



FACULDADE UNIDA DE CAMPINAS - FACUNICAMPS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDRINA DA SILVA FERREIRA DE SOUSA
DANIEL DE ARAÚJO FERNANDES

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES: O
ENEAGRAMA COMO FERRAMENTA DE AUTOCONHECIMENTO E GESTÃO

GOIÂNIA - GOIÁS

2019



ANDRINA DA SILVA FERREIRA DE SOUSA

DANIEL DE ARAÚJO FERNANDES

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES: O
ENEAGRAMA COMO FERRAMENTA DE AUTOCONHECIMENTO E GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para nota da disciplina de TCC, necessária para a graduação do curso de Administração, da Faculdade Unida de Campinas – FacUnicamps.

Orientação do (a) Prof.º: Rhynaldo Ribeiro Costa

GOIÂNIA – GOIÁS

2019

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES: O ENEAGRAMA COMO FERRAMENTA DE AUTOCONHECIMENTO E GESTÃO

THE LEADER'S EMOTIONAL INTELLIGENCE IN ORGANIZATIONS: THE ENNEAGRAMAS A SOURCE OF SELF-KNOWLEDGE AND MANAGEMENT

ANDRINA DA SILVA FERREIRA DE SOUSA¹; DANIEL DE ARAÚJO
FERNANDES²
RHYNALDO RIBEIRO COSTA³

RESUMO:

Uma organização é um ambiente com diferentes tipos de pessoas, com personalidades, emoções e com visões de mundo diversas. Para manter um equilíbrio, é necessário que o líder gerencie a equipe proporcionando um melhor aproveitamento das pessoas e conheça sua equipe para que tome as decisões corretas, visando assim manter a harmonia no seu local de trabalho. Este estudo tem como finalidade analisar a influência da inteligência emocional na liderança, utilizando o eneagrama como instrumento de autoconhecimento e conhecimento das personalidades dos outros e, desta forma, atingir o objetivo geral proposto pela pesquisa. Foi aplicada a metodologia exploratória com abordagem qualitativa, sendo que em relação aos procedimentos, a pesquisa se classifica como bibliográfica. No decorrer da pesquisa observou-se que de modo geral, o líder que almeja o sucesso tem que se autoconhecer e para isso, ele precisa conhecer suas emoções e o seu tipo de personalidade. Por meio da ferramenta eneagrama, o líder consegue adquirir o autoconhecimento e por conseguinte, a inteligência emocional. O líder precisa obter o controle emocional para tomar as decisões mais adequadas a fim de que sua forma de liderança não cause afastamento das pessoas. A inteligência emocional deve estar presente no nosso cotidiano: devemos ter empatia, autogerenciamento e autoconhecimento para gerirmos bem as emoções em nós e com o intuito de convivermos melhor com outras pessoas e, além disso, deve-se adquirir a capacidade de automotivação.

Palavras-chave: inteligência emocional, liderança, eneagrama.

ABSTRACT:

*An organization is a place with several kinds of people, with several personalities, emotions and points of view. In order to keep a balance, the leader must manage the team, providing a better use of human resources, and he/she must know the team, so he/she can make the right decisions and aim at the harmony of the workplace. This study intends to analyze the influence of emotional intelligence in leadership, using the enneagram as an instrument of self-knowledge, and as a way to know other people's personalities, so we can reach the general objective proposed by this research. We applied the exploratory methodology with a qualitative approach and bibliographic procedures. During the research and in a general way, we noticed that the leader who aims the success must know himself/herself and, to do so, he/she must know his/her emotions and his/her type of personality. Using the enneagram, the leader is able to obtain emotional control to make better decisions, so people won't turn away from his/her kind of leadership. The emotional intelligence must be present in our daily lives: we must have empathy and get along with other people. Besides, we must acquire the ability of self-motivation. **Key words:** emotional intelligence, leadership, enneagram.*

¹ Graduanda em Administração, endereço eletrônico: andrinafotoss@gmail.com

² Graduando em Administração, endereço eletrônico: danielaraujofernandes2017@gmail.com

³ Professor Especialista, endereço eletrônico: rhynaldoc@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Por muito tempo, acreditou-se que a inteligência intelectual (QI), era a principal inteligência e que só ela era suficiente para ser bem-sucedido. Entretanto, após anos de estudos, constatou-se que é preciso de algo a mais: o controle e conhecimento das emoções, a automotivação e a compreensão de emoções dos outros Goleman (2012). O indivíduo que sabe autogerenciar é geralmente valorizado nas organizações pelo impacto que tem no clima organizacional. Ao analisarmos os contextos de maior relevância no ambiente de trabalho e no cotidiano em geral, a emoção é um dos fatores que mais impactam, seja positivamente ou negativamente; quando mal utilizada a emoção pode destruir amizades, relacionamentos de anos e dificuldades de resultados nas organizações. Porém, quando bem utilizada pode garantir um êxito seja pessoal, no ambiente organizacional e nas relações interpessoais. Para adquirir o controle emocional Cursino (2017) afirma que é necessário ter o autoconhecimento, conhecimento esse que se pode adquirir através do eneagrama. A descoberta da própria personalidade, a personalidade dos outros e desenvolvimento da inteligência emocional (IE) traz a um líder a eficiência e eficácia dos objetivos dentro do grupo e da organização. Identificar quais as possíveis motivações, valores e ambientes de trabalho de cada personalidade faz com que o gestor consiga se comunicar da melhor maneira com cada estilo de personalidade, conforme discutiremos mais adiante.

O conceito de inteligência emocional foi apresentado à comunidade científica pelos psicólogos Salovey e Mayer (1989, p. 189 *apud* GONZAGA, 2009, p. 13), sendo definido como “a capacidade de o indivíduo monitorar as emoções dos outros e as suas próprias, de discriminá-las e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações”. Em 1995, a IE ganhou popularidade, com o livro IE de Goleman (1995 *apud* GONZAGA, 2009, p. 13) “que se propunha explicar a teoria que define o que é ser inteligente conforme afirma o título da obra”.

Adquirir o controle das emoções é uma tarefa que exigirá constantes mudanças e conhecimento tanto do próprio indivíduo, quanto de seu corpo, como das mentes das pessoas ao redor. Por meio da inteligência emocional é possível ter maior empatia, compreensão das próprias emoções e das pessoas, além de garantir uma comunicação mais eficiente e sem impulsos momentâneos, conforme destacado por Goleman (2012).

Como vimos, para obter a inteligência emocional é preciso ter maior empatia com os outros, compreender um pouco de cada pessoa e obter autoconhecimento. Podemos utilizar como base para isso a ferramenta eneagrama, que tem uma amplitude de conhecimento de personalidades. Sendo assim, quando se tem um conhecimento de personalidade é mais fácil

identificar os motivos de cada ação e como conseguir gerir equipes com personalidades distintas.

Uma das maiores problemáticas da gestão brasileira na atualidade está nos baixos níveis de conhecimento sobre o emocional, o pessoal e o interpessoal. A dificuldade de relacionamentos e de liderança de maneira inteligente e pensada, apresentada pelos gestores demonstra o quão a escassez de autoconhecimento e a falta de conhecimento dos outros está presente na maioria dos líderes. Nesse sentido, como um líder pode utilizar a inteligência emocional e o eneagrama para melhorar o seu desempenho e o de seus liderados?

Segundo Goleman (2012), os atributos da inteligência emocional são capazes de levar o sujeito à ascensão profissional a um casamento feliz e a uma vida de realizações. A inteligência emocional é de extrema importância para o processo do cotidiano e para o sucesso profissional dos líderes.

Tem-se percebido que pessoas com um elevado nível de inteligência emocional (IE) possuem uma extraordinária capacidade de realizar seus sonhos pessoais e profissionais de maneira equilibrada e consistente. Afinal, ser feliz é possuir as aptidões emocionais necessárias à arte de se conectar consigo e com os outros de maneira harmoniosa, construindo redes de relacionamentos e trabalho, confiança, realizações e talentos que, no conjunto, constituem a sabedoria humana. A inteligência emocional só será atingida quando o indivíduo for capaz de responsabilizar pelo seu crescimento nas mais diversas áreas da vida, como também de contribuir para o crescimento das pessoas que o cercam. (VIEIRA, 2017, p. 11)

O estudo tem como objetivo geral analisar a influência da inteligência emocional na liderança, utilizando-se o eneagrama como instrumento de autoconhecimento e das personalidades. Tendo em vista o alcance do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos serão perseguidos: apresentar vantagens de gerenciamento com IE para alcançar objetivos e influenciar positivamente outros profissionais; demonstrar os tipos de lideranças e como cada uma funciona e por fim, utilizar o eneagrama como uma ferramenta para o autoconhecimento e gestão de pessoas. Como justificativa para realização deste trabalho, o que levou ao desenvolvimento deste tema foi ao observar ambientes organizacionais, percebermos que a maioria das vezes se encontra sem estrutura emocional e o líder com falta de conhecimentos e habilidades para lidar com as personalidades dos liderados. A partir desse contexto, surgiu uma curiosidade em relação a como um gestor deve agir e a reagir em certas situações e problemas organizacionais, para então demonstrar a importância de que todo gestor saiba o funcionamento do próprio emocional e o dos seus colaboradores. Sendo assim, o gestor deve procurar conhecer e desenvolver habilidades emocionais.

De acordo com Weisinger (2001, p. 14 *apud* SILVA, 2017 online) “a Inteligência Emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções – isto é, intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados”.

Acreditamos que este estudo contribuirá para verificação da influência de um gestor com

habilidades emocionais e de conhecimento de personalidades sobre os resultados finais de uma organização, por meio de suas práticas. Para uma organização é preciso que todos tenham o mesmo objetivo e que todos os funcionários e, principalmente, o líder saiba tratar com vários tipos de personalidades, sendo eles os eneotipos do eneagrama. Esta pesquisa aborda sobre a inteligência emocional em que é possível reconhecer vários tipos de emoções e sobre a liderança que utilize a IE para saber lidar com obstáculos emocionais que possam surgir no caminho das metas solicitadas. O eneagrama, portanto, é utilizado como forma de conhecimento, autoconhecimento e de gerenciamento das personalidades.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Emoções e inteligência emocional

2.1.1 Emoções

Para entender sobre a inteligência emocional precisamos compreender um pouco sobre emoções. A etimologia da palavra emoção indica que ela tem origem no latim, na palavra *ex movere*, que significa “mover para fora” ou “afastar-se”. Esse conceito demonstra a reação natural às emoções, ao buscar o significado de emoção no dicionário podemos encontrar as seguintes acepções: agitação de sentimentos; abalo afetivo ou moral; turbção, comoção. Reação moral, psíquica ou física, geralmente causada por uma confusão de sentimentos, que se tem diante de algum fato, situação, notícia, fazendo com que o corpo se comporte tendo em conta essa reação, através de alterações respiratórias, circulatórias; comoção. Ação de se movimentar, deslocar.

De acordo com Pinto

A emoção é uma experiência subjetiva que envolve toda a pessoa, a mente e o corpo. É uma reação complexa desencadeada por um estímulo ou pensamento e envolve reações orgânicas e sensações pessoais. É uma resposta que envolve diferentes componentes, nomeadamente uma reação observável, uma excitação fisiológica, uma interpretação cognitiva e uma experiência subjetiva. Pinto (2001, p. 243 *apud* SILVA, 2010, p. 11)

Magalhães (2013, *apud* ARRUDA, 2014, p. 24) ”define a emoção como sendo uma resposta que pode ser automática, intensa e rápida, inconsciente e/ou consciente, perante um estímulo e um impulso neuronal que leva o organismo a produzir uma ação”. Enquanto que Twain (2010, *apud* ARRUDA, 2014, p. 24) “afirma que as emoções são expressões afetivas intensas dirigidas a alguém ou a alguma coisa, levando a que se diferencie de sentimento, por este ser menos intenso e mais durável do que as emoções” .

Por fim, Ekman (2011 *apud* ARRUDA, 2014, p. 25) ”esclarece que as emoções determinam a qualidade de vida dos indivíduos e ocorrem em cada relacionamento do ser humano, por exemplo, - nos locais de trabalho, nas amizades, nas relações com os membros

da família, e até nos relacionamentos mais íntimos”.

Para Damásio (2016, *apud* CARVALHO, 2013) A emoção são varias coisas em resposta ao nosso córtex, ou seja, em nosso conjunto motor que o cérebro faz aparecer no corpo em resposta a algum acontecimento é um programa de movimentação como quando o coração acelera e desacelera quando há uma tensão ou relaxamento nos músculos.

Segundo Silva 2011 as emoções podem motivar o sujeito para a realização da concretização de um sonho ou mesmo na procura de melhores condições de vida (*apud* ARRUDA, 2014, p. 25).

Diante do exposto pelos autores, entende-se que a emoção exerce forte influência nas relações interpessoais, pessoais e na liderança. Trata-se de um conjunto de reações que se passam nos corpos, logo, compreendemos que a concepção de emoção está relacionada à forma como o indivíduo reage às situações sejam elas positivas ou negativas. Por conseguinte, é de suma importância nas organizações com diferentes tipos de pessoas com personalidades e pensamentos diferentes, que o equilíbrio emocional seja o melhor possível para uma gestão eficaz com melhores resultados e satisfação dos envolvidos.

2.1.2 Inteligência emocional

Goleman (1999 p. 323 *apud* SILVA, 2010, p. 21) define Inteligência Emocional “como a capacidade de reconhecer os nossos sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerirmos bem as emoções em nós e nas nossas relações”.

Pinto menciona Salovey e Mayer (1990), no que se refere a definição de inteligência emocional, afirmam que: “A inteligência emocional é a habilidade para identificar e controlar os próprios sentimentos e emoções, usando a informação obtida para guiar o pensamento e a ação. As habilidades envolvidas na inteligência emocional incluem a identificação e a compreensão das emoções no próprio e nos outros; a expressão e a regulação das emoções; e o uso das expressões emocionais de forma adaptativa”. (*apud* LOURIDO, 2013, p. 72)

Sendo assim, com informação obtida dos nossos sentimentos, conseguimos guiar e controlar o nosso emocional. Como seres humanos é preciso o controle emocional, visto que todos passamos por momentos de aflições em algum momento da vida, em que precisamos manter o controle para evitar conflitos por impulsos momentâneos.

A Inteligência Emocional envolve a capacidade de perceber acuradamente, de avaliar e de expressar emoções; a capacidade de perceber e/ou gerar sentimentos quando eles facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional; e a capacidade de controlar emoções para promover o crescimento emocional e intelectual Mayer & Salovey, (1997, p. 15 *apud* Bueno, 2003, p. 279).

Nesse sentido, a inteligência emocional é a capacidade de administração de emoções de sentimentos, é a análise cuidadosa de avaliação de cada emoção, é a percepção que pode-se

ter crescimento no emocional quanto intelectual quando há controle emocional .

Em seu livro *IE a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente* de Goleman (2012), o autor cita os cinco domínios principais da IE propostos por Salovey e Jhon Mayer, que são os seguintes: 1) Conhecer as próprias emoções, a autoconsciência ou seja, reconhecer um sentimento quando ele ocorre pois ele é fundamental para o discernimento emocional e para a autocompreensão; 2) Lidar com emoções, lidar com os sentimentos para que eles sejam apropriados e a capacidade de confortar-se, livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade que incapacitam, isso se desenvolve na autoconsciência; 3) Motivar-se, pois é essencial para centrar a atenção para a automotivação, criatividade controle. Ter o autocontrole emocional é saber adiar a satisfação e conter a impulsividade; 4) Reconhecer emoções no outro: a empatia é a outra capacidade que se desenvolve na autoconsciência; é a aptidão pessoal fundamental, pois através da empatia, é possível obter melhores profissionais no campo assistencial, no ensino, vendas e administração; 5) Lidar com relacionamentos é a capacidade de lidar com as emoções dos outros, são as aptidões que determinam a liderança e a eficiência interpessoal.

Para Goleman (2012) é de suma importância que o indivíduo seja capaz da automotivação; de ir adiante com suas metas e objetivos, ainda que encontre dificuldades para o alcance destas; controlar os impulsos; ter paciência para alcançar o que deseja; manter um estado agradável; ser autoconfiante e ter empatia e tomar cuidado para que a ansiedade não prejudique seu raciocínio.

Administrar o estresse, reconhecer seus aspectos positivos e negativos e enxergar os cenários em que você terá de atuar vai, entre outros benefícios, lhe dar poder de negociação. Esse conhecimento impedirá que a reação natural de cérebro e do corpo, diante de situações de desafio, tire você do controle e dificulte a compreensão que deve ter do que pensa seu interlocutor. (JUNG et al., 2017, p.170)

Saber ter o autocontrole de todos os sentimentos e emoções e imprescindível para que o líder tenha inteligência emocional e assim tenha uma liderança que obtenha resultados nas áreas de gestões. O autocontrole é a mais importante dentro delas: pesar as falas para que não venha a ter falhas em palavras com os colaboradores ou seja, a comunicação e a maneira de falar também devem ser vistos e moldados para ser um líder que tenha inteligência emocional.

Goleman (2002 *apud* Beber, 2013) apresenta resultados de pesquisas que indicam que a IE é responsável por cerca de 80% das competências que distinguem os líderes espetaculares dos medianos. Portanto, “Emoções em equilíbrio abrem portas”, de acordo com o psicólogo norte-americano .

Percebe-se diante disso de acordo com os autores, que a inteligência emocional exercerá forte influência nas relações pessoais e profissionais e a sua implementação proporcionará melhores condições de relacionamentos. Mediante a utilização da IE pode-se garantir a habilidade de compreensão e identificação das emoções das pessoas e o gerenciamento pessoal da sua motivação sendo autoconfiante e persistente. Conforme apresentado, emoções em equilíbrio têm o poder de abrir portas tanto na área profissional quanto pessoal e isso

geralmente é bastante valorizado nas empresas pelo fato que elas necessitam, atualmente, de profissionais que consigam manter uma boa convivência interpessoal.

2.2 Conhecendo sobre os estilos de liderança e a ferramenta eneagrama

2.2.1 Estilos de liderança

De acordo com Engstrom (1976 *apud* SUGO, et al.,2006, p. 31), estilo, por definição, “é o modo como um líder desempenha suas funções e como ele é percebido por aqueles que ele tenta liderar”. Os estilos de liderança, de acordo Wright (2011 *apud* SILVA, 2016, p. 45) “não são por regra, rígidos e imutáveis, mas podem ser aperfeiçoados de acordo com o tipo e características das organizações”.

Sendo assim, há a necessidade de o líder adaptar seu estilo de comportamento para atender às necessidades dos seus colaboradores e, dessa maneira, ser mais efetivo nas conquistas de suas metas organizacionais e pessoais.

Segundo o Sebrae (2019), “o desafio de um líder está em quando aplicar cada estilo, com quem e em que circunstâncias”. Ainda de acordo com o Sebrae, entre os diferentes tipos de liderança, estão estes quatro estilos apresentados abaixo:

1) Autocrática: o foco dessa liderança é no próprio líder, sendo ele totalmente responsável pelas tomadas de decisões e pela autoridade, com pouco espaço para questionamentos e sugestões;

2) Liderança liberal ou *laissez-faire*: tem ênfase no liderado, o líder participa somente quando há necessidade, deixando a equipe ter total liberdade para a tomada de decisões, partindo do pressuposto que sua equipe é madura e todos os membros estão aptos para o desempenho do trabalho;

3) Democrática: o líder como facilitador do processo ajudando sua equipe e priorizando um clima agradável no trabalho. Ele se preocupa com o trabalho e satisfação da equipe;

4) Coaching: procura manter sua equipe sempre motivada, onde a performance dos liderados é o foco. O líder acompanha o processo incentivando, dando *feedback* constante e mantendo suas equipes alinhadas e motivadas.

Os estilos de liderança como autocrático são aqueles que centralizam o poder e que podem se converter em autoritarismo; o liberal é aquele que deixa o grupo totalmente livre para a tomada de decisões e o democrático é aquele que incentiva a participação dos liderados Maximiano (2007 *apud* CONSORTI, 2011). Jung et al. (2017) coloca ainda palavras-chave para cada tipo de estilos como por exemplo, líder democrático: empatia, reconhecimento, aproximação, autonomia, compromisso com a causa; líder autocrático: firmeza, autoridade, conhecimento, imposição.

Liderança Situacional: tomemos, por exemplo, a figura da mãe. Em alguns

momentos ela é benevolente com seu filho, fazendo-lhe um carinho, acolhendo em seus braços, sendo uma líder que estimula, apoia e incentiva. Mas, em outros, quando, por exemplo, a criança não quer tomar remédio, ela precisa ser severa, dar bronca, exercer a autoridade, sem ser brusca, sem perder a suavidade. (ALBUQUERQUE, 2007, p.107)

A definição de atuação de cada estilo deve estar sempre em conjunto, sendo que cada estilo poderá ser utilizado em ocasiões diferentes que se pede. Um líder pode ser todos os estilos juntos se utilizando da melhor forma e instante. Trata-se de aprender lidar com situações e conseguir entender que a cada momento é possível utilizar todos os estilos. Este estilo de liderança é chamado de situacional, em que o líder escolhe o tipo de liderança mais adequada conforme a análise da situação, da tarefa a ser executada ou as pessoas. Ao observar todos os estilos, compreende-se que desses cinco tipos de liderança, o gestor deverá analisar o ambiente e verificar qual o favorável para o ambiente e uma possível alteração quando houver necessidade. Portanto, o ideal é que o gestor utilize e desenvolva um pouco de cada liderança no decorrer de sua carreira.

2.2.2 Eneagrama

Conforme Palmer o termo eneagrama foi apresentado por G.I Gurdjieff, um pioneiro na adaptação dos ensinamentos espirituais do Oriente. Gurdieff ensinava que cada um de nós tinha uma característica principal que seria o eixo central, em torno dos quais giravam os aspectos ilusórios da nossa personalidade. (PALMER, 1993, p. 08).

O eneagrama é um ensinamento Sufi⁴, que descreve nove tipos de diferentes personalidades e suas inter-relações. Esse ensinamento pode nos ajudar a identificar nosso próprio tipo e lidar com nossos problemas, a compreender nossos colegas de trabalho, pessoas amadas, familiares e amigos e apreciar a predisposição de cada tipo para capacidades como a empatia, a onisciência e o amor, Palmer (2010).

Berghoef & Bell contribuem que

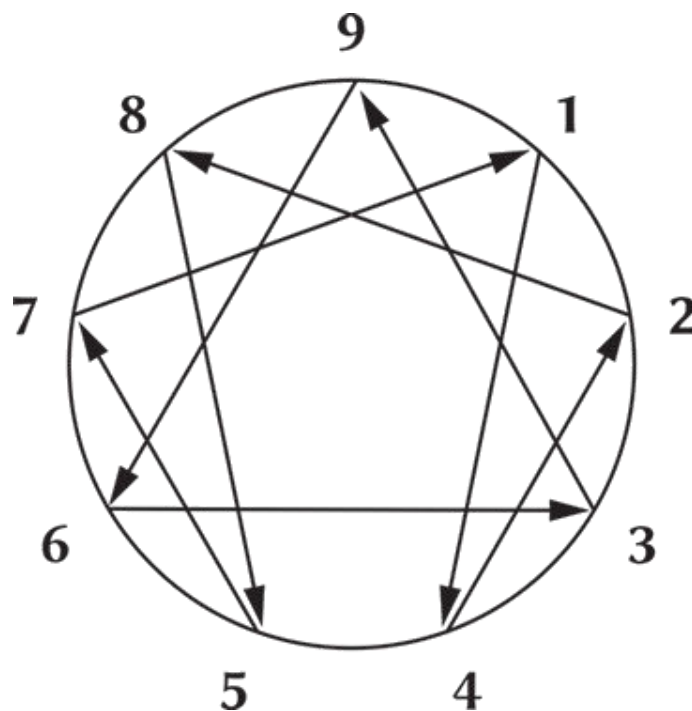
O eneagrama explica como diferentes pessoas vêem o mundo, possibilitando que entendamos o ponto de vista dos outros. Partindo dessa perspectiva, ele é útil para a comunicação, a interação no local de trabalho e para o fortalecimento das relações. O eneagrama é um conceito profundamente voltado para o crescimento uma vez que descrevem padrões de pensamento e comportamento para cada tipo de personalidade, hábitos esses que mantêm muitas pessoas imobilizadas pelos estresses diários e oferece maneiras de escapar dessas armadilhas(BERGHOEF & BELL ,2019, p. 11).

“O eneagrama também pode ser um guia para entender os outros, conhecer as personalidades poderá ajudá-lo a compreender sua família, resolver conflitos e se comunicar de modo mais eficiente com seus colegas de trabalho” (BERGHOEF & BELL, 2019, p.15).

⁴ Sulfismo é uma sabedoria que surgiu no interior do islã, trata-se da busca da verdade espiritual como o último objetivo a ser alcançado por todo ser consciente, ele refere a compreensão que leva ao autoconhecimento.

Baseado em Cursino (2017), o eneagrama é uma ferramenta de desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional que descreve individualmente as diferenças de cada indivíduo tendo por base nove tipos de personalidades. Estas, são ligadas e vistas no cotidiano facilmente por comportamentos e cada uma das personalidades com sua característica, tendo uma predisposição mental, emocional e instintiva. A ferramenta eneagrama se tornou fundamental e muito utilizada em várias áreas, principalmente em estudos de comportamentos e naquelas ligadas à psicologia, medicina, teatro, cinema, administração, recursos humanos e educação.

A palavra eneagrama se origina do grego, *ennea* = (nove), *grammos* = (figura, pontos, desenho) e se refere à figura de nove pontas inserida em um círculo.



Fonte: <https://www.mundoeneagrama.com/the-enneagram-The-enneagram-mundo-eneagrama>

“Embora nós identifiquemos mais ou menos com questões de nosso tipo, temos os potenciais de todos os nove tipos ou pontos” (PALMER, 2010, p. 18). “Esse símbolo é composto por três elementos principais: o círculo externo, que representa a unidade; um triângulo equilátero interno, que representa a trindade, a divisão do todo em três partes, e liga os pontos 3, 6 e 9; uma hexade, figura de seis pontos, que liga os pontos 1, 2, 8, 5 e 7, nessa ordem” (CURSINO, 2017, p.2).

O desenho representa as variações de conexões de personalidades, que geram inúmeras combinações. Sendo assim, há uma enorme diversidade de comportamentos entre as pessoas. Tendo um conhecimento mais aprofundado sobre o eneagrama, é possível perceber que,

apesar de um mesmo eneatipo, a personalidade poderá apresentar um grau de desenvolvimento diferente ao decorrer da vida fazendo com que isso gere diferenças de comportamentos. Isso se dá, pois cada um tem uma história pessoal e aprendizados diferentes uns dos outros.

Não se sabe ao certo quando foi que o eneagrama surgiu. Fatos históricos citam cerca de 3.000 anos de sua figura e simbologia, sendo que Cursino (2017) menciona que pesquisas recentes apontam a cidade de Alexandria, no antigo Egito e que o eneagrama não foi uma criação humana, mas sua sabedoria vem de uma inteligência superior. Há vestígios dos traços de seu desenho nas primeiras civilizações cristãs, no Oriente e Idade Média e são sempre conectados a estudo, orientações sobre o universo e do ser humano.

Somente a partir de 1970 é que esse conhecimento foi adaptado, principalmente por Oscar Ichazo e Claudio Naranjo, e passou a conter divisão e descrição dos nove tipos psicológicos centrais de personalidade. Criou-se, então, o eneagrama das personalidades Cursino (2017).

Dentro das nove personalidades segundo Cursino (2017), existem três tríades que são pontos e possuem características e desafios parecidos. A tríade principal do eneagrama é a tríade mental, que é composta pelos tipos 5, 6 e 7. Esta tríade utiliza o medo como forma de defesa e precisa de uma previsibilidade quanto ao futuro, por isso, ela utiliza a mente para planejar, criar e analisar. Logo, usa bastante o raciocínio lógico e tende a pensar muito antes de fazer algo.

Tríade emocional é composta pelos tipos 2, 3 e 4. São tipos que utilizam o coração como verdade. Por meio do coração se sentem amados, fortes e valorizados, quando este se fecha tendem ao bloqueio gerando o sentimento de falta de valorização e amor. Possuem a habilidade de sentir as outras pessoas e conseguem facilmente se conectar a elas tendo uma facilidade aos relacionamentos e tratos sociais, a preocupação dessa tríade é o abandono e a rejeição, pois se preocupam com a autoimagem com o que estão passando para os outros e com a aceitação do mundo. Cursino (2017)

A tríade instintiva é composta por 8, 9 e 1, sendo que a tendência dessa tríade é o conforto, preocupam-se em oferecer resistência à realidade e são “mais no chão”, as pessoas desta tríade são totalmente práticas e focadas no agora, facilmente entram em ação e fazem o que é preciso ser feito sem se preocuparem tanto com os outros. Sua maior preocupação é ter controle sobre coisas e pessoas podendo ser até agressivos e repressores (8,1) (no 9 essa raiva pode ser reprimida) Cursino (2017).

2.3 A inteligência emocional na liderança

Tem-se percebido que pessoas com um elevado nível de inteligência emocional (IE) possuem uma extraordinária capacidade de realizar seus sonhos pessoais e

profissionais de maneira equilibrada e consistente. Afinal, ser feliz é possuir as aptidões emocionais necessárias à arte de se conectar consigo e com os outros de maneira harmoniosa, construindo redes de relacionamentos e trabalho, confiança, realizações e talentos que, no conjunto, constituem a sabedoria humana. A inteligência emocional só será atingida quando o indivíduo for capaz de responsabilizar pelo seu crescimento nas mais diversas áreas da vida, como também de contribuir para o crescimento das pessoas que o cercam. (VIEIRA, 2017, p. 11)

Quando um líder tem inteligência emocional tende a ter maior compreensão de seus liderados. A empatia, a forma com que se comunica e aborda situações diárias, faz com que obtenha maiores resultados dentro das organizações pois, trabalhar as emoções e ter o controle delas leva a um maior êxito, além de o torna uma pessoa equilibrada e com uma direção de como lidar com seus liderados.

Segundo David R. Caruso (2007, *apud* SILVA, 2017), existem quatro habilidades para base de uma liderança com inteligência emocional, a primeira é identificar as emoções, a segunda é utilizar as emoções e a terceira é compreender as emoções e a última é administrar as emoções. Por meio dessas habilidades, o líder também pode iniciar um processo de autoconhecimento.

De acordo com Lopes e Salovey (2008 *apud* SILVA, *et al.*, 2010), através da proposta do modelo das capacidades, defendem que a IE pode ser aplicada à liderança porque as emoções influenciam o modo como as pessoas pensam e se comportam, sendo a influência exercida sobre o outro, o que caracteriza a liderança.

Conforme Goleman (2015), a Inteligência emocional é a condição *sine qua non*, ou seja, é a condição indispensável da liderança. Sem ela, um indivíduo pode ter a melhor formação do mundo, uma mente incisiva e analítica e um suprimento infinito de boas ideias, mas não será um bom líder. Ainda segundo Goleman (2012), saber lidar com relacionamentos, conseguir controlar os instintos, o impulso emocional, saber lidar e interpretar os sentimentos de outras pessoas (empatia) e conseguir lidar com relacionamentos é o próprio instinto básico para viver a denominada inteligência emocional.

Para Hunter (2004, *apud* BATISTA, 2018), o líder deve ser exemplo de bom comportamento para os jogadores, as crianças, os empregados, ou quem quer que esteja liderando. Se o líder gritar ou perder o controle, pode estar certo de que o time também perderá o controle e tenderá a agir de forma irresponsável. Este autor destaca também que é importante criar um ambiente seguro, em que as pessoas possam cometer erros sem terem medo de ser advertidas de forma grosseira.

É inegável que para se ter uma boa equipe de trabalho, é preciso de um líder eficiente e eficaz que saiba trabalhar com pessoas, entender comportamentos e saiba se comunicar, e ter empatia. Em outras palavras, significa que a inteligência emocional vai muito além de simplesmente auxiliar. Ela é a base para o uso da emoção em qualquer meio, seja familiar ou no âmbito corporativo. O líder ao gerenciar precisa ter muito cuidado, pois há várias situações que colaboram para a perda de controle emocional, e uma vez transmitida a mensagem

negativa de descontrolo, seja por atitude ou palavras, será difícil reverter.

2.3.1 Eneagrama e a liderança

Para Kouzes e Posner (1991, *apud* BENEVIDES, 2010, p. 19), conforme mencionado “liderança é uma arte. O domínio desta arte da liderança vem com o domínio de si mesmo, tendo em vista que o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento”. Hunter (2006, p. 20 *apud* BENEVIDES, 2010, p. 19) afirma que liderar significa “conquistar as pessoas e envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão”. O mesmo autor advoga que “Você não gerencia pessoas, você lidera pessoas”.

O eneagrama também permite que os líderes tomem consciência, planejem e desenvolvam seus gaps 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. Trata-se de um processo de conscientização e mudança real, e não apenas de aprendizado de novas atitudes ou habilidades. (CURSINO, 2017, p. 1)

Um dos maiores benefícios do eneagrama é na liderança onde ela traz compreensão de diferenças, melhora da autoestima, da motivação e com ela líderes podem ter estratégias de gestões, entendendo as pessoas, tanto o outro como eles mesmos, seus pontos fracos, pontos fortes e como trabalhar esses pontos. O eneagrama também é utilizado para o autoconhecimento, fazendo entender as atitudes e o que é preciso melhorar. Dessa maneira, ele faz uma análise *SWOT* obtendo conhecimentos pelas próprias reações. Por conseguinte, um líder que utiliza o eneagrama como ferramenta pode obter melhores maneiras de conseguir lidar com seus liderados e assim obter maiores resultados em todas as áreas.

2.4 O eneagrama como auxílio para desenvolvimento da IE e gestão

Segundo Cursino (2017), o eneagrama começou a ter força nos negócios logo após Ginger Lapid Bogda criar uma comunidade onde se percebeu que poderia utilizá-lo nos negócios e hoje é uma ferramenta muito utilizada por vários gestores ao redor do mundo. Uma ferramenta que apesar de descrever com muita precisão, não é utilizada apenas para personalidades, pois ela mostra o que tem atrás das personalidades e quais foram os nossos desenvolvimentos para sobreviver no mundo, a nossa tendência central de personalidade psicológica, modo de agir, de pensar, sentir, de motivações e as estratégias que antecedem os comportamentos e visão de mundo.

A forma como nos expressamos é muito particular e, de fato, é uma função do ‘filtro’ através do qual vemos a vida. Nosso principal filtro – aquele que usamos para entender a nós mesmos e ao mundo que nos cerca, que expressamos, defendemos,

lidar com o passado e antecipar o futuro, para aprender, para alegrar-nos e para nos apaixonar – é o nosso tipo de personalidade. (RISO; HUDSON, 2003, p. 13 *apud* AMORIN, 2018, p. 63)

As tipologias do eneagrama demonstram as características das personalidades de cada tipo, por meio do conhecimento delas obteremos o nosso autoconhecimento pessoal e individual e das pessoas que nos rodeiam. O eneagrama é a nossa tendência central de personalidade psicológica, que nos acompanha desde a infância até o final de nossa vida afirmou Cursino (2017).

A descoberta do nosso tipo de Eneagrama da personalidade poderá ajudar-nos a aprender a concretizar mudanças positivas na nossa vida. Poderá ajudar-nos a mudar o modo como nos relacionamos com nós mesmos e com os outros, bem como facultar-nos um melhor entendimento das circunstâncias e questões que devemos defrontar. Além disso, poderá dar-nos uma grande ajuda na integração dos aspectos pessoais e espirituais da nossa vida, entendendo-se por integração a ligação de elementos diferenciados. Daniels et al.(2009, p. 15 *apud* AMORIN, 2018, p. 73).

No método do eneagrama, os nomes principais são: a) tipo 1: o perfeccionista buscador da qualidade, correção e excelência; b) tipo 2: o ajudante - buscador de relacionamentos humanos calorosos e de intimidade na prestação de serviços; c) tipo 3: o vencedor - buscador de superação, sucesso e conquista de metas; d) tipo 4: o intenso - buscador de um significado maior para as coisas, de um diferencial para si mesmo e da paixão que motiva as pessoas; e) tipo 5: o analítico - buscador de conhecimento e da objetividade; f) tipo 6: o precavido - buscador de segurança, previsibilidade, planejamento e insights; g) tipo 7: o otimista - buscador de prazer, inovação e flexibilidade; h) tipo 8: o poderoso - buscador de poder, de controle e de fazer coisas importantes acontecerem e o i) tipo 9: o mediador - buscador de harmonia, consenso e inclusão Cursino (2017).

Tipos	Descrição dos eneatis	Motivação	Valores	Ambientes de trabalho
Tipo 1	Conseguem perceber detalhes, preocupa-se em não cometer erros, tende a observar o ambiente minuciosamente.	Busca da qualidade e aprimoramento, perfeição, tarefas bem definidas, quando há ideias fortes ligadas a causas nobres.	Disciplina, trabalho, correção, qualidade, esforço, honestidade, justiça, integridade, responsabilidade, autossuficiência e cumprimento de regras.	Organizado, com regras bem definidas e respeitadas, limpo, onde as pessoas são responsáveis, locais que prezam por qualidade, ambientes controlados, que prezam por melhoria sempre e pelo erro zero.
Tipo 2	Prestam muita atenção nos outros e em suas reações e desejos, são emotivas, cenestésicas, influenciadores.	Ter influência, ser visto como importante, fazer o bem e atrair coisas positivas, fazer do mundo um lugar melhor, encorajar pessoas, e que bom relacionamento estejam em lugar de	Amizade, amor, companheirismo, atenção, bem-estar, alegria, família, amigos, altruísmo, simpatia, positivismo.	Que há um clima bom entre as pessoas, relações humanas são valorizadas e interação entre as pessoas, ambientes bonitos que chamem atenção e permitem conversas informais.

		destaque.		
Tipo 3	Sempre tentam fazer as coisas de um jeito mais rápido e de forma mais eficiente, estão atentos aquilo que possa lhe trazer poder, foco no resultado.	Superação, competição, desafios pela oportunidade de se destacar, motiva-se para a eficiência no ambiente competitivo, gosta de estar no centro da atenção.	Sucesso, realização, fama, ambição, prestígio, poder, riqueza, destaque, competição, otimismo, velocidade, liderança, conquista, trabalho, reconhecimento, superação.	Lugares onde há possibilidade de crescimento, que haja desafios para enfrentar, ambientes que favorecem o <i>networking</i> , que há competitividade, empreendedorismo, perspectivas de ganhos, sucesso e crescimento baseados em resultados e esforço.
Tipo 4	A atenção à sua imagem é grande, ele está sempre verificando se está sendo aceito, foca no belo e no bom gosto, percebe seus sentimentos e das outras pessoas.	Dar um toque especial as coisas, fazer diferente, expressar sua criatividade. Sua motivação aparece quando está conectado a um propósito, motiva pela liberdade na execução das tarefas e no reconhecimento das pessoas.	Significado maior, missão pessoal, beleza, requinte, arte, glamour, criatividade, profundidade, relacionamentos, ser especial, ser único, sensibilidade, inovação e autenticidade.	Lugares onde se sinta emocionalmente envolvido, engajado e reconhecido, que permita expressar sua criatividade e emoções, ambientes artísticos e que tenha estilo.
Tipo 5	Não gostam que invadam seus espaços, tanto fisicamente quanto emocionalmente, preocupam com as exigências materiais e emocionais, gostam de respostas lógicas.	Motivam-se pela busca do conhecimento, pesquisa, desenvolvimento de novos caminhos, de estar perto de pessoas inteligentes e ambientes diferenciados, e foco em algo de seu interesse, gostam de competições intelectuais.	Conhecimento, razão, autossuficiência, planejamento, persistência, inteligência, estudo, curiosidade, independência, resolução de problemas.	Atraem-se por ambientes em que não seja necessário solicitar permissões ou ajuda para fazer as coisas, onde se tem autonomia para pensar e trabalhar, não gosta de pedidos inesperados, gostam de discussões inteligentes que se baseiam em teorias científicas, salas fechadas ou utilização de fone de ouvidos.
Tipo 6	Gostam de segurança, identificação de perigos e ameaças, volta sua atenção para o futuro e para o medo de que algo possa sair de seu controle, gostam de causas nobres e defesa de minoria.	Motivam-se quando se sentem parte de um trabalho de causa nobre, pela busca de segurança para si e para os outros, por uma equipe que coopera, sustenta e se fortalece na união e quando recebem <i>feedback</i> positivo.	Segurança, previsibilidade, confiança, lealdade, cooperação, responsabilidade, respeito, amizade, trabalho em equipe, causas nobres e defesa das minorias.	Entre amigos e colegas em que se pode confiar, apreciam locais onde as responsabilidades e papéis são bem definidos, onde tenham prevenção e planejamento e que as perguntas sejam feitas com liberdade, não gostam de liderança frágil.
Tipo 7	Tendem a buscar sempre coisas	Motivam-se pela imaginação,	Novidade, alegria, liberdade, assuntos	Ambientes informais, descontraídos, alegres,

	positivas e prazerosas para fugir da frustração, medo, e outros sentimentos dolorosos, buscam conhecer pessoas e lugares, gostam de novidades.	planejamento, e se envolverem em novidades, pela autonomia para escolher o que querem, por variedade de novos projetos ao mesmo tempo. Entusiasmam-se na busca de novos contatos.	diversos, amigos, contatos, animação, autonomia, mudança, diversidade, otimismo, espontaneidade, inovação.	criativos, onde não há regras e processos rígidos, horários flexíveis, liberdade de atuação, ambientes desafiadores onde tenha um clima alto-astrol e positivo.
Tipo 8	Focado para encontrar injustiças no mundo, é atento ao controle que há no ambiente e nas pessoas, se há um objetivo a ser atingido a atenção leva imediatamente à ação.	Motiva-se por poder e controle, gosta de estar no comando, consegue utilizar sua força para a ação de construção de grandes desafios, adora agir e sentir responsável por trabalhos e seus resultados.	Justiça, poder, verdade, controle, transparência intensidade, liderança, força, coragem, franqueza, assertividade, desafio, superação, ação, construção, persistência, autoconfiança, autoafirmação.	Que seja com bastante movimento e energia, onde as coisas aconteçam rápidas e controladas. É fundamental que as pessoas sejam confiáveis, não há espaço para mentiras. Elas preferem uma coisa mais bruta, espontânea e autêntica literalmente sem frescuras.
Tipo 9	Se preocupam em agradar os outros e ser amigáveis, receptivos e pacíficos. Há um foco no confortável, no previsível e no harmônico, há um grande desejo por tranquilidade e sossego.	A principal motivação é a harmonia entre as pessoas e nos ambientes, motivam-se pelos desejos, projetos e entusiasmo das pessoas ao seu redor, por ambientes onde as decisões são tomadas em grupo e pela igualdade, pela harmonia e paz interna.	Harmonia, cooperação, colaboração, paciência, conforto, estabilidade, relacionamento, paz, diversão, leveza, sensações agradáveis, disponibilidade, trabalho em grupo e equipe, participação, cordialidade.	Ambiente harmônico, que a rotina seja confortável, de ambientes onde as pessoas se sintam bem, onde as coisas são pedidas em vez de ordenadas, que todos tenham espaço para falar sem julgamentos, que a porta da liderança esteja sempre aberta e acessível para todos os funcionários.

Fonte: elaborado pelos autores (2019), com base em Cursino (2017).

Quando há um conhecimento de personalidade fica mais fácil ter a inteligência emocional. Por meio de testes, pode-se saber qual a sua essência de personalidade e assim se autoconhecer após o próprio conhecimento e o conhecimento do tipo de personalidade dos liderados. Os líderes vão obter conhecimentos de cada personalidade e assim poderão saber quais são as motivações e os valores das pessoas que estão liderando. Ao utilizar o eneagrama para o autoconhecimento, os líderes começam a perceber também qual o melhor ambiente de trabalho.

De acordo com Cursino (2017), Cada tipo de eneagrama tem, sim, suas tendências de comportamento, estilo de comunicação, postura corporal, valor, estilo de liderança, conflitos,

preferências e repulsas.

Portanto, se autoconhecer é essencial para estabelecer limites das nossas atitudes de personalidade, para que possamos controlar nossos pontos fracos, saber o que deveremos melhorar, além de realçar os pontos fortes que deverão ser utilizados com maior intensidade, tendo em mente que as nossas características são naturais e que elas nos acompanharam durante todo o percurso de nossas vidas, nos protegendo e nos mantendo satisfeitos. Quando aprofundado nos tipos de eneagrama, eles podem dizer o motivo de determinadas atitudes acontecerem e o fundamento de nós, seres humanos, sermos diferentes uns dos outros em personalidades.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho utilizamos a pesquisa bibliográfica como maneira de pesquisa a fim de alcançar os objetivos propostos. Este método de pesquisar é compreendido como o levantamento de literatura sobre as principais teorias que norteiam o trabalho científico.

A pesquisa bibliográfica busca a resolução de um problema (hipótese) por meio de referenciais teóricos publicados, analisando e discutindo as várias contribuições científicas. Esse tipo de pesquisa trará subsídios para o conhecimento sobre o que foi pesquisado, como e sob que enfoque e/ou perspectivas foi tratado o assunto apresentado na literatura científica. Para tanto, é de suma importância que o pesquisador realize um planejamento sistemático do processo de pesquisa, compreendendo desde a definição temática, passando pela construção lógica do trabalho até a decisão da sua forma de comunicação e divulgação. Boccato (2006, p. 266 *apud* PIZZANI, p.54, 2012).

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de websites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto (FONSECA, 2002, p. 32 *apud* Bruchez, p. 05).

Segundo Leite (2008, p. 47 *apud* SILVA, 2014, p.10) a pesquisa bibliográfica “é a pesquisa cujos dados e as informações são coletadas em obras já existentes e servem de base para a análise e interpretação dos mesmos, formando um novo trabalho científico”.

Para a elaboração deste artigo, foi feita uma pesquisa explicativa bibliográfica, que teve como objeto de consulta livros e artigos em fontes primárias e secundárias. A natureza escolhida para a pesquisa foi a exploratória, onde buscamos nos familiarizar com o tema. A forma escolhida para tratar os resultados foi a Qualitativa onde procuramos traduzir os resultados de nossa pesquisa bibliográfica, em conceitos e ideias.

A pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas

com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso Gil, (2007 *apud* ENGEL, 2009, p. 35).

“a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis” Minayo (2001, *apud* ENGEL, 2009 p.32).

A pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser “interpretativa, baseada em experiências, situacional e humanística”, sendo consistente com suas prioridades de singularidade e contexto Stake (2011, p. 41 *apud* BRUCHÊZ, 2019, p. 03).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No decorrer da pesquisa, observou-se que de modo geral, o líder que almeja o sucesso precisa se autoconhecer e para o autoconhecimento, ele precisa conhecer suas emoções, o seu estilo de liderança, o seu estilo de personalidade que, por meio da ferramenta eneagrama, já é possível e assim adquirir a inteligência emocional resultando na tomada das decisões não por base de impulsos, mas sim da maneira correta.

O líder que possua inteligência emocional, o seu gerenciamento exercerá muita influência no alcance dos objetivos, sejam eles organizacionais ou pessoais Emoções em equilíbrio podem trazer melhores oportunidades profissionais.

Podemos, por meio da pesquisa bibliográfica, identificar as principais lideranças e suas características e o aperfeiçoamento com a IE e o eneagrama. Portanto, o líder que deseja o sucesso no mercado de trabalho deve se adaptar às necessidades do mercado, se aperfeiçoar e colocar os seus conhecimentos adquiridos na vivência com o eneagrama e a IE nas organizações.

Tendo em vista que as organizações são ambientes com diferentes tipos de pessoas e um local que necessita de preparo e controle emocional, pois é preciso também o conhecimento no eneagrama das personalidades para o melhor gerenciamento da sua equipe. Esse conhecimento na equipe provavelmente contribuirá com o alcance dos objetivos organizacionais.

Na liderança, Cursino (2017) afirma que os maiores benefícios do eneagrama envolvem a compreensão das diferenças individuais; a melhoria da autoestima, da motivação e de técnicas de gerenciamento; o desenho de um caminho de desenvolvimento de liderança para si mesmo e seus liderados.

Percebemos que a IE garantirá melhores habilidades do líder gerir o seu emocional ao exercitar o autoconhecimento, sabendo controlar seus impulsos e lidar com os sentimentos de outras pessoas, pois de acordo com Goleman (2012), ela é a condição indispensável da liderança. O conhecimento da equipe por meio do eneagrama colabora com o alcance dos

objetivos organizacionais e também para que o líder saiba quais são as personalidades daqueles que o rodeia no ambiente de trabalho, quais são os seus valores, motivações e como essas pessoas são nos ambientes de trabalho, para assim garantir relações interpessoais positivas e melhores resultados nas organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que os líderes que utilizam da inteligência emocional tanto na área pessoal quanto na profissional tendem a ter maior sucesso dentro das organizações pelo fato de estarem sempre em constante superação do controle de suas emoções. Durante a pesquisa, compreende-se o quanto é necessário que o líder obtenha autoconhecimento e conhecimento dos outros (empatia) para uma liderança eficiente e eficaz.

No decorrer da pesquisa percebeu-se o quanto as emoções são complexas, visto que a forma de agir de que cada ser humano é diferente em situações diversas, logo, o conhecimento que o líder deve ter com sua equipe de trabalho é de suma importância para o alcance de resultados positivos dentro das organizações.

A ferramenta eneagrama também pode ser utilizada para o autoconhecimento e quando o líder a utiliza para conhecer as personalidades de sua equipe de trabalho, fica ainda mais fácil a conexão e o entendimento individual. Desse modo, o líder poderá trabalhar com cada um de acordo com sua personalidade. Ou seja, o gestor que utiliza o eneagrama como forma de gerir pessoas poderá ter resultados ainda maiores, pelo fato de conseguir ter uma melhor comunicação com sua equipe de trabalho e saber as motivações, valores e ambientes de trabalho de cada indivíduo e assim podendo resultar em uma melhor convivência.

Os estilos de liderança devem ser utilizados de acordo com as situações dentro das organizações. Em seu livro *Comunicar para liderar*, Jung (2017) dá exemplo de liderança inteligente a partir da figura de Mandela que utilizava vários tipos de lideranças. Quando era preciso, se utilizava da liderança democrática para conseguir admiração e quando era necessária alguma decisão muito importante, se utilizava de autonomia que a liderança autocrática tem.

Conclui-se que o líder precisa adquirir o autoconhecimento de suas emoções e comportamental, conhecer os outros (empatia) ser flexível, ter habilidade de gerenciar emoções e estresse, ter a capacidade de relacionar-se com as pessoas, dar *feedback* assertivo e desenvolver sua automotivação. É preciso que o líder identifique também como e quando utilizar os estilos de lideranças, buscando uma melhor gestão.

6 REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas: a inteligência interpessoal aplicada**. 1ed. São Paulo: Planeta, 2007.

AMORIM, Manoella. **O sistema eneagrama e a comunicação organizacional: a importância de conhecer e desenvolver as potencialidades do público interno**, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/193008> acesso em 23 de outubro de 2019.

ARRUDA, M. de J. F. C.. **O abc das emoções básicas: Implementação e avaliação de duas sessões de um programa para a promoção de competências emocionais. Um enfoque comunitário**, 2014. Disponível em: <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/3365/2/DisserMestradoMarleneJesusFerreiraCarvalhoArruda2015.pdf> acesso em 15 de setembro de 2019

BATISTA, L. dos. S.P.. **Autopercepção sobre inteligência emocional no ambiente organizacional**, 2018. Disponível em: https://www.ifspcaragatatuba.edu.br/images/conteudo/TCCS-PG-2018-2/AUTOPERCEP%C3%87%C3%83O_SOBRE_A_INTELIG%C3%8ANCIA_EMOCIONAL_NO_AMBIENTE_ORGANIZACIONAL_-_LUANA_DOS_SANTOS_PRATA_BATISTA.pdf Acesso em 29 de outubro de 2019

BEBER, A. O. **A importância da inteligência emocional na liderança**, 2013. Disponível em <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/lideranca/a-importancia-da-inteligencia-emocional-na-/48287> acesso em 28 de outubro de 2019

BENEVIDES, V. L. de. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas utilizadas pelos líderes brasileiros**, 2010. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8000/VITOR%20LUCIANO%20A.%20BENEVIDES.pdf> > acessado em 01 de novembro de 2019

BERGHOEF, K.; BELL, M. **O eneagrama moderno. Descubra quem você é e quem você pode ser através do sistema dos nove tipos de personalidade**. São Paulo: Cultrix, 2019.

BRUCHÊZ, A.; et al. **Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: análise bibliométrica**. Disponível em: <http://www.uces.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xvmostrappga/paper/viewFile/4136/1361> Acesso em 01 de novembro de 2019.

BUENO, J.M. H; PRIMI, R. **Inteligência emocional um estudo de validade sobre a capacidade de perceber emoções: psicologia reflexão e crítica**, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v16n2/a08v16n2.pdf> acesso em 20 de outubro de 2019

CARVALHO, J. “**O homem está evoluindo para conciliar a emoção e a razão**”, diz António Damásio. Em entrevista à Veja, o neurocientista português António Damásio fala sobre como as emoções e sentimentos são essenciais ao influenciar a tomada de decisões e moldar a razão humana: Revista Veja, 2013. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/ciencia/o-homem-esta-evoluindo-para-conciliar-a-emocao-e-a-razao-diz-antonio-damasio/> Acesso em 25 de outubro 2019

CONSORTI, J.C; et al. **Estilos de liderança: tipos de líderes da atualidade**, 2011. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca/> acesso em 15 de novembro de 2019.

CURSINO, N. **Eneagrama para líderes: autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2017.

ENGEL, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa: Universidade aberta do Brasil-UAB/UFRGS e graduação tecnológica**, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acesso em 02 de novembro de 2019.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que define o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GOLEMAN, D. **A inteligência emocional na formação do líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GONZAGA, A. R. **Inteligência emocional e qualidade de vida em líderes organizacionais**. Pós-graduação em psicologia, 2009. Disponível em: <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/AlessandraGonzagaPsicologia.pdf> acesso em 10 de maio de 2019.

JUNG, M.; KYRILLOS, L. **Comunicar para liderar**. Como usar a comunicação para liderar sua empresa, sua equipe e sua carreira. 1 ed. 3º reimpressão. São Paulo: Contexto, 2017.

LOURIDO, A. A. P. J. L. **A inteligência emocional em formadores de ações de tipologia EFA E EFJ**, 2013. Disponível em: http://dehesa.unex.es/bitstream/handle/10662/1356/TDUEX_2014_Lourido_AA.pdf?sequence=1 Acesso em 10 de outubro de 2019

PALMER, H. **O eneagrama: compreendendo - se a si mesmo e aos outros em sua vida**. São Paulo: Paulinas, 2ª edição, 1993.

PIZZANI, L.; et al. **A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento**, 2012. Disponível em: [<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/download/1896/pdf_28/>](https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/download/1896/pdf_28/) Acesso em 01 de novembro de 2019.

SILVA, A. G. **A influência da mídia na construção/desconstrução da imagem do político**, 2014. Disponível em: <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/8016/1/PDF%20-%20Amanda%20Gomes%20da%20Silva.pdf>> Acesso em 01 de novembro de 2019.

SILVA, E. P; REIS, M.C.A. dos. **Os estilos de liderança e sua influência no desenvolvimento das organizações**, 2016. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/download/636/631>> acesso em 28 de outubro de 2019.

SILVA, F. B.. **A importância da inteligência emocional**. A importância da inteligência emocional do líder nas organizações, 2017. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-da-inteligencia-emocional-fl%C3%A1vio-bragan%C3%A7a>> acesso em 10 de maio de 2019.

SILVA, M. J. M. R. da. **A inteligência emocional como factor determinante nas relações interpessoais**, 2010. Disponível em: <https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/1529/1/Diserta%20c3%a7%20a3o%20Maria%20Jo%20c3%a3o%20Rosa%20Silva.pdf>> acesso em 15 de setembro de 2019.

SILVA, N. M. C da S.; et al. **A inteligência emocional**: da clarificação do constructo à sua aplicabilidade ao exercício da liderança: *Psychologica*, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/52891186-Psychologica-a-inteligencia-emocional-da-clarificacao-do-constructo-a-sua-aplicabilidade-ao-exercicio-da-lideranca-2010-52-vol.html>> Acesso em 29 de outubro.

SUGO, Alberto et al. **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2006.

VIEIRA, P. **O poder da autorresponsabilidade**: A ferramenta comprovada que gera alta performance e resultados em pouco tempo. São Paulo: editora gente, 2017.

SEBRAE. **Estilos de liderança saiba como escolher o melhor**, 2016 Disponível em: [1cdea5d3902e2410VgnVCM100000bhttp://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD](http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD) acessado em 12-10-2019> acesso 29 de outubro de 2019.