

## Eneagrama de personalidades no processo de gestão de pessoas

### Personality enneagram in the people management process

DOI:10.34117/bjdv7n1-106

Recebimento dos originais: 18/12/2020

Aceitação para publicação: 07/01/2021

#### **Sílvio Henrique da Silva Vaz**

Discente do curso de Medicina da Universidade de Itaúna  
Instituição: Fundação Universidade de Itaúna  
Endereço: Rodovia MG 431 - Km 45, Itaúna - MG, Brasil  
E-mail: silvio\_henrique\_vaz@hotmail.com

#### **Henrique Guimarães Vasconcelos**

Discente do curso de Medicina da Universidade de Itaúna  
Instituição: Fundação Universidade de Itaúna  
Endereço: Rodovia MG 431 - Km 45, Itaúna - MG, Brasil  
E-mail: guimaraes.henrique@yahoo.com

#### **Luciana Ferreira Rodrigues Prado**

Discente do curso de Medicina da Universidade de Itaúna  
Instituição: Fundação Universidade de Itaúna  
Endereço: Rodovia MG 431 - Km 45, Itaúna - MG, Brasil  
E-mail: luciana.pradolu@hotmail.com

#### **Gabriela Thiago Gontijo da Silva**

Discente do curso de Medicina da Universidade de Itaúna  
Instituição: Fundação Universidade de Itaúna  
Endereço: Rodovia MG 431 - Km 45, Itaúna - MG, Brasil  
E-mail: gabigontijo25@hotmail.com

#### **Larissa Caroline Rezende**

Discente do curso de Medicina da Universidade de Itaúna  
Instituição: Fundação Universidade de Itaúna  
Endereço: Rodovia MG 431 - Km 45, Itaúna - MG, Brasil  
E-mail: larissacr68@gmail.com

#### **Gabrielle Ferreira Ribeiro Barbosa Guedes**

Discente do curso de Medicina da Universidade de Itaúna  
Instituição: Fundação Universidade de Itaúna  
Endereço: Rodovia MG 431 - Km 45, Itaúna - MG, Brasil  
E-mail: gabi.680@hotmail.com

#### **Daiane Guimarães da Silveira**

Mestre em Psicanálise e Saúde Mental com Atenção à Reabilitação Psicossocial  
Instituição: Universidade Federal de Lavras  
Endereço: Aqueça Sol, Lavras - MG, 37200-900  
E-mail: daiane.bios@gmail.com

## RESUMO

A ferramenta “Eneagrama” possui grande relevância nas aplicações profissional e pessoal ao fundamentar e influenciar as diversas personalidades, direcionando-as ao aprimoramento de seus pontos positivos e ao desenvolvimento e manejo adequado dos negativos. Estudos ainda mostram que o método, quando aplicado de forma correta por profissionais qualificados, proporciona relações interpessoais saudáveis, organizações mais eficazes e ganhos capitais elevados no mercado de trabalho. Esta ferramenta permite a seleção nas diversas áreas empresariais e o direcionamento das pessoas às funções que aprimorem suas habilidades, sejam técnicas ou mentais. Deste modo, com o gerenciamento adequado dos indivíduos, as organizações lidam melhor com os desafios e conflitos, buscando, de forma mais harmoniosa e organizada, suas soluções. A aplicação do Eneagrama, portanto, favorece aos indivíduos e às organizações o autoconhecimento e a melhoria do trabalho em equipe legitimado, bem como a elevação da produtividade, eficiência e eficácia dos empregadores, empregados e clientes.

**Palavras-chave:** ferramenta, personalidade, desenvolvimento pessoal, gestão.

## ABSTRACT

The “Enneagram” tool has great relevance in the professional and personal applications when founding and influencing the different personalities, directing them to the improvement of their positive points and to the development and proper handling of the negative ones. Studies also show that the method, when applied correctly by qualified professionals, provides healthy interpersonal relationships, more effective organizations and high capital gains in the labor market. This tool allows selection in different business areas and directing people to functions that enhance their skills, whether technical or mental. In this way, with the proper management of individuals, organizations handle better with challenges and conflicts, seeking, in a more harmonious and organized way, their solutions. The application of the Enneagram, therefore, favors individuals and organizations self-knowledge and the improvement of legitimate teamwork, as well as the increase in productivity, efficiency and effectiveness of employers, employees and customers.

**Keywords:** tool, personality, personal development, management.

## 1 INTRODUÇÃO

O contexto socioeconômico tem sofrido modificações significativas nos últimos tempos. Até poucas décadas atrás era possível considerá-lo razoavelmente estável, sendo que a velocidade com que as poucas mudanças aconteciam permitiam que as organizações tivessem tempo para se adequar a elas. Atualmente, todavia, convive-se com um cenário de modificações bruscas e repentinas que exige das empresas certo preparo e antecipação a essas mudanças (Silva, 2017).

Tais mudanças são consequentes ao surgimento de um novo mundo de negócios, marcado por repercussões expressivas na competitividade das organizações e por

transições na natureza do trabalho e nas relações de emprego. Sendo assim, o enfoque tem se tornado cada vez mais estratégico, tendo as organizações de estabelecer como uma de suas prioridades a cultura organizacional com foco no conhecimento sobre a personalidade de seus trabalhadores, possibilitando o alinhamento de toda a equipe que compõe o ambiente corporativo para que a empresa alcance seus objetivos (Demo, Fernandes & Fogaça, 2017).

Sob esse aspecto, o estudo da personalidade humana, sendo, aqui, compreendida como o conjunto de comportamentos e atitudes particulares de cada pessoa, ascende como caminho necessário para o entendimento de suas repercussões no âmbito organizacional. No que diz respeito ao ambiente corporativo, certas personalidades são favoráveis às interações sociais que resultam em maior desempenho da equipe e compromisso interpessoal, permitindo a integridade do conceito de coletividade (Teixeira, Ferreira, Monteiro, Rodrigues & Pussiareli 2019).

Nesse sentido, entrevistas de emprego que visem conhecer e avaliar o futuro empregado em sua conjuntura psicossocial tende a favorecer o encontro de características desejáveis para o cargo, possibilitando descartar os perfis que interfiram negativamente na capacidade resposta às demandas e situações do trabalho. Para tanto, ferramentas que auxiliem na compreensão sobre o perfil de cada trabalhador são de importância significativa para o melhor desempenho das empresas, como é o caso do Sistema Eneagrama, que será abordado no presente artigo (Palmer, 1993).

O Eneagrama, na medida em que se propõe como instrumento para o reconhecimento de nove perfis comportamentais por meio da análise das principais diferenças individuais e da identificação de características dominantes, vem se concretizando como recurso importante para a gestão de pessoas. A exemplo disso, um estudo conduzido pelo The Enneagram in Business Network em 2011 constatou a utilização desse instrumento em milhares de empresas ao redor do mundo, sendo identificado uso intenso e sustentável em 72 delas (Amorim, 2018).

Além de proporcionar aos gestores o conhecimento sobre as características pessoais de seus colaboradores, o Eneagrama corrobora para o mapeamento de competências e das potencialidades de cada um deles, visando melhor designar as pessoas para os departamentos em que possam exercer maior desempenho profissional de acordo com suas afinidades. Sendo assim, essa ferramenta oferece a possibilidade de aumento da produtividade das instituições, além tornar os ambientes de trabalho menos conflituosos e mais eficientes (Silva, 2017).

Tendo em vista a relevância do Eneagrama no atual contexto socioeconômico do mercado de trabalho, o presente estudo foi realizado com o intuito de possibilitar o conhecimento a respeito dos tipos de personalidades sobre os quais este instrumento discorre, de modo a favorecer o autoconhecimento e a melhor alocação do indivíduo no âmbito organizacional.

## 2 METODOLOGIA

Esta revisão integrativa foi desenvolvida em quatro etapas, sendo: (I) definição do problema de pesquisa, na qual se propôs a temática do estudo; (II) escolha do material, esclarecendo de que forma ocorreu a seleção; (III) levantamento de informações, delineando as etapas realizadas na leitura e análise; (IV) tratamento das informações, situação em que as informações coletadas foram transformadas em dados para análise e discussão.

Etapa I - Definição do Problema de Pesquisa: O presente trabalho objetivou responder à questão “O que é o eneagrama de personalidades e como ele pode ser utilizado como ferramenta de autoconhecimento e no processo de gestão de pessoas?”.

Etapa II - Seleção do Material: Foram selecionados trabalhos presentes nas seguintes bases de dados nacionais e internacionais: Pepsic, Scielo, LILACS, MedLine, Google Acadêmico e Plataforma Capes. Para a obtenção dos artigos, foram utilizadas as palavras-chaves: ferramenta, personalidade, desenvolvimento pessoal e gestão.

Etapa III - Levantamento das Informações: Foram encontrados 65 trabalhos no total. No entanto, a partir de uma análise dos resumos e de uma rigorosa seleção das fontes bibliográficas pesquisadas, foi possível selecionar 20 deles que contemplavam as informações de forma mais relevante à revisão integrativa. Desse modo, foram utilizados na revisão de literatura referida 20 publicações científicas.

Etapa IV - Tratamento das Informações: Para que as informações coletadas fossem transformadas em unidades compreensíveis e coerentes, foi realizado o fichamento de todos os trabalhos selecionados, explicitando e sintetizando os objetivos e resultados de todas as publicações.

## 3 RESULTADOS

### 3.1 HISTÓRICO

A palavra Eneagrama tem origem grega, sendo que *ennea* significa “nove” e *grammos* designa “pontos”. Assim sendo, o Eneagrama corresponde a uma figura

geométrica em forma de estrela de nove pontas, que são os nove tipos de personalidade (Amorim, 2018).

Os três centros do Eneagrama retratam as três leis divinas, sendo a primeira representada pelo círculo que refere-se à integridade e identidade, dando a ideia da unidade de Deus. O triângulo, simboliza a Trindade do Pai, Filho e Espírito Santo, tendo como base o Cristianismo. A terceira figura, composta pelo hexágono, mostra que nada é estático, tudo está em constante desenvolvimento (Riso & Hudson, 2003).

O desenvolvimento da psicologia que descreve os nove tipos de personalidade teve início no século IV d.C. George Ivanovich Gurdjieff, um mestre espiritual greco-armênio nascido por volta de 1875, introduziu o símbolo e suas especificidades ao mundo moderno. George montou um grupo de amigos, denominado “Os que buscam a verdade”, para percorrerem o mundo e descobrirem os ensinamentos antigos que explicassem a psicologia e transformação humana (Amorim, 2018).

Durante suas viagens, Gurdjieff encontrou o símbolo Eneagrama e com seu estudo sobre o mesmo, criou um sistema próprio que tinha como objetivo ajudar seus discípulos a compreender seu lugar e propósito no universo. Embora os registros escritos sobre o Sistema criado por Gurdjieff fossem escassos, algumas escolas continuaram as práticas por ele desenvolvidas. Nos anos 50, Oscar Ichazo e Cláudio Naranjo adaptaram a aplicação do Eneagrama à psicologia e psiquiatria moderna. Ichazo sintetizou os elementos do Eneagrama e Oscar, na década de 50, descobriu a relação entre a simbologia desse sistema e os tipos de personalidade existentes até a atualidade (Amorim, 2018).

Em 1970, Cláudio Naranjo, médico com interesse na área de psiquiatria, viajou com um grupo de pensadores para estudar com Ichazo. A partir de então, Naranjo começou a relacionar os tipos do Eneagrama aos seus conhecimentos psiquiátricos. Com o intuito de validar o sistema, Cláudio reuniu grupos que possuíam tipos diferentes de personalidade para entrevistar e, assim, descobrir novas características a respeito do tipo, engrandecendo ainda mais os aspectos já identificados em cada um. Com a divulgação de seus estudos sobre o Eneagrama, Naranjo fez com que esse Sistema ficasse conhecido popularmente e influenciou o desenvolvimento de grupos de investigação na Califórnia (Amorim, 2018).

Assim, muitos estudiosos norte-americanos analisaram o sistema, incluindo o seminarista jesuíta Riso que fez novas descobertas a respeito do Eneagrama, complexificando os tipos de personalidade (Amorim, 2018). Em 1977, ele criou os níveis de desenvolvimento que “revelaram as gradações de crescimento e decadência realmente

encontradas pelas pessoas no decorrer de suas vidas. Eles mostraram quais os traços e motivações inerentes a cada tipo e o porquê” (Riso & Hudson, 2003, p. 35).

Em 1991, Hudson e Riso elaboraram um questionário para identificação dos tipos de personalidade, o Riso-Hudson Eneagram Type Indicator (RHETI), que ainda é usado nos dias de hoje. Além disso, eles notificaram as implicações do Eneagrama no crescimento pessoal de cada um dos tipos. Com as conclusões de seus estudos, eles passaram a ministrar seminários com o intuito de divulgar o sistema no mundo todo (Amorim, 2018).

## 3.2 AS TRÍADES DAS PERSONALIDADES

### 3.2.1 Tríade do Sentimento

As três personalidades pertencentes à esta tríade são os Tipos Dois, Três e Quatro. Em essência, essas pessoas acreditam não ter valor e tendem a ter problemas ligados a perda da identidade e carência de amor próprio, podendo demonstrar hostilidade quando sua personalidade não é validada ou não alcançam seus objetivos (Amorim, 2018). Esses indivíduos se utilizam da inteligência emocional para ganhar reconhecimento, além de ficarem atentos ao estado de humor e sentimentos dos outros e se adequarem à realidade para serem amados (Maschio & Soczek, 2016).

### TIPO DOIS – O PRESTATIVO

Segundo Marcucci (2008) as características positivas do Tipo Dois são a empatia, o carisma e a voluntariedade, enquanto as negativas são ingenuidade, inconsequência e teimosia. Pessoas pertencentes a esse tipo são centradas na emoção, têm uma percepção aguda dos outros, e isso as tornam conquistadoras, facilitando a elas conseguirem o que querem. Hábeis nas relações, costumam ser conhecidas como pessoas queridas. Entretanto, a dificuldade em reconhecer suas reais necessidades acaba por desenvolver uma baixa tolerância a cuidar de si mesmas.

Riso e Hudson (2003) apontam que o nome “O Ajudante” deve-se ao fato dos representantes dessa tríade serem, de fato, os que mais ajudam os outros ou, quando menos saudáveis, serem as pessoas que mais investem em ver-se como úteis. O autêntico bem que fazem é o que os faz sentir-se dignos. Entretanto, a tendência a envolver-se demais na vida alheia e a manipular os outros para satisfazer as próprias necessidades emocionais pode restringir seu desenvolvimento interior. Sentem que possuem a forma de viver mais rica que existe, já que saem de seu próprio caminho pelos outros.

Durante a fase da infância, as pessoas do Tipo Dois começam a crer que precisam colocar as necessidades dos outros acima das próprias e que precisam conquistar afeição, porque o amor não lhes será simplesmente dado. Buscavam ser queridas pois sentiam que, reprimindo as suas necessidades e satisfazendo as dos outros seriam amadas, aprendendo a lidar com seus sentimentos mais negativos dessa forma. Entretanto, quanto mais desestruturado o ambiente familiar, mais elas esperam pela rejeição e mais ansiosas estarão para provocar reações positivas. Sendo assim, acabam fazendo qualquer coisa para obter uma prova de que são amados (Riso & Hudson, 2003).

Marcucci (2008) pontua que o vício emocional desse Eneatipo é o Orgulho, e que por ser inconsciente, é justificado com a atitude solícita e a autoimagem bem-intencionada. A neutralização do vício emocional pode ser feita por meio da virtude da Humildade. Amorim (2018) relata que o Medo Fundamental do Tipo Dois é não merecer ser amado. O Desejo Fundamental, forma de agir para compensação desse medo, é sentir-se amado. A Mensagem Principal desse Eneatipo é a de que ter necessidades próprias não é bom, ao passo que a Mensagem Perdida é você é querido.

A figura do Eneagrama mostra ainda este Tipo está ligado por duas linhas internas que o conectam ao Tipo Quatro, representativo de sua Tendência à Integração, e ao Tipo Oito, sua Tendência à Desintegração. Com relação ao primeiro, numa condição de segurança, a necessidade e dependência emocional que sentem pelo objeto diminui e eles têm prazer em ficar sozinhos. Já com relação ao segundo, ou seja, numa condição de tensão, esse ego se torna cruel e furioso, exibindo atitudes ofensivas e rebeldes (D'Amico & Monteiro, 2012).

### **TIPO TRÊS – O REALIZADOR**

De acordo com Marcucci (2008), são várias as características positivas do Tipo Três, dentre elas a dedicação, eficiência e também grande capacidade de negociação. As negativas se devem ao fato dos indivíduos desse Eneatipo serem dissimulados, calculistas e manipuladores. Tais pessoas são centradas na ação ou no planejamento, visando o reconhecimento. Para o autor, o comprometimento dessas pessoas com outros não vai além do ponto em que elas lhes foram úteis na busca por suas metas. Maschio e Soczek (2016) afirma que, perseguindo o ideal de serem eficazes, eficientes e terem sucesso, se afastam de seus verdadeiros sentimentos, necessidades e liberdade.

O nome “O Realizador” se refere ao fato de seus representantes atingirem o sucesso em várias áreas e por razão de serem admirados por sua capacidade de realização.

Indivíduos desse Eneatipo fazem de tudo para alcançar o sucesso, sendo este um objetivo variável a depender do meio em que estão inseridos. Porém, na ânsia de se tornar essa pessoa de valor, acabam por dissociar-se de si mesmos, podendo não mais compreender seus reais desejos e interesses (Riso & Hudson, 2003).

Riso e Hudson (2003) salientam ainda que, quando crianças, esses indivíduos aprenderam a identificar as atividades valorizadas pelas pessoas ao seu redor e a interessar-se por tudo aquilo que pudesse impressionar os outros. Dedicam-se francamente a elas, começando a perder o contato consigo mesmas. Criam um vínculo emocional muito forte com a pessoa da família que representou o provedor, fazendo aquilo que essa pessoa considera bom e motivo de orgulho. Podem desenvolver uma vida de profunda frustração, mesmo atingindo sucesso naquilo em que tanto se empenharam.

O vício emocional é a Vaidade, que é justificada com a atitude progressista e autoimagem eficiente. Têm grande apego à imagem e ao valor que ela traduz, sendo o sucesso um meio de conquistar valor próprio. A neutralização do vício emocional do Tipo Três é alcançada pela Sinceridade (Marcucci, 2008). O Medo Fundamental desses indivíduos é ser desprezível e, para compensar esse medo, ter valor é seu Desejo Fundamental. A Mensagem Principal é a de que ter sentimentos próprios não é bom, e a Mensagem Perdida é você é amado pelo que é (Amorim, 2018). O autor ainda ressalta que vivem de forma a mostrar mais do que são ou possuem.

#### **TIPO QUATRO – O INDIVIDUALISTA**

Na concepção de Marcucci (2008), pessoas do Tipo Quatro são sensíveis, criativas, detalhistas e exigentes, mas também podem ser instáveis, queixosas e pouco objetivas. São indivíduos que veem o que a maioria não vê. Como o foco é para o que falta e a comparação é constante, tornam-se pessoas críticas e muitas vezes irônicas. Os subtipos do Quatro são os que mais apresentam diferenças entre si. Para Maschio e Soczek (2016), eles idealizam que são diferentes e sensíveis pela profundidade com que vivem as coisas e não se contentam com o simples. É através da criatividade que extravasam sua excentricidade e intensidade de sentimentos acumulada.

Riso e Hudson (2003) contam que esse Tipo é chamado Individualista porque costuma ver-se como diferente dos outros. São capazes de reconhecer seus sentimentos, suas motivações e seus problemas emocionais, sendo honestos consigo mesmos não têm medo de ver-se como realmente são. São pessoas que embora possam ficar acanhadas socialmente, têm enorme interesse em manter relações. Os autores apontam ainda que, ao

longo da vida, experimentam diversas mudanças de personalidade baseadas nas características que lhes são atrativas. Entretanto, não são capazes de reconhecer e desfrutar suas boas qualidades enquanto acreditarem que há algo de errado com elas.

Durante a infância, os representantes do Tipo Quatro não se reconhecem na figura de seus pais, por essa razão sentem-se abandonados por eles. Riso e Hudson (2003) relatam que esse Eneatipo é focado naquilo que falta em si mesmo e em seus relacionamentos. Estão sempre buscando os pais que acham que não tiveram. São pessoas que tendem a esconder-se esperando que sua ausência seja notada, na tentativa de serem misteriosas e intrigantes para atrair. Entretanto, esse padrão acaba afastando a figura que tanto procuram.

O vício emocional é a Inveja, justificada com a atitude de insatisfação e autoimagem de singularidade. “O tamanho da sua insegurança e o questionamento da sua importância conduzem ao sofrimento e a crença de que são infelizes e que somente os outros vivem bem” (Amorim, 2018, p. 69). A neutralização do vício emocional do Tipo Quatro é alcançada pela Equanimidade (Marcucci, 2008). O Medo Fundamental dos indivíduos do Tipo Quatro é não ter importância e seu Desejo Fundamental é apenas ser quem é. A Mensagem Principal desse Eneatipo é a de que estar feliz demais não é bom, e a Mensagem Perdida é você é visto como é (Amorim, 2018).

### **3.2.2 Tríade Mental**

A tríade mental é composta pelos Tipos de personalidades Cinco, Seis e Sete. São indivíduos criativos, cheios de ideias e que estão constantemente preocupados com o futuro e, por isso, necessitam estabelecer estratégias para se sentirem mais confiantes em relação a este, já que apresentam problemas de insegurança e ansiedade, e seu sentimento subjacente é o medo. Por isso, esses indivíduos almejam segurança (Amorim, 2018; Riso & Hudson, 2003).

### **TIPO CINCO – O OBSERVADOR**

São designados como “Observadores”, já que seus representantes passam um bom tempo observando e contemplando seus interesses e apresentam um comportamento de não-envolvimento com outras pessoas, como se estivessem em segundo plano (Marcucci, 2008). Riso e Hudson (2003) afirmam que, para esse tipo de personalidade, a busca pela compreensão e funcionamento das coisas e dos outros é o objetivo prioritário. Ainda, são pessoas que possuem senso crítico, estão sempre estudando e que questionam doutrinas

e opiniões preestabelecidas. Esse comportamento de investigador deve-se ao fato de buscarem o domínio do que o cerca e a capacitação para alcance do destaque, embora de uma forma reservada e discreta (Preisler, Borda & Battirola, 2002).

Dentre as características positivas, Preisler et al. (2002) explicam que ser do tipo observador é ser organizado, objetivo, calculista e, principalmente, racional, resguardando-se de grandes emoções. Por outro lado, Marcucci (2008) expõe que o indivíduo pode ser frio, apático e até mesmo arrogante, sendo estes atributos que o guiam ao distanciamento e à introspecção.

Como faz parte da tríade mental, o Tipo Cinco apresenta impasses durante a fase de separação no desenvolvimento do ego, que ocorre entre dois a quatro anos de idade, período no qual a criança aprende a se tornar independente da figura materna. “Por alguma razão, as crianças deste tipo concluem que a única maneira de tornar-se independente é obrigar-se a não querer o afeto e a ligação emocional proporcionados pela mãe” (Riso & Hudson, 2003, p. 222). Logo, essa personalidade entende que é necessário diminuir a dependência às pessoas para alcançar a independência. Dessa forma, a criança desse Eneatipo gosta de desfrutar a maior parte do tempo sozinha, sem muita interação com seus semelhantes, já que prefere atividades relacionadas com o raciocínio, sendo esta uma maneira de se sentir mais segura e confiante.

Segundo Marcucci (2008), o vício emocional do Eneatipo Cinco é a Avareza, explicada pelo fato desses indivíduos se fecharem no seu próprio mundo associado à intensa necessidade de adquirir conhecimento, além de destinar a maior parte do seu tempo aos seus próprios interesses. O Medo Fundamental do Tipo Cinco, por sua vez, é ser inútil ou incapaz, sendo este o cerne da Mensagem Perdida na infância, a qual expressa que suas necessidades não são problemas. Tem como Desejo Fundamental ser competente e a Mensagem Principal, que tem efeito direto sobre a identidade de cada pessoa, enuncia que estar à vontade no mundo não é bom (Amorim, 2018).

## **TIPO SEIS – O QUESTIONADOR**

São conhecidos como “Questionadores”, porque acreditam que todas as ideias e autoridades devem ser contestadas e, para isso, apresentam convicções rebeldes e até revolucionárias. Também podem ser chamados de “Partidários” por serem, dentre todos os tipos de personalidade do eneagrama, os mais leais, comprometidos, convictos às pessoas e às suas ideias (Riso & Hudson, 2003). Somado à essas características, Marcucci (2008) explica que esses indivíduos possuem como pontos negativos a ansiedade, a

preocupação e a desconfiança, além de se mostrarem intranquilos, céticos, medrosos e com dificuldades às novas propostas e rotinas.

Assim como o Eneatipo Cinco, essa personalidade também apresenta problemas durante a fase de separação no desenvolvimento do ego. Porém, de forma diferente do primeiro, o Tipo Seis busca sobrepujar a dependência materna apoiando-se em alguém com personalidade forte e confiável, que geralmente é representada pela figura paterna. Dessa forma, o indivíduo lida com a perda de sua segurança sustentando-se nos outros e, por isso, as crianças do Tipo Seis são totalmente dependentes de seus pais. Esse comportamento pode ser explicado pelo medo fundamental desse Eneatipo, que é o de não contar com apoio e orientação e de não conseguir sobreviver sozinho (Riso & Hudson, 2003).

Ao se analisar a paixão desse Eneatipo tem-se o Medo, o qual, segundo Marcucci (2008), é explicado pelo comportamento cauteloso, prevenido e realista que estes indivíduos adotam e por terem como Mensagem Perdida a afirmação de sua segurança. Como consequência, apresentam como Desejo Fundamental ter segurança, já que acreditam que confiar em si mesmos não é bom, sendo esta a sua Mensagem Principal (Amorim, 2018).

## **TIPO SETE – O ENTUSIASTA**

São denominados “Entusiastas”, uma vez que seus indivíduos se mostram como pessoas estimulantes, efervescentes, ágeis e versáteis, que buscam conquistar, de forma insaciável, uma grande quantidade de projetos e metas, através de uma dotada agilidade mental e improvisação. Contudo, por detrás do otimismo e da busca por prazer, apresentam-se quando não desenvolvidos, como pessoas insensíveis, exageradas, compulsivas e teatrais (Riso & Hudson, 2003). Marcucci (2008) ainda complementa que o Tipo Sete tem dificuldades com regras e problemas com rotinas, além de serem argumentadores compulsivos e pouco sensíveis aos valores dos outros. Assim, apresentam dificuldade em dar continuidade às suas responsabilidades e compromissos e, por isso, têm o prazer como seu refúgio contra o lado sombrio da vida (Preisler et al. 2002).

Esse Eneatipo também sofre influência da fase de separação do desenvolvimento do ego. Seus representantes buscam a independência procurando substitutos para a figura materna e, por isso, exploram tudo aquilo que pode trazer mais segurança e satisfação para si mesmos, como ideias, experiências, pessoas e até mesmo brinquedos. Logo,

buscam constantemente ocupar a mente para que a sensação de insegurança não venha à tona. Dessa forma, as crianças do Tipo Sete são mais independentes, já que decidem inconscientemente que devem cuidar de si mesmas, dependendo o mínimo possível da figura materna (Riso & Hudson, 2003).

A paixão do Tipo Sete é a Gula, já que o indivíduo tem um desejo constante de alimentar-se de novas experiências para suprir sua sensação de vazio interior, acreditando que nunca possui o bastante (Marcucci, 2008). Dessa forma, o seu Medo Fundamental é sofrer privação e seu desejo é ser feliz, o que justifica seu jeito otimista. Tem como Mensagem Principal que depender dos outros não é bom e como Desejo Fundamental a necessidade de ser feliz, ao passo que sua Mensagem Perdida na infância baseia-se em não ser abandonado (Amorim, 2018).

### **TRÍADE DOS INSTINTOS**

A tríade instintiva corresponde a um dos três centros de inteligência do Eneagrama, sendo composta pelas personalidades Oito, Nove e Um. Esses perfis interagem com a realidade principalmente por meio do seu âmago instintivo de inteligência prática e, por isso, tendem à ação e ao foco no presente. O grupo é reconhecido pela necessidade de controlar coisas e pessoas, sendo, por vezes, agressivos e repressores, e tendo como sentimento implícito a raiva, que surge como reação advinda do instinto de auto restrição (Amorim, 2018).

### **TIPO OITO – O CONFRONTADOR**

O “Confrontador” é assertivo e objetivo, voltado a conduzir o seu destino com independência e combatividade. Mostra-se como pessoa forte, segura, carismática e persistente, caracterizada por grande proteção aos que o cercam e dominação dos ambientes e pessoas envolvidas em suas relações. Podem ser insensíveis, autoritários, intolerantes, ofensivos e causam intimidação em razão de sua aparente segurança (Marcucci, 2008).

Os indivíduos dessa personalidade possuem uma relação direta com as feridas, sofrimentos e obstáculos emocionais que ocorreram na infância, o que resulta no Medo Fundamental desse perfil que é pautado no receio de sofrer. Como forma de agir para proteção ou compensação desse medo, a criança adota comportamentos hostis caracterizados pela introspecção e inacessibilidade do ponto de vista emocional, a fim de esconder suas falhas e evitar que as pessoas as vejam como fracas. Já a Mensagem perdida

do Tipo Oito é você não será traído, ao passo que o Desejo Fundamental é o de ter proteção (Riso & Hudson, 2003).

A principal defesa do Tipo Oito é o ataque, que é amparado e fortificado pela aparência de pessoas incansáveis, batalhadores e idealistas (Hohr & Ebert, 2010). O vício emocional dessa personalidade é a Luxúria, justificada pela atitude dominadora e autoimagem realizadora, que pode ser combatida por meio da virtude da Inocência, que ajuda os indivíduos a reconhecerem o que querem a partir de si mesmos sem necessidade de dominância sobre o próximo e permite a integração de seus sentimentos, pensamentos e ações (Marcucci, 2008).

### **TIPO NOVE – O PRESERVACIONISTA**

São pessoas calmas, cordiais, compreensivas, pacientes e bondosas, que convivem facilmente com os demais tipos de personalidades (Marcucci, 2018). Ironicamente, apesar de dedicado ao mundo espiritual e à busca da paz interior e exterior, essa personalidade está no centro da tríade do Instinto e é potencialmente ligada ao mundo físico e ao próprio corpo (Riso & Hudson, 2003).

A dificuldade em reconhecer suas reais necessidades revela pessoas apáticas, que desenvolveram um estado de anestesia para não sofrerem atritos com o mundo real. Essa atitude é condizente ao vício desse perfil, a Preguiça, que remete ao distanciamento da realidade. Ainda, a postura de hiperflexibilidade deixa esses seres amorfos, adequando-os facilmente ao ambiente, e favorece à busca pelo ambiente amistoso em que não haja necessidade de tomada de decisões e quebra de sua estabilidade emocional (Marcucci, 2008).

Quando a infância é conturbada, as crianças desta forma de se organizar aprendem a autodefesa, dissociando-se das ameaças e traumas que as afligem, e adotando o papel de pacifista ou mediador no conflito familiar. Elas aprendem que a melhor maneira de manter a harmonia no lar é desaparecer e não criar problema para ninguém, revelando a necessidade do não posicionamento, a fim de criar uma zona de conforto (Marcucci, 2018).

O Medo Fundamental é relativo às perdas e separações, e pode ser neutralizado por meio da virtude da Ação Correta. A Mensagem Perdida do Tipo Nove é sua presença é importante, enquanto que o Desejo Fundamental é estar em paz. Esta ferramenta auxilia os seres dessa personalidade a reconhecerem o que querem a partir de si mesmos e não

mais através da atitude adaptativa ao meio em que estão inseridos, propiciando maior integração de seus sentimentos, pensamentos e ações (Amorim, 2018).

### **TIPO UM – O PERFECCIONISTA**

Para Riso e Hudson (2003), os adeptos a esse tipo de personalidade são pessoas trabalhadoras, exigentes e esforçadas, que não temem a árdua necessidade de se organizar e planejar para que colham frutos. De acordo com Marcucci (2018), são indivíduos que lutam para superar as adversidades, principalmente as morais, de forma que possam brilhar e exercer seu impacto nos âmbitos profissional e pessoal.

Dentre as características positivas do Tipo Um encontram-se a disciplina, a determinação, o comprometimento e a objetividade que permeiam a formação acadêmica e as relações interpessoais (Riso & Hudson, 2003). Segundo Amorim (2018), são pessoas com senso de ética e de moral pré-estabelecidos e, concomitantemente, com um padrão notório de criticidade às formas de se organizar que sejam distantes do que é considerado correto e justo em seus subscientes.

As principais características negativas dessa personalidade são, segundo Chiavenato (2008), rigidez, intolerância, exagerada exigência, tensão e intransigência. Dessa forma, é metódico, rotineiro e busca a perfeição nas atividades exercidas, a fim de obter sucesso e estabilidade (Provedel, 2013). Por esses motivos, pode ser crítico, individualista, centralizador e inflexível às mudanças (Riso & Hudson, 2003).

Desde a infância mostram-se como feitores e realizadores de projetos, estabelecendo metas a serem seguidas (Marcucci, 2018). Para Mailhiot (2013), é comum esperar das crianças desse Eneatipo comportamentos robóticos e rotineiros, além de elevado senso de seriedade, não encontrados da mesma forma nos demais tipos de personalidade. Esse modo de agir pode ser explicado pela alta rigidez paterna e/ou materna ou por sensação de abandono dos pais, o que influencia essas crianças a buscarem justiça e terem noção do que é correto desde muito jovens (Provedel, 2013).

O Medo Fundamental dos indivíduos Tipo Um é ser mau ou falho e, por isso, buscam a sensação de plenitude. O Desejo Fundamental e a Mensagem Perdida dessa personalidade são, respectivamente, ter integridade e você é bom. Por vezes, não são bem-sucedidos nesse aspecto devido ao constante questionamento, fazendo com que eles estejam sempre em uma posição entre a maldade e a bondade, o correto e o não correto, a ética e a falta dela, o relaxamento ou a autopunição e a verdade e a mentira (Riso & Hudson, 2003). Para Chiavenato (2008), a virtude da Serenidade pode ser uma ótima

saída para a neutralização do vício emocional, uma vez que os auxilia a reconhecer o que querem, permitindo a integração de seus sentimentos, pensamentos e ações.

#### **4 O ENEAGRAMA NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS DAS EMPRESAS E NEGÓCIOS**

Em relação à gestão de pessoas, a área de Recursos Humanos modificou-se de um simples departamento para tornar-se o principal personagem de transformação dentro de uma organização. Há poucas décadas, o departamento de Recursos Humanos possuía uma atuação mecanicista, na qual o funcionário deveria realizar suas tarefas com obediência e ao chefe era atribuído o controle centralizado. Atualmente, esse cenário foi modificado: os empregados tornaram-se colaboradores e os chefes são denominados de gestores (Cortez, Zerbini & Veiga, 2019).

Chiavenato (2008) ainda reforça que compreender o trabalhador não apenas como mão-de-obra disponível, mas também como patrimônio da empresa, é essencial para a dinâmica dos negócios, uma vez que ele influencia no desempenho, na perenidade e no ganho do capital de sua organização. Muitas vezes, entretanto, a aplicabilidade desse raciocínio encontra barreiras nas mentes conservadoras de chefes, diretores e gerentes.

Diante disso, pode-se afirmar que a gestão de pessoas não é mais um fator de uma visão sistemática, metódica, mecanicista ou sinônimo de controle e obediência. Trata-se de entender e discutir as divergências entre as técnicas consideradas tradicionais e as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento, uma vez que a gestão de pessoas almeja a valorização dos profissionais e do ser humano (Cortez, et al., 2019; Soviensi & Stigar, 2008).

Conforme a tabela 1 elucidada abaixo, observa-se que a aplicação do Eneagrama no ambiente de negócios tem caráter emergente por ser uma estratégia bastante eficiente, já que esta técnica tem um grande potencial para analisar as particularidades de cada indivíduo pertencente ao grupo organizacional, com base na descrição dos nove tipos de personalidades e comportamentos que o compõem o sistema. Deste modo, a técnica auxilia os gestores das organizações a compreenderem os perfis de seus colaboradores e, a partir de uma análise, permite o desenvolvimento de estratégias que objetivam o alcance de melhores resultados. A aplicação do Eneagrama também pode ser feita de forma mais predita, quando as funções de cada funcionário são determinadas com base em seu perfil e comportamento (Dias, Paula & Xavier, 2018).

Tabela 1.

Os Benefícios da Ferramenta Eneagrama para o processo de Gestão de Pessoas.

Os Benefícios da Ferramenta
Contribuição na produtividade da empresa ou negócio, mesmo com os diferentes tipos de comportamento, ao selecionar e gerir melhor as pessoas conforme suas formas de organizar e agir; e ao adequar melhor os departamentos aos quais esses indivíduos exercem funções.
Processo de seleção equitativo e igualitário, considerando a diversidade de pensamentos, engajamentos e comportamentos.
Identificação de pontos positivos e negativos, objetivando uma seleção direcionada ao que a empresa ou organização procura em seus diversos setores.
Auxílio na busca pelo melhor direcionamento dos clientes, empregados e donos de empresas, favorecendo o encaminhamento das pessoas às funções que permitam maior crescimento e evolução profissional e pessoal.
Discernimento de possíveis problemas e prevenção dos mesmos, uma vez que a ferramenta permite avaliar os pontos fortes e fracos de cada pessoa e os níveis de evolução no trabalho.
Gerenciamento de oportunidades de crescimento individuais e colaboração para a superação dos limites pessoais e conjuntos de uma empresa ou negócio.
Favorecimento do desenvolvimento do conceito de equipe e sua aplicação entre as diversas personalidades, a fim de promover a integração conjunta de todas as personalidades.
Seleção adequada dos membros de uma empresa conforme suas melhores habilidades e pontos fortes.
Integração entre os membros de uma equipe, ao trabalhar a comunicação, a conformidade, a abertura às mudanças e à inovação, bem como a acessibilidade à aplicação de críticas construtivas.
Ampliação do sistema de gestão e gerenciamento de pessoas dentro de uma empresa, eliminando ou reduzindo processos de seleção tendenciosos, injustos e pré-conceituados.

Pode-se dizer que a técnica do Eneagrama atua nos dois polos da organização: gestores e colaboradores. Aos administradores, a ferramenta auxilia na distribuição de funções, motivação dos funcionários e identificação das necessidades. Aos funcionários, o autoconhecimento é desenvolvido, permitindo o reconhecimento de pontos fortes, que são positivos para ajudar na produtividade da empresa, e os pontos fracos, que precisam ser trabalhados e melhorados (Paranzini & Kanaane, 2016). Além disso, de acordo com Rocha (2016), o sistema do Eneagrama auxilia fortemente o desenvolvimento das equipes, que passam a trabalhar de forma mais eficaz em conjunto a partir da compreensão da personalidade do outro.

Vale ressaltar que a aplicação dessa estratégia no ambiente organizacional possui grande validação científica, sendo que grandes empresas nacionais e internacionais já utilizam o Eneagrama como ferramenta para desenvolvimento de seus líderes e equipes. Pode-se citar como exemplo instituições como Stanford e Loyola, nos EUA, e Fundação Getúlio Vargas e USP, no Brasil. Outras empresas que também utilizam o modelo são: 3M, IBM, Sony, Motorola, Boeing, Embraer, Vivo, Banco Itaú, Avon, Roche, Engie, Bradesco, dentre outras (Souza, Silva & Carvalho, 2010). A Tabela 3, descrita abaixo, permite a avaliação do modelo Eneagrama na seleção das personalidades, abordando as

habilidades e pontos fortes para a seleção e dificuldades e pontos fracos para a não seleção dentro de uma organização.

Tabela2.

Análise das características positivas e negativas das personalidades em funções em uma organização/empresa/negócio:

Tipos de Personalidade	Características positivas que permitem a seleção para determinadas funções em uma organização/empresa	Características negativas que permitem a não seleção para determinadas funções em uma organização/empresa
<b>TIPO 1</b>	São muito eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam delegação, educação, advocacia, exposição de posicionamentos políticos/sociais/éticos, contabilidade/finanças, organização e gerenciamento de processos/pessoas/conhecimentos, bem como pontualidade e cumprimento de normas.	São pouco eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam autenticidade, criatividade, originalidade, energia/empreendedorismo, extroversão e tolerância.
<b>TIPO 2</b>	São muito eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam contribuição, dedicação de tempo ou auxílio, assertividade, obstinação e ajuda, bem como aqueles que necessitem de comunicação e contato pessoal.	São pouco eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam autopromoção, liderança, posicionamentos certos e cobranças financeiras/pessoais/organizacionais.
<b>TIPO 3</b>	São muito eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam autenticidade, talentos pessoais e únicos, liderança, imponência e charme, bem como tarefas que demandam competência e cumprimento de metas.	São pouco eficientes e eficazes em funções que demandam competitividade, exibicionismo, voracidade e interesses próprios, bem como aquelas que ocasionam constante insegurança e instabilidade.
<b>TIPO 4</b>	São muito eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam imaginação, ludicidade, criatividade, crítica, originalidade e análises psicológicas e intrínsecas.	São pouco eficientes e eficazes em serviços e funções que sejam exóticas e improdutivas, tanto qualitativa quanto quantitativamente, bem como as que ocasionem insegurança, introspecção e individualismo.
<b>TIPO 5</b>	São muito eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam estudos, técnicas aprimoradas, métodos, concentração e assistência, sobretudo tarefas que demandam competência.	São pouco eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam relacionamentos conflituosos e muito contato pessoal, inflexibilidade, excessos de comandos e compartilhamento de ideias e projetos.
<b>TIPO 6</b>	São muito eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam análises pessoais/sistemáticas/organizacionais, rotinas, normas e prestações de auxílio e serviços.	São pouco eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam intranquilidade e agilidade, ludicidade, interpretações e subjetivismo, bem como aquelas que ocasionam medo e que demandam aceitação de novas rotinas e propostas.

<b>TIPO 7</b>	São muito eficientes em serviços e funções que demandam alegria, energia, rapidez, positividade e empreendedorismo, bem como as que demandam presenças, flexibilidades, contatos pessoais e competitividade.	São pouco eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam insaciedade, cobranças excessivas, análises sistemáticas e detalhistas, compromisso e pontualidade certa e seriedade.
<b>TIPO 8</b>	São muito eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam construtivismo, extroversão, independência, liderança, força, otimismo e imparcialidade, bem como aquelas que ofereçam riscos e tomadas de decisões.	São pouco eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam centralizações, quietude, rigorismo, conformismo exacerbado e dominação ou doutrinação.
<b>TIPO 9</b>	São muito eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam calma, tolerância, mediação, conselhos, assessoria e atendimento, bem como naqueles que necessitem de lideranças pacíficas e coletivas.	São pouco eficientes e eficazes em serviços e funções que demandam agilidade, diferenciações e posicionamentos, tomada de partido, combatividade e ambição.

Em um estudo de benchmark realizado pelo The Enneagram in Business em 2011 com 72 empresas que fazem uso do Eneagrama de forma relevante, foi observado que o sistema tem mais de 25 aplicações às organizações, sendo que merece destaque aquelas voltadas para comunicação, liderança, equipes, desenvolvimento pessoal, coaching, conflitos, feedback, tomada de decisões, vendas e negociação (Rocha, 2016). Dentre os resultados encontrados, vale ressaltar que, após implantação do Eneagrama, observou-se um grande aumento do engajamento dos funcionários, melhora na comunicação e na colaboração entre indivíduos dentro das equipes, as organizações receberam melhores pontuações em pesquisas empresariais, até mesmo na satisfação dos clientes, refletindo em ganhos em resultados financeiros. Dessa forma, há uma tendência de um número cada vez maior de empresas adotarem o Eneagrama em suas atividades, principalmente com o aumento da credibilidade da ferramenta nos negócios (Rocha, 2016; Dias, et al., 2019).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Posto isso, pode-se concluir que a aplicação do Eneagrama de Personalidades é de suma importância para o autoconhecimento e o gerenciamento das relações interpessoais nos ambientes de trabalho. Destaca-se que, embora o método enfrente obstáculos e desafios para ser aplicado de forma devida, o mesmo favorece produtividade, eficiência e eficácia às empresas que o aplicam. Além disso, a metodologia impacta de forma significativa no modo de vida dos indivíduos, tornando-os mais compreensíveis

quanto aos erros alheios e cientes de suas imperfeições e necessidades de aprimoramento, propiciando a criação de estratégias de sucesso dentro e fora do mercado de trabalho. Sugere-se que o trabalho vigente permita, ainda, através da ferramenta abordada, o estímulo de novos conceitos de produtividade, ao auxiliar as empresas e negócios na gestão de qualidade e no gerenciamento das pessoas às atividades adequadas. Assim, consegue-se maior engajamento e melhor comunicação nas relações interpessoais, o que contribui para o crescimento da organização nos mais diversos aspectos. Diante disto, fica evidente que a ferramenta, tanto nos polos gestores quanto nos colaboradores, viabiliza a análise das particularidades dos indivíduos e o aprimoramento de seus pontos positivos, visando, conseqüentemente, o sucesso de uma organização.

## REFERÊNCIAS

- Amorim, M. M. (2018). *O Sistema Eneagrama e a comunicação organizacional: a importância de conhecer e desenvolver as potencialidades do público* (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Chiavenato, I. (2008). *Recursos Humanos. O capital Humano das Organizações* (8ª ed.). São Paulo, SP: Atla.
- Cortez, P. A., Zerbini, T., & Veiga, H. M. S. (2019). Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. *Trabalho, Educação e Saúde*, 17(3), e0021544.
- D'Amico, S. M., & Monteiro, J. K. (2012). Características de personalidade e qualidade de vida em gestores do Rio Grande do Sul. *Revista de Administração Contemporânea*, 16(3), 382-396. doi: <http://doi.org/10.1590/S1415-65552012000300004>
- Daniels, D. D. N., & Price, D. V. A. (2009). *O Eneagrama Essencial: O teste de personalidade que vai mudar sua vida*. Rio de Janeiro, RJ: Lua de Papel.
- Demo G., Fernandes T., & Fogaça N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, 86(1): 89-117. doi: <http://doi.org/10.1590/1413-2311.093.57040>
- Dias, A. L. R., Paula, K. P., & Xavier, S. R. (2018). *Gestão de pessoas como diferencial competitivo: A importância do eneagrama e feedback*. (Trabalho de Graduação em Administração de Empresas). Universidade Estadual de Campinas, São Paulo.
- Mailhiot, G. B. (2013). *Dinâmica e Gênese dos Grupos: Atualidade das descobertas de Kurt Lewin*. São Paulo, SP: Vozes.
- Marcucci, D. H. Z. (2008). *Doenças relacionadas ao trabalho e sua relação com diferentes tipos de personalidade* (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação). Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Rio Claro.
- Maschio, T. R. A., Soczek, K. L. (2016). *O Eneagrama como ferramenta de autoconhecimento e sua relação com a Teoria Cognitivo-Comportamental* (Trabalho de Conclusão de Curso elaborado como requisito para a obtenção de Bacharel em Psicologia na Instituição de Ensino Superior Sant'ana). Instituto de Ensino Superior Santana, Ponta Grossa.
- Palmer, H. (1993). *O Eneagrama: compreendendo-se a si mesmo e aos outros em sua vida* (Marisa do Nascimento Paro, Trad.). São Paulo, SP: Paulinas.
- Paranzini M., & Kanaane R. (2016). Personalidade e organização: tendências e perspectivas. *Boletim - Academia Paulista de Psicologia*, 36(90), 157-175.
- Preisler, A. M., Borda, J. A., & Battirola, J. C. (2002). Os tipos de personalidade humana e o trabalho em equipe. *Revista Psicologia Educação Cultura*, 1(2), 113-126.

Provedel, C. S. (2013). Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna. *Revista Organicom*, 19(1), 12-28. doi: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139198>

Riso, D. R., & Hudson, R. (2003). *A sabedoria do Eneagrama: Guia completo para o crescimento psicológico e espiritual dos nove tipos de personalidade* (7ª ed.). São Paulo, SP: Cultrix.

Rocha R. G. (2016). Análise do perfil comportamental versus o nível de satisfação dos servidores do IF goiano em relação aos cargos e atividades desempenhadas. (Dissertação de Mestrado em Administração). Faculdade Alves Faria, Goiânia.

Silva, J. F. (2017). Consultoria interna em gestão de pessoas: a chave para a atuação estratégica da área. *Revista do CEPE*, 46(1), 131-148. doi: <http://dx.doi.org/10.17058/cepe.v0i46.8778>

Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista científica de Administração*, 10(10), 51-61.

Souza M. T., Silva, M. D., & Carvalho, R. (2010). Revisão integrativa: O que é e como fazer. *Einstein*, 8(1), 102-106. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134>

Teixeira J. A., Ferreira E. J., Monteiro S., Rodrigues F. L. S., & Pussiareli D. A. F. (2019). Dinâmica de grupo no processo seletivo das empresas. *Revista Interdisciplinar do Pensamento Científico*, 5(5): 1-16. doi: <http://dx.doi.org/10.20951/2446-6778/v5n5a77>