

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORG. E COACHING

GABRIELA MOREIRA ALVES
NOEMI MENDES PIMENTEL

ENEAGRAMA PARA LÍDERES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ANÁPOLIS - GO
2018

GABRIELA MOREIRA ALVES
NOEMI MENDES PIMENTEL

ENEAGRAMA PARA LÍDERES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Faculdade Católica de
Anápolis, como requisito essencial para
obtenção de título de Especialista em
Gestão de Pessoas, Psicologia Org. e
Coaching sob orientação do Prof. M.^º
Mauricio Resende Rodovalho

ANÁPOLIS – GO
2018

FOLHA DE APROVAÇÃO

GABRIELA MOREIRA ALVES

NOEMI MENDES PIMENTEL

ENEAGRAMA PARA LÍDERES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção de título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Org. e Coaching sob orientação do Prof. M.^e Mauricio Resende Rodvalho.

Data de aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

M.^e Mauricio Resende Rodvalho
ORIENTADOR

M.^e Wilton Alves
CONVIDADO

Esp. Aracely Loures Rangel
CONVIDADO

ENEAGRAMA PARA LÍDERES: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Gabriela Moreira Alves^{*}
Noemi Mendes Pimentel^{**}
Mauricio Resende Rodovalho^{****}

RESUMO: O presente trabalho tem como tema o uso do Eneagrama dentro de uma organização empresarial. Traz, como destaque, o modo como essa ferramenta pode ser usada por líderes no tratamento e convívio com o outro e na capacitação dos mesmos de acordo com sua personalidade, viabilizando a compreensão das diferentes maneiras de perceber o mundo. O objetivo é compreender o Eneagrama como ferramenta de autoconhecimento, apontando a sua aplicabilidade para os líderes. Para o desenvolvimento desta pesquisa, foi utilizada uma pesquisa bibliográfica. Como conclusão pretendeu-se mostrar que o Eneagrama se tiver a atenção que merece por parte de todos os envolvidos, pode ser uma excelente alternativa para se obter melhores resultados dentro de organizações empresariais relacionado a liderança.

Palavras-chave: Eneagrama. Liderança. Empresa.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo aborda um tema que vem tomando mais importância dentro das empresas: desenvolvimento e conhecimento da liderança. A motivação da temática se deu devido à necessidade daqueles que desejam estar à frente do mercado empresarial, visto que necessitam perceber que o investimento em recursos humanos é hoje algo primordial para o sucesso de uma empresa, sendo que, por vezes, não é bem explorado, devido à falta de conhecimento detalhado das facilidades que essa ferramenta pode oferecer.

* Pós-graduando em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching pela Faculdade Católica de Anápolis. *E-mail:* Moreiraalvesg@gmail.com.

** Pós-graduando em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching pela Faculdade Católica de Anápolis. *E-mail:* noemimpimentel@hotmail.com.

**** Mestre em Ensino de Ciências pela Universidade Estadual de Goiás. *E-mail:* mau.rodvalho@gmail.com.

A responsabilidade de um líder consiste em alcançar os objetivos da organização e, simultaneamente, conseguir incentivar, motivar e nortear sua equipe. Segundo Marques (2015), um líder deve conhecer as características de cada colaborador, delegar tarefas, apresentar feedbacks e auxiliar o crescimento do indivíduo e do grupo.

Com essa pesquisa, pretendeu-se identificar que cada indivíduo tem diferenças, um do outro, na personalidade, no trato, na ação em determinada situação, dentre outros. Por isso, necessitam de gestão distinta. Incluso no Eneagrama, estão nove tipos de personalidade, cada uma com seu ponto de vista, crenças, valores, estilos de comunicação, maneiras diferentes de perceber o mundo e viver a vida. O objetivo dessa pesquisa em relação ao conhecimento da personalidade não é rotular ninguém, mas sim, se autoconhecer. Isso porque ao conhecer a personalidade dominante o indivíduo é capaz de alcançar uma condição de alto desempenho pessoal e profissional conhecendo o próprio potencial e evitando falhas.

O Eneagrama proporciona ainda o conhecimento dos processos intelectuais, emocionais e instintivos que levam o indivíduo a gerar condutas, pensamentos, comunicação e ação assertiva em tomadas de decisão. Sobre os estilos de liderança relacionados ao Eneagrama, essa ferramenta pode contribuir para um maior equilíbrio na gestão devido a ampliação mental possibilitando ao líder uma postura mais compatível com aquilo que se espera dele.

Este projeto não fica restrito somente ao ambiente acadêmico, pois poderá contribuir para uma visão mais abrangente sobre o Eneagrama à sociedade, aos professores e alunos e, principalmente, aos líderes que desejam se autoconhecer e aperfeiçoar suas técnicas de tratamento com as pessoas em seu ambiente de trabalho. Isso porque são os líderes os maiores influenciadores dentro de uma empresa.

O estudo visou apresentar o Eneagrama como ferramenta de estudo e aplicabilidade no autoconhecimento e desenvolvimento da liderança, apresentando as características dominantes de cada eneatiipo.

2 LIDERANÇA

A necessidade de liderar surgiu desde os primórdios, quando um indivíduo teve que encontrar soluções e resolver desafios, tais como, a convivência, organização das atividades diárias, dentre outros. Existem várias definições referentes a ação de liderar, mas as duas características principais identificadas são: que a liderança é um fenômeno grupal, onde ocorre a influência do líder sobre os liderados (BERGAMINI, 2009).

Segundo o dicionário Aurélio (2010) um líder é um guia, um chefe. Escorsin e Walger (2017) acrescentam os termos administrador, gestor e gerente, relatando que geralmente são utilizados como sinônimos, afirmando que esses termos deveriam significar a mesma coisa, mas um gestor nem sempre é um bom líder, pois alguns indivíduos não conseguem manter relacionamentos interpessoais; não são bons motivadores; e não conseguem influenciar pessoas visando um objetivo.

Os primeiros relatos referentes a administração ocorreram no início da revolução industrial, nesse período acreditava-se que as habilidades necessárias para administrar e liderar eram características natas (MONTANA; CHARNOV, 2010). Com o tempo essa visão foi se modificando e atualmente os indivíduos considerados como bons líderes são aqueles que estão em constante evolução, buscando conhecimento e treinamento, visando aumentar seu potencial (BERGAMINI, 2009). Para Maximiano (2017, p. 270) um líder é “[...] a pessoa que conduz um grupo ou uma organização [...] influencia, guia ou conduz o comportamento de um ou mais liderados ou seguidores”.

Mussak e Cortella (2013) afirmam que nas organizações não existe o cargo de líder, pois liderar é um comportamento humano independente de cargo. Sempre que ocorre o ajuntamento de indivíduos, igual ou superior a 2 pessoas, será necessário que haja coordenação, essa ação pode ser compartilhada, alternada ou individualizada.

A liderança é considerada como “A capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 359). Essa influência pode ser exercida por um indivíduo em um determinado cargo, como por exemplo, chefes, gerentes; ou de maneira informal, que pode ser considerada como liderança não sancionada, onde um indivíduo ou grupo de indivíduos influenciam outras pessoas independente de seu cargo (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010; MAXIMIANO, 2017).

Existem diversas abordagens teóricas referentes à liderança, essas teorias visam justificar e apresentar estratégias para tornar os líderes mais eficazes e produtivos. Abordaremos quatro teorias que podem ser consideradas como norteadoras nos estudos referente ao tema liderança.

2.1 TEORIA GENÉTICA

A teoria genética consiste na crença de que um líder nasce pronto, onde, os genes de liderança são passados dos pais para o filho. Essa teoria foi comum no período feudal. Visando manter a característica genética de liderar apenas nas famílias reais, era comum nesse período o casamento apenas entre realezas. Seu declínio iniciou após a Primeira Guerra Mundial (MONTANA; CHARNOV, 2010).

2.2 TEORIA DOS TRAÇOS

A teoria dos traços tem enfoque nos traços de personalidade de cada indivíduo, tais como, traços físicos, intelectuais, sociais e características do indivíduo quando realiza uma determinada tarefa, apontando evidências da crença que o indivíduo nasce com características para liderar. A teoria dos traços predominou no estudo da liderança até os anos de 1940 (COSTA, 2014; MONTANA; BERGAMINI, 2009; CHIAVENATO, 2014; ROBBINS 2005). Atualmente é utilizada em algumas empresas no processo de seleção de pessoas (TARJA; SANTOS, 2014).

2.3 TEORIA COMPORTAMENTAL

O estudo referente à teoria comportamental surgiu no final de 1940 após os pesquisadores referentes à liderança terem evidenciado que a teoria dos traços não apresentava eficácia. A teoria comportamental consiste na análise do comportamento do líder, visando identificar os comportamentos que explicam o que é liderar. Essa teoria compreende que os indivíduos podem ser treinados para liderar. Os principais estudos referentes a essa teoria foram os estudos da universidade de Ohio e Michigan (TARJA; SANTOS, 2014; COSTA, 2014; SOARES, 2015; ESCORSIN; WALGER, 2017; ROBBINS, 2005). Robbins (2005) descreve que as teorias comportamentais não levam em consideração um dos principais fatores que levam um líder e o grupo ao sucesso, que são os fatores situacionais.

2.4 ESTILO DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança referem-se às “maneiras e estilos de se comportar adotados pelo líder” (CHIAVENATO, 2014, p.125), ou seja, ao seu comportamento ao liderar. Para Maximiano (2017, p. 275) consiste na “forma de usar a autoridade”. Os estilos de liderança mais populares são: a liderança autoritária, liberal e democrática. Tarja e Santos (2014) apontam que para definir qual estilo de liderança é adequado vai depender do momento e contexto, maturidade da equipe, ou seja, dos fatores situacionais.

Na liderança autoritária as decisões são tomadas por apenas um indivíduo; o líder acaba impondo suas decisões, tornando-as uma ordem (CHIAVENATO, 2014; TARJA; SANTOS, 2014, MAXIMIANO, 2017); O líder autoritário não ouve seus subordinados apenas os superiores. Não sabe lidar com as pessoas e tem tendência de mandar.

Na liderança liberal, o líder não se posiciona, deixa os liderados tomarem as decisões que acreditam ser convenientes; a divisão de tarefa, cargos, dentre outros é responsabilidade dos liderados (CHIAVENATO, 2014; TARJA; SANTOS, 2014); Geralmente esse tipo de liderança é utilizada em equipes que utilizam os princípios do manifesto ágil, onde as equipes são auto organizáveis, ou seja, cada indivíduos tem autonomia para decidir o que fazer, como fazer e quando fazer.

Na liderança democrática o poder é compartilhado; em alguns casos os líderes são selecionados pelos liderados. Os liderados participam nas tomadas de decisões (CHIAVENATO, 2014; TARJA; SANTOS, 2014, MAXIMIANO, 2017). Esse tipo de liderança incentiva a participação da equipe buscando solucionar os problemas, o líder se torna um membro da equipe sabendo relacionar com cada membro e desenvolve-lo.

As teorias situacionais também são denominadas como teorias contingenciais. Soares (2015) destaca quatro modelos de teorias contingenciais, são elas: Fiedler; Hersey e Blanchard chamada de Teoria da Liderança Situacional; Teoria de trocas entre líderes e liderados; e a Teoria da Meta e do Caminho.

Novas abordagens e teorias vêm surgindo sobre o tema “liderança”, onde são levados em consideração a personalidade, o desenvolvimento de competências e o meio ambiente.

2.5 A LIDERANÇA DENTRO DAS EMPRESAS

A globalização, a concorrência, a competição pelo consumidor ou cliente têm exigido das organizações estratégias que possibilitem sua permanência no mercado. As pessoas, que não podem mais ser consideradas um “recurso”, são a fonte geradora de competitividade, e sabem atrair competitividade e diferencial para que os objetivos da organização sejam alcançados (DAMIÃO, 2008).

O mercado de trabalho vem sendo modificado constantemente, sendo necessário que as organizações busquem se aperfeiçoar e se adequar às mudanças para não perderem posição de mercado.

Atualmente as empresas procuram não mais um funcionário para preencher uma vaga, como no passado, mas sim um colaborador que auxilie a alcançar o sucesso e a prosperidade. As empresas necessitam muito mais do que profissionais habilidosos, necessitam de pessoas realmente talentosas, capazes de tornar a organização mais competitiva no mundo dos negócios (DAMIÃO, 2008).

Algumas organizações possuem dificuldades em realizar uma boa análise de possíveis líderes para conduzir seus liderados. Essa dificuldade pode estar ligada a não terem conhecimentos suficientes e nem saberem da existência de ferramentas que podem ajudar na identificação de perfis, para identificar seus pontos fortes e fracos, suas afinidades, entre outros.

Segundo Abbade e Brenner (2009), é de costume popular, associar o líder a cargos de gerentes ou diretores. Porém, esses dois cargos não necessariamente serão capazes de influenciar seus subordinados a se motivarem no sentido de atingirem as metas da organização. Muitos líderes não possuem um título formal ou posições hierárquicas elevadas.

A influência da liderança no ambiente interno e externo da empresa, quando conduzida de maneira correta e com qualidade, pode transformar o cenário organizacional (OLIVEIRA; LIMA; TRISTÃO; BARBOSA, 2012).

Para o desenvolvimento dos líderes e também de seus liderados existem diversas ferramentas que direcionam qual o caminho tomar, dentre elas a ferramenta do Eneagrama.

3 ENEAGRAMA

O termo “Eneagrama” vem do grego, onde *ennea* quer dizer nove e *gramma* quer dizer ponto, letra ou pequeno peso, representando os nove tipos de personalidade. (BERGIN, FITGERALD, 1996 *apud* MASCHIO 2016).

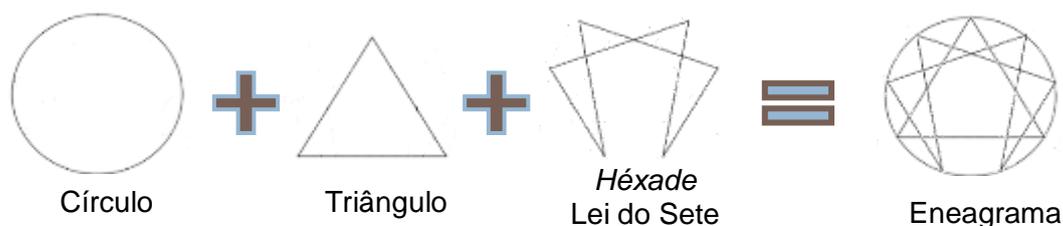
Riso e Hudson (2011) apontam que o Eneagrama não provém de uma única fonte por não haver provas concretas de sua origem. Entretanto Rohr e Ebert (2010) em seu livro “O Eneagrama as nove faces da alma” defendem que o Eneagrama vem das antigas religiões e do misticismo *Sufi*. O que se sabe e ambos concordam, é que o Eneagrama vem de uma tradição oral de mais ou menos 2500 anos.

Segundo Riso e Hudson (2011) o responsável por inserir o Eneagrama no mundo moderno foi George Ivanovich Gurdjieff, filósofo armeno que em uma de suas viagens pelo mundo à procura de teorias sobre a psique humana encontrou o símbolo do Eneagrama. Após muitos anos de estudo sobre o símbolo começou a ajudar seus seguidores a entender seu lugar no universo, iniciando a ideia de autoconhecimento e propósito de vida.

Riso e Hudson (2011) ainda ressalta que Gurdjieff acreditava em um “Grande Conhecimento” de todas as ciências, artes e filosofias o qual o Eneagrama fazia parte sendo ele o centro que unificava todas as coisas. Condes (1998), cita em sua obra, que Gurdjieff acreditava que os sábios da época, sabendo de nossas limitações, decidiram que o meio de transmitir seus conhecimentos era utilizando, entre outros recursos, símbolos especiais. Assim, no futuro esse conhecimento poderia ser resgatado.

Gurdjieff concluiu que o Eneagrama é composto por três partes, sendo a primeira o círculo, representando unidade e integridade (Figura 1). Dentro do círculo está o triângulo, que representa a trindade, isto porque ele dizia que tudo que existe só existe com a interação de três forças, como em algumas religiões, como Cristianismo e o Judaísmo. A terceira parte, chamada de *hékade*, denominada também por Gurdjieff “A Lei do Sete”, diz que nada é estático, tudo está em processo de desenvolvimento ao longo do tempo. (RISO, HUDSON, 2011).

Figura 1 - A composição do Eneagrama.



Fonte: Adaptado de Riso e Hudson (2011)

Contudo, os estudos sobre o Eneagrama não se limitaram apenas nas pesquisas de Gurdjieff. Condes (1998) e Riso e Hudson (1999) atribuem a atualização e sistematização do Eneagrama atualmente utilizado ao Dr. Oscar Ichazo com contribuições do Dr. Claudio Naranjo.

A esse respeito, Riso e Hudson (1999, p. 32) declaram:

Ichazo pesquisou e sintetizou os vários elementos do Eneagrama até que, no início da década de 50, descobriu qual a relação entre o símbolo e os tipos de personalidade. Os nove tipos que ele ligou ao símbolo do Eneagrama provêm de uma antiga tradição que lembrava os nove atributos *Divinos conforme refletem na natureza humana*. Essas ideias começaram com os neoplatônicos, se não antes, e aparecem, no terceiro século d. C., nas *Enéadas* de Plotino. Elas penetram na tradição cristã como seu contrário: a distorção dos atributos Divinos deu origem aos Sete Pecados Capitais (ou "Pecados Mortais" ou "Paixões"), acrescidos de mais dois (medo e ilusão).

Naranjo contribuiu na atualização do Eneagrama no sentido de expandir os estudos de Ichazo sobre os nove tipos. Ele reuniu grupos de pessoas que se identificavam com um determinado tipo, afim de estudar, compreender e validar o Eneagrama como ferramenta de estudo da personalidade. Apoiado a esses estudos divulgados por Naranjo na Califórnia o Eneagrama ficou mais conhecido e conseqüentemente passou a ser mais pesquisado e utilizado. (RISO; HUDSON 1999).

3.1 O ENEAGRAMA COMO FERRAMENTA DE AUTOCONHECIMENTO

Por ser algo complexo os estudos sobre a personalidade e a busca pelo autoconhecimento tem crescido de forma significativa. Entretanto, a preocupação em se autoconhecer do homem não é proveniente do mundo moderno. Sócrates, há mais de 300 a.C, já explorava a possibilidade de se conhecer. É ele o autor da

famosa frase “Conheça-te a ti mesmo”. Robert D’arte (2011) enfatiza que, além do conhecimento de si, essa frase representa um período em que os filósofos gregos procuravam o conhecimento também do mundo e que, para Sócrates, o fato de conhecer-se é o ponto de partida para uma vida equilibrada, autêntica e feliz.

De acordo com D’Andrea (2001) não há duas personalidades idênticas como não existem duas pessoas idênticas, sendo a personalidade algo temporal, pertence a uma pessoa que nasce, vive e morre. Isto é, não podemos nos livrar de nossa personalidade. Riso e Hudson (1999) destacam que a personalidade sempre existirá em nós. Contudo, quando nos conhecemos a fundo, ela nos proporciona o domínio próprio em determinadas situações.

Sobre o estudo da personalidade e autoconhecimento relacionados ao Eneagrama, Condes (2017, p. 253) destaca o que Gurdjieff adverte:

[...] se alguém imagina poder seguir o caminho do conhecimento de si, guiado por uma ciência exata de todos os detalhes, ou se espera adquirir tal ciência antes de se ter dado o trabalho de assimilar as diretrizes que recebeu, no que concerne a seu próprio trabalho, engana-se; deve compreender, antes de tudo, que nunca chegará à ciência (objetiva) antes de ter feito os esforços necessários e que somente seu trabalho sobre si mesmo permitirá atingir o que busca. Ninguém lhe poderá dar o que ele ainda não possui; nunca ninguém poderá fazer por ele o trabalho que ele deveria fazer por si mesmo. Tudo o que o outro pode fazer por ele é estimulá-lo a trabalhar e, desse ponto e vista, o símbolo compreendido como deve ser, desempenha o papel de um estimulante em relação a nossa ciência (objetiva).

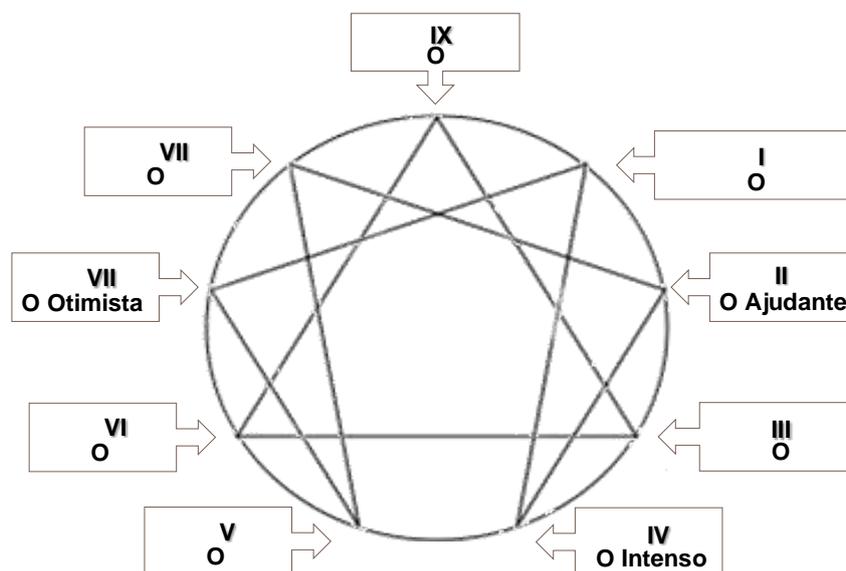
Isto é, assim como a personalidade a busca pelo autoconhecimento é algo pessoal, que não transferimos a ninguém. Se houver o autoconhecimento é possível “controlar” melhor as emoções e falhas precipitadas. Para se autoconhecer através do Eneagrama é necessário primeiramente entender os nove Eneatipos.

3.1.1 Eneatipos

Sobre os Eneatipos, Cursino (2013) diz que cada indivíduo possui um dos nove tipos do Eneagrama como seu tipo predominante de personalidade (Figura 2). Esse tipo não muda. Ele nasce com cada pessoa, independe da educação ou eventos que acontecerão. Sendo um tipo predominante, a sua descoberta é primordial para o crescimento pessoal, maturidade e auto-observação. A descoberta do Eneatipo pode ser compreendida através de questionários onde são

selecionados os traços mais marcantes de cada tipo que são mediados por perguntas e, ao fim do questionário, computados os pontos e cedido o resultado. Ao fim dessa pesquisa (Anexo A) está disponibilizado o modelo de questionário proposto por Nicolai Cursino (2013).

Figura 2 – O Eneagrama e seus eneatis



3.1.1.1 Tipo 1: O Perfeccionista

O tipo 1 também pode ser denominado como, “[...] O metódico, O trabalhador, O disciplinado, O correto, O pontual, O responsável, O organizador, O moralista, O rígido, O tradicionalista [...]” (CURSINO, 2013, p. 26), dentre outros.

Essas pessoas são organizadas e meticulosas. Têm padrões de exigências muito elevados para si e para os outros. Por serem perfeccionistas, estão sempre vivendo uma insatisfação crônica porque procuram a perfeição em tudo a sua volta. O seu ponto de desequilíbrio é a raiva reprimida; Esse tipo de pessoa é responsável com seus compromissos e são bons para seguirem regras (VANIN, 1983).

Como líderes, eles são comprometidos, organizados e metódicos, visando alcançar o máximo de qualidade. Devido à exigência, podem se tornar extremamente críticos e julgadores (CURSINO, 2013). Outras características do líder perfeccionista podem ser analisadas na Quadro 1.

Quadro 1 - Características do líder perfeccionista (Tipo 1)

Comunicação	São cordiais; utilizam linguagem formal; apresentam rigidez no timbre de voz.
Postura	São rígidas e eretas; apresentam sinais de tensão nos ombros e rosto.
Equipes	Como líderes, buscam formar equipes com pessoas responsáveis e com baixos níveis de falhas; focam em tarefas, partindo para a ação; são intolerantes às falhas, podendo gerar discórdia.
Ambiente de trabalho	Não conseguem trabalhar em ambientes desorganizados; necessitam de congruência no que se diz e faz; prezam a ética, moral e justiça.
<i>Feedback</i> – Como líder	Apresentam as críticas; focam nos erros; podendo ser ofensivos.
<i>Feedback</i> – Como receptor	Os indivíduos desse tipo têm um alto julgamento muito elevado, por esse motivo, indica-se que ao realizar o <i>feedback</i> apresente as críticas e os pontos positivos.

Fonte: Síntese de Cursino (2013).

3.1.1.2 Tipo 2: “O Ajudante”

O tipo 2 também pode ser denominado como “[...] O altruísta, O amigo, O doador, O solícito, O amável, O generoso, O simpático, O bondoso, O prestativo, O orgulhoso, O sedutor, O apoiador” (CURSINO, 2013, p. 54).

Pessoas do tipo dois são compreensivas, amigáveis, generosas, empáticas, sinceras e afetuosas (RISO, HUDSON, 2011). Esse tipo também é chamado de “O Doador” por Maschio (2016). A autora destaca que esse tipo só se idealiza quando está ajudando alguém, o seu ponto de desequilíbrio é o orgulho. Saber que os outros precisam dela. Condes (1998) destaca ainda que por trás dessa capacidade ilimitada de se doar, eles ocultam um vazio e uma angustiante carência interior.

Como líderes são indivíduos amáveis, que preocupam com o bem-estar dos outros e de sua equipe e geralmente agem como motivadores. Outras características do líder ajudante podem ser analisadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Características do líder ajudante (Tipo 2)

Comunicação	Facilidade em conversar e interagir; mantêm conversas profissionais e pessoais.
Postura	Relaxada, sedutora, flexível e andar leve; gostam de ter as pessoas próximas; mantem contato físico; gostam de ser abraçadas e beijadas; quando não recebem a atenção desejada podem ser ríspidos e diretos.
Equipes	Trabalham como incentivadores; são motivadores; buscam desenvolver suas equipes; devido a pose de “bonzinho” podem acumular tarefas e ter dificuldade de compartilhá-las, perdendo seu foco e sua eficácia como líder; quando sobrecarregados tornam-se irritados, estressados e fadigados.
Ambiente de trabalho	Gostam de ambientes amistosos, onde é possível manter relações pessoais; preferem a cordialidade; valorizam ambientes que

	investem e identifiquem talentos e auxiliem no desenvolvimento pessoal.
<i>Feedback – Como líder</i>	Tem dificuldade em passar <i>feedback</i> negativo; quando tem uma boa relação interpessoal tende a deixar os sentimentos interferirem ao apresentar os resultados; quando não mantém um bom relacionamento, tende a ser agressivo ou ofensivo.
<i>Feedback – Como receptor</i>	É necessário preparar um ambiente amigável; demonstrar sentimentos e apresentar os pontos que precisam ser melhorados enfatizando as pessoas.

Fonte: Síntese de Cursino (2013)

3.1.1.3 Tipo 3: O Executivo

O tipo 3 também pode ser denominado como “[...] O realizador, O motivador, O modelo, O melhor, O empreendedor, O ambicioso, O prático, O campeão, O *workaholic*, O vaidoso, O camaleão, O fazedor, O superador [...]” (CURSINO, 2013, p. 84).

Para Vanin (1983) esse tipo são pessoas movidas a realizações e ao sucesso, e, apesar do medo de falhar e fracassar se mostram sempre seguras e com autoestima elevada, como uma máscara que carregam todo tempo. Gostam de seguir metas definidas, e se sentirem valorizados por outras pessoas. Pessoas assim geralmente concluem suas tarefas com maestria e eficácia. Ou seja, são pessoas pouco autênticas e vaidosas sendo a vaidade seu ponto de desequilíbrio.

Como líder o executivo se adapta com facilidade, visando atingir melhor *performance* e estabelecendo conexões; são criativos e inovadores. Outras características do líder executivo podem ser analisadas no quadro 3.

Quadro 3 - Características do líder executivo (Tipo 3)

Comunicação	Enfatiza suas qualidade, desejos e sucessos; quando domina um assunto soa como uma apresentação teatral; quando não domina o assunto tende a muda-lo;
Postura	Apresenta agitação, como por exemplo, balançar os pés; quando anda parece estar desfilando devido a sua postura, forma de andar e respirar.
Equipes	Buscam se destacar; não mantem relações pessoais; querem comandar as atividades; deixam de lado os sentimentos; gostam de ser reconhecidos e estarem em equipes vencedoras; são estimulados quando encontram um desafio ou precisam reerguer uma equipe.
Ambiente de trabalho	Gostam de ambientes agitados; possibilidade de crescimento, onde destacam e valorizam quem superam as metas e trabalham duro.
<i>Feedback – Como líder</i>	Concentram-se a apresentação dos resultados através de metas e indicadores; podem ser agressivos ao apresentar o <i>feedback</i> aos seus subordinados e dóceis quando apresentam aos superiores ou a alguém que possa alavancar seu crescimento.
<i>Feedback – Como receptor</i>	É necessário destacar o quanto esses pontos serão importantes

	para o seu desempenho e crescimento; devido à preocupação com a imagem é recomendado realizar o <i>feedback</i> em um lugar mais reservado.
--	---

Fonte: Síntese de Cursino (2013)

3.1.1.4 Tipo 4: O Intenso

O tipo 4 também pode ser denominado como “[...] O criativo, O único, O original, O romântico, O profundo, O especial, O refinado, [...] O intensificador, O apaixonado, O individualista” (CURSINO, 2013, p.112).

Condes (2017) destaca que essas pessoas têm dificuldades para se sentirem felizes por sentirem falta do que supostamente perderam um dia e, mais do que os outros possuem e eles não. Ou seja, se sentem imperfeitos. Seu ponto de desequilíbrio é a cobiça. Nesse caso, pode ser ela material, intelectual ou até emotiva.

Cursino (2013) salienta que líderes desse tipo são emocionais, portanto, para conseguir realizar sua atividade com excelência deve se envolver emocionalmente. Outras características do líder intenso podem ser analisadas no quadro 4.

Quadro 4 - Características do líder intenso (Tipo 4)

Comunicação	Enfatiza suas qualidades, desejos e sucessos; quando domina um assunto soa como uma apresentação teatral; quando não domina o assunto tende a muda-lo;
Postura	Apresenta agitação, como por exemplo, balançar os pés; quando anda parece estar desfilando devido a sua postura, forma de andar e respirar.
Equipes	Buscam se destacar; não mantem relações pessoais; querem comandar as atividades; deixam de lado os sentimentos; gostam de ser reconhecidos e estarem em equipes vencedoras; são estimulados quando encontram um desafio ou precisam reerguer uma equipe.
Ambiente de trabalho	Gostam de ambientes agitados; possibilidade de crescimento, onde destacam e valorizam quem superam as metas e trabalham duro.
<i>Feedback</i> – Como líder	Concentram-se a apresentação dos resultados através de metas e indicadores; podem ser agressivos ao apresentar o <i>feedback</i> aos seus subordinados e dóceis quando apresentam aos superiores ou a alguém que possa alavancar seu crescimento.
<i>Feedback</i> – Como receptor	É necessário destacar o quanto esses pontos serão importantes para o seu desempenho e crescimento; devido à preocupação com a imagem é recomendado realizar o <i>feedback</i> em um lugar mais reservado.

Fonte: Síntese de Cursino (2013)

3.1.1.5 Tipo 5: O Analítico

O tipo 5 também pode ser denominado como “[...] O racional, O reservado, O introspectivo, O curioso, O especialista, O pensador, O buscador de conhecimento, O lógico, O buscador de privacidade.” (CURSINO, 2013, p. 142).

Condes (2017) menciona que através dos depoimentos analisados por ele em seu livro “Eneagrama um caminho para seu sucesso individual e profissional” pessoas do tipo cinco admitem ter dificuldade para se relacionar com os outros e se sentem inseguros em compartilhar suas emoções. Já Riso e Hudson (1999) diz que pessoas desse tipo são perspicazes, curiosas, alertas, concentradas cerebral, independentes e inovadoras. São chamadas de “O Investigador”. Ou seja, são pessoas centradas e competentes, entretanto tem dificuldades em demonstrar sentimentos, podendo ser confundidas com pessoas frias e calculistas.

O termo analítico vem de Cursino (2013) segundo ele, esse líder valoriza o conhecimento e o desenvolvimento, são considerados como racionais. Outras características do líder analítico podem ser analisadas no quadro 5.

Quadro 5 - Características do líder analítico (Tipo 5)

Comunicação	Suas conversas são repletas de ideias, pensamentos e raciocínios lógicos; selecionam cuidadosamente as palavras; não compartilham sentimentos e emoções e quando o fazem são racionais; tendem a guardar para si, sentimentos e segredos.
Postura	Movimentos menos expressivos e controlados; mantem distância física; possui dificuldades em transmitir emoções.
Equipes	São observadores e analíticos; estipulam tarefas; planejam, analisam e calculam como desenvolver um projeto e quais são os possíveis resultados; preferem equipes autossuficientes; estabelecem metas claras, concretas, úteis e gerenciáveis, além de definir funções e responsabilidades específicas para seus membros.
Ambiente de trabalho	Gostam de ambientes onde há autonomia e não precisam pedir permissões ou ajuda; onde não há solicitação de pedidos inesperados que não foram previstos.
<i>Feedback – Como líder</i>	Por ser racional tende a manter a praticidade e objetividade apresentando metas e indicadores, porém é necessário controlar a sua comunicação lembrando que a pessoa à sua frente pode não compreender.
<i>Feedback – Como receptor</i>	Faz-se necessário realizar um aviso prévio, passar uma pauta dos assuntos que serão abordados para que o mesmo possa se preparar; deverá ser objetivo e analítico, evitando a invasão de privacidade.

Fonte: Síntese de Cursino (2013)

3.1.1.6 Tipo 6: O Patrulheiro

O tipo 6 também pode ser denominado como “[...] O confiável, O obediente, O atento, O partidário, O responsável, O patrulheiro, [...], O que duvida de tudo, [...] O ativista, O rebelde, O do contra” (CURSINO, 2013, p.173).

Maschio (2016) cita que pessoas do tipo seis crescem desconfiadas, com foco naquilo que é perigoso ou poderia dar errado e não podem confiar nos adultos. Por essa razão, vivem medrosos e desconfiados. Necessitam estar debaixo da autoridade de alguém ou seguir regras para se sentirem seguros. O ponto de desequilíbrio de pessoas desse tipo é o Medo.

A esse respeito Condes (2017, p. 3967) define o medo como:

Habitualmente o medo é a palavra que define uma série de “estados emocionais alterados” provocados por uma ameaça, real ou imaginária; pela percepção de um perigo, real ou imaginário ou pela iminente ou súbita possibilidade de enfrentar uma situação que associamos, objetiva ou subjetivamente, por aprendizado ou por termos tido uma dolorosa experiência, com situações desagradáveis, odiosas, repulsivas, perigosas, desconhecidas ou conhecidas, situações estas que nos fazem perder - temporal ou constantemente – nosso senso de segurança, bem- estar, conforto e/ou prazer, confiança e/ou tranquilidade.

Percebe-se que o tipo seis, através da ótica dos dois autores, são pessoas que carregam uma carga de medo e insegurança com dificuldades de superação e autonomia. Como ponto positivo nas pessoas desse tipo, destaca-se o fato de que são esforçadas, responsáveis e dignas de confiança. (RISO E HUDSON, 2011).

O líder do tipo 6 tem “Liderança baseada em planejamento, análises, antecipação de riscos e planos de contingência” (CURSINO, 2013, p.188). Porém, seu discurso é repleto de dúvidas e incertezas. Outras características do líder analítico podem ser analisadas no quadro 6.

Quadro 6 - Características do líder precavido (Tipo 6)

Comunicação	Em uma conversa utilizam muito “Sim, mas”, “E se”; em sua comunicação há contradição, pois conseguem falar cautelosamente, preocupado e ao mesmo tempo firme e seguro.
Postura	Apresentam uma postura ansiosa e desconfiada; assustam com facilidade; demonstram insegurança, medo, preocupação.
Equipes	Valorizam o trabalho em equipe quando há amizade, compromisso, responsabilidade e confiança; valorizam a lealdade e a responsabilidade; é apoiador e busca qualidade e bom relacionamento; incentivam a precaução e a prevenção de problemas; preferem pessoas que compartilham informações; tem dificuldade em lidar com pessoas individualistas.
Ambiente de trabalho	Gostam de ambientes com prevenção e cálculo de riscos e aberto a perguntas; compostos por amigos, colegas e pessoas que pode confiar, com atribuições claras e bem definidas; com clima

	amistoso e cooperativo; não conseguem trabalhar sob pressão, autoritarismo, desconfiança e competição.
<i>Feedback</i> – Como líder	Só consegue dar <i>feedback</i> se estiver se sentindo confiante; tende a se responsabilizar.
<i>Feedback</i> – Como receptor	Precisam ser comunicados anteriormente para não serem pegos de surpresa; precisa confiar no locutor, pois gostam de honestidade; devido ao negativismo é necessário enfatizar a crença em seu potencial.

Fonte: Síntese de Cursino (2013)

3.1.1.7 Tipo 7: O Epicurista ou Otimista

Tipo 7: Esse tipo é chamado de O Epicurista ou Otimista. Segundo o Dicionário Aurélio (2010) de língua portuguesa Epicurista significa “Que tenta alcançar o prazer sensual, amoroso ou gastronômico.” Dentro do Eneagrama, os do tipo 7 tendem a ser alegres, radiantes, não transmitem ansiedade e nem medo, seguindo o significado da própria palavra eles muitas vezes são entregues aos próprios planos e prazeres. Seu ponto de desequilíbrio é a Gula, que se caracteriza por fome de sensações e experiências, aventuras e estimulação mental. (PALMER, 1993).

Cursino (2013) ressalta que como líderes, são entusiasmados, criativos e positivos, mas nem sempre finalizam os projetos que iniciam.

O tipo 7 também pode ser denominado como “O Versátil, O epicurista, O divertido [...] O futurista, O entusiasta, O aventureiro, O buscador de prazer, O multitarefa, O homem das ideias, [...] O Peter Pan” (CURSINO, 2013, p. 205).

Outras características do líder do tipo 7 podem ser analisadas no quadro 7.

Quadro 7 - Características do líder otimista (Tipo 7)

Comunicação	São comunicativas e espontâneas, apontando sempre o lado positivo da situação; tendem a interromper o assunto, pois acreditam que sabem muito; são informais; fazem piadas para minimizar sua raiva e insegurança.
Postura	Inquietos; se movimentam durante a conversa; se vestem e comportam informalmente.
Equipes	Preferem trabalhar em equipes desorganizadas; não conseguem seguir normas e regras; gostam de equipes inovadoras, nas quais todos têm direito à palavra e podem colocar ideias de forma igual, quase sem hierarquia; o erro é encarado com leveza e parece valer a pena experimentar toda ideia e risco.
Ambiente de trabalho	Ambientes informais, descontraídos, alegres e criativos; horários flexíveis, que não haja regras ou processos.
<i>Feedback</i> – Como líder	Tendem a evitar assuntos negativos ou difíceis, preferem elogiar e encorajar os ouvintes do retorno a ser dado; têm tendência em o assunto principal de forma indireta, criando um contexto maior com muitos rodeios, histórias e detalhes laterais e trazendo outros

	assuntos conectados que podem confundir e distrair a cabeça do interlocutor;
<i>Feedback</i> – Como receptor	Tem dificuldade em receber <i>feedback</i> negativo ou construtivo, visto que pode até mesmo colocar em questão sua autoestima. Em sinal de defesa, muitas vezes tende a menosprezar a pessoa que está passando a mensagem de retorno.

Fonte: Síntese de Cursino (2013)

3.1.1.8 Tipo 8: O Patrão

O tipo 8 também pode ser denominado como “O protetor, O líder, O rochedo, O desafiador, O justo, O determinado [...] O Controlador, O buscador de poder, O instintivo, O coronel, O exagerado” (CURSINO, 2013, p. 235).

Para Maschio (2016) pessoas desse tipo são justiceiros, idealizam que podem tudo e necessitam combater a injustiça com todos. O seu ponto de desequilíbrio é a Luxúria, instigada por esse desejo de ser poderoso por defender aqueles que consideram mais fracos. Entretanto eles cometem essas injustiças e negam por medo de saberem que na verdade carregam fraqueza e inocência.

Segundo Nicolai Cursino (2013), os líderes desse tipo sentem prazer em superar desafios, gostam de deixar transparecer para as demais pessoas sua força e seu poder. Tendem a incentivar as pessoas para que possam ir além do que realmente iriam. Outras características do líder poderoso podem ser analisadas no quadro 8.

Quadro 8 - Características do líder poderoso (Tipo 8)

Comunicação	O volume da voz é mais alto, forte e intenso; modulam a voz para causar mais impacto; sua fala reflete o pensamento de general estrategista; frases curtas e diretas.
Postura	Tem uma pisada mais dura e pesada; São expressivos e tendem a mostrar poder e terem razão;
Equipes	São autoritários, agindo como policiais do time; certificam-se de que todos estão fazendo seu trabalho, se necessário chamam a atenção; são imponentes e muitas vezes tachados como mandões; tendem a partir direto para ação, devido ao seu ritmo acelerado. Eles valorizam a verdade, a transferência e a confiança.
Ambiente de trabalho	Ambientes onde as coisas acontecem de forma acelerada, repleto de desafios, riscos, competições e envolvimento.
<i>Feedback</i> – Como líder	Mantem o foco nas tarefas e resultados; tem dificuldade em expressar com leveza e receptividade; é realista e prático, sendo muito direto;
<i>Feedback</i> – Como receptor	Dever ser objetivo na mensagem a ser transmitida; ser direto e não fazer rodeios; ser sincero; justo e verdadeiro.

Fonte: Síntese de Cursino (2013)

3.1.1.9 Tipo 9: O mediador

O tipo 9 também pode ser denominado como “[...] O pacificador, O conciliador, O confortador, O tranquilo, O topa-tudo, O afável, O complacente, O paciente, O consensual, O formador de equipes [...]” (CURSINO, 2013, p. 265).

Rohr (2010) ressalta que o tipo nove pode ser considerado a mãe de todos os tipos, por colocar os outros a cima de si, quase nunca impõe suas própria vontades, esforça-se para manter as coisas harmoniosas e agradáveis. Gosta sempre de ver o lado positivo das coisas, é um excelente mediador. Maschio (2016) caracteriza esse tipo exatamente como o Mediador por essa facilidade de colocar os outros acima de suas vontades. A autora ainda acrescenta que pessoas desse tipo são preocupadas com a opinião dos outros a seu respeito e desacreditados de si.

Para Nicolai Cursino (2013), o tipo 9 é um líder que desempenha muito mais um papel de facilitar do que posições autoritárias e individualistas. Ouve diversas opiniões e considera múltiplos pontos de vista antes de tomar decisões. Outras características do líder poderoso podem ser analisadas no quadro 9.

Quadro 9 - Características do líder poderoso (Tipo 9)

Comunicação	Caracterizada por explicações longas e repletas de detalhes; tom de voz calmo, constante e não invasivo.
Postura	Aparenta serenidade; em uma conversa presta atenção e tende a balançar a cabeça concordando e gesticula incentivando que o outro continue;
Equipes	Preferem equipes democráticas, que evitam conflitos; age como facilitar e <i>coach</i> ; ouve opiniões; atuam como apoiadores; são detalhistas; focam na resolução de problemas.
Ambiente de trabalho	Ambientes harmônicos; sem conflitos; com rotinas confortáveis e funções claras.
<i>Feedback</i> – Como líder	Mantem empatia e respeito; dificuldade em apresentar defeitos; faz rodeios e apresenta muitos detalhes.
<i>Feedback</i> – Como receptor	Criar um clima harmônico; conduzir a conversa de forma amenizada e sem julgamentos, para que ele consigo compreender e tirar suas conclusões.

Fonte: Síntese de Cursino (2013)

Independentes de serem líderes ou não, o tipo de cada pessoa está interconectado com os demais Eneatipos. Isto é, fazem ligações entre si. São as chamadas “Asas”. O Le books Eneagrama: Conheça os 9 tipos de personalidade (2013, p. 99) destaca:

A Asa é um dos tipos situados de um extremo ao outro no círculo do eneagrama. Elas representam fatores secundários da sua personalidade principal, indicando que você pode ter alguns traços dos outros tipos. Apesar disso, elas não alteram a sua personalidade por completo, já que se manifestam apenas como uma influência. 9 e 2, por exemplo, são asas do número 1 e, da mesma forma, o número dominante do seu tipo terá asas correspondentes aos números situados aos seu lado.

São as circunferências que se localizam ao lado de cada tipo, seu próximo número (acima) ou o anterior (abaixo). Nicolai Cursino (2013) menciona que o tipo 9, por exemplo, pode possuir uma influência maior no tipo 8. Se isso ocorrer, o tipo 9 tenderá a ser um pouco mais agressivo e com mais rapidez de ação, se comparado a pessoas do seu tipo. Já, se a pessoa do tipo 9 possui asa no tipo 1, esse tenderá a ser mais reservado, detalhista e autocrático. Ou seja, ninguém é um tipo puro, sendo que a maioria das pessoas possui uma influência maior em uma determinada asa, como uma espécie de adicional ao seu tipo predominante.

3.1.2 Subtipos do Eneagrama

Outro elemento do Eneagrama, que vale lembrar, é o subtipo. Segundo Nicolai Cursino (2013), baseado nos estudos de Uraneo Paes, o Subtipo é formado a partir de uma combinação do instinto dominante com a paixão de cada tipo de personalidade. O autor explica que, para o Eneagrama, independente do seu tipo, todos possuem uma divisão composta de três instintos, sendo eles:

- O instinto de autopreservação: É responsável por nossa sobrevivência física e também pela do outro. Pessoas que possuem esse instinto tendem a se preocupar mais com a saúde e são mais intolerantes a desconfortos físicos;
- O instinto social: É responsável pela necessidade de participar de um grupo, um todo maior. Pessoas que possuem esse instinto tendem a ser mais participativas em grupos e associações, valorizam o *status* e sua imagem diante da sociedade e dão valor na união do grupo;
- O instinto sexual (ou um a um): É responsável pelo estabelecimento de uma conexão forte entre duas pessoas. Essa ligação é uma troca de energia e atenção; pode ocorrer entre homem e mulher, pai e filho, entre dois amigos, dois colegas de trabalho. Pessoas que possuem esse instinto tendem a se considerar mais interessantes e atraentes

para outros; também demonstram mais ciúmes, competitividade, irracionalidade, possessividade e impulsividade que os demais; se sentem realizadas ao estabelecer conexão com alguém que consideram interessante. (CURSINO, 2013)

Cursino (2013) diz que a atuação desses instintos provoca variações no tipo dominante. Variações que são mais fortes e influentes que a das asas, e ainda podem ser mais fortes que o próprio tipo. A palavra Instinto, no dicionário Aurélio (2010), de língua portuguesa, quer dizer “Impulso espontâneo independente de reflexão”. Então, através do sentido da palavra literal, o Instinto sobressai ao próprio tipo em determinadas situações em que a pessoa age sem reflexão ou por impulso. Por outro lado, se esses instintos permanecerem sem atuação ou reprimidos, podem causar características inversas às citadas a cima.

Logo, conhecer o Eneagrama é aprofundar-se na descoberta interior e detectar o vício psicológico que norteia nosso pensamento, sentimento e ação. Seu objetivo é a descoberta de si mesmo, verificando competências e habilidades desenvolvidas (pontos fortes) e as que permanecem latentes (pontos fracos) à espera de desenvolvimento. O que acaba ocorrendo é que a característica essencial de nossa personalidade, vivida em excesso, se transforma no vício característico (DAMIÃO, 2008).

3.2 O ENEAGRAMA NO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

Para avaliar a personalidade e as habilidades dos profissionais, muitos são os instrumentos utilizados, e quanto maior o nível específico de complexidade de atribuições e responsabilidades, maior a necessidade de traçar o perfil, as características que evidenciem os pontos fortes e fracos, bem como os talentos manifestos e os latentes (DAMIÃO, 2008).

A ferramenta Eneagrama pode ser utilizada a serviço das organizações, de acordo com a necessidade de cada uma. A partir desse instrumento pode-se avaliar as características dos líderes e liderados, adequando cada envolvido no processo, em um local onde ele obterá maiores e melhores resultados profissionais. (CALLEGARIM; SELOW, 2017).

O Eneagrama para líderes é um sistema de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional, que descreve nove tipos principais de personalidade,

cada uma com suas tendências mentais, emocionais e instintivas que se refletem em um estilo central de liderança (CURSINO, 2013).

O Eneagrama também permite que os líderes tomem consciência, planejem e desenvolvam seus *gaps* (quebras de continuidade) e dons de liderança em conexão com as necessidades da organização. Permite ainda que eles consigam notar as reais motivações, estratégias e formas de perceber o mundo de suas equipes, pares e superiores hierárquicos, passando a promover ambientes e relações muito mais sustentáveis, em que o desenvolvimento é um dos fatores presentes. E tudo isso de uma forma profunda (CURSINO, 2013).

A diversidade da Força de Trabalho atende às diferentes necessidades da organização. Características de personalidade como a conscientização e a capacidade de comunicação viabilizam o sucesso em muitos níveis hierárquicos. Muitas vezes o fracasso no cargo não é consequência da não inteligência da pessoa ou falta de competência técnica, mas sim das características de personalidade, que não condizem com as necessidades impostas pelas atribuições do cargo (DAMIÃO, 2008).

É muito útil que, pessoas que gerenciam outras, saibam distinguir os diferentes tipos de personalidade que existem entre seus subordinados, pois assim terão discernimento quanto aos tipos de comportamento de liderança que serão os mais influentes nos indivíduos, atingindo assim de forma eficaz os objetivos organizacionais (ABBADE; BRENNER, 2009).

Segundo Cursino (2013), na liderança, os maiores benefícios do Eneagrama envolvem a compreensão das diferenças individuais; a melhora da autoestima, da motivação e de técnicas de gerenciamento; o desenho de um caminho de desenvolvimento da liderança para si mesmo e para seus liderados.

4 METODOLOGIA

Nesse estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, em uma abordagem de pesquisa qualitativa. Em termos de fonte de pesquisa, utilizou-se, livros impressos, artigos científicos, periódicos online e livros disponibilizados em bibliotecas online e e-books, em uma plataforma privada.

As pesquisas foram iniciadas no início do mês de janeiro de 2018, com os seguintes temas: líder; liderança; comportamento organizacional, administração,

Eneagrama, Eneatipos, Eneagrama e liderança e expressões similares. A análise dos itens pesquisados foi de cunho qualitativo, onde se procurou explicar as ideias centrais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo visou salientar a importância de uma liderança eficaz. Objetivou-se ressaltar o Eneagrama como ferramenta de autoconhecimento aplicado como aliado à liderança. Conforme demonstrado através dos autores referenciados, a busca pelo autoconhecimento há muito tempo tem sido algo bastante discutido, e nem sempre a terapia ou a procura por um profissional especializado é uma opção.

Através dessa pesquisa, foi possível identificar que o Eneagrama é uma ferramenta de fácil aplicabilidade com propósito de proporcionar o autoconhecimento por meio da descoberta do Eneatipo predominante, o que leva ao líder a reflexão e avaliação de si em diferentes áreas, podendo auxiliar em tomadas de decisões, planejamento, organização, realização de objetivos, metas e sonhos, desenvolvendo competências e habilidades.

No decorrer da pesquisa notou-se, ainda, que o autoconhecimento também pode auxiliar na maneira como o líder encara seus liderados e ou superiores, pois, para se autoconhecer, por intermédio do Eneagrama, é importante que se conheça também as características dos demais Eneatipos. Entendendo o tipo de alguém, torna-se, então, mais simples de compreender determinado comportamento e fala de uma pessoa em situações diversas.

Acreditamos, após a realização da pesquisa, que se pode afirmar que o Eneagrama, se tiver a atenção que merece, por parte de todos os envolvidos, pode ser uma excelente alternativa para se obter melhores resultados dentro de organizações empresariais, em termos de liderança.

6 ABSTRACT

ENEAGRAMA FOR LEADERS: A BIBLIOGRAPHIC REVIEW

The present work has as its theme the use of the Enneagram within a business organization. It highlights the way in which this tool can be used by leaders in the

treatment and conviviality with the other and in the qualification of them according to their personality, making possible the understanding of the different ways of perceiving the world. The goal is to understand the Enneagram as a tool of self-knowledge, pointing to its applicability to leaders. For the development of this research, the bibliographic research was used. As a conclusion, it was intended to show that the Enneagram has the attention it deserves from all involved, can be a great alternative to achieve better results within business organizations related to leadership.

Keywords: Enneagram. Leadership. Business organizations.

REFERÊNCIAS

ABBADE, Eduardo Botti; BRENNER, Fábio. Perfil de liderança e tomada de decisão. **Revista de Administração FACES Journal**. v. 8, n. 1, p. 107-127, jan./mar, 2009.

AURELIO, H. B. **Aurélio o Dicionário da língua portuguesa**. 8.ed. Curitiba, PR: Editora positivo, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CALLEGARIM, Vanderli do Rocio Kerscher; SELOW, Marcela Lima Cardoso. Relações entre perfis profissionais e tipos de liderança. **Revista Dom Acadêmico**. v. 2, n. 1, p. 53 – 168, jan./jun., 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 9 ed. Barueri – São Paulo: Manole, 2014.

CONDES, K. **Eneagrama um caminho para seu sucesso individual e profissional**. Nova York: Independently Published, 2017.

COSTA, Sílvia Generali da. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CURSINO, Nicolai. **Eneagrama para líderes: Autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança**. Qualitymark, 2013.

D'ANDREA, F. **Desenvolvimento da Personalidade**. 15. Ed. Rio de Janeiro, RJ, BCD União de Editora S.A, 2001.

DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora. O Eneagrama como método para avaliar atributos pessoais e estilos comportamentais. **CONVIBRA08: Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. 2008.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba - Paraná: InterSaberes, 2017.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais. Rev. de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, 1995.

LIMA, Thaylla Maria Sirqueira da Silva Moreira; CARVALHO, Tânia Maria Resende. Eneagrama: a contribuição desta ferramenta para a atuação dos líderes nas empresas. **Qualia**: a ciência em movimento. v. 3, n. 2, p. 20 - 46, jul./dez., 2017.

MARQUES, José Roberto. O que é liderança nas empresas modernas?. **Portal IBC**. 2015. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/lideranca-nas-empresas-modernas/>>. Acesso em: 26 jun. 2018.

MASCHIO, Telma Regina, **O Eneagrama como ferramenta de autoconhecimento e sua relação com a teoria cognitivo-comportamental**, 2016. Disponível em: <<http://iessa.edu.br/revista/index.php/tcc/article/view/3E.ew/91>>. Acesso em: 10 de fev. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV Bruce H. **Administração**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

MUSSAK, Eugenio; CORTELLA, Mario Sérgio. **Liderança em foco**. Campinas - São Paulo: Papyrus 7 Mares, 2013.

OLIVEIRA, Flávia Tomaz de; LIMA, Márcia de Almeida Costa; TRISTÃO, Pâmela Ramos; BARBOSA, Tatiana Gleice; VENTURA, Carla Aparecida Arena. A liderança no contexto das relações humanas no âmbito das organizações. **Revista Fórum de Administração**. v. 4, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/forumadm/article/view/666/680>>. Acessado em: 03 de abr. de 2018.

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

RISO, D; HUDSON, R. **A Sabedoria do Eneagrama**. 12 ed. São Paulo: Editora Pensamento – Cultrix Ltda, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Roseli Gonçalves da. **Análise do perfil comportamental versus o nível de satisfação dos servidores do IF goiano em relação aos cargos e atividades desempenhas**. 2016. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Alves Faria, 2016. [Orientadora: Dra. Lúcia Kratz]

ROHR, R.; EBERT, A. **O Eneagrama**: as nove faces da alma. Tradução de Edgar Orth. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

SOARES, Maria Thereza Rubim Camargo. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: Pearson, 2015.

TARJA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e liderança**: conceitos, estratégias e comportamento humano. São Paulo: Érica, 2014.

VANIN, M. E. L. **Eneagrama na prática: Para melhores resultados pessoais e profissionais**. Instituto Self, São Paulo 1983. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/Eneagrama-Pr%C3%A1tica-Melhores-Resultados-Profissionais-ebook/dp/B078VW6MQT>>. Acesso em: 15 mar.2017.

ANEXO A

Questionário disponibilizado por Nicolai Cursino (2013, p. 16 - 22) no livro Eneagrama para Líderes.

Seja sincero e atribua uma nota correspondente ao que é realmente verdade, e não ao que você gostaria que fosse. Sua sinceridade é importante para um bom resultado. Considere o valor de cada afirmação para as áreas de sua vida como um todo, e não apenas para o campo profissional. Se você tiver mais de 25 anos, os resultados serão mais positivos se considerar o que melhor o que descrevia quando tinha entre 18 a 25 anos.

Após ter atribuído uma nota para cada uma das afirmações e chegado ao final do questionário diga as instruções que serão apresentadas para os próximos passos.

Nº	Afirmação	Valor atribuído
A1	Você é considerado pela maioria uma pessoa pacífica, que se dá bem com quase todo mundo. É fácil para você ouvir as pessoas e ser simpático, mesmo com aquelas que acabou de conhecer. Você gosta de bater papo e de ser amigável com todos.	
B1	Você é uma pessoa considerada crítica com os outros e consigo. Também não gosta muito de ser criticado.	
C1	Você gosta muito de ajudar as outras pessoas, em especial as mais queridas. Frequentemente, você se desdobra bastante para auxiliá-las. Também é comum elogiá-las e falar bem delas.	

D1	Você considera importante entrar em um jogo para vencer. É comum você se desdobrar para que isso aconteça, pois tem um gosto pela vitória. Para você, é importante ser reconhecido pelas coisas que realiza. Seu foco em resultado é grande.	
E1	Para você, as coisas que faz na vida, o trabalho que exerce precisa ter um significado maior do que apenas sobrevivência. Fazer as coisas apenas por fazer, seguir rotinas não é com você. Você precisa se sentir valorizado como ser humano que é.	
F1	Você é uma pessoa bastante racional e analítica. Acredita que, para tomar decisões, é fundamental o uso da análise, lógica e inteligência. Acredita que as pessoas que são muito emotivas ou exageradas não tomam as melhores decisões.	
G1	Você é uma pessoa precavida, que pensa nas coisas antes de elas acontecerem. Antes de viajar para um lugar novo, por exemplo, você acha importante olhar o mapa, conhecer o caminho e se planejar com antecedência, principalmente para o caso de algum imprevisto acontecer.	
H1	Você é uma pessoa que adora novidades e aventuras. Prefere aprender coisas que sejam diferentes e inovadoras. Seu pensamento é bastante aberto a novas tendências. Você acha fundamental viver novas experiências. Quanto mais experiências, melhor.	
I1	Você é uma pessoa muito direta e não gosta que as pessoas fiquem fazendo rodeios antes de falar alguma coisa. Acha importante ir direto ao ponto. Esse seu jeito assertivo e firme já fez com que muitas pessoas o considerassem agressivo e ficassem melindradas com você. No fundo, você acha que isso é um pouco de frescura da parte delas.	
A2	Você é uma pessoa que prefere tomar decisões na base do consenso. Acha importante ouvir a opinião de todos os envolvidos. Negociar e mediar são habilidades naturais suas. Você não gosta de decisões autoritárias, e esse também não é seu estilo.	
B2	Você gosta das coisas ordenadas nos seus devidos lugares. A desordem costuma irritá-lo, especialmente se alguém mexe em algo que você arrumou.	
C2	Você cuida tanto de outras pessoas que acaba se esquecendo de cuidar de você mesmo em alguns aspectos. É como se não sobrasse tempo para isso. É muito mais fácil reconhecer as necessidades e fazer as vontades dos outros do que olhar para as suas.	
D2	Você costuma impressionar as pessoas por sua grande capacidade de superar e conquistar resultados de forma rápida. Costuma também conquistar todos os seus objetivos. Suas metas costumam ser audaciosas.	
E2	O seu humor se altera com mais facilidade e velocidade que o das demais pessoas. Pode ser eu esteja contente agora e, no minuto seguinte, fique descontente. Às vezes, nem você sabe por que isso acontece.	
F2	Você aprecia muito ficar um pouco sozinho, todos os dias, para poder pensar sobre as coisas e recarregar suas energias. É comum algumas pessoas dizerem que você está se isolando e que deveria interagir mais. Elas não entendem que, de fato, você se sente bem nesses momentos.	
G2	Para você, é importante ver para crer. Algumas pessoas acham que você é cético demais e precisa de muitas comprovações antes de acreditar em algo diferente. Se alguém aparece com uma ideia mirabolante ou um projeto otimista demais, é comum você rapidamente enxergar os possíveis problemas para os quais a pessoa não se atentou. Você tem talento para enxergar riscos.	
H2	Para você, é fundamental gostar das coisas que faz, mesmo no	

	trabalho. Prazer, lazer e diversão são coisas que você busca e dá um jeito de ter presentes em sua vida. Se alguma tarefa não estiver sendo agradável e prazerosa, você tenderá deixá-la para depois ou mesmo a abandoná-la, preferindo começar uma coisa nova.	
I2	Você acredita que é comum as pessoas mais fortes ou mais poderosas abusarem das mais fracas. Você considera isso injusto e já comprou muita briga que não era sua para defender os mais fracos. Você é considerado pelos outros uma pessoa forte e comandante.	
A3	Se não toma cuidado, você pode se distrair muito facilmente, mesmo que esteja fazendo uma coisa importante. Se não usa uma agenda de tarefas, você pode muito bem se atrapalhar com as prioridades. Quando as pessoas o interrompem e lhe pedem alguma coisa, é difícil dizer “não”. Muitas vezes, você se sobrecarrega ou se atrapalhe com as suas próprias prioridades.	
B3	Você costuma não tolerar muitos erros (seus e os dos outros). Você costuma se culpar bastante quando erra.	
C3	É muito difícil falar “não” para alguém próximo que esteja precisando de você. Existe uma preocupação em magoar a pessoa como esse “não” ou com o que ela vai pensar.	
D3	Você fala muito bem de si mesmo e de suas próprias qualidades. Não é comum você ficar falando de seus pontos fracos ou fracassos. A imagem de uma pessoa de sucesso é importante para você.	
E3	Você não gosta de ser uma pessoa igual às demais. Você aprecia ser diferente em pelo menos alguma coisa. Sente-se especial com isso, e sentir isso é importante para você. Você acaba atraindo a atenção de pessoas por se diferente, de um jeito ou de outro.	
F3	Você valoriza muito o conhecimento, a ciência e a informação. De fato, você busca incessantemente o conhecimento, lendo, estudando pesquisando e pensando. Você admira as pessoas que são inteligentes.	
G3	Você leva um tempo para confiar nas pessoas e acha prudente ficar de olho para ver o que vai acontecer, especialmente no caso de pessoas que ainda não conhece bem. Aliás, mesmo depois de conhecê-las acha importante checar de vez em quando para se certificar.	
H3	Você sempre fez muitas coisas ao mesmo tempo. É uma dificuldade para você quando é obrigado a fazer uma coisa só, do início ao fim, para somente depois fazer outra. É comum você ler mais de um livro ou estudar mais de uma coisa ao mesmo tempo. É comum também misturar assuntos completamente diferentes.	
I3	Você é uma pessoa que causa impacto, mesmo quando nem pensa em fazer isso. Muitas vezes, você está apenas falando, mas acham que está gritando. É o seu jeito natural de falar	
A4	Você aprecia muito o valor do grupo e do trabalho em equipe. Prefere agir em um grupo a fazer as coisas isoladamente. Acredita que o mérito das vitórias é do grupo como um todo, e não de uma ou outra pessoa. Você se sentiria bem desconfortável se alguém começasse a falar que você é o melhor do grupo e o colocasse em destaque por causa disso.	
B4	Para você não existe trabalho mais ou menos. Ou está bem feito, ou não está. Todo trabalho deve ser entregue com perfeição nos mínimos detalhes.	
C4	É difícil para você pedir explicitamente carinho, atenção ou mesmo algum presente para alguém. Você acredita que as pessoas deveriam saber quando está precisando disso. Para você, é natural saber.	
D4	Você tem uma grande habilidade para se adaptar em contextos diferentes e até mesmo para se comportar de maneiras diferentes em lugares diferentes – ainda mais se isso for positivo para sua	

	imagem e para suas conquistas nesses diversos meios. Há quem diga que você parece pessoas diferentes em casa, no trabalho, no clube e etc.	
E4	Algumas pessoas o consideram um pouco dramático, emocional. De fato, você sente muitas emoções (e pode ou não mostrá-las). Quando elas aparecem, você costuma ficar pensativo em seu mundo. Você geralmente sente que as pessoas compreendem bem isso.	
F4	Você não gosta de ter seu espaço invadido sem aviso prévio e fica bastante incomodado quando as pessoas se aproximam demais ou põem a mão em você ao falar. Também não acha necessário que elas falem alto demais ou puxem assuntos fúteis quando não o conhecem.	
G4	Você é uma pessoa ansiosa, que se preocupa muito com o perigo de alguma coisa dar errado. Se você não se sente preparado ou se não em tempo para se preparar como gostaria, essa ansiedade aumenta ainda mais e muitos pensamentos aparecem. A maioria dos pensamentos é do tipo: “E se isso acontecer?”, “E se aquilo acontecer?”.	
H4	Você é muito otimista e sempre consegue ver o lado positivo nas coisas. Fica incomodado ao se deparar com pessoas muito negativas ou muito tristes. Sua tendência é procurar animá-las ou mesmo se afastar delas. Você acha que elas deveriam pensar de forma diferente e ser mais otimistas também. Por outro lado, algumas pessoas acham que você deveria ter os pés no chão. Contudo, você acredita na importância de ser um visionário.	
I4	Você tem uma tendência imediata de partir para a ação. Enquanto os outros pesam, analisam, seu impulso é sair fazendo, e rápido. Às vezes, você parece um trator desgovernado que, se não tomar cuidado, atropela as coisas acontecerem. É tão rápido que, vez por outra, diz que não deveria ter dito e faz o que não deveria ter feito. Quando vê, já foi.	
A5	Muitas vezes, você opta por acompanhar as decisões de outras pessoas para não causar problemas ou brigas. Mais importante do que a satisfação de uma vontade pessoal é a harmonia entre as pessoas. Pode ser que alguma vontade sua seja deixada para trás, mas isso não é uma coisa tão importante assim.	
B5	Você costuma se irritar bastante com pessoas irresponsáveis ou descompromissadas. Para você compromisso é algo muito importante.	
C5	Você é uma pessoa naturalmente carinhosa e atenciosa, que dá muita importância aos relacionamentos pessoais, mesmo no trabalho. É comum muitas pessoas do serviço tornarem seus amigos pessoais. E, muitas vezes, você age como conselheiro e confidente para elas.	
D5	Você é uma pessoa acelerada e, geralmente, não tem paciência com aqueles que considera lentos – especialmente se essa lentidão puder atrapalhar a conquista de uma meta em que você está envolvido ou a sua imagem, de sua equipe ou empresa.	
E5	É comum você idealizar muito uma situação antes de ela acontecer – uma viagem que ainda não ocorreu ou um relacionamento que ainda não começou. Quando a situação acontece de fato, na maioria das vezes não era tudo aquilo que você sentia que seria. É comum você deixar de querer tão intensamente algo logo depois que o conquista.	
F5	Você gosta de resolver problemas, charadas e quebra-cabeças que o fazem pensar. Também tem curiosidade em saber como as coisas funcionam, em que lógica e mecanismo estão baseadas. Prefere resolver os problemas por conta própria, pensando, a pedir ajuda de outras pessoas.	

