

**ENEAGRAMA:
a contribuição desta ferramenta para a atuação dos líderes nas empresas**

Thaylla Maria Sirqueira da Silva Moreira Lima¹

Tânia Maria Resende Carvalho²

RESUMO: O uso do eneagrama na gestão pela liderança nas organizações é o tema desse trabalho, cujo objetivo é colaborar com as empresas para que por meio dessa ferramenta possam escolher, desenvolver e capacitar seus líderes de acordo com sua personalidade. O objetivo do eneagrama como ferramenta na liderança é fazer com que o líder desenvolva o trabalho de autoconhecimento, com o intuito de compreender a diferença entre sua visão de mundo e a de liderança, mas também a visão dos seus liderados, entendendo a origem de conflitos e as possibilidades de sinergia. A metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica, com estudo, análise e leitura dos textos que abordam os temas da liderança e do eneagrama. Os resultados da investigação apontam que o líder deve alinhar os objetivos da organização com sua equipe e conhecer um pouco sobre cada um de seus subordinados e, também, dos outros líderes da organização para que o resultado final seja concretizado com sucesso e atenda às necessidades da empresa. Os resultados da investigação mostram que o eneagrama é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal e organizacional que descreve nove tipos de personalidades, que visa agregar valor a empresa e aos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE: Eneagrama. Liderança. Organização.

INTRODUÇÃO

As organizações perceberam como os líderes são capazes de influenciar pessoas a realizar grandes feitos. Com isso, eles se tornaram responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples, pelo contrário, exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.

Para que a empresa possa sempre crescer em termos de qualidade e melhoria é necessário que os colaboradores estejam em sintonia, e para que isso seja possível às empresas devem investir em pessoas capacitadas.

¹ Graduada em Administração pela Faculdade Alfredo Nasser.

² Mestre em Desenvolvimento Regional, com ênfase em Políticas Públicas e Desenvolvimento Regional, na Universidade Alves Faria - ALFA (2015), Especialista em Psicopedagogia Clínica e Institucional, na Universidade Cândido Mendes - UCAM (2017), Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho na Universidade Católica Dom Bosco - UCDB (2016), Especialista em Gestão de Pessoas pela FTED (2009), Graduada em Administração pela Universidade Federal de Goiás - UFG (2011) e Pedagogia pelo Centro Universitário de Mineiros - FIMES (2002).

Este artigo visa identificar como o eneagrama pode contribuir para a atuação de líderes dentro das empresas, para que as empresas entendam como o eneagrama pode desenvolver e capacitar seus líderes de acordo com sua personalidade e necessidades da organização. A metodologia aplicada foi à pesquisa bibliográfica, com estudo e leitura sobre as temáticas: liderança, tipos de líderes, estilos de liderança e eneagrama.

O Eneagrama auxilia o autoconhecimento dos gestores e proporciona um melhor conhecimento dos perfis dos integrantes de sua equipe, possibilitando-lhes uma atuação mais adequada na empresa. Torna explícito o fato de que as pessoas são diferentes e que tipos distintos de personalidade precisam ser gerenciados de maneira distinta.

Esta ferramenta ajuda as pessoas a entenderem que existem nove diferentes pontos de vista, conjuntos distintos de valores, estilos de comunicação diferentes, maneiras diferentes de ver a vida e modos de estarem no mundo. Todos os tipos possuem algo necessário para ser agregado a um ambiente de trabalho equilibrado e bem-sucedido.

2 DEBATE TEÓRICO

O debate teórico deste artigo aborda as teorias de organização, liderança, tipos de líderes, estilos de liderança, eneagrama, tipos de personalidades no eneagrama e, por fim, a relação entre eneagrama e liderança.

2.1 Organização

Segundo Chiavenato (2005), uma organização é um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis formais e compartilham um propósito comum. As organizações possuem três características comuns: a primeira é que cada uma tem um propósito distinto, normalmente expresso em termos de meta ou conjunto de metas. A segunda é que cada uma é composta de pessoas. E a terceira é que todas as organizações desenvolvem uma estrutura sistemática, que define papéis formais e limita o comportamento de seus membros.

Cada empresa requer que decisões sejam tomadas e necessita, também, da coordenação de múltiplas atividades de condução de pessoas da avaliação do desempenho dirigidos e dos objetivos previamente determinados da obtenção,

alocação de recursos etc. sobre a administração na sociedade moderna. (CHIAVENATO, 2005, p.13)

De acordo com Chiavenato (2005), uma organização é um conjunto de pessoas que atuam juntas em uma criteriosa divisão de trabalho para alcançar um propósito comum. Ou seja, as organizações existem porque são mais eficientes do que indivíduos agindo independentemente.

Segundo Maximiano (1992), uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são todos exemplos de organizações.

Para Kotter (1999), dada à necessidade das organizações atenderem novas exigências mercadológicas verificou-se que a mudança, inovação, rapidez e diminuição de hierarquias tornaram-se a chave do sucesso organizacional, mas para que essas mudanças ocorram o papel do administrador é crucial nesse processo.

Uma organização é, portanto, a união de pessoas em prol de um objetivo, com a liderança de um gestor. Toda organização contém pessoas e é uma tarefa gerencial dirigi-las e coordená-las, esta é a função de direção ou liderança.

2.2 Liderança

Segundo Chiavenato (2005), a liderança é definida como uma forma de dominação ou controle, em que a função do líder é estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atingir objetivos organizacionais.

Mais do que motivar, o líder é o indivíduo capaz de dirigir a atenção para o objetivo comum e ajustar os interesses individuais. Lidar com os problemas rotineiros, receber as críticas dos diretores e filtrá-las passando para equipe de uma forma que seja construtiva, é algumas das funções que trazem um valor significativo à liderança. (CHIAVENATO, 2005, p.89)

De acordo com Robbins (2002), liderança é a capacidade de influenciar pessoas para o alcance das metas, sendo essa liderança atribuída por meio de um alto cargo na organização ou emergência informal dentro da estrutura.

O líder é o indivíduo; liderança é a função ou atividade que o indivíduo executa. A liderança diz respeito a lidar com a mudança. Os líderes estabelecem a direção mediante a formulação de uma visão do futuro; em seguida, eles recrutam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar barreiras. Convém pensar na liderança como uma habilidade de inspirar pessoas. (ROBBINS, 2002, p. 371)

Robbins (2002) afirma que uma análise sobre todas as definições de liderança constata que é comum a todos, a noção de que os líderes são indivíduos, que por suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a uma meta comum ou compartilhada. Esta definição sugere que a liderança é um processo de influência.

A liderança é uma função, papel, tarefa ou responsabilidade que qualquer pessoa precisa desempenhar quando é responsável pelo desempenho de um grupo. Independentemente de suas qualidades, muitas pessoas são colocadas em posições de liderança, em que precisam dirigir os esforços de outros para realizar objetivos: treinadores de equipes esportivas, professores, regentes de orquestras, sacerdotes, diretores de teatro e cinema e todos os tipos de gerentes. Todas essas pessoas têm metas para realizar com a colaboração de grupos. A liderança é um dos papéis que devem desempenhar para atingir suas metas, entre outros papéis que definem os gerentes. (MAXIMIANO, 2010, p. 281)

Entende-se que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas.

2.3 Estilos de liderança

Para Robbins (2005), um estilo de liderança que é altamente eficaz e recebe manifestações de entusiasmo em uma cultura organizacional pode ser desastroso em outra organização. Existem empresas com tipos diferentes de liderança. O estilo de liderança usado na empresa “X”, que é eficaz, na empresa “Y” pode não ser. Isso vai de empresa para empresa, observando sua cultura, seus valores, suas crenças. O que é bom para uma pode ser péssimo para a outra.

“[...] Estilos de liderança são os vários padrões de comportamento preferidos pelos líderes durante o processo de dirigir e influenciar os trabalhadores.” (STONER, 1999, p. 346)

Percebe-se que o objetivo dos estilos de liderança é estudar a relação do líder com seus subordinados e observar de que maneira o líder orienta a conduta e o estilo de liderança. Também de expor as características e personalidades dos estilos de liderança.

2.3.1 Liderança autocrática

Percebe-se que nesse estilo, o líder determina as ideias e o que será executado pelo grupo; isso implica a obediência dos demais. O estilo autocrático é o mais antigo. Sua origem remonta a Pré-história, quando os primeiros agrupamentos se organizaram e surgiram os primeiros chefes.

Nesta liderança, o líder é impositivo e dominador, não permitindo espontaneidade e participação aos liderados. Apenas ele fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo. O líder autocrático determina as providências e as técnicas para execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo. Ele determina qual tarefa cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho. Além de ser dominador e “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. (UHLMANN, 1997, p. 46)

Avalia-se que na liderança autocrática, o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões e os subordinados não têm nenhuma liberdade de escolha. A liderança autocrática enfatiza somente o líder. As equipes submetidas à liderança autocrática apresentaram o maior volume de trabalho produzido, com evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade.

2.3.2 Liderança democrática

Entende-se que adotar o estilo de liderança democrática demanda tempo e dedicação. Isso porque é preciso envolver, discutir e acompanhar as equipes. Em uma liderança democrática, tanto o trabalho quanto às tomadas de decisão são feitas em conjunto com os subordinados, sempre ouvindo, orientando e impulsionando os mesmos.

A liderança democrática é caracterizada pela formação do grupo social com relacionamentos cordiais, comunicações fluidas e simples e compromisso de ajuda mútua. As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates. A divisão de tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho. (UHLMANN, 1997, p. 46)

Nota-se que o líder atua como um facilitador para orientar o grupo, ajudando-o na definição dos problemas e nas soluções, coordenando atividades e sugerindo ideias. As equipes submetidas à liderança democrática apresentaram boa quantidade e melhor qualidade de trabalho, acompanhadas de um clima de satisfação, integração, responsabilidade e comprometimento das pessoas.

2.3.3 Liderança liberal

Uhlmann (1997) afirma que nesta liderança se observa uma intensa atividade grupal, porém mais voltada para aspectos pessoais do que à atividade-fim do grupo. O líder, por seu comportamento “deixe estar para ver como fica”, detém pouco respeito do grupo e os resultados costumam ser sofríveis. Há liberdade completa para as decisões grupais e individuais, com participação mínima do líder.

A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem. Tanto a divisão de tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder. O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. Ele só faz com comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado. (UHLMANN, 1997, p. 46)

Entende-se que neste modelo de liderança, o líder permite total liberdade para a tomada de decisões individuais ou em grupo, participando delas apenas quando solicitado. A liderança liberal enfatiza somente o grupo. O líder omite-se e deixa a situação fluir à vontade, sem intervir ou tentar mudar o rumo dos acontecimentos.

2.4 Líder: conceito e função

Para Kotter (2001), a atividade principal de um líder é produzir a mudança. A sua ação deve se pautar sobre três dimensões: estabelecer a direção estratégica da organização, comunicar essas metas aos recursos humanos e motivá-los para que sejam cumpridas.

Entende-se que algumas pessoas são mais eficazes que outras, ou sentem-se mais confortáveis que outras. Algumas parecem desejar mais do que outras desempenhar o papel de liderança, ou alguma espécie de poder. Outras pessoas têm mais habilidade que outras no papel de líder e algumas são mais motivadas que outras para desempenhá-lo.

Líderes são os que, em grupo, ocupam uma posição de poder que tem condições de influenciar, de forma determinante, todas as decisões de caráter estratégico. O poder é exercido ativamente e encontra legitimação na correspondência com as expectativas do grupo. (MAXIMIANO, 2010, p. 281)

Avalia-se que o líder é a pessoa que comanda uma organização, um departamento ou uma unidade. O papel do líder não é somente comunicar valores, mas também manter relações honestas, baseadas na confiança e, acima de tudo, garantir em suas ações a tradução

dos valores e da missão da empresa. Tem um papel fundamental no gerenciamento do capital humano e é por esse motivo que existe uma expectativa muito grande quanto ao desempenho desse profissional.

2.5 Tipos de líderes

Entender os tipos de líderes é compreender que existem diferentes estilos de liderança, ou seja, tipos de líder com características e habilidades específicas. É essencial que o gestor enxergue esses estilos e se reconheça em um determinado perfil e para atuar no próprio desenvolvimento e aperfeiçoamento profissional. O estilo de liderança pode definir não só a trajetória de uma carreira corporativa, como também o futuro dos empreendedores.

O estudo da figura humana do líder tenta entender quais comportamentos, traços de personalidade, habilidades, atitudes e outras características pessoais são determinantes de seu desempenho eficaz. (MAXIMIANO, 2010, p. 284)

Nota-se que as empresas já reconheceram a importância de uma boa gestão para a motivação e produtividade das equipes e para o sucesso dos negócios. É possível encontrar muitas empresas atuando fortemente em estratégias e iniciativas para identificar e preparar suas lideranças para que elas sejam capazes de assumir equipes de forma eficiente e segura.

2.5.1 Líder transacional

Segundo Maximiano (2010), o líder transacional é aquele que apela aos interesses, especialmente às necessidades primárias, dos liderados. Ele promete recompensas ou ameaças para conseguir que os seguidores ou subordinados trabalhem para realizar as metas.

São líderes que, por meio do esclarecimento dos requisitos papéis e tarefas, orientam e motivam seus seguidores na direção das metas fixadas. O líder transacional negocia troca de recompensas por esforço, promete recompensas por bom desempenho e reconhece realizações. Ele também observa e procura desvios das regras e padrões, e tomar medidas corretivas. E só intervém quando os padrões não são cumpridos. Abdicam-se de responsabilidades e evitam tomar decisões. (ROBBINS, 2002, p. 397)

Verifica-se que os líderes transacionais não estão preocupados em compartilhar suas ideias, experiências e inspirar seus funcionários para qualificar a sua organização como um

todo, mas ficam tentando buscar uma melhor eficiência e eficácia em suas operações, porém muitas vezes sem êxito.

2.5.2 Líder transformacional

Para Robbins (2002), são líderes que inspiram seus seguidores a transcender seus interesses próprios em benefício da organização, exercendo sobre eles um efeito profundo e extraordinário. O líder transformacional apresenta visão e sentido de missão, transmite orgulho, obtém respeito e confiança. Comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos para concentrar esforços, têm a capacidade de expressar objetivos importantes de maneira simples. Além disso, dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente e aconselha.

Nota-se que os efeitos provocados pela liderança transformacional é passar uma motivação aos seguidores e impulsionar reações para que, de certa forma, estes façam muito mais do esperam fazer, dando-lhes uma maior autoconfiança e aprimorando suas habilidades.

2.5.3 Líder carismático

Segundo Robbins (2002), a liderança de um líder carismático é tida como heroica ou extraordinária devido a determinados comportamentos observados pelos seus liderados. O líder carismático possui algumas características: confiança extremamente alta, grande capacidade de influenciar e convicção naquilo em que acreditam.

Os líderes carismáticos possuem uma meta idealizada que desejam alcançar, são fortemente envolvidos com ela, são tidos como anticonvencionais, assertivos, autoconfiantes, além de agentes de mudança radical em lugar de gerentes do status quo. (ROBBINS, 2002, p. 398)

Avalia-se o líder carismático tem traços de inspirador, transformador, revolucionário e agente de mudanças, é aquele que incentiva seus seguidores a se superarem e cria neles um comprometimento com seus objetivos.

2.5.4 Líder visionário

Para Robbins (2002, p. 402), os líderes visionários possuem algumas qualidades relacionadas à eficiência em seus papéis visionários. A primeira é a capacidade de explicar a

visão aos demais; a segunda é ser capaz de expressar a visão não apenas verbalmente, mas também pelo comportamento de líder; e, a terceira capacidade é a de estender a visão para diferentes contextos de liderança. Trata-se da habilidade de ordenar as atividades, de forma que a visão possa ser aplicada a uma diversidade de situações.

A liderança visionária é a habilidade de criar e articular uma visão do futuro, realista, digna de crédito e atraente, que cresce a partir do presente e o aperfeiçoa. Essa visão, desde que corretamente escolhida e implementada, é tão estimulante que efetivamente dá um arranque no futuro ao instigar as habilidades, os talentos e os recursos para fazer com ele aconteça. (ROBBINS, 2002, p. 400)

Verifica-se que o objetivo do líder visionário é desenvolver a capacidade de antecipar manobras de mercado. Um líder visionário será sempre um profissional de elite e inovador em condições de pouco recursos, porque consegue prever e assumir riscos calculados para melhorar o desempenho da equipe.

2.6 A influência do Eneagrama na liderança

Para Cursino (2015), o desenvolvimento de líderes plenos, maduros e verdadeiros, é fundamental o trabalho de autoconhecimento e de conhecimento dos outros. Para isso, é necessário um sistema que seja, ao mesmo tempo, profundo e prático. O Eneagrama é esse sistema.

A maioria dos líderes de hoje, apresentam as competências técnicas exigidas em suas funções de gestão, mas permanece cega para suas próprias limitações mentais. Além disso, são imaturos emocionalmente, tomando decisões importantes como se fossem crianças. O impacto disso nas organizações e em suas pessoas é brutal. (CURSINO, 2015, p.13)

Avalia-se que a personalidade afeta diretamente no estilo de liderança, assim como parte das formas de atuação no mundo corporativo. É comum um líder impor a organização que comanda boa parte das características do seu tipo no Eneagrama, isto é, o estilo de liderança. Quando se tem consciência do tipo de liderança, pode se usar esse conhecimento a favor do desenvolvimento das equipes. Cada um dos estilos de liderança do Eneagrama apresenta pontos fortes, dons naturais que podem ser usados em prol do negócio.

Segundo Cursino (2015), o objetivo do Eneagrama como ferramenta na liderança é fazer com que o líder faça um trabalho de autoconhecimento, com o intuito de compreender não apenas as diferenças entre sua visão de mundo e a de liderança, mas também a visão dos oito demais tipos, entendendo a origem de conflitos e as possibilidades de sinergia.

Percebe-se que esta ferramenta também permite que os líderes tomem consciência, planejem e desenvolvam suas habilidades de liderança em conexão com as necessidades da organização. Permite ainda que eles consigam notar as reais motivações, estratégias e formas de perceber o mundo e de suas equipes, superiores hierárquicos, passando a promover ambientes e relações sustentáveis.

2.7 Eneagrama

De acordo com Palmer (1993), o termo Eneagrama foi apresentado por G. I. Gurdjieff, um pioneiro na adaptação dos ensinamentos espirituais do Oriente para uso dos ocidentais contemporâneos. Uma forma geral do Eneagrama era usado em suas preleções a ganhou maior difusão graças ao livro *In Search of the Miraculous: Fragments of an Unknowing Teaching* (Harcourt, Brace World, 1949), escrito por seu discípulo mais famoso, P. D. Ouspensky.

A palavra deriva do grego (ennea = nove, grammos = figura) e faz alusão aos nove pontos identificados ao longo da circunferência externa do Eneagrama. É um símbolo de sabedoria que existe há mais de três mil anos e cuja origem, até hoje, não se sabe ao certo, embora as pesquisas mais recentes apontem para a cidade de Alexandria, no antigo Egito. (CURSINO, 2015, p.02)

De acordo com Cursino (2015), o nome Eneagrama descreve o símbolo que o representa. Esse símbolo é composto de três elementos principais: um círculo externo, que representa a unidade; um triângulo equilátero interno, que representa a trindade, a divisão do todo em três partes, e liga os pontos 3, 6 e 9; uma hexade figura de seis pontos, que liga os pontos 1, 4, 2, 8, 5 e 7, nessa ordem. A figura do Eneagrama segue uma série de leis geométricas e matemáticas complexas.

Segundo Cursino (2015), o eneagrama é um sistema de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional que descreve nove tipos de personalidades que refletem no estilo de liderança.



ISSN: 2447-9691

Cursino (2015) afirma que apesar de descrever com precisão os prováveis comportamentos de cada um dos nove tipos, a riqueza do Eneagrama está no fato de ele ser v. 3, n.2, jul.-dez. 2017, p.20-46.

muito mais do que uma tipologia de personalidades. Ele descreve as motivações por trás das decisões; as rotas exatas e mais eficientes de crescimento e expansão para além dos padrões de cada tipo.

O Eneagrama descreve nove tipos diferentes de personalidade e suas inter-relações. Esse ensinamento pode ajudar a identificar o próprio tipo e a lidar com nossos problemas; a compreender colegas de trabalho, pessoas amadas, familiares e amigos; e a apreciar a predisposição que cada tipo tem para as capacidades humanas superiores, tais como a empatia, a onisciência e o amor. (PALMER, 1993, p.08)

Segundo Cursino (2015), na liderança, os maiores benefícios do Eneagrama envolvem a compreensão das diferenças individuais; a melhora da autoestima, da motivação e de técnicas de gerenciamento; o desenho de um caminho de desenvolvimento da liderança para si mesmo e para seus liderados.

2.8 Personalidades do eneagrama

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

Personalidade é um conjunto de traços psicológicos com propriedades particulares, relativamente permanentes e organizados de forma própria. Ela se revela na interação do indivíduo com seu meio ambiente e individualiza a maneira de ser, de pensar, de sentir e de agir de cada pessoa. (AGUIAR, 2005, p. 291)

“[...] personalidade diz respeito a padrões de comportamento, explicáveis pelas circunstâncias a que os indivíduos foram submetidos em suas vidas.” (HUBNER, 2012, p. 152)

De acordo com George I. Gurdjieff, a maioria de nós vive a maior parte do tempo sob o domínio das características da personalidade – um conjunto de tendências de pensamentos, emoções, impulsos físicos, comportamentos, estratégias, crenças, valores e até mesmo um senso particular de identidade. (*apud* CURSINO, 2015, p. 26)

Nota-se que cada pessoa tem um padrão único de características psicológicas, que perdura no tempo. Embora relativamente estável no tempo, a personalidade sofre a influência do meio: frustrações, pressões, stress podem levar até a desintegração da personalidade e a desajustamento emocional.

Para Cursino (2015), o tipo do Eneagrama é a tendência central de personalidade psicológica, que acompanha desde a infância até o final da vida. Cada um dos nove tipos possui um conjunto único e específico de elementos, que será descrito ao longo do conteúdo sobre os tipos.

2.9.1 Tipo 1: Líder perfeccionista

Cursino (2015) afirma que o tipo 1 é um dos mais responsáveis do eneagrama: ao confiar um trabalho ou uma tarefa a ele, você pode ter certeza de que será feito do início até o final e com o máximo de zelo possível-para ele, é inadmissível um trabalho pela metade ou mal feito. É aquele que, quando faz um trabalho na escola, capricha nos mínimos detalhes, é elogiado pelo professor e pelos colegas: Porém pela sua avaliação, acredita que o trabalho poderia ter ficado melhor.

Críticos de si mesmos e dos outros. Convencidos de que existe apenas um caminho correto. Sentem-se eticamente superiores. Protelam por medo de cometer um erro. Usam muito os verbos dever e precisar. (PALMER, 1993, p. 41)

Cursino (2015), diz que quanto à comunicação, as pessoas do tipo 1 costumam ser cordiais e polidas, principalmente no ambiente de trabalho. Elas procuram falar de modo formal e seguir os protocolos da comunicação empresarial, respeitando os procedimentos e as hierarquias e raramente adotando um estilo mais informal de conversas e negociação.

As pessoas do tipo 1 são altamente responsáveis e compromissadas com o trabalho e com os outros, procurando sempre fazer o melhor de si e permanecer disponível até que as tarefas estejam concluídas com um alto grau de satisfação. São pessoas que passam credibilidade, pois se sabe que um trabalho em suas mãos será feito (e benfeito) no prazo. (CURSINO, 2015 p. 33)

Cursino (2015) diz que ao formar equipes, o tipo 1, que é motivado por liderar equipes com baixo nível de falhas, procura pessoas responsáveis e foca em produtos e serviços de máxima qualidade. Ele mesmo costuma ser um modelo de como fazer as coisas dessa forma, e seus altos padrões de exigências se aplicam tanto ao resultado final quanto aos processos.

Prefere estar em uma equipe com papéis e responsabilidades claramente definidos e tem capacidade de manter essa equipe organizada, focando em seu aprimoramento, responsabilidade e dever. É importante para ele que essa equipe tenha como um de seus focos principais a busca pela máxima qualidade pela menor taxa possível de falhas. Ele também se compromete bastante com a qualidade do trabalho. Esse compromisso se estende aos objetivos e procedimentos da organização como um

todo. (CURSINO, 2015 p. 36)

Segundo Cursino (2015), para o tipo 1, a liderança é uma ferramenta para conduzir a organização com comprometimento, organização e metodologia, a fim de atingir o máximo em qualidade. Podem ter uma tendência em fazer as coisas como elas sempre foram feitas, respeitando regras antigas e resistindo á mudança. No entanto, se conseguirem ver o lado bom da mudança e comprarem a ideia, elas podem se tornar grandes agentes da transformação, dedicando-se profundamente para que aconteça e colocando-a em termos tangíveis e em ações.

Avalia-se que o tipo 1 vai incentivar e aplicar métodos de controle como planilhas, cronogramas e planos de ação detalhados, contendo responsáveis, ações e recursos em cada uma das etapas. Isso faz com que se sinta seguro e com a sensação de organização do andamento das coisas.

2.9.2 Tipo 2: Líder prestativo

Para Cursino (2015), o tipo 2 está sempre disponível para ajudar aqueles que considera especiais em sua vida, acabando por eleger um seletto grupo de pessoas pelas quais pode fazer qualquer coisa. Pode ser um filho, o marido, a esposa, o chefe, aquele amigo ou pequeno grupo de amigos muitos importantes – os eleitos. É capaz de deixar sua vida de lado imediatamente para correr em auxílio de um chamado dessas pessoas especiais. Usam e abusam dessa habilidade para atrair pessoas, para fazer jogos políticos, para influenciar os outros conforme sua vontade e para muitas outras coisas.

Exigem afeição e aprovação. Buscam ser amados e apreciados, tornando-se indispensáveis a outra pessoa. Empenhados em satisfazer necessidades alheias. Manipuladores. Têm muitos eus - mostram um eu diferente a cada bom amigo. Agressivamente sedutores. (PALMER, 1993, p. 41)

Segundo Cursino (2015), quando se sentem úteis, costumam gerar entusiasmo e dar aquele “bom dia” cheio de calor humano. Como líderes, têm faro para enxergar qualidades nos outros e vontade de desenvolvê-las. De fato, possuem uma habilidade natural para o desenvolvimento de pessoas. Sabem exatamente como deixar uma pessoa encantada com suas qualidades de ouvintes atenciosos, costuma ser muito agradável e viver em sua companhia.

Os indivíduos do tipo 2 costuma ter uma imagem muito positiva de si mesmo, vendo-se como pessoas boas, que se sacrificam pelos outros, que agem pelo bem e pela satisfação dos outros. Isso, de fato, faz parte da natureza dessas pessoas, que costumam ter grande sensibilidade emocional e compaixão pelos outros. Por outro lado, isso também passa a ser uma imagem construída, pela qual as pessoas do tipo 2 lutam e querem ser reconhecidas – a imagem do doador e apoiador, do amigo incondicional. (CURSINO, 2015, p. 56)

Cursino (2015), diz que pela dificuldade em não "dizer não" aos outros membros da equipe e também por querer ser demasiado prestativo, pode acumular tarefas além de seus limites, e mesmo assim, ter dificuldades para compartilhá-las. Isso pode fazer com que perca seu foco estratégico e direcionamento, abalando sua eficácia e sua imagem como líder.

Encorajadores, motivadores, servidores e generosos, os líderes do tipo 2 costumam ser grandes desenvolvedores de pessoa. [...] De maneira geral, eles gostam do estilo de liderar os bastidores. Muitas vezes só colocam em um papel de grande influenciador, de conselheiro por detrás da figura de destaque, exercendo poder pelo seu relacionamento. (CURSINO, 2015, p. 69)

Para Cursino (2015), além de focados em pessoas, muitos líderes do tipo 2 se dedicam fortemente em conhecer a organização e seu negócio. Eles costumam entender a fundo os serviços que são prestados ou os produtos que são produzidos e, principalmente, seu impacto e aceitação em relação às exigências dos clientes finais. Esforçam-se para que toda a estrutura da empresa atenda os interesses das pessoas que estão dentro e fora dela.

Segundo Cursino (2015), quando são visionários e ambiciosos, os líderes do tipo 2 concentram-se em usar habilmente os sistemas e as estruturas para dar o apoio necessário. Para que as pessoas atinjam suas metas, fornecendo dessa forma, suporte às metas da organização. O faro para desenvolver pessoas e identificar talentos vai contribuir para que ele tenha gente muito talentosa em seu time.

Verifica-se que os líderes do tipo 2 avaliam muito bem as pessoas, tendo um talento intuitivo para colocar os talentos certos nos lugares certos. Contudo, as pessoas e o relacionamento podem acabar tomando uma dimensão muito maior do que as tarefas, as metas e as estruturas organizacionais, podendo atrapalhar o seu rendimento.

2.9.3 Tipo 3: Líder bem sucedido

Para Cursino (2015), às pessoas desse tipo passam a correr desesperadamente atrás de sucesso e de realizações. Costumam ser inquietas, apressadas e têm uma grande dificuldade de ficarem paradas. Querem estar sempre fazendo, realizando algo. Podem se tornar bastante

impacientes com as pessoas que tem um ritmo mais lento de que o seu, as quais lhes passam uma enorme sensação de estarem perdendo um tempo valioso.

Buscam ser amados pelo desempenho e pelas conquistas. Competitivos. Obcecados pela imagem de vencedor e pelo status comparativo. Mestres em aparência. Confundem o eu real com a identidade profissional. Podem parecer mais produtivos do que realmente são. (PALMER, 1993, p. 41)

Cursino (2015) afirma que o tipo 3 tem um enorme talento para se transformar, o que dá a ele a habilidade para ser político, para agradar quando quiser ou tiver interesse. Pode ser difícil saber no que ele está pensando ou quem realmente é. E não é por menos, ele é capaz de mudar uma palavra no meio de uma frase para que esta seja mais aceita.

A vaidade faz o tipo 3 acreditar que é o centro do universo, a pessoa mais importante, aquela que de fato faz a diferença e cuja ausência faz com que as coisas importantes não aconteçam. Ele se torna um centralizador e um realizador, que acredita que os resultados da vida se desenrolam a partir de suas ações e do seu esforço, e não a partir da natureza ou das ações das demais pessoas. A fim de obter amor, aceitação e reconhecimento, as pessoas do tipo campeão acumulam um alto nível de energia para construir e fazer acontecer, buscando sempre o sucesso e o primeiro lugar ao final do percurso. (CURSINO, 2015 p. 85)

Este mesmo autor afirma que considerando isso, não causa surpresa o fato de o tipo 3 ser mais competitivo no Eneagrama. Sua filosofia natural é de que o segundo lugar é o primeiro dos últimos. Desde a infância, ele busca ser o primeiro a vencer nos esportes da escola, a tirar as notas mais altas, a ser o mais bonito e ter as coisas que chamam mais a atenção dos colegas.

De fato, a busca por realizações começa cedo. Ambicioso, ele aprende a orientar sua vida por metas e resultados, por objetivos concretos e bem estabelecidos. Ele é aquele que, ao final da escola, já sabe com quantos vai se formar com destaque, qual vai ser seu o ótimo emprego, quando vai terminar a pós-graduação, quando vai comprar sua primeira casa e até mesmo quando vai se casar. Todas essas coisas se tornam metas, com plano de ação e prazo para conclusão definidos. [...] O tipo 3 realmente se dispõe a fazer acontecer o que se propôs para sua vida, não importando o esforço que isso implique. Sua energia o impulsiona para frente, sempre com otimismo, a palavra fracasso não existe em seu vocabulário. (CURSINO, 2015, p. 86-87)

Segundo Cursino (2015), também é comum se identificar profundamente com a profissão e com a empresa em que trabalha, colocando o campo profissional no primeiro plano de vida. Está continuamente atento à imagem que passa, assumindo a cor que for necessária para que sua imagem seja positiva, o que pode confundir as pessoas a sua volta, não é raro agir de uma forma em casa, de outra no trabalho, de outra em um grupo de amigos

do clube e de outra na escola que frequenta.

Nota-se que as pessoas deste tipo são excelentes vendedores de si mesmo, valorizando seus esforços e suas realizações e exigindo com facilidade o reconhecimento por isso. Quando falam de si, quase sempre aparecem conquistas, vitórias e qualidades e quase nunca surgem fracassos – palavra insuportável para eles. São comprometidos com os resultados altamente competitivos, perseverando até que as metas sejam atingidas ou superadas.

2.9.5 Tipo 4: Líder intenso

Segundo Cursino (2015), o tipo 4 é autêntico e não tem muito talento para disfarçar o seu humor. Alguns se apresentam de uma forma mais dramática, que lembra um sofrimento constante. Outros, por sua vez, parecem animados, cheios de energia, alegres e otimistas, ocultando a insatisfação constante que sentem com a vida que têm nas mãos.

Atraídos pelo inacessível; o ideal nunca é o aqui e o agora. Trágicos, tristes, artísticos, sensitivos; concentrados no amor ausente, na perda de um amigo. Quatro evoluídos são criativos em seu estilo de vida e capazes de ajudar os outros a atravessar o sofrimento. Estão comprometidos com a beleza e com a vida passional: nascimento, sexo, emotividade a morte. (PALMER, 1993, p. 41)

Cursino (2015) afirma que muitas vezes, os tipos 4 querem ser percebidos como originais, criativos, capazes de transformar um pequeno detalhe em uma experiência única de beleza e requinte. Eles se preocupam em fazer com que sua imagem perante os outros seja diferente. Podem se ver como donos de defeitos, dificuldades e problemas que parecem ser exclusivos a eles. Dessa maneira, eles continuam sendo únicos, seja pela qualidade ou pelo defeito.

Para Cursino (2015), a personalidade do tipo 4 busca o amor impossível, o sonho inalcançável, o sentimento de ser especial, único e diferente como forma de recuperar seu verdadeiro estado de essência, quem realmente é.

O tipo 4 pode ter duas vidas, realizando atividades para ganhar dinheiro (bancário, gerente, secretária, contador) e atividades ligadas ao que acredita ser sua verdadeira vocação (mergulhador, bailarino, ator, pintor). Apesar de muitos apresentarem gosto intelectual, eles tendem a confiar na intuição antes da razão, por meio de um processo profundo e muitas vezes misterioso. [...] Quando olham para seu cargo na empresa, prestam atenção na função ideal que ainda não têm ou, ao se compararem com outra pessoa, nas competências que ainda estão faltando. Seu foco principal é atraído magneticamente para o que falta e desviado das coisas que já possuem. (CURSINO, 2015, p. 116-117)

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

Segundo Cursino (2015), quando envolve o coração em uma causa que tenha significado, é capaz de trabalhar duro, orientar, treinar, persuadir e usar toda sua empatia natural na busca de soluções criativas, de diferencial competitivo e na realização do trabalho com excelência. Por outro lado, alcançar o objetivo final pode desestimulá-lo, fazendo com que perca o interesse e parta para outro ideal, onde possa novamente ter a sensação de que algo está faltando. Pode agir estrategicamente em processos complexos, dividindo metas maiores em intermediárias e acompanhando sua execução.

Como líder de equipes, o tipo 4 dedica-se à criação de uma estrutura que satisfaça as intenções e os desejos profundos de seus membros, alinhando os talentos a uma visão comum que faça sentido, que valha a pena e que tenha um significado maior para todos. Sob sua liderança, são gerados serviços e produtos de alta qualidade, diferenciados e com um toque de refinamento. Ele também é apto para lidar com as questões difíceis do grupo e se sente confortável com isso, dando atenção aos assuntos que precisam ser enfrentados e procurando uma solução construtiva. (CURSINO, 2015, p. 123)

Entende-se que o tipo 4 são visionários e apaixonados, costumam gostar de lugares onde possam se sentir emocionalmente envolvidos, engajados e reconhecidos. Este tipo costuma ser meticoloso e atento a cada pequeno detalhe capaz de tornar o ambiente especial e único. Atraído pelo artístico e pelo diferente, pela liberdade de agir à sua maneira e ser dono de suas próprias ações.

2.9.5 Tipo 5: Líder racional

De acordo com Cursino (2015), o tipo 5 desenvolve uma personalidade que dá extremo valor à lógica, à razão e à análise das informações, considerando-as os princípios mais confiáveis na tomada de decisão e na resolução de problemas na vida.

Mantém distância emocional dos outros. Protegem a privacidade, não ficam envolvidos. Prescindir é uma defesa contra o envolvimento. Sentem-se esgotados

por compromissos e pelas necessidades alheias. Compartimentaliza obrigações; desligados de pessoas, sentimentos a coisas. (PALMER, 1993, p. 41)

Entende-se que pessoas deste tipo, apreciam o estudo aprofundado, o aprendizado e a coleta de informações úteis para a vida prática, assim como a inteligência e o entendimento físico das coisas. São extremamente sensíveis ao uso de seus recursos pessoais, em especial o tempo, que elas detestam ver desperdiçado.

A necessidade de privacidade e isolamento para carregar as baterias varia de pessoa para pessoa. De modo geral, gostam de estar sozinhos (e precisam estar) pelo menos uma vez por dia, seja no quarto ou no escritório, seja na rua ou no sítio, quando caminham para pensar, entender as coisas e até analisar as próprias emoções. Não ter isso pode levá-los ao estresse e ao desgaste físico e mental. (CURSINO, 2015, p. 144)

Para Cursino (2015), o tipo 5 pode isolar-se no meio de uma multidão: pode estar ali de corpo presente e até balançar a cabeça como se tivesse ouvindo, porém, caso o assunto não for de seu interesse ou não agradar nada ao seu conhecimento, seus pensamentos estão bem distantes. Essa característica tende a colocar o tipo cinco como um observador que pode ficar analisando a festa em vez de jogar-se na pista de dança.

Segundo Cursino (2015), o tipo 5 são curiosos e exploradores, planejadores e estrategistas mentais, especialmente quando isso envolve a alocação de recursos e a interdependência entre eles. O pensamento deste tipo costuma ser dividido em compartimentos, como se houvessem diferentes divisões e arquivos em sua cabeça para os diversos assuntos da vida.

De acordo com este mesmo autor, o tipo 5 costuma ser atraído por ambientes de trabalho onde não é necessário ficar pedindo permissão ou ajuda para fazer as coisas, assim como não é preciso ficar atendendo as demandas e pedidos inesperados e sem previsão. Sentem-se à vontade em ambientes onde as pessoas têm autonomia para pensar e trabalhar sozinhas ou até de forma independente.

Como líder de equipe, seu desejo é que, uma vez dadas às tarefas e traçado o plano inicial, as pessoas tenham autonomia, independência e competência para resolver as coisas sem precisar incomodá-lo ou demandar seu tempo novamente. (CURSINO, 2015, p. 153)

Cursino (2015), afirma que como líder, estabelece metas claras, concretas, úteis e gerenciáveis, além de definir funções e responsabilidades específicas para seus membros. Nos projetos e assuntos mais complexos, também cuidará para que seja observado o contexto

maior em que estão inseridos, para que possam ser consideradas outras rotas e alternativas de ações e soluções.

Quando surgem conflitos no time, a tendência do tipo 5 é inferior apenas se o problema lhe diz respeito diretamente, podendo atuar mais como observador. Ele faz uma análise lógica e metódica dos conflitos, vendo-os como coisas naturais, e prefere pensar antes de se posicionar, especialmente se estiver enfurecido. Passada a emoção, normalmente é capaz de enxergar os vários pontos de vista envolvidos, provendo perspectivas mais amplas. Quando pressionado por demandas, incompetência ou ações ilógicas destrutivas, ele pode se tornar direto, crítico e agressivo. (CURSINO, 2015, p. 154)

Para Cursino (2015), quando o tipo 5 entra em uma equipe, sua tendência observadora e analítica costuma aparecer imediatamente. Quando o projeto é apresentado para a equipe, procura inicialmente estender os termos e a situação como um todo. Depois, recolhe essas informações e processa em sua cabeça. Sua vontade é que a equipe só avance depois que os cenários atuais e futuro já tenham sido desenhados, que os recursos já tenham sido calculados (tempo, pessoas, dinheiro etc.) e que, mediante essa análise racional prévia, já se sinta seguro.

Nota-se que é fundamental para o tipo 5 confiar nas pessoas da equipe, e essa confiança muitas vezes é conquistada por meio de demonstração de competência, que pode envolver, por exemplo, entregas de qualidade e dentro do prazo. Seu respeito e sua atenção tendem a variar de acordo com a capacidade intelectual do indivíduo, assim como sua vontade de discutir ideias e projetos com ele.

2.9.6 Tipo 6: Líder questionador

Segundo Cursino (2015), para o tipo 6, o mundo parece perigoso e imprescindível. O medo poderá mover o tipo 6 a dois tipos de estratégia de sobrevivência bem diferenciados: os tipos 6 fóbicos, que se movem física e psiquicamente para longe de seus medos e buscam segurança em autoridades externas, e os tipos 6 contra fóbicos, que se movem na direção de seus medos em busca de provar que não têm medo, buscando força e segurança na sua contestação e no conflito com autoridades externas.

Medrosos, cumpridores do dever, atormentados pela dúvida. Protelação - o pensamento substitui a ação - receosos de tomar a iniciativa, porque a exposição leva ao ataque. Identificam-se com causas de injustiça social, antiautoritários, abnegados, leais à causa. (PALMER, 1993, p. 41)

De acordo com Palmer (1993), os 6 fóbicos vacilam, se sentem perseguidos e sucumbem quando encurralados. Os 6 contra fóbicos se sentem continuamente encurralados e

saem, para enfrentar o terror de uma maneira agressiva. Por meio de uma imaginação ativa, ele cria cenários em sua mente, nos quais vê as coisas dando errado futuramente, e de imediatamente começa a tomar atitudes de prevenção contra isso. Surgem em sua cabeça planos B, C, D, E como alternativas para se sentir mais seguro. Por conta disso, torna-se cauteloso e cético.

De acordo com Cursino (2015), este é o único tipo do Eneagrama que tem essa divisão. O tipo 6 fóbico age prevenindo e afastando-se dos prováveis riscos em seu caminho. Duvidam, questionam, ficam atentos e vigilantes a todo o ambiente ao seu redor e buscam suporte e proteção de autoridades externas ou de pessoas que consideram mais poderosas ou fortes, tornando-se assim obedientes. Já os tipos 6 contra fóbicos, procuram se impor com força, agressividade e ímpeto contra os perigos e ameaças, desafiando a segurança e correndo riscos com certa frequência.

Como líderes de equipe, o tipo 6 costuma valorizar a lealdade e a responsabilidade entre os membros do grupo e, também, em relação aos objetivos e valores da organização. Trata-se de um líder apoiador, que busca qualidade e bom relacionamento, formando equipes que interagem bastante e com competência. É naturalmente voltado para a cultura de equipe, orientando, estimulando, ouvindo e abrindo espaço de participação aos membros, fortalecendo-se em times coesos e no enfrentamento de adversidades. (CURSINO, 2015, p. 184)

Segundo Cursino (2015), os tipos 6 são capazes de criar planos B altamente eficazes e são excelentes para estarem envolvidos em projetos em que as consequências de erros seriam catastróficas. Quando tomam atitudes de agir e se focam na ação, seu medo costuma ser colocado de lado.

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

2.9.7 Tipo 7: Líder otimista

De acordo com Cursino (2015), com base na crença fundamental de que a felicidade está em viver ao máximo todo tipo de prazeres e aventuras que a vida traz e de que não há nada de bom que possa surgir dos sentimentos difíceis, como a dor, o medo e a sensação de

limitação, o tipo 7 sai correndo atrás do relógio, procurando pular rapidamente de novidade em novidade antes que a festa acabe.

Peter Pan - o eterno jovem. Diletantes, amantes volúveis e descartáveis, superficiais, aventureiros, interpretação gourmet da vida. Problemas com compromissos querem manter as opções em aberto, querem ficar emocionalmente por cima. Geralmente alegres, estimulam o ambiente, hábito de iniciar as coisas, mas de não acompanhá-las até o fim. Setes evoluídos são bons sintetizadores, bons teóricos, tipos renascentistas. (PALMER, 1993, p.42)

Cursino (2015) afirma que pessoas do tipo 7 também costumam aprender rápido e pensar em alta velocidade, com grande inteligência para a solução de problemas e a criação de novas alternativas que ninguém havia pensado. Elas se permitem pesar fora dos padrões preestabelecidos, aos quais normalmente não se prendem muito. Gostam que haja várias opções. Para ele, ter que se comprometer apenas com um caminho, uma escolha (uma carreira, uma pessoa, um lugar para visitar) gera um enorme desconforto e inquietação.

Entende-se que o tipo 7 são os sonhadores do Eneagrama, sempre cheios de energia. São animados, agradáveis, persuasivos, versáteis, flexíveis, fascinados pelas aventuras da vida e falantes. Enxergam possibilidades onde os outros não veem e são capazes de combinar áreas tão diferentes quanto à física quântica e a poesia para criar uma ideia ou teoria. É comum pessoas deste tipo lerem diversos livros ao mesmo tempo e praticarem atividades muito diferentes entre si, desenvolvendo habilidades em diversas áreas.

Os líderes do tipo 7 têm a tendência de achar que as coisas estão indo bem, sem investigar a fundo o que pode estar saindo de errado ou os riscos de fracasso. Para eles, prestar atenção nos detalhes e bem menos atraentes do que se ater do quadro geral, o que pode comprometer a qualidade fina na entrega. Da mesma forma, fatos importantes podem ser negligenciados ou até mesmo omitidos, inconscientemente na comunicação aos demais. Ao iniciar projetos, eles acabam retendo as partes mais estimulantes para si e, muitas vezes, não fazem um follow-up sistemático e periódico dos trabalhos de sua equipe. Preferem “delegar”, ou seja, transferir a outros as atividades que não têm interesse em fazer, sem necessariamente monitorar os resultados e fazer as correções de rota ao longo do caminho. (CURSINO, 2015, p. 219)

Segundo Cursino (2015), a tendência do tipo 7 é ser inovador e gerador de ideias rápidas, faz com que seja atraído pela fase inicial dos projetos, pelo momento de sua concepção e síntese das ideias, propondo diversas possibilidades e caminhos para se abordar uma mesma questão. Devido a esta característica, se adapta perfeitamente a função de consultor ou conselheiro, interagindo de maneira pontual com a equipe e não sendo,

necessariamente, responsável por todas as fases do projeto. Preferem as equipes menos organizadas, nas quais sentem maior liberdade de atuação e pensamento.

Nota-se o tipo 7 é atraído por ambientes de trabalho informais, descontraídos e alegres. Gosta de locais de atmosfera criativa: com cores, música, móveis e objetos diferentes, não se adaptam a ambientes onde haja regras ou processos rígidos, apreciam ambientes com pouca ou nenhuma hierarquia, onde todos possam se relacionar e expor suas ideias livremente, sem se preocupar com erros ou uma única forma certa de pensar.

2.9.8 Tipo 8: Líder confrontador

Segundo Cursino (2015), o que para o tipo 8 é apenas uma conversa normal pode parecer para os outros uma agressividade ou um ataque. Sua força é sentida no ambiente mesmo quando este está em silêncio. Raramente passa despercebido e vive no estilo “tudo ou nada”, “preto no branco”.

Extremamente protetores. Tomam a defesa de si mesmos e dos amigos; combativos, assumem o controle, adoram uma briga. Precisam estar no controle. Manifestações ostensivas de raiva e de força; grande respeito por oponentes que resistem e lutam. Fazem contato através do sexo e de confrontações face-a-face. Estilo de vida excessivo: quantidades excessivas, altas horas da noite, o volume máximo. (PALMER, 1993, p. 42)

De acordo com Cursino (2015), os tipos 8 são altamente sensíveis à injustiça, especialmente para aqueles que consideram mais fracos e indefesos. Por mais que neguem, muitas vezes são protetores e compram brigas que não são suas. Na empresa, defendem as pessoas mais simples ou injustiçadas. Defendem aqueles que “colocam embaixo de sua asa”, que podem ser seus filhos ou a equipe que lidera na empresa.

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

Se o projeto é designado para uma equipe da qual ele participa, sua tendência é ir rápido para a ação, seguindo um plano linear de metas claras e sem muitas mudanças de rota. [...] Pode começar a dar ordens sem perceber, bem como empurrar e mover as pessoas com toda sua força para que comecem a fazer algo, podendo negligenciar planejamento e reflexão antes do início do projeto. (CURSINO, 2015, pp. 244-245)

Percebe-se que são os assertivos no Eneagrama. Falam as coisas de forma rápida, direta e sucinta, doa a quem doer, vão direto ao ponto e têm uma enorme impaciência com pessoas que falam com rodeios. Gostam de ter controle e poder sobre as coisas. A tendência natural do tipo 8 é assumir a liderança, se não sentir firmeza na autoridade em comando ou mesmo notar a falta de controle, ele tomará atitudes para assumir a liderança, mesmo que seja um subordinado na hierarquia da organização.

Para Cursino (2015), os tipos 8 encaram as dificuldades e os conflitos e não esmorecem, trabalhando e competindo para dar o seu melhor na equipe. Acreditam que estão fazendo o melhor ao atuar como capatazes das pessoas, podendo ser interpretados como mandões e atrair o ressentimento das outras pessoas da equipe, que podem se sentir atropeladas e desconsideradas.

Os tipos 8 são pessoas de decisão rápida, instintiva e, às vezes até impulsiva. Eles confiam tanto em suas decisões que podem se tornar inflexíveis, com tendências a seguir apenas o próprio ponto de vista, a não mudar uma vez que uma rota estratégica esteja traçada. Costumam ser bastante estratégicos, levando em conta os objetivos da organização e o faro que tem para colocar pessoas competentes nos lugares certos, deixando-as fazer o que for preciso. (CURSINO, 2015, pp. 248-249)

Verifica-se que pessoas do tipo 8 sentem prazer em superar os desafios de forma pessoal e costumam distribuir grandes desafios aos seus subordinados, para que possam se supera e mostrar sua força. Quando confiam na capacidade e no talento de uma pessoa, fazem de tudo para torna-la líder.

De acordo com Cursino (2015), o líder do tipo 8 costuma ser amado ou odiado, despertando emoções fortes naqueles que convivem com ele – é amado pelos companheiros que admiram sua força, sua franqueza e sua proteção e odiado por aqueles que sentem atropelados, atacados, menosprezados e, em casos mais graves, humilhados por sua força e seus ataques verbais.

2.9.9 Tipo 9: Líder mediador

Cursino (2015) afirma que para o tipo 9 é necessário estar disponível, atender as demandas dos outros e gerar o mínimo de conflitos possível para ser aceito e se sentir parte do mundo. Não ficam muito confortáveis quando estão no centro das atenções, em posição de

destaque em relação às outras pessoas. Como líderes, eles costumam acreditar no “nós conquistamos”, “nossa equipe fez acontecer”, e não no “eu conquistei”, “eu fiz a diferença”.

Obsessivamente ambivalentes; veem todos os pontos de vista; substituem prontamente os próprios desejos pelos desejos alheios e objetivos concretos por atividades não essenciais. (PALMER, 1993, p. 42)

De acordo com Palmer (1993), os tipos 9 são especialistas em interferir em conflitos, promovendo a sua mediação – eles lidam com as diferentes opiniões e ajudam as pessoas a se colocarem umas nos lugares das outras, entendendo e respeitando todos os pontos de vista envolvidos.

Sua dificuldade de falar “não” para os outros também costuma ser grande, por acreditar que isso é uma forma de conflito. Dessa maneira, acaba se sobrecarregando de tarefas dos outros para realizar, muitas vezes à custa de sua própria lista de afazeres, que vai para o final da fila. Quando não fica até altas horas trabalhando para atender tudo isso, são os seus objetivos pessoais que são empurrados para frente. (CURSINO, 2015, p. 269)

De acordo com Cursino (2015), o tipo 9 são os maratonistas do Eneagrama, conquistam suas metas por meio da persistência e da manutenção do ritmo. Sua força de vontade aparece na insistência quase paciente a médio e longo prazo, suportando a rotina e o trabalho pesado se isso for necessário.

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

O tipo 9 representa força mediadora que temos em nós usada no sentido mais positivo possível. Ele possui a habilidade de entrar em um grupo e retirar dele a melhor decisão comum, gerada a partir de respeito e de integração de diferentes pontos de vista, diferentes ritmos de vida. É o elemento gerador de harmonia, de ressonância e de vontade de trabalhar em conjunto. É o verdadeiro conceito de equipe, de coesão em grupos onde todos são ouvidos, se sentem parte do todo e rumam, de forma organizada e harmoniosa, para uma direção comum. (CURSINO, 2015, p. 273)

De acordo com Cursino (2015), às pessoas do tipo 9 têm facilidade para participar de equipes, sejam como líderes ou como integrantes. Como líder, é criador natural de equipes, agindo muito mais como facilitador e *coach*, do que dando ordens diretas. As pessoas se

sentem à vontade para dar opiniões individualmente ou em reuniões da equipe, sem receios de serem julgadas.

Nota-se que a liderança do tipo 9 é inclusiva: as coisas são pedidas em vez de simplesmente ordenadas; a porta da sala da liderança está sempre aberta e acessível para todos os funcionários, sem intimidação. Nela, os relacionamentos são harmoniosos e duradouros, valorizam-se a diplomacia, a paciência e a negociação.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Treinar e desenvolver líderes é o grande desafio do século XXI. Nem sempre as empresas têm de forma clara e evidente, o seu modelo de gestão e liderança. As organizações estão passando a perceber à necessidade de capacitar, alocar e realocar seus gestores de acordo com a personalidade e a capacidade de cada um. Uma empresa só irá crescer e se desenvolver a partir do momento em que seus colaboradores também se desenvolvem, começando por seus líderes; nesse contexto, o eneagrama se apresenta como uma excelente opção de desenvolvimento organizacional.

O eneagrama sendo um sistema milenarmente desenvolvido para o autoconhecimento permite uma visão ampla sobre os padrões de comportamento e decisão, identificando tendências positivas e limitantes de cada pessoa. A partir do conjunto de técnicas que oferece – decorrentes desse ferramental teórico denominado Eneagrama – profissionais e gestores podem reconhecer habilidades e desenvolver competências em si próprios e em seus colaboradores; assim, de forma relativamente precisa, o estudo desse ferramental teórico permite a compreensão da dinâmica e funcionamento das personalidades, compilando-as em nove tipos e seus padrões de comportamento.

A partir da categorização ofertada pelo Eneagrama, simplifica-se para o gestor ou profissional a compreensão dos motivadores, crenças e sentimentos que estão por trás dos comportamentos adotados pelos líderes e componentes de dada equipe. A partir disso, por exemplo, o colaborador entende o porquê faz o que faz e tem chance de fazer escolhas diferentes, proporcionando mudanças reais no comportamento. Contribui, assim, de forma eficaz na compreensão das formas e motivações de pensar, sentir, agir e reagir daquele que

estuda o ferramental teórico, bem como das pessoas com quem interage. Oferece, portanto, condições de descobrir e desenvolver pontos fortes e de identificar limitações, resultando em qualidade nos relacionamentos profissionais, pessoais e sociais.

As equipes que trabalham entusiasmadas, que estão em um ambiente que lhes proporcionam aumento em sua capacidade intelectual, um local que seja de acordo com sua personalidade e que possam crescer, aliando seus interesses pessoais aos interesses da organização, proporcionam mais resultados aos objetivos organizacionais para os quais foram alocados funcionalmente. Logo, um conjunto de técnicas bem alinhadas, tais como as ofertadas pelo Eneagrama, oferece grande vantagem competitiva as organizações.

Conforme analisado neste artigo, cada eneatipo observa a realidade – compreendida como vida - e o trabalho através da sua lente perceptiva, sendo que cada um tem o seu tempo de agir, forma de resolver conflitos e fator motivador. Dotado desse conhecimento, a organização e ou gestor, poderá antecipar o processo de tomada de decisões das pessoas da equipe, conseguindo coesão.

O Eneagrama descreve as motivações por trás das ações, as crenças e as estratégias por trás das decisões, além das rotas mais eficientes de crescimento e expansão para cada um dos tipos. O objetivo final não é apenas conhecer a sua personalidade e a dos outros, mas expandir-se e desenvolver-se além dela, incorporando características positivas dos demais tipos para melhoria de sua liderança.

Entende-se que o líder, juntamente com seus liderados são capazes de erguer uma organização e o Eneagrama atua como estratégia de maturidade, desenvolvimento e diversidade. Favorecendo o engajamento no sentido de tornar a organização funcionalmente competitiva, maximizando os lucros, reduzindo os custos, produzindo produtos e serviços com qualidade e um atendimento qualificado.

Conclui-se que o Eneagrama contribui para uma liderança eficaz, interagindo de forma integrada com o mapa de personalidades de liderança, atua as influências na obtenção de resultados, tomada de decisões, autodomínio, comunicação, gerenciamento das equipes, gestão da mudança e estilos de liderança. Esse conjunto de ferramentas pode ser usado em diversos ramos do conhecimento e tem grande utilidade na liderança e na sinergia de equipes.

Em empresas, o Eneagrama vem-se mostrando cada vez mais útil nos processos de seleção de pessoal, construção de equipes de alto desempenho, mudanças na cultura

organizacional, desenvolvimento gerencial e de liderança, gestão de conflitos, bem como de motivação e integração dos funcionários.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à Administração** – Uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto – **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CURSINO, Nicolai. **Eneagrama para líderes** – Autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2015.

HUBNER, Roberto Alves Banaco; VERMES, Joana Singer; ZAMIGNANI, Denis Roberto; MARTONE, Ricardo Corrêa; KOVAC, Roberta. **Fundamentos de Psicologia** – Temas clássicos da psicologia sob a ótica da análise do comportamento. Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 2012.

KOTTER, John. **Liderando mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PALMER, Helen. **Eneagrama**: compreender-se a si mesmo e aos outros em sua vida. 2.ed. São Paulo: Paulinas, 1993.

ROBBINS, Stephen. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

UHLMANN, Gunter Wilhelm. **Administração**: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea. São Paulo: FTD S/A, 1997.