



RAFAELA LOREJAN PINTO

**DESENVOLVIMENTO DE LÍDERES ATRAVÉS DO
ENEAGRAMA NA EMPRESA PRO TORK**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Londrina – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Desenvolvimento de Líderes Através do Eneagrama na empresa Pro Tork,

elaborado por Rafaela Lorejan Pinto aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Local, Data

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Aplane — Tecnologias de Planejamento Ltda, representada neste documento pelo Sr.(a) Alcione Marques Fernandes, Coach, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Desenvolvimento de Líderes Através do Eneagrama na Empresa Pro Tork, realizados pelo aluno Rafaela Lorejan Pinto, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Jacarezinho, 17 de outubro de 2018.



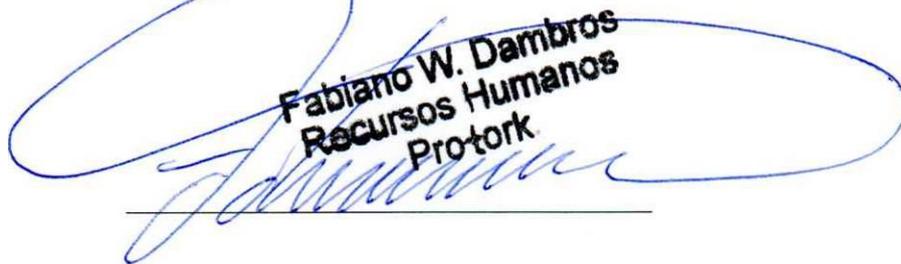
Coach

Alcione Marques Fernandes

DECLARAÇÃO

A empresa Pro Tork, representada neste documento pelo Sr.(a) Fabiano Wouters Dambrós, recursos humanos, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Desenvolvimento de Líderes Através do Eneagrama na Empresa Pro Tork, realizados pelo aluno Rafaela Lorejan Pinto, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Jacarezinho, 17 de outubro de 2018.


Fabiano W. Dambrós
Recursos Humanos
Pro-tork

Recursos humanos Pro

Tork

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rafaela Lorejan Pinto, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG1-Londrina (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 02/12/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Desenvolvimento de Líderes Através do Eneagrama na Empresa Pro Tork, é autêntico e original.

Jacarezinho, 17 outubro de 2018



Rafaela Lorejan Pinto

Dedico aos meus pais que tenho como referência e modelo de vida, e aos meus irmãos que
são meus pilares.

Agradecimentos

Aos meus pais que sempre me apoiaram e acreditaram em mim, aos meus professores como referências educacionais e à Instituição Getúlio Vargas pela oportunidade de fazer parte deste time.

RESUMO

O Eneagrama permite que você ajude o outro além de si mesmo, beneficiando o trabalho em equipe e desenvolvendo o autoconhecimento, a comunicação externa e interna, processos de gestão, ponto de equilíbrio, e, também, o relacionamento interpessoal. Após esse conhecimento aplicado e estudado as percepções do seu tipo e das pessoas à sua volta - seja no âmbito profissional, familiar ou pessoal - se tornam amplas, ficando mais fácil lidar e superar as dificuldades, solucionando-as de forma eficiente. Cada pessoa pode ter um pouco de cada dos nove tipos, porém um deles sempre é predominante. No processo de liderança essa ferramenta vem sendo muito utilizada pelas empresas no processo de formação dos mesmos, descobrindo qual seu tipo de personalidade, o que precisa ser melhorado e o que precisa ser mantido, ter autocontrole sobre suas emoções. Trabalhar esses pontos podem ser o engate para o sucesso profissional, sendo possível perceber a real necessidade de seus liderados. Dentre os nove tipos há três centros de inteligência principais, chamadas de tríades centrais, sendo: mental (tipos 5, 6 e 7) – centro de energia: cabeça; emocional (tipos 2, 3 e 4) – centro de energia: coração e instintivo (tipos 8, 9 e 1) – centro de energia: barriga.

Palavras Chave: Eneagrama. Autoconhecimento. Liderança. Personalidade.

ABSTRACT

The Enneagram allows you to help the other in addition to yourself, benefiting teamwork and developing self-awareness, external and internal communication, management processes, break-even, and also interpersonal relationships. After this applied and studied knowledge the perceptions of their type and the people around them - whether in the professional, family or personal - become broad, making it easier to deal with and overcome the difficulties, solving them efficiently. Each person can have a bit of each of the nine types, but one of them is always predominant. In the process of leadership this tool has been widely used by companies in the process of training them, discovering what type of personality, what needs to be improved and what needs to be maintained, to have self-control over their emotions. Working these points can be the hitch for professional success, being possible to realize the real need of its people. Among the nine types there are three main centers of intelligence, called central triads, being: mental (types 5, 6 and 7) - energy center: head; emotional (types 2, 3 and 4) - energy center: heart and instinctive (types 8, 9 and 1) - energy center: belly.

Key Words: Enneagram. Self knowledge. Leadership. Personality.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CHEFE VERSUS LÍDER.....	4
FIGURA 2 – NOVE PONTOS DO ENEAGRAMA.....	6
FIGURA 3 – OS CENTROS DE INTELIGÊNCIA.....	10
FIGURA 4 – CONHECIMENTO DA FERRAMENTA – DADOS.....	17

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PRINCIPAIS FUNÇÕES DE UM LÍDER.....	3
TABELA 2 – EXEMPLO QUESTIONÁRIO – ENEAGRAMA.....	12
TABELA 3 – LÍDERES DE CADA TRÍADE.....	14

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DE LITERATURA	3
2.1 AS PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA.....	3
2.2 AS PRINCIPAIS TEORIAS DE ENEAGRAMA.....	5
2.3 CORRELAÇÃO ENEAGRAMA E LIDERANÇA.....	8
3. METODOLOGIA	11
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	14
5. CONCLUSÕES.....	18
6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	20
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21
8. ANEXOS.....	22
8.1. DESCUBRA SEU PERFIL - QUESTIONÁRIO.....	22

1. INTRODUÇÃO

O Eneagrama vem sendo cada vez mais utilizado em programas de liderança, no intuito do profissional desenvolver o autoconhecimento, conhecendo seus pontos fortes, suas limitações, e pontos fracos, indicando onde se aloca o principal desequilíbrio e como desenvolver. É uma ferramenta que faz com que as pessoas de hoje sejam mais conscientes e comprometidas.

A palavra Eneagrama foi construída pela junção de dois termos gregos: ênea que tem o significado de 9 e grama que tem o significado de gráfico, na qual é representado por um círculo com uma estrela de 9 pontas, é um símbolo de sabedoria que existe há mais de três mil anos. Não foi um estudo inventado pelo homem, mas sim descoberto por ele, pois sua sabedoria provém de uma inteligência além da humana. Cada pessoa pode desenvolver traços de todos os tipos, porém dentre os 9 tipos de personalidade tem aquele que é predominante

Quando estudado os tipos de personalidades, o estudante se permite compreender melhor primeiramente “nós” e após o outro, independentemente de seu nível hierárquico. E, se tratando de cargos de liderança, o Eneagrama vem sendo uma ferramenta muito utilizada. Mas, afinal, qual a importância do trabalho de Eneagrama aplicado no desenvolvimento de líderes em uma empresa?

O trabalho tem como Objetivo geral mostrar a importância do Eneagrama aplicado na formação de liderança na empresa Pro Tork com base nas tríades centrais, identificando os pontos fortes e pontos a serem melhorados no processo de transição, para melhoria na performance e no desenvolvimento do papel de gestor. Tem como objetivos específicos:

- Esboçar visão de Liderança, destacando conceitos relevantes;
- Esboçar visão de Eneagrama, destacando conceitos relevantes;
- Correlacionar Eneagrama e Liderança;
- Descrever métodos de melhoria profissional e pessoal para o profissional de cada tríade.

Foi realizado um programa de formação de Líderes na empresa Pro Tork usando como ferramenta o Eneagrama, treinamento desenvolvido e aplicado pelo Coach Alcione Marques Fernandes da empresa Aplane Tecnologias de Planejamento Ltda - ME.

A Relevância deste trabalho é mostrar a importância do Eneagrama aplicado no desenvolvimento de líderes na empresa Pro Tork.

Tem-se como base a aplicação da ferramenta acima citada para um grupo de liderança na empresa Pro Tork, afim de aprimorar seus pontos fortes e trabalhar em cima dos pontos a desenvolver, como também, melhoria na autoestima, autoconhecimento, compreensão das diferenças individuais, entre outros.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 As Principais Teorias de Liderança

Para Hunter (2004), o líder deve ter a prontidão de satisfazer o que seus liderados esperam, e essa satisfação não vem de vontades, mas sim, de necessidades. Buscar também o trabalho em equipe e a cooperação por meio de sua ação, capaz de desenvolver, estabelecer e manter uma direção, além de se atentar, observar e agir de acordo com a diversificação da cultura, crenças e valores.

Afirma Renato que:

“O líder é uma pessoa que foge ao senso comum. Realiza papel dele e ainda possui competências e qualidades que o colocam à frente dos demais. É sempre identificado como alguém que inspira boas mudanças e transforma o ambiente por onde passa.” (LISBOA; R; S, 2017)

Os líderes são papéis fundamentais tanto para empresa quanto para sociedade. “Se a nossa visão nos leva para a realização de uma sociedade melhor, mais sustentável, justa, ecológica, próspera, e de gente mais feliz, isso está em grande parte nas mãos dos líderes de nossas empresas atuais” (CURSINO; N, 2018).

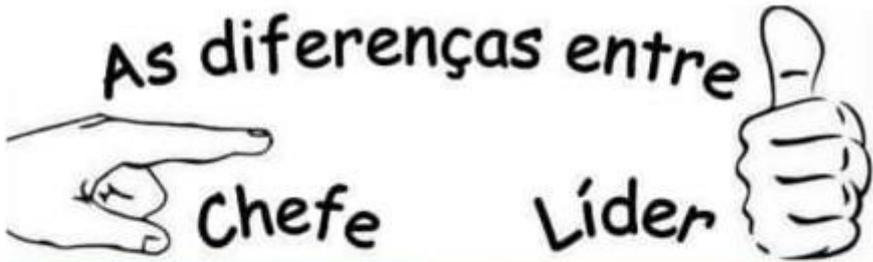
Segue abaixo a Tabela 1 considerando as principais funções de um líder, afim de nortear alguns atributos necessários, mas não suficientes:

- Iniciativa	- Autoconfiança	- Habilidades Administrativas
- Comprometimento	- Humildade	- Habilidades Intelectuais
- Agilidade	- Ousadia	- Apoio ao trabalho do grupo
- Coragem	- Honestidade	- Assumir Responsabilidades
- Criatividade	- Habilidade Sociais	- Equilíbrio e controle emocionais
- Entusiasmo	- Habilidades Interpessoais	- Conduta Ética
- Integridades	- Habilidades Técnicas	- Poder de Decisão
- Comunicação	- Verbalização	- Trabalho coeso/em equipe

Tabela 1: Principais funções de um líder

Vale ressaltar que há alguns que se roteiam líderes, mas são apenas chefes. Tatiane (2016) traz uma breve definição, onde chefes são aqueles que querem resultados sem se importar com a necessidade dos subordinados, geralmente acham que o crédito do trabalho da equipe é apenas dele, e que é obrigação do funcionário entregar sempre um serviço de qualidade pois exclusivamente está ganhando para isso. Já líderes, são aqueles que trabalham em equipe, caminha junto e motiva a equipe a sempre ir avanço, quando há desmotivação é o primeiro a trabalhar nisso, busca trabalho em equipe e os vangloriam pelos serviços entregues, pois os resultados são de todos.

Abaixo segue uma pequena ilustração diferenciando os dois cargos:



Conduz empregados	Orienta empregados
Apoia-se na autoridade	Apoia-se na boa vontade
Inspira medo	Cria entusiasmo
Diz "EU"	Diz "NÓS"
Atribui culpa aos erros	Conserta os erros
Sabe como se faz	Mostra como se faz
Usa pessoas	Desenvolve pessoas
Leva o crédito	Dá o crédito
Manda	Pede
Diz "vai"	Diz "Vamos"

Fonte: Figura Chefe vs, 2013

Figura 1: Chefe versus Líder

No dia-a-dia nota-se essa diferença vista desde seus liderados até quem está em um nível hierárquico mais alto.

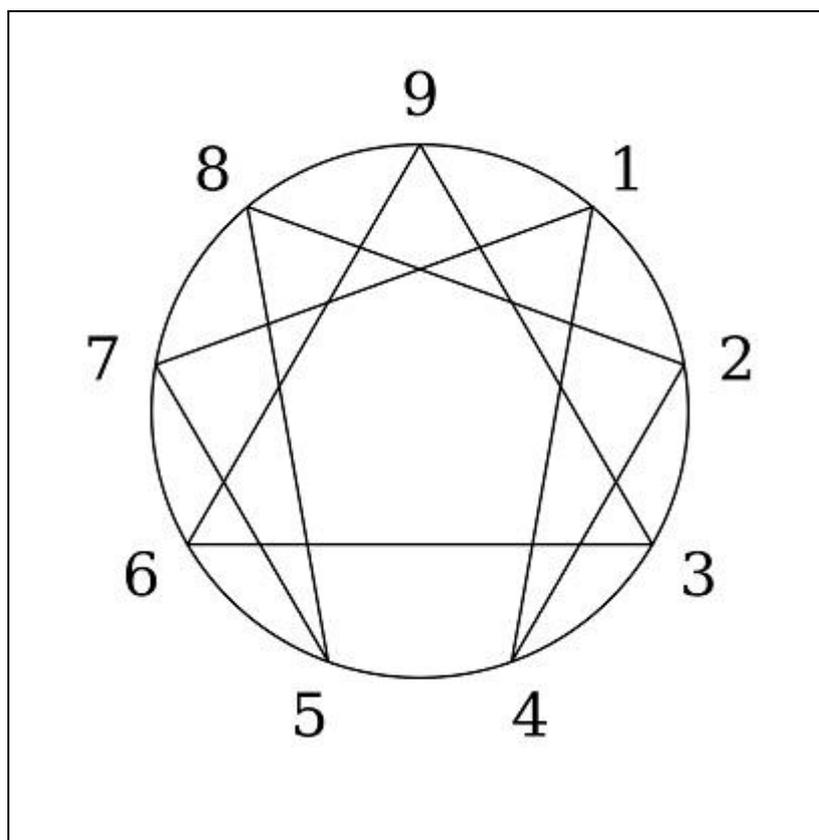
2.2 As Principais Teorias de Eneagrama

De acordo com Riso e Hudson (p 11, 2003), os seres humanos são propriamente movidos por uma inquietação interna, com a sensação de insatisfação, desejando sempre o que não possui. Isso se dá devido ao fato de ser ensinado que a qualidade de vida está ligada à riqueza exterior, mas as coisas externas não podem falar à acentuada inquietação da alma. No interior de cada um possui mais riquezas do que se imagina, e essas riquezas podem ser administradas.

Ainda seguindo essa linha de pensamento dos autores Riso e Hudson (p 13, 2003), existe um sistema chamado de Eneagrama que permite cada um entender a si mesmo e ao mundo em que cerca, ver e entender melhor o “eu” e os “outros”, esse sistema dependo dos padrões de personalidade e de disposição para a auto-análise honesta, não mostram só os principais problemas, mas também indica como lidar prazerosamente com eles, e fazendo voltar para a acentuada inquietação da alma. Cada ser possuiu um tipo de personalidade, tipo esse que permite seu entendimento, ajudando nos pontos fortes e fracos de cada um.

”O símbolo do eneagrama é composto de um triângulo equilátero apontado 9, 3, 6. Uma figura hexagonal conectando os outros pontos 1, 4, 2, 8, 5, 7. E um círculo envolvendo todos os pontos. Cada ponto significa uma personalidade, segundo os estudos do Eneagrama, atribuído 9 personalidades básicas.” (Minasi, J, E; Volpi, H, J; 2016)

São 9 tipos principais de personalidade, e é uma importante ferramenta de desenvolvimento para vida profissional e pessoal. A figura abaixo ilustra os pontos do eneagrama, e suas conexões.



Fonte: Palmer, 2002, p. 25.

Figura 2: Nove Pontos do Eneagrama

Cada um tem um pouco de cada tipo, porém, há um desse tipo que é predominante. Os autores Don Richard Riso e Russ Hudson (2012, p21) classifica os tipos como:

1. (UM) Reformista: seguidor dos princípios, tem um senso claro e preocupa-se em sempre fazer o certo, busca perfeição e tem medo de cometer erros. Tem forte em si o ato de criticar, possui um senso intuitivo de quão perfeitas as coisas poderiam ser.
Pontos positivos: na faixa saudável são criteriosas, ponderadas, realistas e nobres.
Pontos a melhorar: impaciência e raiva reprimida.
2. (DOIS) O Ajudante: Se esforça para agradar os outros, quer ganhar aprovação e adapta aos desejos das pessoas como forma de ganhar amor delas. Tem dificuldade em reconhecer suas necessidades, acaba satisfazendo-as quando ajuda os outros, podem ser sentimentalistas e adúladoras.
Pontos positivos: são altruístas e desprendidas que amam a si mesmas e aos outros incondicionalmente.

Pontos a melhoras: dificuldade em cuidar de si mesmas e reconhecer suas próprias necessidades.

3. (TRÊS) O Realizador: movido pelo sucesso, seguras de si e encantadoras. Estão sempre prontas para agir, são pessoas que se aceitam, autênticas. Muita motivação e muita visibilidade no trabalho.

Pontos positivos: são pessoas autênticas e representam tudo aquilo que parecem ser: modelos que a todos inspiram.

Pontos a melhorar: paixão excessiva pelo trabalho e a competitividade.

4. (QUATRO) O Individualista: são atentas a si mesmas, reservadas, sensíveis e calmas. Geralmente honestas e sem medo de revelar como são, mas estão sujeitas às oscilações de humor e inibições.

Pontos positivos: são pessoas muito criativas e inspiradas, capazes de renovar-se e transformar as próprias experiências.

Pontos a melhorar: comodismo e autocomiseração.

5. (CINCO) O Investigador: pessoas curiosas, alegres e perspicazes. São inovadoras e independentes, desvinculadas do amor e das emoções fortes, quando se encontram um momento reservado, se mostram distantes.

Pontos fortes: Visionários e pioneiros, vivem adiante de seu tempo, vendo o mundo de uma forma inteiramente nova.

Pontos a melhorar: isolamento, excentricidade e niilismo.

6. (SEIS) O Partidário: são pessoas dignas de confiança, costumam ser indecisas e cautelosas, mas ao mesmo tempo podem se mostrar desafiadoras, rebeldes e reativas.

Pontos fortes: dotadas de estabilidade e autoconfiança, defendendo os mais necessitados.

Pontos a melhorar: desconfiança e insegurança.

7. (SETE) O Entusiasta: são pessoas versáteis, otimistas e espontâneas. Por serem brincalhonas e joviais podem se mostrar pouco disciplinadas e dispersivas. Tendem a assumir mais responsabilidades do que podem dar conta, e por isso vivem ocupados.

Pontos fortes: quando se encontram na faixa saudável, mostram-se capazes de se concentrar em suas metas, se tornando e se realizando cheias de alegria e gratidão.

Pontos a melhorar: superficialidade e impulsividade.

8. (OITO) O Desafiador: são pessoas seguras de si, assertivas e firmes. São talentosas e podem também serem dominadoras e orgulhosas, do tipo forte e dominador. Muitas vezes por achar que devem controlar o meio em que vivem, mostram-se contenciosas e intimidadoras.

Pontos fortes: quando se encontram em sua faixa saudável são mestras do autodomínio – usando suas garras para melhorar a vida de outros, as vezes, deixando sua marca na História.

Pontos a melhorar: dificuldade de compartilhar a intimidade.

9. (NOVE) O Pacifista: pessoas de fácil convivência, são constantes e receptivas. São fáceis de contentar, mas podem ir longe demais na disposição de ceder para manter a paz.

Pontos fortes: incansáveis em sua dedicação a aproximar os demais e resolver mal-entendidos.

Pontos a melhorar: passividade e teimosia.

Tem alguns pontos dos tipos do Eneagrama a serem considerados, Nicolai Cursino (2017) em seu livro transpassa esses conceitos: cada pessoa possui uma personalidade, mas não quer dizer que ela seja uma; nenhum tipo é melhor do que o outro; o tipo de cada ser não é definido por atitudes, comportamentos e pelo que se faz exteriormente, mas sim por estratégias mentais, vícios emocionais, motivações, vícios emocionais e crenças centrais.

O Eneagrama possui suas tríades principais. 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 instintiva (MEDA, M; 2016). As tríades serão abordadas no decorrer deste trabalho.

2.3 Correlação Eneagrama e Liderança

Para que um líder esteja em evolução, há de ter autoconhecimento. Descreve Nicolai (2017) que o Eneagrama para líderes é um sistema de desenvolvimento profissional, organizacional e pessoal que refere nove tipos principais de perfis, cada um com suas inclinações mentais, instintivas e emocionais que refletem em um estilo central de liderança.

O autor relata também:

“Apesar de descrever com muita precisão os prováveis comportamentos de cada um dos nove tipos, a riqueza do Eneagrama está no fato de ele ser

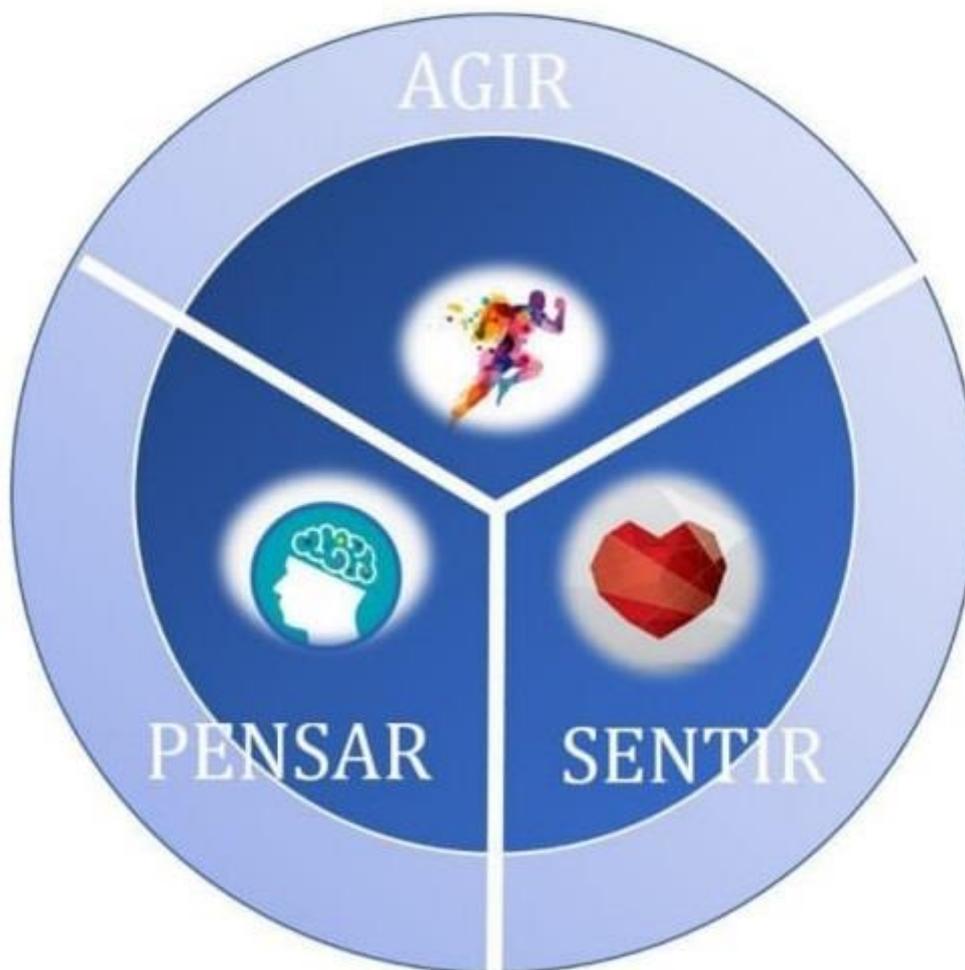
muito mais do que uma tipologia de personalidades. Ele descreve as motivações por trás das ações; as crenças e as estratégias inconscientes por trás das decisões; as rotas exatas e mais eficientes de crescimento e expansão para além dos padrões de cada tipo. Além disso, aponta os motivadores e as estratégias por trás dos comportamentos – não apenas o que as pessoas fazem, mas o que as motiva a serem como são. Trata-se de um mapa e uma estratégia de maturidade, desenvolvimento e diversidade baseados em autoconhecimento e autodomínio.” (CURSINO; N, 2017)

Estudar o perfil Eneagrama auxilia no entendimento do próprio eu. “O eneagrama poderá fazê-lo entender o que é liderança e o que fazer para aperfeiçoá-la e desenvolvê-la. [...] permitindo atingir metas com maior facilidade, ao explorar com mais eficácia nossos pontos fortes.” (DORES; M, 2017)

Além disso, Nicolai (2017) afirma que o Eneagrama permite que os líderes tomem discernimento, desenvolvam e planejam seus gaps, assim como seus recursos de liderança em conexão com o que a organização espera. Não é apenas aprendizado de novas habilidades ou atitudes, trata-se de um processo de mudança real de forma profunda, permitindo notar as reais motivações, sagacidade, e maneiras de encarar o mundo de suas equipes, seus pares e superiores hierárquicos, transformando o desenvolvimento em uma ferramenta presente para ampliação de um ambiente mais sustentável.

Seguindo com o autor Nicolai (2017), o Eneagrama trabalho com os três centros de inteligência principais, cada um deles com carga suficiente para ser levado a ações distintas, sendo eles: centro de inteligência mental (tipos 5, 6 e 7): localizado em na cabeça, responsável principalmente por insights, pensamentos, interpretações, entre outros; centro de inteligência emocional (tipos 2, 3 e 4) está localizado no centro do peito, próximo ao coração, responsável pela troca de sentimento, pela habilidade de conexão; e por terceiro e último, o centro de inteligência instintiva (ficou 8, 9 e 1), localizado na barriga, próximo ao umbigo, onde decisões são tomadas principalmente se utilizando das sensações físicas e da inteligência celular divididas pelo corpo.

Já Priscila (2018) os define como: cognitivo (centro mental); o emocional (centro do coração) e o instintivo (centro do corpo). Nomes distintos com o mesmo significado, abaixo a figura 3 ilustrando suas posições:



Fonte: Godoy, p. 14, 2018

Figura 3 – Os Centros de Inteligência

Segundo Nicolai (2017) todos possuem e utilizam as tríades, com equilíbrios diferentes, dependendo do tipo e subtipo, em algumas vezes esses centros se encontram desequilibrados, um roubando energia dos outros, tornando-se uma espécie de ditador interno. O equilíbrio desses centros é um empenho avançado de autoconhecimento, indispensável para se tornar um líder melhor. Serão abordados com mais eficiência nas seguintes páginas do trabalho.

3. METODOLOGIA

A empresa contratante para a realização do processo de desenvolvimento de líderes é a Pro Tork, de acordo com o institucional disponível em seu site, a organização nasceu em 1988 na cidade paranaense de Curitiba, na qual se tornou líder mundial na produção de capacetes, além da maior fábrica de moto peças da América Latina. Em 1993 tomou a decisão de se instalar na cidade de Siqueira Campos, localizada no interior do Paraná, onde conseguiu projetos fantásticos. Sua área construída soma 600 mil metros, com mais de cinco mil funcionários, e diversidade de produtos, totalizando 30 mil em seu catálogo. A empresa atende hoje o país inteiro, e, o exterior também recebe seus produtos, totalizando 56 países atendidos.

O treinamento na empresa Pro Tork foi realizado para o desenvolvimento de pessoas que irão exercer o cargo de liderança. O treinamento é baseado no estudo do Eneagrama, onde se torna uma ferramenta importantíssima para tal desenvolvimento. O Coach aplicador foi o Sr. Acione Marques Fernandes, representado pela sua empresa Aplane Tecnologias de Planejamento Ltda – ME, está inserida no mercado há mais de 15 anos e é referência no trabalho que desenvolve, é altamente recomendada por entidades e parceiros que conhecem o seu trabalho.

A aplicação foi realizada para um grupo de líderes, divididos em encontros, ressaltado a importância do autoconhecimento entrelaçado com a troca de experiências e conhecimentos para este cargo de confiança.

O treinamento foi iniciado com a explicação geral do Eneagrama, enfatizando sua relevância e o modo que ela pode ajudar e auxiliar no processo, explorando e enfatizando as tríades centrais. Ferramenta essa que ajuda a descobrir qual o tipo de empreendedor de cada um, e, também, ajuda a gerenciar qualquer perfil profissional, estudo comprovadamente eficaz e muito utilizado em empresas para a seleção de pessoal, orientando-os como superar os comportamentos considerados “fracos”.

O profissional responde 9 folhas de questionário (segue em anexo o questionário utilizado pelo Coach em seus treinamentos) com 25 perguntas cada, assinalando com “x” as afirmações na qual o participante se identifica, vale ressaltar que o questionário deve ser preenchido pensando nos comportamentos que tem, e não nos pensamentos que gostaria de ter, é de suma importância que seja verdadeiro em todas as afirmações presentes, para que seja um

resultado mais preciso, após colocar a somatória de pontos de cada página respondida. A tabela 2 relata um exemplo de como é realizado:

	QUANTIDADE	RESULTADO OBTIDO
QUESTIONÁRIO 1	25	10
QUESTIONÁRIO 2	25	12
QUESTIONÁRIO 3	25	7
QUESTIONÁRIO 4	25	9
QUESTIONÁRIO 5	25	17
QUESTIONÁRIO 6	25	4
QUESTIONÁRIO 7	25	9
QUESTIONÁRIO 8	25	20
QUESTIONÁRIO 9	25	5

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Tabela 2: Exemplo questionário – Eneagrama

Observando o quadro 3 acima como exemplo de questionário respondido, pode-se notar que no questionário 8 a somatória deu 20, sobressaindo aos demais, neste caso o perfil predominante do exemplo acima é o tipo 8 – O Desafiador.

Após os resultados obtidos, o Coaching trabalha em cima dos perfis apontados. É trabalhado um a um de acordo com seu tipo dentre os 9 perfis, tirando dúvidas e esclarecendo alguns fatores. Neste processo os colaboradores têm uma visão ampla do seu “eu”, se identificando com algumas atitudes que estão ligadas e entrelaçadas.

No presente trabalho não serão abordados os 9 tipos de personalidades, mas sim pelas tríades centrais (mental, emocional e instintiva). Para tanto, serão estudados 3 funcionários com perfis distintos, vale ressaltar que cada um possui um pouco de cada perfil, mas tem um que é predominante, e, quando em seu estado negativo precisa ser trabalhado, e nenhum perfil é melhor que o outro.

Se, extrairmos o resultado para as tríades, se baseando no exemplo do quadro 3 acima, as tríades ficariam da seguinte forma:

- MENTAL (tipos 5, 6 e 7): total de 30 pontos
- EMOCIONAL (tipos 2, 3 e 4): total de 28 pontos
- INSTINTIVA (tipos 8, 9 e 1): total de 35 pontos

Como verificado, a tríade predominante no exemplo acima é INSTINTIVA, serão detalhadas nas próximas páginas.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente trabalho serão mostrados os resultados de 3 colaboradores da empresa, 1 para cada tríade central, totalizando 3 funcionários (líderes), conforme ilustrado na Tabela 3 abaixo:

LÍDERES	TRÍADES
X	MENTAL
Y	EMOCIONAL
Z	INSTITIVA

Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Tabela 3: Líderes de cada tríade

Serão descritas as personalidades evidenciadas em cada tríade, juntamente com seus pontos fortes e seus pontos de melhoria, abaixo destacadas:

Líder X (MENTAL) - Centro de energia: cabeça

Preocupante com a ansiedade, buscador de confiança, se dedica para encontrar algo em que possa ter apoio e orientação interior. Está preocupado com o futuro, a mente turbulenta e “ligada no 220”, não consegue se desligar totalmente, pois está sempre ansioso com algo, se indagando com perguntas do tipo: “qual melhor decisão a ser tomada?” “Qual o caminho para esse processo?” “Como enfrentar esse tipo de problema?”

Possui grande necessidade de previsibilidade, gosta de imaginar, planejar, criar e visualizar, a tríade mental é responsável pela intuição e insights.

Pontos saudáveis: Faz ótimo uso das características de raciocínio, planejamento, criatividade.

Pontos a melhorar: em seu estado não saudável, causa insegurança, medo e excesso de ansiedade, tem problemas no processamento dos próprios sentimentos. Pode se auto boicotar, perde fácil o entusiasmo quando não tem uma causa para lutar. Corre o risco de ser pouco ousado em seu cargo de liderança, se conformando com o pouco, tendo dificuldade em se aprofundar em uma única coisa, quer fazer tudo ao mesmo tempo, podendo abandonar projetos no meio do caminho.

Para exercer com equilíbrio seu cargo de liderança precisa desenvolver a autoconfiança e confiar mais nas pessoas à sua volta, sem ter medo de assumir papel de liderança, enfrentar os problemas de frente na fé de que tudo dará certo. Se reeducar para realizar uma coisa de cada vez, sem atropelamento.

Um ótimo exercício para praticar é se acalmar e relaxar a mente. Respire por 10 segundos e após solte por mais 10 segundo, faça algumas repetições e concentre-se na sua respiração. Tente não perder o foco, e deixe os olhos sempre fechados no decorrer do exercício, pratique.

Líder Y (EMOCIONAL) – Centro de energia: coração

Interage por meio de seu centro emocional de inteligência, tem a habilidade de sentir o que as pessoas estão sentindo e se conectam a elas. Se preocupa com a imagem que está passando para outrem e se estão gostando de seu jeito. Possui facilidade para se adaptar em seus relacionamentos, sejam eles pessoais ou profissionais.

Pontos saudáveis: Tem habilidade de possuir empatia e se conectar com os liderados, tem fácil habilidade de se adaptar e sente quando algo não está indo muito bem.

Pontos a melhorar: Busca contínua de aprovação e aceitação. Está sempre achando que não tem valor e cai na armadilha da autocomiseração, está tentando administrar a vergonha, de que há algo errado com ele. Quer condicionar a carreira à aprovação, preferindo exercer cargos em que o poder é exercido de maneira indireta, e quer sempre dar suporte aos subordinados. As vezes possui pressa para subir degraus, com afobação e intensidade.

Para exercer com equilíbrio seu cargo precisa se vestir no papel de liderança e não apenas de suporte, não tentando suprir sempre as necessidades dos subordinados. Firmar na cabeça a ideia de que há assuntos que não dependem dele, muitas coisas precisam de tempo para aflorar, não se comparar com os outros líderes, e, controlar o excesso de sentimentalismo.

Um ótimo exercício a ser praticado é evitar ler e interpretar demais cada gesto e pessoa, quando achar que não tem valor, respire fundo e bem devagar, sinta seu coração e repita o quanto você tem valor.

Líder Z (INSTITIVO) – Centro de energia: barriga

Ligado a inteligência corporal, e tem uma grande conexão com ele. Emprega e fixa sua vontade no mundo sem ser afetado, se esquivava quando o assunto é ser influenciado, mantendo sempre uma sensação de autonomia, possui a preocupação em manter seu limite interior.

Pontos saudáveis: em sua fase saudável, é prático, centrado e pé no chão, sabe o que tem que ser feito e faz sem rodeios ou dramas. É focado em tarefas e ações.

Pontos a melhorar: É agressivo com aquilo que tira sua paz, mas as vezes essa energia é dirigida para o próprio eu. Mesmo quando não há nenhuma ameaça real quer proteger seu espaço, agindo com raiva e agressividade. Quer que os subordinados façam tudo no seu tempo, nem que para isso tenham que impor autoridade, alguns momentos são considerados rude e “sem coração.” Possui a dificuldade de voltar atrás, se apega ao poder e possui tendências de quebrar regras.

Para exercer seu cargo com equilíbrio precisa aceitar a si e aos outros com menos críticas, desenvolver a paciência e a tolerância, aceitar que erros acontecem e pode acontecer a qualquer momento. Aprender a delegar e aceitar o tempo de seus liderados, priorizar suas necessidades.

Um bom exercício para praticar é fechar os olhos, respirar devagar, relaxar e se concentrar no momento, deixe a mente se esvaziar e permita sentir-se mais calmo, se deixe vivenciar o agora.

Segue abaixo a Figura 4, comparando a quantidade de funcionários que não sabiam o que era o Eneagrama, funcionários que só ouviram falar, e a minoria que conhecia a ferramenta. A maioria com alto índice de aprendizagem.



Fonte: Elaboração da autora, 2018.

Figura 4: Conhecimento da ferramenta – DADOS

Nota-se a importância de levar esses conhecimentos aos colaboradores da empresa Pro Turk, e também para as organizações que possuem interesse no desenvolvimento de seus gestores. Os colaboradores que participaram do treinamento aprimoraram suas habilidades,

levando consigo o conhecimento de uma ferramenta importantíssima a ser utilizada e desenvolvidas em suas funções, sejam elas já ocupadas ou não.

5. CONCLUSÕES

O papel de alta gestão tem papel fundamental em uma organização, onde o responsável pela contratação deposita um valor de confiança muito alto, e espera-se que o retorno seja positivo, andando ao lado da criatividade, espírito de equipe e inovação. O líder é exemplo a ser seguido, os subordinados esperam que o gestor proporciona segurança e os motive a conquistar o desejado.

As empresas consideram que os gestores precisam se desenvolver mais e ele deve estar apto e aberto para implementar mudanças, seja de forma intrínseca ou extrínseca. O Eneagrama vem para casar com o tema “liderança”, funcionando com eficiência e precisão, a ferramenta vem crescendo fortemente no meio corporativo. Não é um estudo derivado do homem, vai além do que qualquer mente humana.

O objetivo deste trabalho foi enfatizar a importância do desenvolvimento para líderes utilizando como ponte a ferramenta do Eneagrama, para o autoconhecimento, superação de dificuldades, ações de melhorias profissionais e pessoais, gerenciar melhor seus talentos, incentivar a equipe a ter um desempenho superior, como também ter uma visão sistêmica e perceptiva dos outros tipos de personalidades na qual não é a predominante. Sabendo lidar com as situações diárias e as imprevistas, principalmente no meio em que está exercendo o papel de liderança.

Identificando através do estudo da empresa Pro Tork algumas atitudes a serem mantidas e outras a serem mudadas para a busca contínua de alta performance e desempenho. Empresas que fazem o uso do Eneagrama para capacitar seus colaboradores pensam no futuro e no bem-estar dos mesmos, como também da própria organização, vale ressaltar que os cargos de alta gestão que tem conhecimento do Eneagrama e sabe como aplica, possui competência para dar feedbacks, seja ele positivo ou crítico.

Recomenda-se que a ferramenta seja utilizada por outras organizações, para auxiliar os colaboradores a se tornarem autoconsciente e explorar seus potenciais ao máximo, sabendo

administrar suas emoções, razões e pensamentos, de uma forma que não sejam prejudiciais aos resultados e metas.

Uma mudança que começa pelo pessoal gera uma mudança positiva na forma como é visto ao redor, no comportamento e nas decisões tomadas. Assim como as tríades centrais, existem também outros métodos e fundamentos estudados através do Eneagrama.

6. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Utilizar do estudo de mais de 3 empresas simultaneamente, correlacionando os 9 tipos de personalidades entre elas e comparando as experiências, abrangendo com maior detalhe e informação seus pontos fortes e os pontos a serem melhorados.

Explorar os três instintos presentes: social, sexual e preservação física, e demais combinações pertinentes.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CURSINO, N. **Eneagrama no Exercício de Liderança.** Disponível em <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/nicolai-cursino/eneagrama-no-exercicio-da-lideranca/>. Acesso em 01/10/2018.

CURSINO, N. **Eneagrama para Líderes.** Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2017.

DORES, M. **Por que é praticamente impossível gerar receita?** Disponível em <https://jornaldoempreendedor.com.br/destaques/politica-e-economia/por-que-e-praticamente-impossivel-gerar-receita/>. Acesso em 02/10/2018.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LISBOA, R. S. **Líder: alguém capaz de fazer a diferença.** Disponível em <https://www.hojeemdia.com.br/opini%C3%A3o/blogs/opini%C3%A3o-1.363900/1%C3%ADder-algu%C3%A9m-capaz-de-fazer-a-diferen%C3%A7a-1.562425>. Acesso em 01/10/2018.

MEDA, M. **As três Tríades do Eneagrama.** Disponível em <http://medaacademy.com.br/as-tres-triades-do-eneagrama/>. Acesso em 14/09/2018.

MINASI, E. J. E VOLPI, J. H. **Eneagrama e Traços de Caráter Segundo Reich.** Disponível em http://www.centroreichiano.com.br/artigos/Anais_2016/2016_pdf/80%20-%2092%20-%20Elias-Junior-Minasi.pdf. Acesso em 08/09/2018.

PALMER, H. **O Eneagrama: Compreendendo a si mesmo e aos outros em sua vida.** São Paulo: Paulinas, 1993.

PALMER, H. **O Eneagrama no Amor e no Trabalho.** São Paulo: Paulinas, 2002.

PEREIRA, T. O. **Líder x Chefe.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lider-x-chefe/98593/>. Acesso em 15/09/2018.

RISO, R. D. E HUDSON, R.A **Sabedoria do Eneagrama.** São Paulo: Pensamento Cultrix Ltda, 2003.

8. ANEXOS

8.1. Descubra seu perfil - Questionário



AS NOVE FACES DO EMPREENDEDOR

ABRACE QUEM VOCÊ É!

ALCIONE MARQUES FERNANDES





Que tipo de empreendedor você é?

Faça o teste eneagrama e descubra

Conheça a ferramenta que te ajuda a gerenciar qualquer perfil profissional!

Mas com uma diferença importante: ao contrário dos testes de redes sociais, esse tem origem em um modelo comprovadamente eficaz. É ciência pura, sendo, portanto, altamente confiável.

O que é o teste eneagrama?

Trata-se de um modelo que descreve as diferenças individuais tendo por base nove (ennea, em grego) tipos de pessoas. E é ilustrado por um eneagrama propriamente dito – uma forma geométrica com nove lados.

Assim, o teste eneagrama descreve nove tipos de personalidade que são interconectadas e facilmente observáveis no dia a dia. É um modelo bastante utilizado em empresas para a seleção de pessoal

De onde vem?

Fontes indicam que pesquisadores encontraram modelos parecidos do Eneagrama já no século IV, em Alexandria.

No entanto, o eneagrama moderno foi elaborado pelo pesquisador boliviano Oscar Ichazo em sua obra “Enneagon of Ego Fixations” (“Eneágono das fixações do Ego”, literalmente) na década de 1950, quando começou a ensiná-lo em workshops de desenvolvimento pessoal. O programa de desenvolvimento pessoal de Ichazo incluía o teste e a utilização de outros símbolos e simbolismos. Foi iniciado no Chile e posteriormente nos Estados Unidos, já com o nome de Eneagrama da Personalidade.

Claudio Naranjo, psiquiatra chileno, aprendeu o teste eneagrama nos cursos de Ichazo e também o levou para os Estados Unidos, mas com algumas modificações a partir de seu próprio estilo. Naranjo começou a ensiná-lo para públicos muito diversificados.

Hoje, após uma série de aprimoramentos, o teste eneagrama se tornou um reconhecido modelo de autoconhecimento. É uma técnica bastante eficaz para que fortaleçamos os aspectos positivos dos nossos comportamentos pessoais e profissionais, além de orientar como superar os comportamentos considerados “fracos”. No entanto, é importante salientar que o resultado não deve ser visto como determinante para uma análise sobre qualquer profissional.



Como realizar o teste?

É simples, mas requer um certo tempo – e atenção total!

- Reserve um momento para responder;
- Responda pensando nos comportamentos que tem e não nos pensamentos que gostaria de ter;
- Marque um x na afirmação que se identifica com você;
- Preferencialmente a lápis;
- Ao final some quantas marcações fez em cada número;
- Leve todo o material impresso para o treinamento.

Caso queira, compartilhe o teste com outras pessoas da sua equipe. Um pouco de autoconhecimento nunca faz mal a ninguém.



QUADRO DE AFIRMAÇÕES TÍPICAS

1

- () Sinto-me bem em ambientes onde há organização e planejamento.
- () Percebo facilmente como algo poderia ser mais perfeito.
- () Normalmente, acho que tenho razão.
- () Lembro que na minha infância cobravam que eu fosse bom, que me esforçasse, que me comportasse bem.
- () Esforço-me muito para corrigir minhas falhas.
- () Odeio gastar mal o dinheiro.
- () Frequentemente me chateiam as coisas que não caminham como deveriam caminhar.
- () Sinto uma crítica interna muito forte.
- () Com frequência me chateio comigo mesmo por não fazer melhor as coisas.
- () Frequentemente, um defeito pequeno é suficiente para pôr em questão todo um trabalho.
- () Custa-me estar alegre e relaxar.
- () Para mim é importante agir corretamente.
- () As críticas dos outros me magoam muito.
- () Sinto que me preocupo mais com as coisas que as outras pessoas.
- () Sinto a obrigação de ser honesto e honrado.
- () Muitas vezes sinto-me puritano.
- () Sinto-me irritado quando alguma coisa não está bem.
- () Sinto que o tempo passa rápido demais e que fica muita coisa por fazer, e isso me angustia.
- () Sinto necessidade de ser responsável pela maneira como administro meu tempo.
- () Sinto tendência a ser uma pessoa escrupulosa.
- () Identifico-me facilmente com os lutadores contra o mal.
- () Tenho a sensação de que devo ser perfeito para que os outros me amem e me aprovelem.
- () Sinto-me quase obrigado a melhorar a mim mesmo e ao que faço.
- () Com frequência me sinto frustrado porque nem eu nem os outros somos como deveríamos.
- () Parece que vejo tudo em termos de correto ou errado, bom ou mal.



2

- () Fico ressentido quando as pessoas não retribuem o bem que lhes faço.
- () Tenho facilidade de me adaptar a qualquer meio.
- () Lembro da minha infância como algo triste e enfadonho.
- () Lembro que na minha infância tive que “comprar” o amor dos adultos através de bom comportamento.
- () Muitas pessoas se sentem próximas de mim.
- () Gosto de ajudar as pessoas que vejo em dificuldade ou em situação embaraçosa.
- () Há muitas pessoas que dependem de minha ajuda e generosidade.
- () Coloco mais interesse em servir os outros do que em qualquer outra coisa.
- () Preciso ser importante na vida de outras pessoas.
- () Gosto que os outros precisem de mim.
- () Muitas vezes me sinto sobrecarregado pela dependência dos outros em relação a mim.
- () Cumpro regularmente meus compromissos com os outros.
- () Sinto-me quase obrigado a ajudar outras pessoas, mesmo sem elas me pedirem.
- () Frequentemente as pessoas se aproximam de mim, pedindo que as conforte e aconselhe.
- () O mais importante da vida é ser amado.
- () Acho que não tenho muitas necessidades.
- () Às vezes sinto que os outros não me valorizam de verdade pelo que faço por eles.
- () Gosto de sentir-me próximo das pessoas.
- () Às vezes me sinto vítima dos outros, como se me utilizassem.
- () Comunico-me com meus amigos com mais frequência do que eles comigo.
- () Preocupam-me muito os problemas emocionais.
- () Acho que mereço estar em primeiro plano na vida de algumas pessoas, por tudo o que tenho feito por elas.
- () Vejo-me como uma pessoa educadora.
- () Quando tenho tempo livre, dedico-me frequentemente a ajudar os outros.
- () Gosto de cuidar dos outros.



3

- () Lembro que em criança era apreciado pelo que fazia.
- () Vejo-me como uma pessoa dinâmica, otimista e capaz de resolver qualquer problema.
- () Sinto necessidade de preencher a minha vida com muitas atividades.
- () Preocupa-me muito a hipótese de não ser aceito pelos outros.
- () Gosto que me elogiem.
- () Para mim a palavra "êxito" significa muito.
- () Para mim é muito importante projetar uma imagem vitoriosa.
- () Gosto de trabalhar em equipe e de ser um bom elemento dela.
- () Identifico-me com a eficiência, a precisão e o profissionalismo.
- () Parece-me natural ser capaz de organizar as coisas e termina-las.
- () Gosto de ter objetivos claros e saber em que ponto me encontro, no caminho até esses objetivos.
- () Gosto de esquemas de processos, gráficos e outros indicadores acerca de meu desenvolvimento.
- () As outras pessoas me invejam porque consigo fazer coisas.
- () Gosto de agir.
- () Em geral, prefiro estar implicado no desenvolvimento de uma ação do que ficar observando de fora.
- () As primeiras impressões são muito importantes para mim.
- () Para mim, não é problema tomar decisões.
- () Para conseguir êxito, às vezes é preciso passar por cima as próprias normas.
- () Quando olho para meu passado, consigo recordar mais facilmente o que fiz de bom do que o que fiz de mau.
- () Odeio quando me dizem que o que estou fazendo não caminha bem.
- () Tenho tendência para ser uma pessoa positiva e empreendedora.
- () Sinto-me bem como assessor de um projeto.
- () Identifico-me tanto com o meu trabalho ou papel que me esqueço até de quem eu sou.
- () Acredito que a aparência é importante.
- () Acredito que é preciso ter sucesso em muitas coisas para que os outros me apreciem.



4

- () Da minha infância, lembro de uma experiência dolorosa de perda ou abandono.
- () Vejo-me como uma pessoa especial, diferente dos outros.
- () Sinto ansiedade quando quero conseguir uma coisa e perco o interesse quando a consigo.
- () Facilmente sinto inveja e ciúme.
- () Não gosto de coisas comuns, triviais, normais.
- () Parece-me que os outros não compreendem meus sentimentos.
- () A maioria das pessoas não aprecia a autentica beleza da vida.
- () Esforço-me por parecer simples e natural.
- () Acho que a maioria das pessoas não tem sentimentos tão profundos como os meus.
- () O simbolismo é algo que me atrai.
- () Sinto uma nostalgia quase compulsiva do meu passado.
- () Preocupo-me com o sofrimento, a perda e a morte.
- () Gosto de fazer as coisas bem feitas e com classe.
- () Gosto muito de teatro e crio fantasias como se estivesse em cena.
- () As formas e o bom gosto são importantes para mim.
- () Não gosto de passar por ser uma pessoa vulgar ou comum.
- () O meu meio ambiente é muito importante para mim.
- () Sinto que o fim dos relacionamentos me afetam mais do que as outras pessoas.
- () Às vezes me assusta o fato de minha resposta sentimental normal não ser suficiente.
- () Tenho a sensação de que me aproprio facilmente da maioria dos sentimentos de um grupo, de tal maneira frequentemente perco o sentido de onde acabam meus próprios sentimentos e onde começam os dos outros.
- () As artes e a expressão artísticas são muito importantes para mim como meio para canalizar minhas emoções.
- () Identifico-me com a figura do "palhaço trágico", sorrindo através das lágrimas.
- () Acusam-me de ser distante.
- () Percebo na minha vida muitos altos e baixos. Ou estou muito animado ou estou na "fossa". Quando me encontro no meio-termo, não me sinto vivo.
- () As pessoas me acusam de ser excessivamente dramático, mas na realidade não entendem meus sentimentos.

6



5

- () Lembro que na infância as pessoas se intrometiam demais na minha vida.
- () Sinto que na infância recebi pouco carinho e proximidade das pessoas.
- () Gosto de ser independente dos outros.
- () Não me sinto bem em ambientes que exigem muito relacionamento com as pessoas.
- () Fico em baixo-astrol quando estou em situações embaraçosas ou quando alguém me pergunta como me sinto.
- () Mantenho-me com o que tenho e procuro recolher elementos de que possa vir a necessidade um dia.
- () Não sei muito bem como participar de conversas mais voltadas para o interior.
- () Do ponto de vista intelectual, gosto de sintetizar e reunir ideias diferentes.
- () Consigo guardar meus sentimentos só pra mim.
- () Custa-me alcançar ou pedir aquilo de que preciso.
- () Preciso de muito espaço e de muito tempo só pra mim.
- () Sei deixar a iniciativa para os outros.
- () Frequentemente me sinto por trás e observo os outros em vez de me envolver na ação.
- () Tenho a sensação de que sou mais calado que a maioria.
- () As pessoas me perguntam frequentemente o que penso.
- () Tenho tendência para ser solitário.
- () Sinto tendência a ser mesquinho com meu tempo, meu dinheiro e meu eu.
- () Se surgem problemas, primeiro estudo por minha própria conta e depois discuto com os outros.
- () Procuro resolver meus problemas pensando.
- () Gosto de ver as coisas em perspectiva, retrocedendo e incluindo tudo. Se deixo algo de fora, me acuso por ser tão simplista e ingênuo.
- () É muito fácil para mim tirar conclusões.
- () Quando estou chateado comigo e com os outros, penso em mim e neles como "loucos", "idiotas", "estúpidos".
- () Meu tom de voz é muito suave e frequentemente me pedem para falar mais alto. Isso me irrita.
- () Tendo a ser mais receptor que doador.
- () Chateia-me extraordinariamente não receber o valor de meu trabalho.



6

- () Lembro que na minha infância não sentia autoridades bem definidas.
- () Desde pequeno me lembro de desconfiar de quem estava investindo em qualquer autoridade.
- () Não gosto de êxito e do meu passado, lembro mais facilmente das coisas negativas que dos sucessos.
- () Sinto que sou uma pessoa tímida.
- () Gosto de permanecer a um grupo e de trabalhar em equipe.
- () Antes de tomar uma decisão, obtenho todas as informações possíveis para estar seguro de que estou preparado.
- () Para mim é muito importante a lealdade ao grupo.
- () Sinto muitas dúvidas.
- () Basicamente sou uma pessoa moderada.
- () Sem leis definidas, é difícil dizer o que as pessoas têm que fazer.
- () Sei atuar com sentido de dever e responsabilidade.
- () É muito difícil para eu ir contra o estabelecido pela autoridade.
- () Penso durante muito tempo, porque preciso explorar exaustivamente as diversas opções.
- () Pergunto-me frequentemente se tenho valor suficiente para fazer aquilo que preciso fazer.
- () Gosto de estar muito seguro antes de atuar.
- () A prudência é uma atitude muito importante para mim.
- () Com frequência me encontro avaliando os outros com relação à possibilidade de serem ou não uma ameaça pra mim.
- () Gosto que seja bem definido o que devo fazer.
- () Parece-me que sinto o perigo e a ameaça mais que os outros.
- () Sinto tendência a dividir o mundo em grupos e preocupo-me de que lado as pessoas estão.
- () Tenho consciência das contradições e sou muito sensível a elas.
- () Prefiro que as coisas tenham seu princípio e seu fim estabelecido e que fiquem abertas na sua realização.
- () Com frequência fantasio sobre mim mesmo, como se ocupasse um lugar de herói.
- () Tenho a sensação de que estou lutando contra os meus medos.
- () Sinto que me preocupo mais que os outros em defender a mim mesmo e em defender as minhas posições.

8



7

- () Recordo a minha infância como uma etapa feliz.
- () Vivo de maneira alegre e radiante.
- () Entrego-me a muitos planos e diversos prazeres.
- () Procuo manter meu alto-astral, buscando aventuras e experiências fortes.
- () Gosto de manter abertas todas as opções.
- () Frequentemente me descubro planejando o futuro.
- () Consigo curtir quase tudo o que há na vida.
- () Parece que sou menos perspicaz que as outras pessoas a respeito dos outros e de suas intenções.
- () Gosto que os outros me vejam contente.
- () Sei fixar-me no lado bom da vida e deixar de lado os aspectos negativos.
- () As coisas sempre funcionam da melhor maneira possível.
- () Gostaria que os outros estivessem sempre bem dispostos.
- () Gosto de contar histórias.
- () As pessoas acham que sou a "alma" das reuniões.
- () Gosto de quase tudo o que encontro.
- () Minha teoria é que se algo é bom, mais é melhor.
- () Vejo-me como uma pessoa brincalhona e infantil.
- () Gosto de animar as pessoas.
- () Gosto de considerar as ramificações cósmicas dos fatos, a importância universal de tudo o que ocorre.
- () Sei passar de uma coisa à outra, em vez de aprofundar uma só.
- () Não acredito que seja bom ficar triste por muito tempo.
- () Gosto de fazer coisas "bonitas".
- () Gosto de saborear a vida.
- () Consigo ser muito entusiasta perante o futuro.
- () Na maior parte do tempo evito dedicar-me a problemas graves.



8

- () Desde criança tive a impressão de que o mundo castiga as tendências macias e por isso é importante ser duro.
- () Lembro que na infância me incentivaram a ser forte, a não dar parte de fraco.
- () Sinto prazer em quebrar regras.
- () Costumo estabelecer contatos com as pessoas provocando-as.
- () Não tenho medo de me confrontar com os outros e os ataco se me provocarem.
- () Percebo facilmente onde reside o poder num grupo.
- () Sinto-me muito bem, mantendo o que quero e lutando por isso.
- () Percebo facilmente o ponto fraco dos outros e os ataco se me provocarem.
- () Sei como fazer as coisas.
- () Sinto-me a vontade no exercício do poder.
- () Vejo-me como uma pessoa direita e positiva.
- () Acredito que sou uma pessoa do "mundo".
- () Gosto de movimentar-me, de espaço livre, de aventura.
- () Tenho dificuldades para aceitar e expressar meu lado terno, agradável, suave, "feminino".
- () É fácil expressar minha insatisfação.
- () Chateio-me facilmente.
- () Acredito que sou um bom trabalhador.
- () Pra mim, a justiça e a injustiça são questões chave.
- () Projeto os que estão sob minha autoridade ou jurisdição.
- () Acredito que os outros criam seus próprios problemas.
- () Em geral não me ocupo muito com a introspecção nem com a autoanálise.
- () Acredito que não sou conformista.
- () Não gosto de estar isolado, fechado.
- () Não gosto que me digam que me adapte.
- () Custa-me deixar que as coisas sigam seu curso.



9

- Percebo-me como uma pessoa indecisa e com dificuldade de tomar decisões.
- Lembro que na infância me sentia desconsiderado pelos outros, cujas necessidades apareciam como mais importantes que as minhas.
- Sinto dificuldade em distinguir o essencial do secundário.
- Facilmente me sinto cansado.
- Não me esforço muito em mostrar aos outros meus talentos.
- Quase sempre estou calmo e tranquilo.
- Acho que a maioria das pessoas se preocupa em demasia com as coisas.
- Não vale a pena preocupar-se muito com as coisas.
- Não recordo a última vez que dormi mal.
- Gosto de ter tempo para não fazer nada.
- Sou uma pessoa extremamente tratável.
- Não há nada tão urgente que não possa esperar até amanhã.
- Ainda que haja algumas diferenças, tenho a impressão de que a maioria das pessoas se parece muito.
- Em geral, não sinto grande entusiasmo pelas coisas.
- Minha atitude é: "Não es quente".
- Preciso de estímulo externo para mover-me.
- Odeio gastar minha energia inutilmente.
- Odeio que me perturbem.
- Posso ser um árbitro imparcial, porque para mim as duas partes são igualmente boas.
- Sinto tendência em dar importância às coisas, para que os outros se tranquilizem.
- Geralmente opto por aquilo que me oferece menos resistência.
- Prezo-me de ser uma pessoa estável.
- Custa-me escutar e prestar atenção.
- Não acredito que eu seja o único importante.
- Concordo com esta frase: "Por que estar de pé, quando se pode estar sentado e porque estar sentado quando se pode estar deitado?".