinais de que está em crise e acaba buscando auxílio e ações para recuperação.

Na faixa saudável, as manifestações são benéficas e equilibradas, identificadas com aceitação social, harmonia e crescimento. As atitudes são construtivas, desprendidas e reforçam um sentimento de bem-estar geral. Assim, “Em termos do modelo do Eneagrama, estamos em ascensão no espectro evolucionário, quando somos capazes de nos libertar dos hábitos que limitam nosso ponto de vista a de expandir nossa consciência para além das preocupações que definem nosso tipo.” (PALMER, 1993, p. 19).

Embora tamanha qualidade, a permanência nessa faixa também é temporária, uma vez que existem inúmeros agentes que alteram o estado da saúde mental e emocional, como o ambiente, a cultura, a família e até mesmo o clima. Riso e Hudson são pontuais em estabelecer assertivamente que “ao atingirmos a faixa saudável plenamente estamos no ponto máximo de equilíbrio e abertura, vivendo sob a nossa natureza Essencial e já não mais nos identificamos com o ego” (2003 p. 96).

Como consequência dos níveis de desenvolvimento dos tipos, surgem duas novas formas de variações que dependem de sua saudabilidade: a Tendência rumo à Integração e Desintegração. Essas variações dão conta das suas tendências de atuação e seus mecanismos de defesas e são esclarecidas no subcapítulo a seguir.

### **3.5.4 Tendência rumo à Integração e Desintegração**

A figura do Eneagrama (no seu círculo) mostra também que cada tipo está ligado por duas linhas internas. Uma dessas linhas apresenta a Tendência à Integração, enquanto a outra linha mostra para onde se revela a sua Tendência à Desintegração. Na medida em que cada tipo se apresenta em estado mais ou menos saudável, o movimento em direção às tendências que lhe correspondem pelas linhas do Eneagrama, permite prever os mecanismos de atuação de cada indivíduo e com isso melhor trabalhar com as manifestações da personalidade humana, bem como o comportamento futuro. Dessa forma,

As linhas de conexão também predizem os meios em que cada ponto ou tipo provavelmente vai alterar seu comportamento usual quando posto sob tensão ou numa situação de vida segura; de modo que cada ponto é, na verdade, uma combinação de três aspectos principais: um aspecto dominante, que identifica a visão de mundo do tipo, e dos aspectos complementares, que descrevem o comportamento numa condição de segurança e de tensão. (PALMER, 1993, p. 19).

No Eneagrama abaixo as setas indicam a Tendência rumo à Desintegração. Por exemplo, o Tipo 5 representa a Tendência à Desintegração do Tipo 8. Ressalta-se que as setas que identificam a Tendência à Integração seguem uma ordem contrária, assim a Tendência à Integração do Tipo 5 está no Tipo 8.

A Tendência à Integração se realiza a partir de uma escolha de vida essencial e é conscientemente absorvida e exercida. As mudanças nesse sentido são positivas e proporcionam a superação de antigos problemas e medos, permitindo atingir a libertação de muitas defesas e de vulnerabilidades. A Integração é uma ação de crescimento e progresso pessoal, que permite

ser tratada positivamente de forma individual para alcançar sucesso, competência, liderança e amadurecimento, bem como para o trato social, uma vez que é gerado um clima de interesse e generosidade, relacionamentos compartilhados e objetivos comuns.

A Tendência Rumo à Desintegração ocorre quando estamos em desequilíbrio ou enfrentando alguma crise, em períodos longos de stress, atuando em outros níveis e passando a ter comportamentos diferentes e até mesmo antagônicos ao habitual. Essas mudanças e alterações de personalidade são quase sempre inconscientes e agem como um mecanismo de defesa e sobrevivência. Sair do tipo básico num nível médio e rumo à desintegração é uma saída de emergência, que funciona como alívio e afastamento do problema que deu origem ao novo estado.

Após o desenvolvimento das análises e percepções comportamentais que iniciam desde as mensagens da infância, bem como das diversas correlações, influências, derivações e tendências que são inerentes ao estudo do Sistema Eneagrama, resulta o estabelecimento da existência de 9 tipos de personalidades. O Eneagrama, portanto, expõe nove formas de pensar, sentir e agir, intimamente ligadas com estilos de desenvolvimento pessoal, detalhando a causa e o efeito que são produzidos a partir de ações e reações, fruto da personalidade carregada desde o nascimento.

Já apresentadas e esclarecidas as dinâmicas e variações possíveis no Sistema, o capítulo subsequente apresentará as tipologias propostas pelo Sistema Eneagrama, levando em consideração suas especificidades e características.

#### 4 AS TIPOLOGIAS DO SISTEMA ENEAGRAMA

O ser humano integral é composto por cinco elementos: O Espírito, a Alma, a Essência, a Mente e o Caráter. Conforme Nunes (2016, p. 8-14), o Espírito, por definição geral, é o estado em que a consciência humana atinge a plenitude sobre si mesma gerando a felicidade suprema. A Alma é o ser humano imaterial rumo à consciência, à plenitude e à cura. A Essência é a individualidade do ser. Trata-se da parte mais real do ser humano. A Mente é a energia vital, contendo o senso de identidade e as funções vitais que controlam a relação entre o instinto, as emoções e o intelecto. O Caráter compreende os sistemas cognitivos e de percepção da realidade e da verdade íntima, carregando o senso do ser que cada um tem de si.

Desses elementos, em conjunto, são extraídos os nove tipos de personalidades padronizadas no sistema Eneagrama, apresentados a partir das nove pontas da figura, os quais descrevem formas, práticas, maneiras de viver, escolher, comportar e se relacionar de cada indivíduo, assim denominados: tipo 1 – O Reformista; tipo 2 – O Ajudante; tipo 3 – O Realizador; tipo 4 – O Individualista; tipo 5 – O Investigador; tipo 6 – O Partidário; tipo 7 – O Entusiasta; tipo 8 – O Desafiador e tipo 9 – O Pacifista. Assim,

A forma como nos expressamos é muito particular e, de fato, é uma função do ‘filtro’ através do qual vemos a vida. Nosso principal filtro – aquele que usamos para entender a nós mesmos e ao mundo que nos cerca, que expressamos, defendemos, lidar com o passado e antecipar o futuro, para aprender, para alegrar-nos e para nos apaixonar – é o nosso tipo de personalidade. (RISO; HUDSON, 2003, p. 13).

Os quadros (5, 6, 7, 8 e 9) a seguir pretendem sintetizar e comparar as principais definições que classificam cada tipo das nove personalidades, utilizando-se de um esquema descritivo mais objetivo e sintético, conforme os preceitos de Riso e Hudson (2003):

**Quadro 5 – Os Tipos e suas principais definições.**

TIPO	OBJETIVO PRIORITÁRIO	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS	PRINCIPAIS MODOS DE AGIR
<i>1 - O Reformista</i>	Buscar a perfeição	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética, idealismo, lealdade</li> <li>- Organização</li> <li>- Crítica e determinação</li> <li>- Perfeccionista</li> <li>- Virtuoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precisam ser bons para serem amados</li> <li>- Precisam cumprir as suas missões</li> <li>- Precisam corrigir os erros alheios</li> </ul>

<b>2 - O Ajudante</b>	Auxiliar os outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generosidade</li> <li>- Companheirismo</li> <li>- Simpatia</li> <li>- Atencioso</li> <li>- Orgulhoso</li> <li>- Soberbo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precisam apoiar para serem amados</li> <li>- Precisam buscar o bem estar de todos</li> <li>- Precisam ter uma imagem de generosidade</li> </ul>
<b>3 - O Realizador</b>	Alcançar o sucesso	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivado</li> <li>- Positivo</li> <li>- Bem-Sucedido</li> <li>- Talentoso</li> <li>- Referência de sucesso</li> <li>- Independência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precisam vencer e conquistar</li> <li>- Buscam obter bens materiais e ter importância social</li> <li>- Precisam estar sempre realizados e obter um lugar de destaque</li> </ul>
<b>4 - O Individualista</b>	Tornar-se único e exclusivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expressivo</li> <li>- Honesto</li> <li>- Perceptivo</li> <li>- Exigente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São pessoas de difícil trato</li> <li>- São dramáticos e inseguros</li> <li>- Consideram-se diferentes e incompreendidos</li> </ul>
<b>5 - O Investigador</b>	Compreender o funcionamento das coisas e dos outros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensidade cerebral</li> <li>- Questionador</li> <li>- Estudioso</li> <li>- Concentrado</li> <li>- Interessado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscam sempre o conhecimento</li> <li>- Buscam o domínio sobre tudo o que cerca</li> <li>- Desejam capacitar-se para alcançar destaque</li> </ul>
<b>6 - O Partidário</b>	Ser leal, comprometido e convicto às ideias e às pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fidelidade extrema</li> <li>- Revolucionário</li> <li>- Rebelde</li> <li>- Resistente ao controle</li> <li>- Ansioso e aflito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscam validar suas convicções</li> <li>- Possuem comportamentos extremos</li> <li>- Desejam empreender e viver bem</li> </ul>
<b>7 - O Entusiasta</b>	Ser otimista, alegre, interessado e sempre busca o prazer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estimulante</li> <li>- Efervescente</li> <li>- Ágil e polivalente</li> <li>- Rápido</li> <li>- Versátil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscam conquistar</li> <li>- São dotados de prodigiosa agilidade mental</li> <li>- São cheios de vida e insaciáveis</li> </ul>
<b>8 - O Desafiador</b>	Realizar sempre com intensidade, poder e arrojo, buscando novos desafios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominador</li> <li>- Forte</li> <li>- Seguro</li> <li>- Carismático</li> <li>- Persistente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscam expressar a sua vontade</li> <li>- Possuem imensa força de vontade</li> <li>- Querem dominar e controlar a própria vida</li> </ul>
<b>9 - O Pacifista</b>	Buscar a paz interior com tranquilidade e paciência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calmo</li> <li>- Cordato</li> <li>- Compreensivo</li> <li>- Paciente</li> <li>- Bondoso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buscam a harmonia de todos</li> <li>- Buscam fugir dos conflitos</li> <li>- Buscam o bem comum</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018) a partir de Riso e Hudson (2003).



Conforme explicação anterior, as características de um tipo específico não são puras e se complementam com as especificações contidas nos tipos de suas duas Asas vizinhas, as quais também influem na determinação do seu perfil, havendo, no entanto, uma Asa predominante que o referencia. O quadro 6 abaixo representa essas variações:

**Quadro 6 – Os Tipos e a relação com as suas Asas.**

<b>TIPO</b>	<b>COMPOR- TAMENTO BASE</b>	<b>RELAÇÃO COM A ASA ANTERIOR</b>		<b>RELAÇÃO COM A ASA POSTERIOR</b>	
<b>1 - O Reformista</b>	Possui um senso crítico exacerbado, não se permitindo relaxar e descontraír, estando sempre na busca do que é certo conforme o seu ponto de vista.	<b>Asa 9 - O idealista</b>		<b>Asa 2 - O advogado</b>	
		<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>
		- Sábio - Culto - Generoso - Reservado	- Reformista - Inflexível - Impessoal - Exigente	- Humano - Solícito - Compromisado	- Independente - Crítico - Irritável
<b>2 - O Ajudante</b>	Preocupa-se com os outros e estão sempre envolvidos com a vida alheia, desenvolvendo um estado de paixão desmedida.	<b>Asa 1 - O servidor</b>		<b>Asa 3 - O Anfitrião</b>	
		<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>
		- Afetuoso - Moralista - Solidário - Positivo	- Severo - Distante - Manipulador	- Sociável - Agradável - Talentoso	- Ambicioso - Sedutor - Sentimental
<b>3 - O Realizador</b>	Busca a conquista pessoal para obter um status social, material e financeiro elevado.	<b>Asa 2 - O Sedutor</b>		<b>Asa 4 - O Profissional</b>	
		<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>
		- Espontâneo - Atraente - Amigável - Ambicioso	- Exibicionista - Artificial - Competitivo	- Realizador - Empreendedor - Trabalhador	- Arrogante - Individualista - Contraditório

<b>4 - O Individualista</b>	Considera-se diferente e distinto, especialmente dotado e único.	<b>Asa 3 – O Aristocrata</b>		<b>Asa 5 - O Boêmio</b>	
		<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>
		- Criativo - Estudioso - Intenso - Profundo	- Infortunado - Inibido - Extravagante - Sofisticado	- Original - Irreverente - Perspicaz	- Retraído - Emocional - Exótico - Misterioso
<b>5 - O Investigador</b>	Disposto a ser um diferencial, pesquisa, estuda e aprende. Desejando alcançar a capacidade plena.	<b>Asa 4 - O Iconoclasta</b>		<b>Asa 6 - O que soluciona problemas</b>	
		<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>
		- Perspicaz - Questionador - Singular - Inventivo	- Individualista - Livre - Intenso	- Detalhista - Observador - Hábil - Técnico	- Reservado - Impessoal - Conflituoso - Discordante
<b>6 - O Partidário</b>	É incapaz de viver só, mas rejeita ser controlado. Tem medo de perder e busca meios seguros de sobreviver.	<b>Asa 5 - O Defensor</b>		<b>Asa 7 - O Camarada</b>	
		<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>
		- Social - Prático - Amigo - Solidário	- Independente - Rebelde - Reacionário - Retraído	- Amigável - Divertido - Disponível - Esportista	- Dependente - Inseguro - Distraído - Confuso - Dúbio
<b>7 - O Entusiasta</b>	Possui uma mente estimulada e tem prazer em	<b>Asa 6 – O Animador</b>		<b>Asa 8 – O Realista</b>	
		<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>

	realizar e ampliar os horizontes.	- Bom Humor - Criativo - Esperto - Destemido - Sagaz	- Exagerado - Frenético - Agitado - Nervoso - Compulsivo	- Impetuoso - Pragmático - Versátil	- Insensível - Acumulador - Esbanjador - Consumista
<b>8 - O Desafiador</b>	Está voltado a conduzir o seu destino com independência e combatividade.	<b>Asa 7 – O Independente</b>		<b>Asa 9 – O Urso</b>	
		<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>
		- Visionário - Transformador - Estimulante - Autosuficiente - Extrovertido	- Controlador - Resistente - Polêmico - Centralizador - Arrogante	- Bravo - Impetuoso - Lutador - Líder	- Agressivo - Desequilibrado - Distante - Fechado - Duro
<b>9 - O Pacifista</b>	Viver em paz consigo e com os outros.	<b>Asa 8 – O Árbitro</b>		<b>Asa 1 – O Sonhador</b>	
		<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>
		- Agradável - Sereno - Confidente - Ouvinte - Conciliador	- Distraído - Brincalhão - Teimoso - Genioso	- Criativo - Simples - Acessível - Calmo	- Apático - Desleixado - Conformista - Sedentário - Resignado

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018) a partir de Riso e Hudson (2003).

Riso e Hudson (2003) são enfáticos quando tratam toda essa rede de combinações que determinam os traços de personalidade, ressaltando que as pessoas podem ser descritas como sendo uma combinação entre um Tipo básico, uma Asa e uma Variante Instintiva. O comportamento e as características naturais dos tipos variam, então, conforme sua variante instintiva, conforme exposto no quadro 7 abaixo:

Quadro 7 – Os Tipos e seus instintos.

TIPO	INSTINTO DE AUTOPRESERVAÇÃO		INSTINTO SOCIAL		INSTINTO SEXUAL	
	Faixa Saudável	Faixa Não Saudável	Faixa Saudável	Faixa Não Saudável	Faixa Saudável	Faixa Não Saudável
<b>1 - O Reformista</b>	- Saudável - Higiênico - Organizador	Oscila entre o zelo extremo e o descuido total	Defende os valores sociais e as boas ações	Frustra-se com as falhas e se torna agressivo	- Fiel - Parceiro - Perene - Família	Oscila entre o desejo e a total rejeição
<b>2 - O Ajudante</b>	- Repressão - Mártir - Pretensioso	Estão propensos a se sentir vitais e buscam obter a glória	Busca ser querido e aceito, tornando-se popular e atraente	Torna-se paternalista e extremamente orgulhoso	- Íntimos - Atraentes - Confidentes - Sedutores	São bajuladores e indiscriminam o seu amor a qualquer preço
<b>3 - O Realizador</b>	- Vício pelo trabalho - Seguro - Estável - Ideológico	Buscam a notoriedade e realização pessoal acima de qualquer outro objetivo	Tem por objetivo a fama e o status, procurando impressionar a todos	Torna-se ambicioso e exibicionista	- Desejo - Sedução - Narcisista - Conquistador	Não permitem muita intimidade e podem ser promíscuos
<b>4 - O Individualista</b>	- Materialista - Caprichoso - Consumista - Boa vida	Necessita conquistar conforto e realizar todos os seus desejos, tornando-se ambicioso e fútil	Necessita interagir e faz de tudo para conquistar	Pode ter maus hábitos e querer o perigo, por inveja e carência	- Romântico - Intenso - Sensual	- Possessivo - Insatisfeito - Vingativo - Truculento

	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>
<b>5 - O Investigador</b>	- Enérgico - Inteligente - Intelectual - Ambicioso	Deseja ser o Mestre e torna-se radical e intransigente	Busca destacar-se pelo intelecto e ser poderoso	É radical e polêmico, crítico e isolado do	- Confidente - Imaturo - Atraente	- Inseguro - Intempestivo - Auto-destrutivo
<b>6 - O Partidário</b>	- Seguro - Compromissado - Responsável - Estável	- Dependente - Passional - Agressivo - Sufocante	Busca segurança e vínculos significativos	Pode tornar-se fanático e opressor	- Culto ao cor - Conquistador - Fiel	- Depressivo - Impulsivo - Obsessivo - Perturbado
<b>7 - O Entusiasta</b>	- Bem-estar - Liberdade - Aventuroso - Positivo - Ocupado	- Materialista - Insensível - Inconsequente - Intolerante	Buscam estímulo em grupos. São articulados e muito festeiros	Pode ser arisco e gastar energia demais, descumprindo compromissos	- Intensidade - Deslumbre - Erotismo	- Volúvel - Apaixonado - Leviano - Infiel
<b>8 - O Desafiador</b>	Busca a autonomia e torna-se individualista não aceitando qualquer Influência	- Domínio - Bloqueio - Empoderamento - Desconfiança	Desperdam o interesse e tornam-se líderes construtivos	São combativos e inconformados. Deixam de lado a inocência e a doçura	- Atraente - Charmoso - Amoroso - Cuidador	- Distante - Impessoal - Competidor - Autônomo

	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>	<b>Faixa Saudável</b>	<b>Faixa Não Saudável</b>
<b>9 - O Pacifista</b>	Não exigir muito dos outros e da vida que deve ser vivida com simplicidade e pouca ambição	- Desinteresse - Apatia - Falta de energia - Fraqueza	Promovem a paz e o convívio agradável	São indecisos e dependentes, com dificuldade de dizer não	- Neutralidade - Compreensão - Generosidade - Harmonia	- Dependência - Apego excessivo - Modéstia - Ressentimento

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018) a partir de Riso e Hudson (2003).

O próximo quadro (8) demonstra o enquadramento dos tipos em seus correspondentes “Pecados Capitais”. Os pecados, denominados como “paixão” pelos estudiosos do Eneagrama, não são considerados como negativos, mas como uma tendência inata a erros, que geram a perda de equilíbrio e distorções na forma própria de agir.

**Quadro 8 – Os Tipos e seus pecados capitais.**

<b>TIPO</b>	<b>PECADO CAPITAL</b>	<b>MOTIVAÇÃO</b>
<b>1 - O Reformista</b>	A Ira ou Raiva	Por não alcançar a perfeição ou por não aceitar os erros dos outros tornam-se impacientes e irritados, nutrindo o sentimento de raiva até “explodir”.
<b>2 - O Ajudante</b>	A Soberba	Surge quando o ego sente ser a fonte do amor indispensável à vida dos outros, tornando-se alguém que se julga melhor, mais importante e até vital.
<b>3 - O Realizador</b>	A Ilusão	Vive de forma a mostrar mais do que é ou possui, vende a imagem de ser melhor e mais importante.
<b>4 - O Individualista</b>	A Inveja	O tamanho da sua insegurança e o questionamento da sua importância conduzem ao sofrimento e a crença de que são infelizes e que somente os outros vivem bem.
<b>5 - O Investigador</b>	A Avareza	Resulta da sua confusão emocional e por viver num mundo à parte fechado e que deve estar acima dos demais em qualidade e superioridade.
<b>6 - O Partidário</b>	O Medo	Possui uma ansiedade crônica pois tem receio de ser atingido ou sofrer, defendendo-se ou retraindo-se.
<b>7 - O Entusiasta</b>	A Gula	Por serem insaciáveis e não terem muita disciplina, vivendo muito intensamente o prazer sem limites.
<b>8 - O Desafiador</b>	A Luxúria	Por amar a vida e suas riquezas, com um vigor “urgente” e extravagante.

<b>9 - O Pacifista</b>	A Preguiça	Por fugir do enfrentamento e preferir passar despercebido e indiferente, sem dispêndio de força
------------------------	------------	---

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018) a partir de Riso e Hudson (2003).

Muitas das atuais técnicas de trabalho da gestão de pessoal nas organizações utilizam-se do sistema Eneagrama e buscam aproximar-se da essência de cada indivíduo que compõe a equipe de trabalho, estabelecendo relações seguras, justas e positivas, agindo tanto no incentivo das atitudes positivas, quanto no redirecionamento das áreas de conflito, identificando potencialidades e estimulando a satisfação pessoal para gerar a satisfação do todo. O quadro 9 a seguir representa os tipos nas suas relações de trabalho:

**Quadro 9 – Os Tipos nas relações de trabalho.**

<b>TIPO</b>	<b>FUNÇÕES ATRATIVAS</b>	<b>ATITUDES CONSTRUTIVAS</b>	<b>ATITUDES DESTRUTIVAS</b>
<b>1 - O Reformista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Educação</li> <li>- Advocacia</li> <li>- Política</li> <li>- Jornalismo</li> <li>- Contabilidade</li> <li>- Organização</li> <li>- Gerenciamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idealistas</li> <li>- Comprometidos</li> <li>- Disciplinados</li> <li>- Precisos</li> <li>- Confiáveis</li> <li>- Honestos</li> <li>- Justos</li> <li>- Práticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rígidos e exigentes</li> <li>- Rigorosos</li> <li>- Intolerantes</li> <li>- Centralizadores</li> <li>- Metódicos</li> <li>- Bravos e soberbos</li> <li>- Preocupados e céticos</li> </ul>
<b>2 - O Ajudante</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabalho religioso</li> <li>- Área da Saúde</li> <li>- Serviço Social</li> <li>- RH</li> <li>- Secretariado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dedicados</li> <li>- Contribuintes</li> <li>- Assertivos</li> <li>- Obstinados</li> <li>- Ajudantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exagero na autopromoção</li> <li>- Dificuldade para a liderança</li> <li>- Não sabem dizer “não” ou fazer cobranças</li> </ul>
<b>3 - O Realizador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Área da imagem</li> <li>- Artistas</li> <li>- Mundo da Moda</li> <li>- Políticos</li> <li>- Empresários</li> <li>- Treinadores</li> <li>- Publicitários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autênticos</li> <li>- Talentosos</li> <li>- Líderes</li> <li>- Imponentes</li> <li>- Charmosos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competitivos</li> <li>- Exibicionistas</li> <li>- Inseguros</li> <li>- Vorazes</li> <li>- Interesseiros</li> </ul>
<b>4 - O Individualista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Áreas da Psicologia</li> <li>- Historiadores</li> <li>- Artes</li> <li>- Estilismo</li> <li>- Decoração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imaginativos</li> <li>- Lúdicos</li> <li>- Criativos</li> <li>- Originais</li> <li>- Psicológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introspectivos</li> <li>- Exóticos</li> <li>- Individualistas</li> <li>- Improdutivo</li> </ul>

<b>5 - O Investigador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detetive</li> <li>- Área de equipamentos e aparelhos musicais</li> <li>- Cientista</li> <li>- Engenharia</li> <li>- Pesquisa</li> <li>- Informática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiosos</li> <li>- Técnicos</li> <li>- Metódicos</li> <li>- Concentrados</li> <li>- Assistentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamentos conflituosos</li> <li>- Inflexibilidade</li> <li>- Não aceitação de comando</li> <li>- Não compartilhamento</li> </ul>
<b>6 - O Partidário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empreendedores</li> <li>- Religiosos</li> <li>- Áreas Técnicas</li> <li>- Socialistas</li> <li>- Lógica e Matemática</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotineiros</li> <li>- Normativos</li> <li>- Integrados</li> <li>- Auxiliares prestativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intranquilos</li> <li>- Medrosos</li> <li>- Céticos</li> <li>- Possuem dificuldade para aceitar novas rotinas e propostas</li> </ul>
<b>7 - O Entusiasta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerciantes</li> <li>- Vendedores</li> <li>- Publicitários</li> <li>- Área de espetáculos e diversão</li> <li>- Turismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alegria</li> <li>- Energia</li> <li>- Rapidez</li> <li>- Positividade</li> <li>- Empreendedorismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insaciedade</li> <li>- Pressa</li> <li>- Impaciência</li> <li>- Descompromisso</li> <li>- Não seriedade</li> </ul>
<b>8 - O Desafiador</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerências</li> <li>- Política</li> <li>- Negociantes</li> <li>- Juízes</li> <li>- Árbitros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construtividade</li> <li>- Extroversão</li> <li>- Independência</li> <li>- Força e otimismo</li> <li>- Imparcialidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralização</li> <li>- Inquietude</li> <li>- Rigorismo</li> <li>- Inconformidade</li> <li>- Dominação</li> </ul>
<b>9 - O Pacifista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultoria</li> <li>- Assessoria</li> <li>- Secretariado</li> <li>- Atendimento ao público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calma</li> <li>- Tolerância</li> <li>- Mediador</li> <li>- Conselheiro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lentidão</li> <li>- Indiferença</li> <li>- Resignação</li> <li>- Não combatitividade</li> <li>- Ausência de ambição</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018) a partir de Riso e Hudson (2003).

A partir dos conceitos apresentados e trabalhados até aqui a respeito do Sistema Eneagrama, cumprimos com o objetivo de desmistificar a concepção rasa e primitiva de tratá-lo como sendo apenas um sistema de caracterização de tipologia humana. Apresentada sua complexidade e sua potencialidade, o próximo subcapítulo se dispõe a relacionar o Sistema Eneagrama e a Comunicação, evidenciando seus benefícios nas organizações.

#### 4.1 O SISTEMA ENEAGRAMA E A COMUNICAÇÃO

Chiavenato (2008) defende o entendimento de que as pessoas não são meras peças de mão-de-obra disponível, ao contrário, constituem o verdadeiro patrimônio humano das



empresas. São as pessoas que influenciam diretamente o desempenho, a perenidade e o ganho de capital. Está no papel da equipe a capacidade de mudança e a responsabilidade pelo sucesso ou pelo fracasso. Chiavenato afirma que a administração de pessoal é cada vez mais complexa e assim sendo, também é desafiante a missão dos recursos humanos, referindo:

A comparação entre a cultura organizacional e um iceberg, cuja parte visível é apenas uma pequena parte, enquanto a parte submersa representa a maior parte do iceberg. O mesmo acontece no contexto de uma organização, a parte visível é pequena, que é sustentada pela parte 'invisível', que representa os fenômenos internos da empresa. (CHIAVENATO, 2008, p. 15).

A utilização do Eneagrama como ferramenta de trabalho da área de Recursos Humanos das empresas, além de gerar um autoconhecimento a cada trabalhador, permite que sejam encontrados caminhos para constituir, estabelecer práticas e qualificar as relações interpessoais da equipe de trabalho. Assim, Provedel revela que “a prática da comunicação interna com abordagem compreensiva seria uma tentativa de recuperar a vivacidade e humanização das relações nas organizações” (2013, p. 154).

Nos dias atuais, o Eneagrama recebe a validação científica e acadêmica, integrando o mundo dos negócios como peça fundamental à gestão do capital humano, mudando a lógica de gerenciamento ultrapassada que acreditava que os indivíduos apenas eram parte do processo e, dessa forma, não eram relevantes, mas sim substituíveis. Se, antigamente, como Provedel disserta que “em muitas empresas, conversar sobre os nossos temores é o mesmo que admitir incompetência” (2013, p. 149), atualmente

Proporcionar espaço para que o subjetivo possa ser compreendido e discutido abertamente é algo possível dentro das organizações e que este movimento não deve ser percebido de forma piegas ou confundido com estímulo à emotividade. Ao contrário, podemos interpretar, com base nas reflexões aqui presentes, que trazer medo à tona, tomar consciência sobre ele, nomeá-lo, não tem nada a ver com emotividade e sim, com inúmeras possibilidades de vantagens para a organização de ponto de vista da produtividade contribuindo para seus resultados e para o desenvolvimento dos indivíduos que dela fazem parte. (PROVEDEL, 2013, p. 150).

A forma adequada e efetiva para o convívio positivo dos indivíduos diferentes e complementares ocorre, inicialmente, através do autoconhecimento. Conhecer cada componente de um grupo, a partir da identificação de cada tipo de personalidade, análise de suas ações e reações, descoberta dos seus pontos fortes e fracos, possibilita uma gestão mais eficaz, pois melhora as relações interpessoais, a comunicação, a solução de conflitos, o trabalho em equipe e, com isso, os objetivos e resultados nas organizações.

Conhecendo as diferentes personalidades (distintas pela história familiar, pelas emoções e registros da infância, pelas influências do meio de onde viveram, pelo gênero, pela cultura, pelo nível de espiritualidade, pelo contexto econômico e pelas variáveis emocionais desenvolvidas) é possível compreender como lidar com as características pessoais de cada ser. Assim, o Sistema de Eneagrama passa a atuar como uma base de entendimentos mais profunda quanto a estrutura emocional e o modelo mental de cada integrante da organização, e por meio do seu processo passa a servir para facilitar e clarificar os pontos a serem desenvolvidos ou potencializados. Daniels e Price ressaltam isso quando citam que

A descoberta do nosso tipo de Eneagrama da personalidade poderá ajudar-nos a aprender a concretizar mudanças positivas na nossa vida. Poderá ajudar-nos a mudar o modo como nos relacionamos com nós mesmos e com os outros, bem como facultar-nos um melhor entendimento das circunstâncias e questões que devemos defrontar. Além disso, poderá dar-nos uma grande ajuda na integração dos aspectos pessoais e espirituais da nossa vida, entendendo-se por integração a ligação de elementos diferenciados. (2009, p. 15).

Com a técnica bem aplicada e sob um elevado grau de precisão, a ferramenta transcende as barreiras impostas por modelos ultrapassados de visão do indivíduo como alguém que pertence a um grupo específico de personalidades iguais que não se relacionam em harmonia e entendimento com outros grupos diferentes. Ao contrário, o Eneagrama mostra que diferentes, divergentes e distintos seres, se forem além dos conceitos e rótulos superficiais, encontram um novo ambiente, um nível até então desconhecido de relacionamento, onde há compaixão, compartilhamento de valores e comunhão de interesses e vontades. Sonntag e Kruger (2017 apud MAILHIOT, 1976, p. 66) citam que “a produtividade de um grupo e sua eficiência estão estreitamente relacionados não somente com a competência de seus membros, mas, sobretudo com a solidariedade de suas relações interpessoais”.

As atuais concepções relativas à gestão do capital humano dão conta que a organização, para estar integrada ao contexto atual de mercado, ser mais competitiva e alcançar maiores resultados, deverá ter a capacidade de despertar em cada indivíduo que integra seu quadro de pessoal, o desejo próprio de oferecer o que tiver de melhor e mais qualificado, mostrando e provando seu comprometimento com o negócio e seus objetivos, o que passa a ser o principal desafio das gestões contemporâneas. Sousa diz que “a comunicação de equipe assim aperfeiçoada irá permitir que o grupo resolva problemas, gere planejamentos produtivos e compreenda melhor como trabalhar em grupo de maneira mais eficaz” (2013, p. 8). Assim, o

Sistema Eneagrama traz inúmeros benefícios à organização, conforme destaca Elaine Souza (2018)<sup>8</sup> e é ilustrado no quadro 10 a seguir:

**Quadro 10** – Benefícios do Sistema Eneagrama para as organizações.

Contribuir para que as pessoas possam ser mais produtivas juntas, mesmo com perfis comportamentais diferentes;
Respeitar a diversidade de forma às pessoas conseguirem se manter abertas, acessíveis e engajadas;
Formar grupos heterogêneos e gerenciar bem as contrariedades facilitando a integração e o desenvolvimento do grupo;
Identificar qual o melhor caminho individual para as pessoas e como unir estes caminhos em prol dos objetivos do grupo;
Saber discernir sobre perfis que possam gerar mais valor ao grupo e prevenir problemas futuros;
Discernir sobre a forma ideal para integração de novos membros ao grupo;
Perceber as influências comportamentais no grupo e do grupo, tanto favoráveis quanto desfavoráveis;
Saber intervir de forma adequada e efetiva, sem desrespeitar os processos naturais de amadurecimento;
Preparar o grupo para lidar com cenários mais complexos, mudanças e inovação;
Favorecer a identificação e o entendimento mútuo em relação as metas do grupo;
Comunicação franca e aberta em conformidade com a qualidade do clima;
Confiança e colaboração mútua e recíproca;
Tratamento eficiente dos conflito e prevenção de conflitos;
Gerenciamento de oportunidades de crescimento e superação de limitações que o grupo suporte;
Desenvolvimento de conceito de equipe;
Utilização adequada das habilidades dos membros;
Desenvolvimento adequado de liderança;
Identificar e compreender o funcionamento interno e as motivações das pessoas, para melhor orientá-las, reconhecê-las para facilitar a autonomia e domínio;
Acelerar o desenvolvimento de habilidades necessárias, sabendo o que e como estimular esse movimento em diferentes pessoas;
Saber diferenciar e valorizar os potenciais de cada integrante do grupo;
Direcionar melhor as atividades de acordo com os perfis comportamentais;
Aprender a fazer parte de grupos integrando-se de forma positiva com todas as pessoas, mesmo as mais difíceis de lidar;
Falar de forma eficaz, de modo a atingir a boa compreensão de todos os perfis sobre a sua mensagem.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018) a partir da entrevista concedida pela fundadora da Potentiallis Elaine Souza.

<sup>8</sup> Entrevista concedida à autora em: 20 set. 2018, para embasar o capítulo sobre a Potentiallis e o Sistema Eneagrama. O próximo subcapítulo foi elaborado pela autora a partir da entrevista concedida pela Elaine Souza (2018). A entrevista completa está no anexo A.

Quando identificados e compreendidos os diferentes indivíduos da organização torna-se possível criar estratégias que facilitem os relacionamentos interpessoais, gerando potencialidades e o surgimento de um clima positivo no ambiente profissional. A partir dessas descobertas, muitas são as demais fases do processo de gestão do Recursos Humanos, que contam com inúmeros benefícios diretos sobre a comunicação organizacional (RODRIGUES, 2017), a saber no quadro 11:

**Quadro 11** – Benefícios do Eneagrama para a Comunicação Organizacional.

Propor e estabelecer o processo de recrutamento e seleção de pessoal;
Ajudar na inserção do recrutado no ambiente de trabalho e na sua integração com o grupo;
Identificar e treinar habilidades específicas, permitir a livre manifestação dos talentos naturais e incentivar o aperfeiçoamento constante pessoal e profissional;
Contribuir, melhorar, expandir e fortalecer o relacionamento entre líderes e liderados;
Auxiliar no desenvolvimento de equipes, grupos de atividades e setores, criando uma comunicação que seja reconhecida, aceita, compreendida e que gere resultados;
Ajudar no processo de melhoria do clima organizacional;
Entender como são gerados os conflitos mais comuns entre os tipos, criando técnicas para torná-los positivos;
Facilitar a gestão de conflitos e estresse;
Fortalecer as relações e aumentar o comprometimento do grupo;
Criar, propor e desenvolver projetos sociais, de integração, de bem-estar físico e mental, de estímulo cultural e esportivo;
Auxiliar e zelar por condições de trabalho salutar e seguras;
Criar, propor e desenvolver plano de cargos e salários considerando o desempenho quanti-qualitativo de tarefas, o reconhecimento por mérito, antiguidade e nível escolar, concedendo benefícios sociais e a remuneração justa, crescente e atrativa.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018) a partir da entrevista concedida pela fundadora da Potentiallis Elaine Souza.

Os indivíduos, em essência, são seres sociais e buscam envolvimento mútuo para conquistar objetivos dentro da sociedade. Nas organizações, os relacionamentos humanos interagem e desenvolvem-se a partir da constituição de grupos com características específicas e comuns. Essa relação é fundamental para que haja produtividade, boa comunicação, vitórias nos desafios que se apresentam ao longo do tempo, uso constante de criatividade, estabelecimento de diferenciais competitivos e, por conseguinte, para o sucesso do negócio, como destaca Provedel

Dar espaço a intersubjetividade dos indivíduos dentro das organizações, partindo da ideia de que compreender e expressar emoções no contexto das organizações pode contribuir para maior qualidade nas relações organizacionais, maior aprendizagem organizacional, um maior respeito às emoções nas organizações, entre outros benefícios. (2013, p. 151).

A partir do reconhecimento tanto da complexidade do Sistema Eneagrama quanto do seu potencial quando relacionado com a comunicação e, especialmente, da importância do público interno e do respeito às individualidades, como resultado temos organizações modernas, atentas ao desenvolvimento humano e à capacidade que pessoas compreendidas e motivadas podem ter para trazer bons resultados à organização. Assim,

Esse olhar comunicacional pode ainda contribuir para estimular um diálogo compreensivo nas organizações, no qual tanto medo quanto outras emoções possam se expressar, a fim de gerar um ambiente organizacional de maior aprendizado e produtividade, respeito às emoções, resultando em relações organizacionais mais humanizadas. (PROVEDEL, 2013, p. 145).

Utilizar a metodologia do Eneagrama como norteadora dos processos de capacitação e qualificação profissionais traria benefícios significativos e inegáveis para a comunicação interna. Conhecer com profundidade os profissionais que trabalham na organização, reconhecer suas fraquezas, suas habilidades, seus padrões de comportamento, bem como suas reações quando tensionados, permitiria não só fazer com que eles trabalhassem em funções que melhor renderiam e em que mais engajados estariam, mas também tornaria possível planejar a comunicação interna de forma mais estratégica, eficaz e efetiva. De forma a exemplificar esse pensamento, o próximo subcapítulo apresenta a empresa Potentiallis e esclarece sua atuação nas organizações utilizando a metodologia do Eneagrama para potencializar o público interno.

#### 4.2 POTENTIALLIS

Para exemplificar a utilização do Eneagrama como ferramenta gerencial para tomada de decisão no âmbito do RH, introduzimos, com destaque, um subcapítulo sobre a Potentiallis, uma vez que a mesma utiliza o Sistema Eneagrama em suas práticas de consultoria, assessoria e aperfeiçoamento de gestão. A Potentiallis foi fundada por três pessoas (Elaine Souza, Sócia Diretora e Especialista Comportamental; Fernando Gama, Cofundador e Especialista em Neurociência e Doutor Christóvão de Medeiros, Cofundador e Médico Especialista em

Neurociência, 2018)<sup>9</sup> que uniram não só as suas áreas de conhecimento, mas também de especialização e atuação. Dessa soma de conhecimentos e interesses, os profissionais desenvolveram uma metodologia exclusiva para a aplicação do Sistema Eneagrama completo com sua mais alta potencialidade, a partir da seleção das melhores ferramentas, técnicas e metodologias. A fundadora da Potentiallis destaca que “nosso foco, desde o início, sempre foi a solução e não apenas a transmissão de uma técnica, olhando tanto para o que se faz sentido em nível individual e em grupo”.

A Potentiallis é uma organização privada, criada em 2009 a partir de um projeto particular voltado ao desenvolvimento de lideranças e gestão estratégica de pessoas, tendo como público profissionais, empreendedores e organizações, sendo franqueada do Instituto Eneagrama Ltda. A empresa acredita ser possível a transformação material, emocional e mental de pessoas, através do autoconhecimento e adoção de caminhos mais objetivos de desenvolvimento e crescimento de maneira sustentável e com geração de valor, de dentro para fora.

Ao longo dos anos, com a experiência de muitos trabalhos de consultoria e treinamento para o desenvolvimento comportamental e gestão estratégica, foram sendo observados e compreendidos os diversos perfis de pessoas e profissionais existentes e atuantes nas empresas, para os quais era preciso maior dedicação, conhecimento específico e um olhar bem mais aprofundado. O aperfeiçoamento das metodologias de trabalho voltadas ao estudo do comportamento humano e os tipos de personalidade possibilitou a introdução de novos métodos e propostas de trabalho, sempre em busca de soluções, melhorias e qualificação mais completas, eficazes e seguras.

Assim, os gestores da Potentiallis, registram o surgimento do desejo de trabalhar com o Sistema Eneagrama em sua potencialidade máxima, indo muito além “do Eneagrama das 9 personalidades com descrição de perfis básicos e sim como uma ferramenta para identificação de personalidade (bem mais profunda), com foco principal no desenvolvimento humano”, conforme explicita a entrevistada. No ano de 2014, em decorrência desta mudança de enfoque e objetivos, a equipe decidiu por abrir mão dos investimentos até então realizados, direcionando o seu foco na utilização de métodos de trabalho voltados a mente e comportamento humano. O trabalho é desenvolvido através de metodologias que garantem uma “entrega efetiva e seguramente aplicável”, bem como defende a entrevistada.

---

<sup>9</sup> Os currículos dos gestores se encontram no apêndice B.

Os técnicos da Potentiallis reconhecem que a partir do emprego do Eneagrama para a identificação e compreensão dos tipos de personalidade existentes nas organizações, é possível chegar ao íntimo dos indivíduos que lhe dão vida e rotina, responsáveis por suas perdas e ganhos, influenciadores das tomadas de decisões e pelo padrão de comportamento do ambiente interno. Indo mais além, é possível compreender os movimentos que podem ser feitos na busca da geração de equilíbrio emocional, físico e mental de toda a equipe, culminando com projetos de crescimento pessoal e desenvolvimento de potencialidades, reduzindo inúmeros atritos e conflitos, restabelecendo um clima organizacional capaz de edificar os sistemas internos, as atividades e os produtos finais, conquistando públicos e resultados.

A Potentiallis, em sua prática, registra que tudo que existe pode ser descrito no Eneagrama, que há séculos é utilizado como uma chave na compreensão do ser humano e de tudo que envolve a vida humana. Portanto, pode ser usado como uma forma de aprimoramento do ser humano no mundo. Com a evolução científica nas áreas da Medicina, Psicologia e Psiquiatria, mais conhecimentos respaldados por práticas profissionais, publicados por grandes nomes nessas áreas, foram sendo adicionados e assim, nessa troca entre estudos e práticas, o trabalho com Eneagrama está em franco crescimento, sendo controlado por organizações internacionais e nacionais independentes de alguma área específica e partilhado por todas as áreas. O processo de identificação proposto pela Potentiallis é alicerçado em fornecer conhecimentos e dinâmicas para que as pessoas se reconheçam, contando com o apoio de um facilitador e dos próprios colegas, os quais funcionam como um espelho: “quando uma pessoa comunica-se com outra, percebe sua reação e reage de acordo com seus pensamentos e sentimentos”, conforme explica a entrevistada. O comportamento é gerado pelas reações internas àquilo que cada um vê e ouve. Só prestando atenção ao outro é que se tem uma ideia do que dizer ou fazer em seguida. E o outro reage ao seu comportamento da mesma forma.

A Potentiallis sabe que a comunicação envolve muito mais do que as palavras. O principal desafio das organizações é manter seu público interno engajado porque isto não se conquista com a assinatura de um contrato e supervisão e alguém não pode conectar-se com a empresa se não estiver conectado consigo próprio. A entrevistada destaca que

Promover o desenvolvimento das pessoas através do autoconhecimento é o meio mais rápido e consistente para que uma organização se desenvolva e respeitar as diferenças comportamentais deixando as pessoas serem quem são ajuda elas a se conectarem com aquilo que fazem e com as pessoas a sua volta, fortalecendo o time.

A formação técnica dos gestores da Potentiallis somada à experiência dos anos de trabalho, culminaram com a definição de um sistema de trabalho consistente e fundamentado, cujos norteadores estratégicos se encontram muito bem definidos, conforme apresentado no quadro 12 que segue:

**Quadro 12** – Norteadores Estratégicos: Potentiallis.

<p><b>MISSÃO</b></p> <p>Fomentar o Desenvolvimento Comportamental Estratégico de indivíduos e grupos empresariais para alta performance, geração de valor e autorrealização.</p>
<p><b>PROPÓSITO</b></p> <p>Contribuir para a transformação individual e integração interpessoal e grupal a partir do desenvolvimento humano e organizacional em reconexão com sua essência.</p>
<p><b>OBJETIVOS E METAS PRINCIPAIS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lançar os projetos digitais (iniciaram em setembro/2018 a área de ensino à distância para todo Brasil no segmento de Treinamentos com projeto GPS Humano - Guia de Plenitude para Ser Humano - que tem como base a Neurociência e o Sistema Eneagrama);</li> <li>2. Expandir no segmento de Pessoas Jurídicas;</li> <li>3. Reativar a atuação através das turmas abertas para iniciativas individuais no segmento presencial para 2019.</li> </ol>
<p><b>OBJETIVO FINAL</b></p> <p>Facilitar a sintonia das pessoas e organizações com suas reais identidades, para que sejam capazes de realizar os avanços que precisam, na direção dos seus propósitos. Assim, passam a gerar verdadeiro valor com sua existência e como consequência materializam suas conquistas se auto realizando.</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018) a partir da entrevista concedida pela fundadora da Potentiallis Elaine Souza.

A metodologia da Potentiallis foi desenvolvida a partir de grandes ciências e estudos como: a Andragogia - “estuda práticas de facilitação para mudança e aprendizagem adulta, tem se mostrado mais eficaz que a pedagogia, pois gera envolvimento, conhecimento intrapessoal e interpessoal, integração e auto responsabilidade”, como explica a entrevistada; Neurociência – destacada pela entrevistada como um “sistema dinâmico e altamente estratégico que oferece ampla e profunda compreensão do comportamento humano para alavancagem do desenvolvimento da inteligência emocional”; Comunicação Não Violenta (CNV) de Marshall Rosenberg - “traz técnicas para aprimorar os relacionamentos profissionais e pessoais e quando associada a Neurociência configura um passo a passo simples e profundo que independente da



identificação de perfil, consegue promover maior serenidade, paz, empatia e expressão adequada de sentimentos e necessidades”, como a fundadora esclarece. Além do Sistema Eneagrama em sua íntegra e do Coaching, a entrevistada revela que a Potentiallis “utiliza o processo de Coaching, com diversas ferramentas que vinculam o objetivo (o que) aos movimentos internos (como) mais impulsionadores para cada indivíduo, no momento. Desse modo fica evidente o retorno do investimento através dos resultados alcançados”. Essa harmonia e encontro exclusivo de ideias (devidamente registrado pela Potentiallis) fez com que fosse criada uma metodologia orgânica efetiva no apoio às pessoas e organizações para o desenvolvimento comportamental e a gestão estratégica, transpassando os modelos tradicionais que apenas transmitem técnicas pontuais. A fundadora ainda salienta que

Na prática o Sistema Eneagrama funciona como um mapa em que as pessoas reconhecem a própria dinâmica comportamental, dando um salto no autoconhecimento, no controle de suas emoções, instintos e motivando-se para atingir seus objetivos em equilíbrio consigo. Além de atuar no intrapessoal, age no interpessoal, possibilitando que as pessoas reconheçam mutuamente suas diferenças e possam interagir mais assertivamente, umas com as outras.

Inspirada na potencialidade humana, a organização parte do pressuposto de que “todo o ser humano nasce com inúmeros talentos, mas nem sempre o meio em que ele foi criado estimula-o de forma equilibrada. Ou seja, pode acabar esquecendo de aspectos importantes de si, pode desenvolver outras capacidades”, como explica a entrevistada. A Neurociência, conforme aponta a fundadora, através do estudo da plasticidade cerebral, destaca que qualquer indivíduo é capaz de desenvolver qualquer habilidade com dez mil horas de treino. Em decorrência disso, a entrevistada destaca que é comum conhecermos pessoas com

Talento enorme e pré-disposição para relacionamentos humanos trabalhando na área contábil e fazendo bem o seu trabalho, por exemplo. No entanto, é provável que esta pessoa não seja notável como aquelas que têm talento (genética favorável) para contabilidade e que desenvolveram bem as suas habilidades. É um consenso reforçar os talentos e pontos fortes, porém o ser humano é um todo. Muitas vezes as principais dificuldades de uma pessoa vem do exagero de seus pontos fortes, por exemplo alguém muito influente pode ser tornar autoritário. Assim, para nós potencialidades são aspectos que surgem como oportunidades de desenvolvimento para os indivíduos conforme eles ampliam a sua autoconsciência e sua capacidade de se relacionar com as pessoas.

A Potentiallis atende clientes físicos e jurídicos, ou seja, orienta pessoas que a procuram em busca do autoconhecimento, bem como assiste empresas que objetivam o crescimento e progresso de seus colaboradores, além do fortalecimento de lideranças, visando o desenvolvimento organizacional, já que, conforme destaca a fundadora “uma empresa não se

desenvolve sem que as pessoas se desenvolvam”. Contudo, em volume, auxilia mais pessoas jurídicas, já que, na maior parte das vezes, capacita e qualifica todos os funcionários da empresa ou sua grande maioria.

A fundadora revela que já teve conhecimento de empresas que aplicaram o Sistema Eneagrama nos seus processos de seleção, utilizando o questionário e até mesmo realizando o processo em duas etapas: os questionários e a entrevista para aumentar a assertividade. Contudo, ela destaca que o mais indicado é utilizar o Sistema para uma decisão estratégica, justamente porque, segundo pesquisa que a Potentiallis fez com 100 líderes, apenas 7% acertou o seu tipo via teste, porque sua eficácia depende de elementos muito subjetivos como a transparência e autoconsciência do sujeito, assim como - em caso de entrevista - da qualificação e experiência do entrevistador. A decisão estratégica na qual a entrevistada se refere é, por exemplo

Qual é o perfil do líder e do grupo e qual candidato oportunizaria maior desenvolvimento ou menor conflito, isto depende do movimento que a empresa está e do perfil dos candidatos já selecionados e não por selecionar. Uma vez que se decidiu pelo melhor candidato entre os melhores é recomendado fazer a integração do mesmo no grupo a partir do Eneagrama. (2018).

Partindo do pressuposto de que para desenvolver competências - em especial comportamentais - é necessário autoconhecimento, a coaching reforça que existem muitos relatórios que ajudam nesse sentido, mas não indicam de maneira específica qual o caminho para o crescimento. Não somente, em muitos casos essas mudanças propostas são encaradas com resistência, justamente porque o ser humano não foi preparado para receber, entender e absorver essas informações. A Potentiallis, então, atua direto nesse processo, utilizando o Eneagrama para uma orientação precisa de quais são as atitudes e mudanças que devem ser realizadas para que o indivíduo faça progressos mentais, emocionais e físicos.

Antônio Techio<sup>10</sup>, cliente da Potentiallis que participou de treinamentos de desenvolvimento comportamental, revela como fundamental nos processos empresariais modernos, que seja realizada uma “transição de um mundo técnico para um mundo comportamental, onde questões como influência, gestão das emoções, gerenciamento de

---

<sup>10</sup> Um dos membros da Família Potentiallis “participou do seu primeiro processo de desenvolvimento em janeiro de 2016. Ele relata com suas próprias palavras, como foi sua Transição de Carreira, passando de Gerente de Projetos de TI satisfeito em constante crescimento, para Gerente de Pessoas na mesma organização, e assim mais do que satisfação, conquistando a tão sonhada autorrealização”. Disponível em <<https://potentiallis.com.br/jornal-item/transicao-de-carreira-da-satisfacao-para-autorrealizacao/>>. Acesso em: 14 set. 2018.

conflitos e habilidades interpessoais passam a ser tão importantes quanto técnicas, processos, sistemas e tecnologias”. Techio ainda afirma que

No mundo comportamental, é necessário aprender sobre pessoas ao invés de novas tecnologias, gerenciar emoções ao invés de gerenciar atividades em um projeto, compreendemos que as centenas de milhões de sites, blogs e vídeos na internet parecem não serem mais suficientes para compreendermos esse novo mundo e também percebemos que cada pessoa é diferente uma das outras, reagem e pensam de forma diferente e quando menos esperamos, são totalmente imprevisíveis.

Conforme Techio, a Empresa, “além de focar em liderança, comunicação e autoconhecimento, também aborda temas emergentes como Inteligência Emocional, Neurociência e competências comportamentais”. Através do Eneagrama, ele afirma que “é possível aprender sobre como as personalidades funcionam, que valores de liderança são mais fortes e como é possível ser mais assertivos com cada tipologia”. Quanto mais estudo e métodos de compreensão da mente humana, mais facilmente se reconhece os diferentes padrões de comportamento que podem ajudar a melhorar as relações interpessoais. Techio salienta que a abordagem da Potentiallis é completamente diferenciada pois “o Eneagrama foca em todas as etapas, vai da teoria à autoanálise e chega até a formulação de um plano de ação”.

Corroborando com a ideia proposta por esse trabalho, ressalta-se que a Potentiallis adota como premissa de atuação que para crescer e contribuir verdadeiramente com o desenvolvimento das pessoas é preciso saber gerenciar a diversidade, mudando de direção pela observação das sinalizações próprias, estando sempre em movimento, migrando para uma situação melhor, sem perder valores, autenticidade e estilo natural. Para tal, utiliza-se de métodos de trabalho que aprofundam o conhecimento dos perfis humanos, suas habilidades, seus medos e sua essência mais íntima, estabelecendo a obtenção do autoconhecimento, a partir do qual inicia-se o processo de melhoria e expansão de habilidades, crescimento e aceitação, capacitação e motivação, estimulando posturas saudáveis com as quais efetiva-se a formação de um ambiente organizacional capaz de estimular e atrair seus diferentes públicos, tornando-se capaz de gerar produtos ou serviços diferenciados e competitivos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas, mais que oferecer um bom produto ou serviço, precisam de uma boa reputação para ter sucesso e prosperar e isso depende de diversos fatores, como qualidade e confiabilidade (ALMEIDA, 2005). Para tanto, é preciso deixar o seguro, inflexível e frio espaço e aproximar-se do meio social, esteja ele dentro de seu próprio ambiente ou do lado de fora. Vários profissionais e atividades possuem a responsabilidade por essa aproximação, já que tal tarefa é complexa e está sujeita a inúmeras contingências. Os profissionais Relações Públicas são um dos pilares para gerenciar a reputação de uma empresa, sendo responsáveis por comunicar sua marca e seus valores de forma ampla e criar narrativas em torno de seus produtos e serviços permitindo que o público compreenda o que sua empresa tem a oferecer, atuando como um gestor da comunicação e adotando estratégias para proteger, manter e/ou criar uma boa imagem através da mídia junto ao público relacionando-se de forma direta e clara no sentido de estreitar relações e evitar ruídos. Por isso, é fundamental que ele tenha uma visão holística da empresa, seus valores, serviços e objetivos, e consiga transmitir isso no seu planejamento (CAVALHEIRO, 2016).

Dentre as razões para a existência das organizações está a necessidade humana por bens e/ou serviços para viver, portanto, as organizações visam atender às necessidades e desejos da sociedade e do mercado. Para conquistar o seu objetivo, a organização deve juntar pessoas e recursos, constituir métodos de trabalho, formas de atuação e produção, organizando-se internamente com uma estrutura organizacional própria, responsável pela gestão das pessoas e pela constituição dos recursos necessários para a conquista dos seus objetivos.

Nos tempos contemporâneos, as organizações ganharam complexidade e volume, impulsionadas pela alta competitividade e exigência da sociedade. Modernamente a administração e gestão de pessoas se renderam ao reconhecimento de que há um mundo expansivo em movimento e sem fronteiras, com produtos e serviços oferecidos das mais diversas formas, características, valores e qualificações. As atuais gestões pressupõem modelos sistêmicos e comportamentais que focam as pessoas e o ambiente organizacional e se desenvolvem de forma aberta, interagindo permanentemente com o meio. Cada vez mais é necessário que as organizações reconheçam a importância de seu capital humano, estabelecendo com o mesmo uma relação participativa e motivacional, comunicando-se de forma linear, para poder alcançar a excelência empresarial e, assim, obter resultados (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016).

Sabe-se que as organizações obtêm resultados por meio das pessoas que a elas estão vinculadas. Uma equipe satisfeita, motivada e integrada é uma necessidade já consagrada quando se pretende obter maior eficiência. A organização que possui um corpo gerencial capacitado é capaz de formular objetivos e metas; prever, obter e administrar recursos, definir prioridades e tomar decisões; inovar e assumir riscos calculados; coordenar os esforços e estimular o desenvolvimento do potencial das pessoas e dos grupos que nelas trabalham. Desse elenco de transformações na sociedade, no mundo das organizações e do trabalho, visualiza-se um novo perfil de trabalhador que é requerido, sob diversidade de comportamento e heterogeneidade de conhecimento, pois são as pessoas que constituem a vantagem competitiva que representa a personalização e o diferencial que uma empresa pode oferecer ao mercado (PROVEDEL, 2013).

É o compartilhamento de informações que ajuda a promover o envolvimento dos membros de uma equipe durante todo o processo de qualquer empreendimento. Não é segredo que engajar os funcionários é fundamental para um ambiente de trabalho saudável e até mesmo mais produtivo (SOUZA, M.; SOUZA, V., 2016). Bons chefes de comunicação reconhecem que uma etapa do seu trabalho é representar a comunicação diante da alta administração, para que a mesma passe a aceitar que esta área deve ser também parte da estratégia de negócios da empresa, uma vez que reconhece a relevância da área e os benefícios que ela pode trazer para a organização como um todo. Saber a importância e a forma de transmitir informações sobre a visão da empresa, objetivos, o que se está fazendo, cria um ambiente de maior credibilidade e promove a disseminação da imagem positiva relacionada à organização sobre o público interno.

A Comunicação Organizacional diz respeito aos processos comunicacionais de uma organização com os seus diferentes públicos, estabelecendo um relacionamento próprio e compartilhando ideias, de modo que esses públicos reconheçam a identidade organizacional e tenham, sobretudo, uma imagem e opinião favoráveis a mesma. Partindo dessa premissa, é fundamental que as gestões estejam voltadas a compreensão de todos os agentes, internos e externos, que lhe dão sentido, vida e perenidade, destinando especial importância e envolvimento no trabalho com os mesmos, desenvolvendo ações e metodologias de trabalho que sejam capazes de estabelecer um ambiente interno qualificado e satisfatório. Não menos relevante, a organização deve se aproximar dos seus públicos, levando em conta a individualidade de cada sujeito, a subjetividade das relações e dos comportamentos e as manifestações espontâneas de cada envolvido. Estabelecer vínculos, reconhecer as emoções, expectativas e a personalidade de cada indivíduo envolvido, permite que a comunicação seja assertiva, concisa e eficiente. Mais do que nunca há que se investir nos próprios funcionários,

potencializar saberes, qualidades e aptidões, produzir relacionamentos atrativos e obter um convívio positivo, atitudes que contribuem definitivamente para a imagem e reputação organizacionais.

Neste modelo de interação e participação das pessoas, quem está mais próximo do cliente são os empregados e associados. São eles que executam o trabalho e agregam valor ao produto, apoiados pela linha de frente dos supervisores, e a seguir por todos os demais envolvidos. Para alcançar esse patamar de envolvimento e conhecimento dos indivíduos, as organizações precisam reconhecer a amplitude heterogênea e em constante transformação dos seus colaboradores, incluindo em suas atividades principais o trabalho de profissionais de RH e RP especializados, os quais terão a missão de planejar e propor a adoção de práticas que possibilitem compreender os movimentos que podem ser feitos em busca de um equilíbrio emocional, físico e mental de toda a equipe, e desta forma atingir um nível saudável e promissor de envolvimento, participação e sucesso. São incontestáveis os diferenciais vantajosos e profícuos das organizações nas quais todos os sujeitos possuem autoconhecimento e são tratados a partir de suas potencialidades, preferências e habilidades, bem como onde há respeito aos medos, limitações e distorções provocadas pelas relações familiares e sociais.

Das muitas práticas e estudos, estratégias e projetos, consideramos a adoção do Sistema Eneagrama como a mais completa ferramenta de trabalho voltada à compreensão do comportamento e da mente humana, motivo pelo qual vem sendo empregada por diversas organizações em todo o mundo, respondendo satisfatoriamente ao tabulamento de diferentes perfis de comportamento e suas peculiaridades. Das práticas históricas às concepções mais atuais, o Eneagrama vem sendo aceito como um sistema de Psicologia que procura fazer com que as pessoas compreendam não só a si mesmas, mas as outras também, passando a ser utilizado com um valioso instrumento para as empresas melhorarem seu clima organizacional e relacionamento com os clientes, pois o sucesso das empresas está relacionado ao êxito dos seus relacionamentos internos e externos. O Sistema Eneagrama permite conhecer, entender, levantar as competências e o perfil individual, considerando os pontos fortes e pontos fracos de cada um, resultando em ações programáticas propostas para transformar, melhorar e orientar ações de desenvolvimento comportamental dos indivíduos<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Muito embora os benefícios do Sistema Eneagrama sobre a organização e a Comunicação Organizacional sejam relevantes e evidentes, é importante salientar o risco que o mau uso do Sistema pode acarretar, tendo em vista que a proposta da utilização do Eneagrama como aliado da organização não inclui que ele seja fator de decisão final em seleções, recrutamentos e/ou demissões, bem como deve-se ter extremo cuidado para não haver represálias ou julgamentos.

O Sistema tem sido amplamente promovido nas organizações para desenvolvimento de lideranças, comunicação, inteligência emocional, coaching, gestão de conflitos, feedback, tomada de decisão, vendas, entre outras aplicações. É utilizado em empresas renomadas como 3M, IBM, Sony, Motorola, Boeing, Disney, Du Pont, Procter & Gamble, Federal Reserve Bank, Embraer, Vivo, Banco Itaú, Avon, Roche, Bradesco e Metlife. O Eneagrama também já conta com diversos trabalhos de validação científica em centros acadêmicos de expressão mundial, como é o caso de Stanford, Columbia e Loyola, nos Estados Unidos, Manchester, na Inglaterra, e Universidade de Sidney, na Austrália, conforme destacou a entrevistada.

Ao mesmo tempo em que propusemos o tema e reconhecemos que uma comunicação estratégica e eficaz no cenário organizacional pode transformar ideias, mas somente atinge o seu resultado e torna-se plena quando vai além e promove a mudança de atitude das pessoas, concluímos que o processo de comunicação deve estar em evolução contínua e ser aperfeiçoado diariamente. É imperioso que as empresas invistam cada vez mais em comunicação e tenham estratégias bem planejadas que lhe ofereçam benefícios em diversos níveis, estabelecendo com seus empregados relações profissionais mais horizontais, pessoais e próximas, justas e confiáveis, gerando um ambiente de trabalho atrativo e participativo, no qual cada um tenha como desejo fazer o seu melhor e contribuir para que todos os resultados sejam alcançados, ao mesmo tempo em que, nos momentos de crise, tenham capacidade de unir esforços para a busca de soluções e inovações. De maneira a concluir, a entrevistada destaca que

Qualquer empresa, marca, negócio, é resultado do trabalho de um modo todo, de inúmeras pessoas. E para que haja crescimento neste todo, de maneira sustentável e com geração de valor, é preciso olhar verdadeiramente para as pessoas e promover seu crescimento: de dentro para fora.

Em síntese, unir a aplicação do Sistema Eneagrama nos processos decisórios junto à Comunicação, possibilitaria uma grande vantagem estratégica para as organizações, uma vez que ambos processos executados em conjunto se complementam e ampliam as perspectivas de um trabalho que ofereça maiores e melhores resultados objetivos e consistentes para que a organização seja constituída por profissionais satisfeitos em um ambiente saudável e para que os produtos/serviços tenham maior qualidade, podendo ser destaque positivo no mercado onde está inserida.

## REFERÊNCIAS

ADORNO, Theodor W.; HORKHEIMER, Max. **Dialética do Esclarecimento**: Fragmentos Filosóficos. Tradução de Guido Antônio de Almeida. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1985.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. **Organizational identity**. In: BALMER, J. M. T.; GREYSER, S. A. **Revealing the corporation**: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing. Londres: Routledge, 2003.

ALMEIDA, Ana Luísa C. Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações. **Revistas USP**. Número 7, v. 4. 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138956/134304>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Revistas USP**. Número 2, v. 2. 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138884>>. Acesso em: 11 ago. 2018.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo: Editora Loyola, 2001.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**. Números 10/11. 2009. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/194/294>>. Acesso em: 02 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Rudimar. **Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação**. In: Margarida M. K. Kunsch (Org.). A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul – SP: Difusão Editora, 2010, v. 3, p. 61-76.

\_\_\_\_\_. Rudimar. Significação e comunicação na construção da imagem-conceito. **Revistas Unisinos**. Número 3, v. 10. 2008. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/5397>>. Acesso em: 12 ago. 2018.

\_\_\_\_\_. Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. **Revistas USP**. Número 7, v. 4. 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138954/134302>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração**: Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Ed. Zahar, 2001.

BLIKSTEIN, Izidoro. O direito e o avesso: análise semiótica do discurso político e empresarial. **Revistas USP**. Número 9, v. 5. 2008. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138982>>. Acesso em: 10 ago. 2018.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como espelho das culturas empresariais. **Revista Imes – Comunicação**, ano I, nº 1, 2000.



CAVALHEIRO, Laura H. Dias. O papel das Relações Públicas nas Organizações e as Teorias da Comunicação no século XXI. **Comunicon2016**. São Paulo: 2016. Disponível em: <[http://anais-comunicon2016.espm.br/GTs/GTGRAD/GT4/GT04-LAURA\\_CAVALHEIRO.pdf](http://anais-comunicon2016.espm.br/GTs/GTGRAD/GT4/GT04-LAURA_CAVALHEIRO.pdf)>. Acesso em: 16 set. 2018.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. A Classificação Tradicional de Públicos não mais atende às exigências das Organizações. **Livro de Actas - 4º SOPCOM**. 2005. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/gimenes-gleuza-classificacao-tradicional-publicos-nao-mais-atende-esxigencias-organizacoes.pdf>. Acesso em: 04. ago. 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. **O capital Humano das Organizações**. 8ª ed. São Paulo, Atla, 2008.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de direito comercial**. São Paulo: Saraiva, 2004

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DANIELS, Dr. David N.; PRICE, Dra. Virginia A. **O Eneagrama Essencial**. Tradução Luís Torres Fontes. Rio de Janeiro: Lua de Papel, 2009.

EQUIPE BRASIL ESCOLA. Disponível em: <<https://monografias.brasilescola.uol.com.br/historia/revolucao-industrial.htm>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

EUGÈNE, Enriquez. O homem do século XXI: Sujeito Autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**. Número 1, v. 5. 2006. Disponível: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v5n1/29568.pdf>>. Acesso em: 07 ago. 2018.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas: Processos, funções, tecnologia e estratégias**. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: visão 2000**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 2004.

FRANÇA, Fábio. **Conceituação lógica de públicos em relações públicas**. In: Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. São Paulo: UMESP. n. 1, Jun. 2003.

GAGETE, Élide, TOTINI, Beth. Memória empresarial, uma análise da sua evolução. In NASSAR, Paulo (org). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro**. São Paulo: Aberje, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 1987.

HALL, Richard. **The strategic analysis of intangible resources**. Strategic Management Journal. V. 13, n. 2, 1992, p. 135-144.

HALL, Stuart. **A identidade Cultural na Pós-modernidade**. 2.ed. Trad. Tomaz T. da Silva e Guaracira L. Louro. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **The Balanced Scorecard**. Boston: Harvard Business School Press, 1996, 322p.

KREEPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2a. ed. Buenos Aires: AddisonWesley Iberoamericana, 1995.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista USP**. Número 2: 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/viewFile/90446/93218>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

LACLAU, Ernesto. **New Reflections on the resolution of our time**. Londres: Verso, 1990.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

MAILHIOT, Gérald Bernard. **Dinâmica e Gênese dos Grupos**. São Paulo, 1976.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

NASSAR, Paulo. Aberje 40 anos: Uma história da Comunicação Organizacional Brasileira. **Revista Organicom**. Número 7: 2007. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138940/134288>>. Acesso em: 17 ago. 2018.

NOGUEIRA, Jeanne Silva. **O Eneagrama como ferramenta de gestão**. Disponível em <<http://ead.stj.jus.br/ead/mod/resource/view.php?id=20283>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

NUNES, Pedro Alipio. **Eneagrama** – Os papéis que desempenhamos na vida. 1 rev. Florianópolis: [s.n.], 2016.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: a inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. **Revista Organicom**. Número 19. 2013. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/649/511>>. Acesso em: 04 ago. 2018.

OLIVEIRA, Jair Antônio de. Os sentidos da linguagem. **Revistas USP**. Número 9. 2008. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/viewFile/138985/134333>>. Acesso em: 05 ago. 2018.

PALMER, Helen. **O Eneagrama**: compreendendo-se a si mesmo e aos outros em sua vida; [tradução Marisa do Nascimento Paro]. 2ª edição. São Paulo: Paulinas, 1993. 267 p. Disponível em: <[http://www.justica.gov.br/teste-acesso/helen\\_palmer\\_o\\_eneagrama\\_compreendendo-se\\_a\\_si\\_mesmo\\_e\\_aos\\_outros\\_em\\_sua\\_vida.pdf](http://www.justica.gov.br/teste-acesso/helen_palmer_o_eneagrama_compreendendo-se_a_si_mesmo_e_aos_outros_em_sua_vida.pdf)>. Acesso em: 02 ago. 2018.

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna. **Revista Organicom**. Número 19. 2013.

Disponível em:

<[www.revistas.usp.br/organicom/article/download/139198/134540/](http://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/139198/134540/)>. Acesso em: 10 ago. 2018.

QUADROS, Amanda Maciel de; MARCON, Karina. Os conceitos de Público e Privado nas Redes Sociais e suas implicações Pedagógicas. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 160. 2014.

Disponível em:

<[periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/download/24485/13516](http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/download/24485/13516)>. Acesso em: 11 ago. 2018.

RISO, Don Richard; HUDSON, Russ. **A sabedoria do Eneagrama**: Guia completo para o crescimento psicológico e espiritual dos nove tipos de personalidade. Tradução XX. 7ª edição. Brasil: Cultrix, 2003. 400 p.

RODRIGUES, Amanda da Conceição. **O Eneagrama como ferramenta nas organizações**. 2017. Disponível: <<https://dokumentis.com/amanda-da-conceicao-rodrigues.html>>. Acesso em: 15 ago. 2018.

ROMA, Andréia; BATISTA, André; CURSINO, Nicolai. **Coaching com Eneagrama**: Descubra com profissionais da área como desenvolver pessoas e aumentar seus resultados utilizando esta poderosa ferramenta. 1ª edição. Brasil: Leader, 2017. 136 p.

SABATÉ, J. M. de la F. e PUENTE, E. Q. **The concept and measurement of corporate reputation**: an implication to Spanish financial intermediaries. *Corporate Reputation Review*, London: v.5, n. 4, 2003, p. 280-301.

SONNTAG, Silvonei; KRUGER, Ivan Marcos. **O Eneagrama nas organizações como forma de melhorar as relações interpessoais**. [S.I.]. 2017. Disponível em: [silvoneisonntag.com.br](http://silvoneisonntag.com.br). Acesso em: 10 ago. 2018.

SOUSA, Dayane Carvalho de. **A utilização da Inteligência Emocional no ambiente de trabalho e sua importância para as relações interpessoais: estudo de caso dos profissionais de Secretariado da Universidade Federal de Sergipe**. 2013. 73 f. Trabalho de Conclusão de Curso -Bacharelado em Secretariado Executivo. Universidade Federal de Sergipe –UFS, São Cristóvão, 2013.

SOUZA, Elaine J. **Entrevista semiestruturada**. 2018.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?**. Rio de Janeiro, FGV, 2016.

TECHIO, Antônio. Transição de carreira: da satisfação para autorrealização. **Jornal Potentiallis**, 2018. Disponível em: <<https://potentiallis.com.br/jornal-item/transicao-de-carreira-da-satisfacao-para-autorrealizacao/>>. Acesso em: 14 set. 2018.

WILLIAMS, Raymond. **Keywords**. Londres: Fontana, 1976.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro Entrevista Semiestruturada



O questionário a seguir tem como objetivo responder as questões relativas ao trabalho de conclusão de curso “O Sistema Eneagrama e a Comunicação Organizacional: a importância de conhecer e desenvolver as potencialidades do público interno” da aluna do curso de Relações Públicas: Manoella Amorim. É importante ressaltar que, uma vez respondido o questionário, você estará autorizando o uso das respostas para inclusão no trabalho. Conto com sua participação para auxiliar no desenvolvimento da monografia.

1. O que é a Potentiallis?
2. Como surgiu a ideia de criar a empresa Potentiallis? Descreva brevemente a história, equipe, missão e objetivos da empresa.
3. A Potentiallis teve inspiração em quais estudos/teóricos?
4. A Potentiallis tem referências em outras empresas estrangeiras que atuam no mesmo ramo? Se sim, sabes citar algumas?
5. Vocês utilizam na Potentiallis o Sistema Eneagrama como uma metodologia para o desenvolvimento do trabalho? Você poderia descrever brevemente o Sistema Eneagrama?
6. Quais métodos são utilizados para identificação do tipo de cada pessoa? Qual sua eficácia?
7. O que vocês entendem como “potencialidades”?
8. Quem mais procura vocês: pessoas que buscam seu aprimoramento pessoal ou empresas que desejam qualificar seus funcionários?
9. Tendo em vista que o Sistema Eneagrama trata sobre a personalidade humana e suas tendências comportamentais, algumas empresas utilizam o Sistema Eneagrama como parte de seus processos de seleção? Se sim, quais são os benefícios?
10. Como reconhecer o tipo a que o indivíduo pertence pode auxiliá-lo em seu desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional?

11. Como o Sistema Eneagrama e o conhecimento do público interno, sendo ele seus funcionários e diretores, pode se relacionar e beneficiar a comunicação?
12. Quais são os ganhos que uma empresa pode ter ao utilizar o Sistema Eneagrama?
13. Levando em consideração o tema do trabalho “O Sistema Eneagrama e a Comunicação Organizacional: a importância de conhecer e desenvolver as potencialidades do público interno”, o que você poderia dizer sobre isso?
14. Após essas questões, você teria mais a dizer?

## APÊNDICE B – Entrevista semiestruturada completa



O questionário a seguir tem como objetivo responder as questões relativas ao trabalho de conclusão de curso “O Sistema Eneagrama e a Comunicação Organizacional: a importância de conhecer e desenvolver as potencialidades do público interno” da aluna do curso de Relações Públicas: Manoella Amorim. É importante ressaltar que, uma vez respondido o questionário, você estará autorizando o uso das respostas para inclusão no trabalho. Conto com sua participação para auxiliar no desenvolvimento da monografia.

### **1. O que é a Potentiallis?**

A Potentiallis é uma organização privada que atua para o Desenvolvimento Humano no ramo de Consultoria, Treinamentos para Desenvolvimento Comportamental e Gestão Estratégica de Pessoas, através de metodologias que garantem uma entrega efetiva e seguramente aplicável.

### **2. Como surgiu a ideia de criar a empresa Potentiallis? Descreva brevemente a história, equipe, missão e objetivos da empresa.**

#### *História*

A Potentiallis nasceu de um projeto particular iniciado em 2009 que visava o desenvolvimento de lideranças e gestão estratégica de pessoas com resultados que de fato contribuíssem para a mudança de atitude. Inicialmente como uma empresa franquiada do Instituto Eneagrama Ltda. que durou até 2014 com o nome de Essenty na época.

Por desejar trabalhar com o Sistema Eneagrama em sua potencialidade máxima, que vai muito além do Eneagrama das 9 personalidades com descrição de perfis básicos e sim como uma ferramenta para identificação de personalidade (bem mais profunda), com foco principal no desenvolvimento humano. Acabamos por abrir mão dos investimentos realizados até então e investir no que acreditávamos.

A potentiallis foi fundada por três pessoas que somaram as suas áreas de conhecimento e desenvolveram uma metodologia exclusiva para aplicação do Sistema Eneagrama completo.

Elaine J. Souza – Com a especialização teórica e prática no Sistema Eneagrama - Bacharel em Ciências Contábeis com ênfase em Sistemas de Custeio e Indicadores de Desempenho, com especialização em Gestão Empresarial pela FGV, Marketing pela ADVB, Dinâmica dos Grupos pela SBDG. Especialista em Comportamento, Padrões Repetitivos, com mais de 10 anos de estudo e trabalho com o Sistema Eneagrama tendo capacitado mais de 4 mil pessoas e diversas organizações com programas para formação de líderes e para atuação estratégica do RH. Professional Coach pela Academia Brasileira de Coach há aproximadamente 9 anos com atuação em desenvolvimento comportamental, de carreira e liderança. Sócia-Diretora da Empresa Potentiallis e Essenty. Com experiência de mais de 15 anos em gestão estratégica de negócios e pessoas.

Fernando Gama – Com a especialização em Neurociência e Marketing Digital - Graduado em Ciências Jurídicas e Sociais pela PUC/RS, Especialista em Gestão Empresarial pela FGV/RS, Processo Civil pela PUC/RS, Direito Público pela PUC/RS, Gestão Estratégica de Marcas e Marketing, Monetização e Inbound Marketing, Copywriter Certificado pela Escola Marketing Digital, Mestrando in Business Administration in NeuroMarketing pela Florida Christian University/ Orlando, experiência de aprox. 15 anos na área Jurídica (Direito Empresarial e Cível), Membro do Mastermind Sala da Mente Mestra, Sócio Fundador da Gama de Medeiros Advogados, Co-fundador das empresas Potentiallis e Essenty, Diretor de Marketing da startup Malbprojetos. Leciona a Disciplina de Direito Digital no MBA de Neuromarketing na Universidade Positivo.

Dr. Christóvão Coelho de Medeiros – Com especialização em Medicina na área de Neurologia e PNL e autodidata em Neurociência - Médico Especialista em Neurologia pela Faculdade de Ciências Médicas de Recife/PE. Foi Diretor de Hospital, Diretor POMPA, Chefe SAMDU, Coordenador Médico do INPS, Chefe da equipe médica do INPS, Chefe de Serviço de Neurologia, Membro Sócio Titular da Sociedade de Neurologia, Membro efetivo da Associação dos Diplomados da Escola Superior de Guerra (ADESG), Professor de Neurologia da Cruz Vermelha, Conselheiro do INAMPS, Diretor de implantação da primeira CTI Poa-RS e Presidente do Centro de Estudos do Hospital Militar do Exército no RS - também especializado em Programação Neurolinguística. Atualmente Clínica voluntariamente em Porto Alegre-RS, além de Co-fundador e Diretor do Núcleo de Neurociência/Qualidade de Vida da empresa Potentiallis, com 59 anos de medicina ativa e tendo recebido condecorações do exército como: Medalha Militar de Bronze (1968), Medalha do Pacificador (1978), Medalha

Militar de Prata em (1979) e do CREME-RS pelos relevantes serviços prestados à medicina gaúcha e brasileira (maio 2006).

Nossa experiência com diversos perfis de pessoas e profissionais foi nos conduzindo ao aperfeiçoamento das nossas metodologias, sempre em busca de alternativas mais eficazes e complementares. Conseguimos compreender e confirmar quais as práticas mais efetivas para diferentes perfis. E com isso tivemos a oportunidade de selecionar as melhores ferramentas, técnicas e metodologias do mercado, que se mostraram mais eficazes e seguras. Nosso foco, desde o início, sempre foi a solução e não apenas a transmissão de uma técnica, olhando tanto para o que se faz sentido em nível individual e em grupo.

### *Equipe*

A Potentiallis iniciou suas atividades em 2014 compondo uma equipe enxuta mas estratégica e multifuncional: 1 Chefe de escritório que fazia a parte administrativo-Financeira e Secretaria, 1 Gestor de Pessoas e Qualidade, 1 Gestor de Projetos, 1 Consultor de Atendimento ao Cliente e 1 Auxiliar de limpeza sob o comando da Elaine J. Souza (Sócia Administrativa) e Fernando Gama (Investidor), a parte da Docência estava a cargo da Elaine J. Souza e Dr. Christóvão Coelho de Medeiros. O foco era a estruturação da empresa como um todo.

A equipe foi se renovando e tivemos uma grande mudança em 2016/2017 – O foco passou para a divulgação ativa e vendas - 1 Assistente Administrativo, 1 Auxiliar de Marketing, 2 Consultores de Atendimento ao Cliente ( 1 presencial, 1 telefone); 1 Auxiliar de Serviços Gerais. A parte da Docência e Gestão estavam a cargo da Elaine J. Souza.

Agora em 2018 com a decisão de focar o trabalho especialmente para pessoas jurídicas e mercado digital, nós tivemos que dar um passo atrás para avançar exponencialmente. Hoje estamos trabalhando home-office com 1 Assistente Administrativo e 1 Auxiliar de serviços gerais, a Docência continua a cargo da Elaine J. Souza e parceiros terceirizados para Contabilidade, TI, Marketing, etc.

### *Missão/Propósito*

Nossa Missão é Fomentar o Desenvolvimento Comportamental Estratégico de indivíduos e grupos empresariais para alta performance, geração de valor e auto-realização.

Nosso Propósito é contribuir para a transformação individual e integração interpessoal e grupal a partir do desenvolvimento humano e organizacional em reconexão com sua essência.

### *Objetivos Principais*



Lançar os projetos digitais, iniciamos em setembro deste ano a área de ensino à distância para todo Brasil no segmento de Treinamentos com projeto GPS Humano (Guia de Plenitude para Ser Humano) que tem como base a Neurociência e o Sistema Eneagrama;

Expandir no segmento de Pessoas Jurídicas;

Reativar a atuação através das turmas abertas para iniciativas individuais no segmento presencial para 2019;

Nosso objetivo final em todos os processos de desenvolvimento é o de facilitar a sintonia das pessoas e organizações com suas reais identidades, para que sejam capazes de realizar os avanços que precisam, na direção dos seus propósitos. Assim, passam a gerar verdadeiro valor com sua existência e como consequência materializam suas conquistas se auto realizando.

### **3. A Potentiallis teve inspiração em quais estudos/teóricos?**

Nossa metodologia foi desenvolvida a partir da Andragogia, Neurociência, Comunicação Não Violenta (CNV), do Sistema Eneagrama Integral e Coaching, constituindo-se de forma orgânica, muito além dos modelos tradicionais que transmitem técnicas. Esse método tem se mostrado efetivo no apoio às pessoas e organizações, para desenvolvimento comportamental e gestão estratégica de pessoas.

A Andragogia, ciência que estuda práticas de facilitação para mudança e aprendizagem adulta, tem se mostrado mais eficaz que a pedagogia, pois gera envolvimento, conhecimento intrapessoal e interpessoal, integração e auto responsabilidade. Elementos que favorecem a implementação do aprendizado.

O Eneagrama associado aos avanços da Neurociência, constitui um sistema dinâmico e altamente estratégico que oferece ampla e profunda compreensão do comportamento humano para alavancagem do desenvolvimento da inteligência emocional.

Avaliações comportamentais são necessárias, mas elas por si só, não tem ajudado as pessoas a saberem como superar suas limitações apontadas nos relatórios, por mais completos que sejam. Na prática o Sistema Eneagrama funciona como um mapa em que as pessoas reconhecem a própria dinâmica comportamental, dando um salto no autoconhecimento, no controle de suas emoções, instintos e motivando-se para atingir seus objetivos em equilíbrio consigo. Além de atuar no intrapessoal, age no interpessoal, possibilitando que as pessoas reconheçam mutuamente suas diferenças e possam interagir mais assertivamente, umas com as outras.

A Comunicação Não Violenta de Marshall B. Rosenberg, traz técnicas para aprimorar os relacionamentos profissionais e pessoais e quando associada a Neurociência configura um passo a passo simples e profundo que independente da identificação de perfil, consegue promover maior serenidade, paz, empatia e expressão adequada de sentimentos e necessidades.

Utilizamos o processo de Coaching, com diversas ferramentas que vinculam o objetivo (o que) aos movimentos internos (como) mais impulsionadores para cada indivíduo, no momento. Desse modo fica evidente o retorno do investimento através dos resultados alcançados.

O encontro dessas técnicas constituem nossa metodologia exclusiva, devidamente registrada. Tornando objetivo o processo de construção das competências comportamentais e relacionais que as pessoas precisam, tendo respeitadas e valorizadas as diferenças. Condição fundamental para o engajamento das pessoas à organização.

**4. A Potentiallis tem referências em outras empresas estrangeiras que atuam no mesmo ramo? Se sim, sabes citar algumas?**

O Eneagrama tem sido amplamente promovido nas organizações para desenvolvimento de lideranças, comunicação, inteligência emocional, coaching, gestão de conflitos, feedback, tomada de decisão, vendas, entre outras aplicações. É utilizado em empresas como 3M, IBM, Sony, Motorola, Boeing, Disney, Du Pont, Procter & Gamble, Federal Reserve Bank, Embraer, Vivo, Banco Itaú, Avon, Roche, Bradesco e Metlife. O sistema também já conta com diversos trabalhos de validação científica em centros acadêmicos de renome mundial, como é o caso de Stanford, Columbia e Loyola, nos Estados Unidos, Manchester, na Inglaterra, e Universidade de Sidney, na Austrália.

**5. Vocês utilizam na Potentiallis o Sistema Eneagrama como uma metodologia para o desenvolvimento do trabalho? Você poderia descrever brevemente o Sistema Eneagrama?**

O significado é original do grego antigo, Ennea significa nove e Grammos, pontos ou traços. O Eneagrama é um mapa que explica o comportamento humano. Com ele você pode compreender as suas estratégias inconscientes que acabam influenciando sua forma de pensar, sentir e agir identificadas num padrão de comportamento, também chamado de eneatipo.

Com esse mapa, poderá perceber as armadilhas que sem consciência acaba preparando

para si e para outras pessoas. Mesmo acreditando em um primeiro momento, que está fazendo um bem, principalmente para o outro. E, além disso, compreender os movimentos que podem ser feitos em busca de equilíbrio emocional, físico e mental, ou seja, pode ser uma porta de entrada para o crescimento pessoal e para que possa identificar e desenvolver seu potencial, além de melhorar suas relações à medida que amplia sua consciência acerca de como pensam e reagem as outras pessoas, lidando com elas da forma que lhes faz sentido, falando da forma que elas entendem, sem ruídos ou atritos desnecessários.

Trata-se de um símbolo que explica leis universais, que englobam tudo e todas as coisas que possam ser explicadas, traduzidas através de processos contínuos, sejam físicos, matemáticos, químicos, organizacionais, administrativos etc. Tudo que existe pode ser descrito no Eneagrama, que há séculos é utilizado como uma chave na compreensão do ser humano e de tudo que envolve a vida humana. Portanto, pode ser usado como uma forma de aprimoramento do ser humano no mundo. Com a evolução científica nas áreas da Medicina, Psicologia e Psiquiatria, mais conhecimentos respaldados por práticas profissionais, publicados por grandes nomes nessas áreas, foram sendo adicionados e assim, nessa troca entre estudos e práticas, o trabalho com Eneagrama está em franco crescimento, sendo controlado por organizações internacionais e nacionais independentes de alguma área específica e partilhado por todas as áreas.

## **6. Quais métodos são utilizados para identificação do tipo de cada pessoa? Qual sua eficácia?**

Às vezes, não é fácil saber qual é o seu tipo do Eneagrama. Algumas pessoas o reconhecem imediatamente pela simples leitura ou audição das descrições; há outras pessoas cujo tipo é evidente para quem conhece o Eneagrama; e há outras ainda cujo tipo é muito difícil de determinar, tanto para elas mesmas quanto para qualquer outra pessoa. Um dos mistérios do Eneagrama está justamente no porquê da dificuldade de identificação de tipo de alguns e na evidência tão significativa de outros. Há muitas maneiras de se determinar o tipo. Como se está tratando de uma gestalt (uma interação complexa de crenças, estados emocionais, hábitos de comportamento e outros fatores), a determinação do tipo não é tão simples. A identificação da tipologia é uma arte que requer que seu praticante saia da sua perspectiva subjetiva e tenha uma percepção mais ampla e, ao mesmo tempo, profunda de si e dos outros, ou seja, é preciso ver a si mesmo e ao outro claramente, não como se gostaria que fosse, mas como de fato realmente é. Com pessoas mais próximas de si, isso pode ser especialmente mais

difícil. Uma vasta experiência com pessoas cujo tipo seja evidente pode apurar a sua capacidade de captar rapidamente qual o tipo dos indivíduos.

Prefere-se orientar as pessoas para que determinem elas próprias o seu tipo, ao invés de impor-lhes a sua tipologia, visto que é necessário sempre estar aberto à possibilidade de se estar equivocado quanto ao tipo desta ou daquela pessoa. Está se lidando com informações muito fortes, que se referem à realidade mais íntima da pessoa, e é importante ter sensibilidade para os efeitos que essas informações podem ter, quer tenha sido determinado corretamente o seu tipo ou não.

São conhecidas muitas pessoas cujo tipo foi erroneamente determinado, seja por elas ou por outras, deixando passar despercebidos os elementos mais fundamentais da sua estrutura de personalidade, concentrando-se no tipo errado, mesmo tendo dentro de si todos os nove tipos. Há ainda outras pessoas que, pelo fato de a identificação ter sido errada, se desencantaram com o Eneagrama, julgando-o impreciso.

Se está convicto de que sempre é mais problemático usar o Eneagrama para classificar outras pessoas do que para descobrir seu próprio tipo, é relevante pensar que todos têm pontos cegos e há tantas possíveis variações entre os tipos que simplesmente não é possível conhecer todas. Devido aos preconceitos, também é provável que se tenha absoluta aversão a certos tipos. Lembre-se de que o Eneagrama deve ser utilizado essencialmente para a autodescoberta e a autocompreensão.

Além disso, o fato de saber qual o seu tipo ou de outra pessoa pode revelar coisas muito importantes, mas não diz tudo, assim como o fato de saber qual a raça ou a nacionalidade de alguém tampouco diz. O tipo em si não diz nada da história, da inteligência, do talento, da honestidade, da integridade, do caráter da pessoa, nem muitos outros fatores referentes a ela. Por outro lado, ele diz muita coisa acerca da forma como a pessoa vê o mundo, as escolhas mais prováveis, os valores, as motivações, as reações, o comportamento em situações de estresse e várias outras coisas importantes. Quanto mais se conhece os padrões de personalidade revelados por esse sistema, mais facilmente se aprecia as perspectivas diferentes das suas.

O processo de identificação proposto pela Potentiallis é alicerçado em fornecer conhecimentos e dinâmicas para que você se reconheça, além disso, poderá contar com o apoio do facilitador e da turma que funciona como um espelho. A Potentiallis desenvolveu uma forma inovadora para isso, através do Painel Informativo dos Tipos do Eneagrama (PITE). Para apresentar as 9 tipologias básicas, o PITE conta com diversos Indicadores de Comportamento, todos selecionados para que você realmente se perceba. Eles são apresentados segundo a ordem da formação da personalidade: primeiramente os tipos do triângulo (9, 6 e 3) e depois os tipos

do fluxo interno (1, 4, 2, 8, 5 e 7). Foi criado especialmente para o processo de identificação uma apresentação propícia para melhorar a performance da sua aprendizagem, do seu reconhecimento interior e mapeamento, distribuindo a apresentação em rodadas por temas, em que primeiro você identificará aspectos relacionados ao traço ou ponto apresentado, depois a dinâmica comportamental e, por último, as variáveis comportamentais da tipologia. É importante dizer que esse Painel foi estruturado conforme a pirâmide dos níveis neurológicos de mudança e aprendizagem para facilitar o entendimento de cada estrutura de personalidade (tipologia), de acordo com aspectos mais conscientes para as pessoas.

Os níveis 5 e 6 da pirâmide representam dimensões essenciais que fazem parte da pessoa e que não podem ser mapeados numa estrutura padrão de personalidade. Diz respeito a identidade e propósito de vida, embora o Eneagrama aponte os aspectos essenciais universais aos quais o indivíduo é mais sensível.

## **7. O que vocês entendem como “potencialidades”?**

Todo ser humano nasce com inúmeros talentos, mas nem sempre o meio em que ele foi criado estimula-o de forma equilibrada. Ou seja, pode acabar esquecendo de aspectos importantes de si, pode desenvolver outras capacidades. Hoje com a Neurociência através da comprovação da plasticidade cerebral desde 1998, já diz que é possível desenvolver qualquer habilidade com dez mil horas de treino. Por isto, tem pessoas com talento enorme e predisposição para relacionamentos humanos trabalhando na área contábil e fazendo bem o seu trabalho, por exemplo. No entanto, é provável que esta pessoa não seja notável como aquelas que tem talento (genética favorável) para contabilidade e que desenvolveram bem as suas habilidades.

É um consenso reforçar os talentos e pontos fortes, porém o ser humano é um todo. Muitas vezes as principais dificuldades de uma pessoa vem do exagero de seus pontos fortes, por exemplo alguém muito influente pode ser tornar autoritário. Assim, para nós potencialidades são aspectos que surgem como oportunidades de desenvolvimento para os indivíduos conforme eles ampliam a sua autoconsciência e sua capacidade de se relacionar com as pessoas.

## **8. Quem mais procura vocês: pessoas que buscam seu aprimoramento pessoal ou empresas que desejam qualificar seus funcionários?**

É bem equiparado. As empresas procuram para desenvolver as pessoas, especialmente lideranças visando desenvolvimento organizacional. Já que uma pessoa se desenvolve sem que a empresa se desenvolva, mas uma empresa não se desenvolve sem que as pessoas se desenvolvam. Elas fazem volume. Por exemplo, contratam um programa para capacitar 200 gerentes, em turmas de 20/30 participantes in company. Já com as pessoas é diferente pois são muitas pessoas que fazem um movimento individual, que não representam um grupo de pessoas. Se pensarmos em unidade equivalente de 1 PJ equiparada com 1 PF, são muito mais pessoas físicas que buscam desenvolvimento. Se formos pensar em volume de faturamento daí são as pessoas jurídicas que procuram mais. É interessante que as lideranças vem por causa da empresa para o processo, mas não teriam chegado a nós por iniciativa individual. Ou seja, é possível que exista uma certa passividade por parte das pessoas no ambiente corporativo, esperando que suas empresas as desenvolvam.

**9. Tendo em vista que o Sistema Eneagrama trata sobre a personalidade humana e suas tendências comportamentais, algumas empresas utilizam o Sistema Eneagrama como parte de seus processos de seleção? Se sim, quais são os benefícios?**

Já ouvi falar de muitas empresas que utilizam o sistema eneagrama como parte do processo de seleção, parte delas com questionário que não é assertivo, numa pesquisa que fizemos recentemente com cerca de 100 líderes apenas 7% acertou o seu perfil via teste antes de participar do processo de desenvolvimento no grupo que conta com a fase de identificação de perfil. Outras empresas com questionário e entrevista para aumentar o nível de assertividade, mas a assertividade vai continuar dependendo da autoconsciência do entrevistado e também vai depender da qualificação e experiência de quem faz a entrevista. O mais indicado é utilizar o Eneagrama para uma decisão estratégica por exemplo: qual é o perfil do líder e do grupo e qual candidato oportunizaria maior desenvolvimento ou menor conflito, isto depende do movimento que a empresa está e do perfil dos candidatos já selecionados e não por selecionar. Uma vez que se decidiu pelo melhor candidato entre os melhores é recomendado fazer a integração do mesmo no grupo a partir do eneagrama.

**10. Como reconhecer o tipo a que o indivíduo pertence pode auxiliá-lo em seu desenvolvimento pessoal e, principalmente, profissional?**

Qualquer destino tem sempre um ponto de partida. Portanto para desenvolver competências, especialmente as comportamentais é necessário autoconhecimento. Muitos relatórios ajudam neste ponto, mas não indicam o caminho de crescimento e por muitas vezes geram ainda mais resistência as mudanças nos indivíduos pois eles em si, não foram preparados para receber ou compreender as informações, fora a subjetividade do processo avaliativo.

O Eneagrama é uma ferramenta viva, orgânica que se presta a gerar conexões entre a realidade e os indivíduos, entre a expectativa ideal e a real possível. Pessoas de diferentes perfis, embora com os mesmos objetivos, por exemplo: se tornar líder de área, tem com apoio do eneagrama uma orientação precisa de que movimentos fazer para este progresso, que recursos acionar no mental, emocional e físico. Chegando ao resultado com um COMO diferente em que o indivíduo se desenvolve internamente também, fazendo sentido para si o crescimento externo. O raciocínio para o desenvolvimento pessoal é o mesmo.

### **11. Como o Sistema Eneagrama e o conhecimento do público interno, sendo ele seus funcionários e diretores, pode se relacionar e beneficiar a comunicação?**

Estatística...

Inteiração...

Segundo pesquisa, os resultados da aplicação do Eneagrama promoveram melhorias em:

1. Comunicação
2. Liderança
3. Trabalho em Equipe
4. Desenvolvimento Pessoal
5. Coaching
6. Resolução de Conflitos
7. Feedback
8. Tomada de decisões
9. Negociação
10. Vendas

Fonte: The Enneagram in Business Network, publicado na Escola Eneagrama.

Na minha opinião esta pesquisa retrata bem uma ideia da realidade porque a Comunicação abrange praticamente qualquer interação entre as pessoas: conversa normal,

persuasão, ensino ou negociação. Quando uma pessoa comunica-se com outra, percebe sua reação e reage de acordo com seus pensamentos e sentimentos. O comportamento é gerado pelas reações internas àquilo que ela vê e ouve. Só prestando atenção ao outro é que se tem uma ideia do que dizer ou fazer em seguida. E o outro reage ao seu comportamento da mesma forma. A comunicação envolve muito mais do que as palavras. Elas são uma pequena parte da capacidade de expressão como seres humanos. Estudos demonstraram que numa apresentação diante de um grupo de pessoas, 55% do impacto são determinados pela linguagem corporal (posturas, gestos e contato visual), 38% pelo tom de voz e apenas 7% pelo conteúdo da apresentação. As porcentagens podem variar dependendo da situação, mas, sem dúvida, o impacto da linguagem corporal e do tom de voz é o aspecto mais representativo na comunicação.

O sistema eneagrama além de ajudar as pessoas a perceberem claramente o seu próprio comportamento, ainda as ajuda a compreender o comportamento dos outros, diminuindo os pré-conceitos e más interpretações que são feitas constantemente, especialmente por perfis muito diferentes. Na prática ocorre uma maior aproximação entre as pessoas e desperta empatia porque eu passo a compreender a dor do outro, reconheço a minha e que aquilo que importa pra mim, é natural que não esteja no radar do outro e vice versa, então a responsabilidade pelas ações e reações passam a ser melhor assumidas por cada um.

## **12. Quais são os ganhos que uma empresa pode ter ao utilizar o Sistema Eneagrama?**

Benefícios:

1. Contribuir para que as pessoas possam ser mais produtivas juntas, mesmo com perfis comportamentais diferentes;
2. Respeitar a diversidade de forma às pessoas conseguirem se manter abertas, acessíveis e engajadas;  
Formar grupos heterogêneos e gerenciar bem as contrariedades facilitando a integração e o desenvolvimento do grupo;
3. Identificar qual o melhor caminho individual para as pessoas e como unir estes caminhos em prol dos objetivos do grupo;
4. Saber discernir sobre perfis que possam gerar mais valor ao grupo e prevenir problemas futuros;  
Discernir sobre a forma ideal para integração de novos membros ao grupo;  
Perceber as influências comportamentais no grupo e do grupo, tanto favoráveis quanto



- desfavoráveis;
- Saber intervir de forma adequada e efetiva, sem desrespeitar os processos naturais de amadurecimento;
- Preparar o grupo para lidar com cenários mais complexos, mudanças e inovação;
- Favorecer a identificação e o entendimento mútuo em relação as metas do grupo;
- Comunicação franca e aberta em conformidade com a qualidade do clima;
5. Confiança mútua e recíproca,
  6. Colaboração mútua e recíproca,
  7. Tratamento eficiente dos conflitos e prevenção de conflitos,
  8. Gerenciamento de oportunidades de crescimento e superação de limitações que o grupo suporte;
- Desenvolvimento de conceito de equipe,
9. Utilização adequada das habilidades dos membros,
  10. Desenvolvimento adequado de liderança.
  11. Identificar e compreender o funcionamento interno e as motivações das pessoas, para melhor orientá-las, reconhecê-las para facilitar a autonomia e domínio;
  12. Acelerar o desenvolvimento de habilidades necessárias, sabendo o que e como estimular esse movimento em diferentes pessoas;
  13. Saber diferenciar e valorizar os potenciais de cada integrante do grupo;
  14. Direcionar melhor as atividades de acordo com os perfis comportamentais;
  15. Aprender a fazer parte de grupos integrando-se de forma positiva com todas as pessoas, mesmo as mais difíceis de lidar;
  16. Falar de forma eficaz, de modo a atingir a boa compreensão de todos os perfis sobre a sua mensagem;

**13. Levando em consideração o tema do trabalho “O Sistema Eneagrama e a Comunicação Organizacional: a importância de conhecer e desenvolver as potencialidades do público interno”, o que você poderia dizer sobre isso?**

Este tema é de muita relevância especialmente na era exponencial em que vivemos em que a principal barreira apontada para a inovação e criatividade é justamente a comportamental.

Fora, isto o mundo está caminhando para o resgate do feminino no sentido de busca por significado e propósito.

O principal desafio das organizações é manter seu público interno engajado porque isto não se conquista com a assinatura de um contrato e supervisão. E alguém não pode conectar-se com a empresa se não está conectado consigo próprio. Promover o desenvolvimento das pessoas através do autoconhecimento é o meio mais rápido e consistente para que uma organização se desenvolva na minha opinião e respeitar as diferenças comportamentais deixando as pessoas serem quem são ajuda elas a se conectarem com aquilo que fazem e com as pessoas a sua volta, fortalecendo o time.