

# BEST PRACTICES ENEAGRAMA NOS NEGÓCIOS

Julho 2011

Neste relatório:

Overview	1
Empresas	1
Best Practices	2
Aplicações	3
Surpresas	3
Tendências	4
EIBN	4

## Equipe de Benchmark

Matt Ahrens (US)  
Lindy Amos (Australia)  
Valerie Atkin (US)  
Gema de la Rosa (Spain)  
Neil Harper (South Africa)  
Martin Hawkes (Ireland)  
Gloria Hung (China)  
Ginger Lapid-Bogda (US)  
Bo Zoffman (Denmark)

Relatório especial da  
Enneagram in Business  
Network (EIBN)

## RELATÓRIO DE BENCHMARK



Adcock Ingram Avon Banco Itaú Banco Nossa Caixa Beacon Best Buy Culture Technology  
Daimler/Mitsubishi Genentech/Roche Hanfubuki Hui Ho'olana Huron Hospital La Clinica Milling Hotels  
NuEar Parker Hinneafen Shahid Ghandi StarPoint Sucromiles Toyota Veloso Consultores e mais

## Overview: Estudo de Benchmark de Melhores Práticas Lições aprendidas de 72 empresas

Um estudo de benchmark conduzido pelo The Enneagram in Business Network no ano de 2011

Embora milhares de organizações ao redor do mundo usem o Eneagrama em uma variedade de aplicações empresariais, 72 delas em especial vêm usando o Eneagrama de forma intensa e sustentável, desenvolvendo radicalmente seus líderes e equipes, aumentando a inteligência emocional e competência interpessoal entre seus colaboradores e catalisando uma mudança de cultura.

**Background:** O que nós podemos aprender com esses pioneiros? Conduzimos 39 entrevistas aprofundadas com líderes e consultores de todas as partes do mundo – todos com uma história de sucesso no uso de Eneagrama em organizações – para nos dar as respostas. Nós falamos com consultores e líderes de mais de 20 países espalhados por 5 continentes: Argentina, Brasil, Canadá, Chile, República Tcheca, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Irã, Itália, Japão, África do Sul, Tailândia, Estados Unidos e Uruguai.

Os consultores e líderes incluíam membros da Enneagram in Business Network (EIBN) assim como não membros. Todos os entrevistados haviam usado o Eneagrama por um período mínimo de 18 meses em suas organizações, com alguns chegando a até 12 anos de uso.

**Empresas:** Todas as entrevistas foram conduzidas de forma anônima e, mesmo assim, 21 empresas nos deram permissão para usar seus nomes neste relatório: Adcock Ingram, Avon, Banco Itaú, Banco Nossa Caixa, Beacon, Best Buy, Culture Technology, Daimler/Mitsubishi, Genentech/Roche, Hanfubuki, Hui Ho'olana, Huron Hospital, La Clinica, Milling Hotels, NuEar, Parker Hinneafen, Shahid Ghandi, StarPoint, Sucromiles, Toyota e Veloso Consultores.

**Segmentos de Negócio:** As empresas neste estudo representam os seguintes segmentos: biotecnologia, indústria química, educação, finanças, governo,

saúde, hospitais, seguros, tecnologia da informação, manufatura, petrolífero, farmacêutico, associações profissionais, órgão de pesquisa, varejo, transporte e organizações sem fins lucrativos.

**Pergunta-Chave:** Nosso maior interesse foi responder à seguinte pergunta: *Quais sucessos as organizações tiveram através do uso do Eneagrama em seus negócios? De que maneira elas alcançaram isso? E quais lições foram aprendidas ao longo desse caminho?* Nós acreditávamos que já era hora de ter uma resposta verdadeiramente compreensiva.

**Resultados:** Acreditamos que os resultados apresentados sumariamente nas páginas seguintes serão importante contribuições para líderes, profissionais de recursos humanos e consultores para a criação de organizações produtivas, sustentáveis e conscientes.

LEIA MAIS ...

# Melhores Práticas: fatores críticos de sucesso

## Ranking dos 6 fatores principais (em ordem de importância)

O que 39 experts afirmam ser fatores críticos de sucesso para que uma mudança organizacional baseada no Eneagrama seja produtiva e sustentável.

### Introdução

Dos 39 profissionais entrevistados, 6 fatores críticos de sucesso apareceram como essenciais para que a realização de uma mudança organizacional baseada no Eneagrama tenha sucesso e seja sustentável. Apesar de alguns entrevistados serem líderes e outros consultores, e independentemente do segmento, país ou tamanho da empresa, as respostas foram bastante similares.

### Fator de Sucesso 1: Foco nas necessidades reais: do negócio e pessoais (82%)

De acordo com os experts entrevistados, o fator de sucesso crítico mais importante para uma mudança efetiva baseada em Eneagrama é que haja foco nas necessidades reais da organização, assim como nas necessidades específicas de líderes, equipes e colaboradores. As necessidades do negócio variaram – liderança, vendas, engajamento, integração, performance, inteligência emocional, mudança cultural, produtividade e mover-se de um mercado local para um mercado global foram exemplos – porém, a mensagem foi a mesma: estabeleça metas claras, realistas e importantes que realmente façam sentido para a organização e alcance resultados demonstráveis. E tão importante quanto isso foram os benefícios diretos obtidos pelas pessoas em suas vidas fora do trabalho.

*“Há uma enorme necessidade não atendida no trabalho e em casa. No trabalho, essa necessidade envolve criatividade, empatia e flexibilidade, sendo menos hierárquico e mais networked. Em casa há mais stress, enormes demandas e uma complexidade crescente. O Eneagrama ajuda com tudo isso.”*

### Fator de sucesso 2: Liderança firme: Compromisso da organização (69%)

Apoio da alta liderança traz credibilidade, autoridade, visibilidade, recursos para uma mudança sustentável e testemunhos pessoais que convencem aos outros sobre o valor do Eneagrama. Também é importante listar o apoio e comprometimento da média gerência, que provém o ímpeto para uma execução efetiva.

*“Líderes têm que desejar profundamente o desenvolvimento para si mesmo e para os outros.”*

### Fator de sucesso 3: Metodologia de descoberta do tipo no Eneagrama: Equilibrada, precisa e através de autodescoberta (66%)

A maneira mais efetiva para se determinar o tipo do Eneagrama de alguém é através de auto-descoberta. Isso porque é um processo mais preciso, mais engajante e que produz mais

insights. Tão importante quanto é que um contexto deve ser criado pelos consultores, líderes e organizações onde se evitem os estereótipos e o jargão psicológico ou esotérico, focando em desenvolvimento e potenciais e abraçando o respeito pelas diferenças.

*“Evite rótulos: vá além dos números rumo à integração.”*

### Fator de sucesso 4: Alta Qualidade: Consultores, workshops e métodos de intervenção (56%)

É essencial que haja qualidade no consultor escolhido, nos workshops oferecidos e nas atividades de mudança a serem implementadas. Os consultores devem ter um alto conhecimento tanto no Eneagrama quanto em processos de mudança organizacional, promovendo workshops estimulantes e interativos, apresentando as informações de forma não julgadora, precisa e de forma a gerar insights, encorajando a participação e trazendo respostas a todas as perguntas e preocupações. Workshops, programas de desenvolvimento e intervenções devem ser inovadores, adaptados às necessidades e à cultura da organização e conduzidos em um ambiente de aprendizagem seguro, excitante e divertido.

*“A profundidade da experiência e expertise do consultor são essenciais para a credibilidade do Eneagrama e para a ligação com as necessidades da organização.”*

### Fator de sucesso 5: Integração total dentro da organização (54%)

O Eneagrama deve ser usado por um período suficientemente longo em uma variedade de aplicações direcionadas para que se torne parte do dia-a-dia no trabalho; isso trará prática em tempo real promovendo uma alta transferência de aprendizado. Além disso, oportunidades contínuas e estimulantes precisam ser oferecidas de forma que empreguem múltiplas modalidades de aprendizado: por exemplo, reuniões e Coaching individuais de desenvolvimento, workshops contínuos, eLearning, websites, smartphones Apps; livros, discussões informais, interações de equipe e programas-piloto inovadores.

*“Uma mescla de intervenções como parte de um plano contínuo, coordenado e flexível.”*

### Fator de sucesso 6: Preparação da organização (33%)

Para ser receptivo ao poder do Eneagrama, as organizações devem ter um nível suficiente de confiança, abertura, curiosidade, respeito e desejo de fazer algo novo.

*“Sem a preparação suficiente, colaboradores poderiam ter medo de que o Eneagrama fosse usado como uma arma.”*

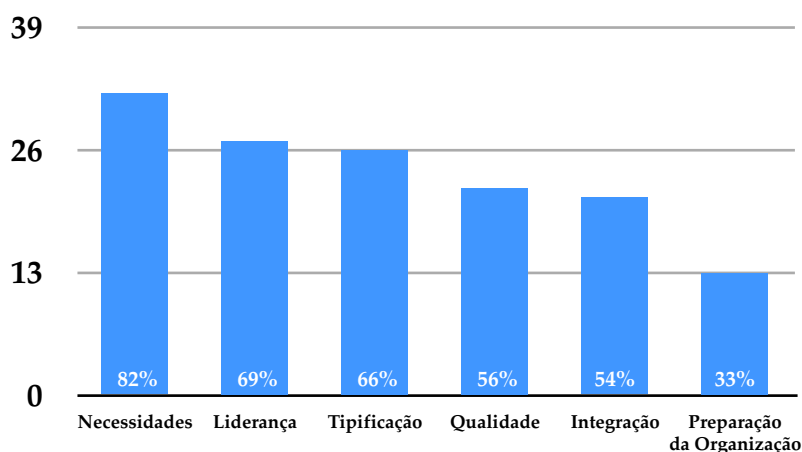
#### FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

82% dos experts concordaram que o foco nas necessidades reais foi o fator crítico de sucesso mais importante.

Também houve uma concordância forte sobre os próximos quatro fatores: liderança, tipificação, qualidade e integração. Esses dados foram consistentes em todos os segmentos e países, sendo o entrevistado um líder ou um consultor externo.

O fator final, preparação da organização, mesmo importante, não foi tão crítico quanto os outros cinco fatores.

#### Fatores Críticos de Sucesso segundo 39 especialistas



# Aplicações do Eneagrama

## o que fazem de fato as melhores empresas

### Introdução

Mais de 25 aplicações do Eneagrama aos negócios foram mencionadas pelos entrevistados. Aqui estão as top 10.

### Aplicação 1: Comunicação

Aplicações de comunicação incluem: entendimento das diferenças nos estilos de comunicação, minimização de distorções e mal-entendidos nas comunicações baseadas nos tipos do Eneagrama; melhoria na interação de pessoas dos 9 tipos. Isso é feito através de programas contínuos, workshops, painéis de entrevistas de Eneagrama e Coaching individual.

### Aplicação 2: Liderança

Aplicações no desenvolvimento da liderança incluem programas amplos de desenvolvimento da liderança, liderança baseada em competências, comunidades de aprendizagem, Coaching individual, Coaching para grupos específicos como por exemplo, talentos de alto potencial. Muitos desses workshops mensais, semanais ou diários são desenhados para necessidades específicas: criar uma grande força de liderança na organização; reduzir a hierarquização, a competição e o controle e ao mesmo tempo aumentar a colaboração e a inovação.

### Aplicação 3: Equipes

Essas equipes incluem o nível executivo, equipes de gerenciamento e equipes de trabalho fixas que se encontram presencialmente, virtualmente ou em uma combinação de ambos. O foco inclui a melhoria do comportamento de equipe no nível

individual e no nível de grupo (incluindo dinâmica de equipe); criação de equipes de alta performance e equipes auto-organizadas; eliminação de disfunções da equipe; e fusões entre equipes. Os programas variam de sessões de 1 dia até processos de 1 ou mais anos.

### Aplicação 4: IE: Desenvolvimento Pessoal

Conhecido como Inteligência Emocional (IE), autodomínio, e desenvolvimento pessoal, essas aplicações são direcionadas para aumentar a competência intra e interpessoal. Esses esforços (via workshops e Coaching) aumentam o entendimento, aceitação e gerenciamento de si mesmo, aumentando também a compaixão e melhorando as interações entre as pessoas.

### Aplicação 5: Coaching

O Coaching com eneagrama tem sido usado de forma formal e informal, presencial ou por telefone, para gerenciamento de talentos e performance, desenvolvimento da liderança, inteligência emocional e muito mais. Além disso, muitas empresas estão treinando seus gerentes a fazer Coaching de sua equipe utilizando o Eneagrama.

### Aplicação 6: Conflitos

Seja em empresas familiares, escritórios de advocacia, corporações, organizações sem fins lucrativos ou em órgãos governamentais, usar o Eneagrama para reduzir os conflitos despersionaliza as questões, tornando-as bem mais fáceis de serem resolvidas. Essa aplicação pode acontecer entre as partes em conflito, através de programas de treinamento ou dentro das equipes.

### Aplicação 7: Feedback

Essa aplicação normalmente é combinada com outros tópicos de treinamento (comunicação, conflitos, liderança) ou ensinada de forma individual a empregados e líderes.

### Aplicação 8: Tomada de decisão

Essa aplicação permite às pessoas reduzirem suas tendências repetitivas de tomada de decisão baseadas em seus tipos no Eneagrama, sendo utilizada de forma mais frequente na liderança e programas de desenvolvimento de equipes.

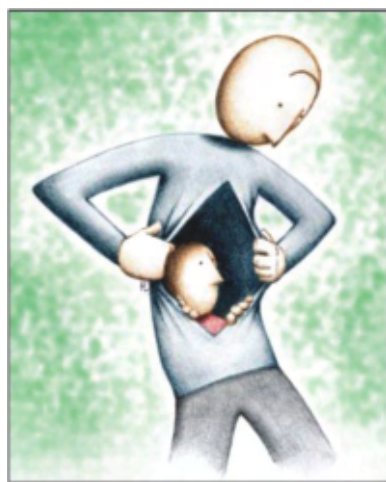
## Aplicações 9 & 10: Vendas & Negociação

Ambas as aplicações envolvem o desenvolvimento pessoal dessas habilidades (vendas ou negociação) e também o ajuste de estratégia conforme o tipo do Eneagrama da outra pessoa.

Área de Aplicação	Empresas usando esta aplicação
1. Comunicação	49/72
2. Liderança	44/72
3. Equipe	41/72
4. IE (Inteligência Emocional)	36/72
5. Coaching	35/72
6. Conflitos	33/72
7. Feedback	31/72
8. Tomada de decisão	18/72
9. Vendas	13/72
10. Negociações	12/72

Os dados mostraram que, apesar de não haver uma única destas aplicações de Eneagrama nos negócios sendo utilizada por todas as empresas ao mesmo tempo, a maioria das organizações estão usando pelo menos 4 a 5 diferentes, com algumas usando até mesmo 13 aplicações diferentes.

*“Outros sistemas têm valor, mas eles não ajudam com autodomínio; eles fazem uma análise de quem é você, mas não mostram a você como se desenvolver ou se tornar mais integrado”.*



*“O Eneagrama abre e amplia o mundo das pessoas; é um trabalho de mudança de vida.”*

## Surpresas!

### o que nós não tínhamos certeza antes, mas temos agora

#### Surpresa 1: RESULTADOS PROFUNDOS

Empresas estão reportando um aumento poderoso no engajamento dos funcionários, na comunicação, nas interações positivas e na colaboração entre indivíduos dentro das equipes e através das unidades de negócio. Os resultados são tanto locais quanto sistêmicos.

Em medidas quantitativas, equipes, unidades de negócio e empresas estão marcando mais pontos em várias medições de pesquisas empresariais, incluindo satisfação do cliente.

Em medidas financeiras, unidades de negócio estão mostrando ganhos em resultados financeiros, vendas estão aumentando e houve aumento da retenção de líderes-chave.

No nível profissional, líderes estão recebendo notas mais altas em avaliações 360°, e houve vários casos onde líderes que estavam usando o Eneagrama para seu desenvolvimento foram promovidos 2 a 3 níveis acima em curtos períodos de tempo.

#### Surpresa 2: EFEITO AMPLIFICADOR

Muitos dos entrevistados descreveram como o Eneagrama se espalhou dentro da empresa e um dos líderes usou especificamente o termo Efeito Amplificador

“O impacto positivo e a divulgação do Eneagrama se amplifica; as aplicações de Eneagrama não têm limites no que podem fazer pelas organizações”.

#### Surpresa 3: ALTO ENTUSIASMO

Os entrevistados contaram que uma vez que os funcionários aprendem o Eneagrama, eles querem mais e mais. Eles contam para os amigos, levam para novas empresas e para suas casas: “Nos eventos da empresa, as esposas falam sobre o quanto isso ajudou na família”.



## TENDÊNCIAS

### o que esperar no futuro

#### Introdução

Baseado nos dados obtidos, estas são as tendências que esperamos ver no futuro.

#### Tendência 1: Estágio de Inovação

Nossa pesquisa mostra que o uso do Eneagrama em organizações está no estágio *early adopter* de inovação (veja a área púrpura no gráfico), mas as companhias que estão usando o Eneagrama atualmente variam desde inovadores a *laggards*. A mensagem é clara: mesmo se a sua empresa não é uma inovadora, você pode ser! Como? Em todas as 72 organizações estudadas, o Eneagrama foi introduzido e incentivado por uma pessoa de credibilidade e respeito – um líder, profissional de RH, Coach ou consultor – que foi capaz de “enxergar o quadro geral e entender como o Eneagrama complementa e apoia a obtenção de resultados fundamentais para o sucesso da organização”.

#### Tendência 2: Tempo Necessário para Resultados

A resposta a esta questão foi ao mesmo tempo clara e ambígua: depende. O quanto mais as variáveis abaixo estão presentes, mais rápidos serão os resultados: compromisso com recursos (tempo, finanças, apoio da liderança); expertise do consultor; relevância do trabalho para as necessidades do negócio; ajuste cultural (orientação ao desenvolvimento); variedade e profundidade das aplicações; acompanhamento e reforço. Desafios do negócio que são grandes em tamanho e

## Inovação

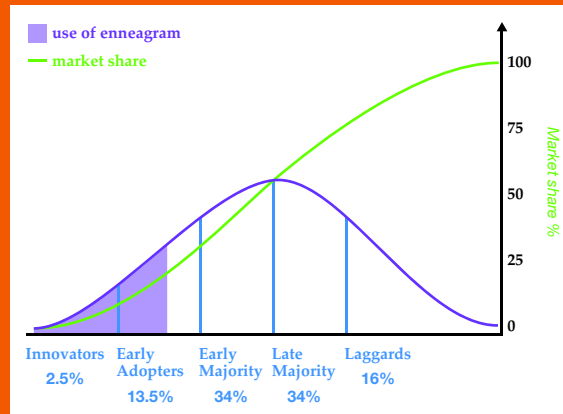
**Innovators (2.5%)**

**Early Adopters (13.5%)**

**Early Majority (34%)**

**Late Majority (34%)**

**Laggards (16%)**



**Inovadores** são organizações que olham pra frente, assumem risco e empregam iniciativas inovadoras sem precisar da confirmação de outros; **early adopters** perguntam quem mais está fazendo isso e assumem o risco quando empresas que eles admiram já fizeram isso antes; **early majority** inclui organizações que não querem ser deixadas para trás; organizações **late majority** fazem alguma coisa somente depois que isso já foi testado e aprovado, e **laggards** são organizações que podem ser que nunca façam.

Para usar a inovação para aumentar a participação no mercado, as organizações precisam estar entre os primeiros 50% dos adopters (*by early majority*). Esse modelo, *Diffusion of Innovations*, foi desenvolvido em 1962 por Everett M. Rogers.

escopo requerem mais tempo, enquanto trabalhos com equipes e indivíduos requerem menos.

#### Tendência 3: A Nova Onda no Eneagrama

Um número cada vez maior de organizações estará usando o Eneagrama, espalhando-se lateralmente nas organizações e ao mesmo tempo

movendo-se globalmente dos atuais usuários *early adopter* para *early majority*. É esperado um aumento na credibilidade do Eneagrama, legitimidade e visibilidade, via pesquisa, estórias baseadas em evidências, estudos de caso e uso em instituições acadêmicas, incluindo escolas de negócios (business schools).

**RESULTADOS:** “Resultados tangíveis ocorrem dentro de 6 meses, mas resultados de fato sustentáveis requerem um ano ou mais. É como ir à academia. No início, você se sente cansado, mas melhor. Depois de um tempo, você se sente muito melhor, e então você pensa que não precisa ir mais à academia. No entanto, você tem que se exercitar regularmente para incorporar plenamente essa contribuição. Quanto mais tempo você usar o Eneagrama, mais benefícios você terá; ele se tornará uma segunda natureza para você e para sua organização”.



Para receber um PDF ou versão impressa deste relatório, contate: [ebr@theenneagraminbusiness.com](mailto:ebr@theenneagraminbusiness.com)

## Enneagram in Business Network (EIBN)

### Uma rede global de profissionais de negócios

A EIBN é uma rede global de profissionais de especialistas em aplicação de Eneagrama aos negócios – consultores, treinadores e coaches – dedicados à integridade do seu trabalho, ao uso efetivo do Eneagrama nas organizações, e ao seu próprio e contínuo desenvolvimento pessoal e profissional. Com mais de 60 membros em mais de 20 países, os membros da EIBN atendem serviços locais e globais em várias línguas diferentes.

#### [TheEnneagramInBusiness.com](http://TheEnneagramInBusiness.com)

O website do The Enneagram in Business oferece muitas informações e outros recursos sobre o Eneagrama e suas aplicações em negócios, e você pode também achar membros da EIBN no seu país ou região:

#### Encontre Profissionais de Eneagrama ao Redor do Mundo

##### Equipe de Benchmark EIBN

Matt Ahrens (Estados Unidos)

[matt@themattahrensgroup.com](mailto:matt@themattahrensgroup.com)

Lindy Amos (Australia)

[lindy@collectivepossibilities.com.au](mailto:lindy@collectivepossibilities.com.au)

Valerie Atkin (Estados Unidos)

[valerie@wellsstreet.com](mailto:valerie@wellsstreet.com)

Gema de la Rosa (Espanha)

[gema@maybeinternational.com](mailto:gema@maybeinternational.com)

Neil Harper (Africa do Sul)

[neil.harper@purposeinc.me](mailto:neil.harper@purposeinc.me)

Martin Hawkes (Irlanda)

[mhawkes2@gmail.com](mailto:mhawkes2@gmail.com)

Gloria Hung (China)

[gloria\\_hk@yahoo.com](mailto:gloria_hk@yahoo.com)

Ginger Lapid-Bogda (Estados Unidos)

[ginger@theenneagraminbusiness.com](mailto:ginger@theenneagraminbusiness.com)

Bo Zoffman (Dinamarca)

[bjz@ps4.dk](mailto:bjz@ps4.dk)