

**ENEAGRAMA: O estudo das personalidades e sua influência na performance de líderes**

**ENEAGRAMA: The study of personalities and their influence on the performance of leaders**

**RESUMO:** O trabalho de pesquisa traz, como foco principal, o entendimento do Eneagrama, para que as organizações busquem desenvolver pessoas através do autoconhecimento, assim potencializando seus resultados e objetivos. Considera-se que o Eneagrama auxilia líderes e liderados melhorando o clima organizacional, por meio de estudos da personalidade, visando o autoconhecimento. O líder de uma equipe, sabendo utilizar de forma correta a ferramenta do Eneagrama, de fora a entender que existe perfis diferente de personalidade e principalmente identificar qual o seu tipo. O tema objetiva descrever as características dos nove eneatis, que representam a ferramenta do Eneagrama, explicando o comportamento de cada eneatis dentro de uma organização, visando os vícios emocionais de cada personalidade e suas características principais, bem como também sua reação como líder no desempenho ao trabalho em equipe e realizar feedbacks. Como abordagem metodológica, realizou-se pesquisas bibliográficas, de diversos autores com estudos de temas que abordam o Eneagrama e suas origens, além do Eneagrama voltado para a aplicação em empresas. Desta forma, como resultado, observou-se que um colaborador, seja ele líder ou liderado, conhecendo de tal ferramenta e colocando em prática, automaticamente o colaborador passa a entender todos os tipos, desta forma solucionando conflitos dentro de uma organização, por meio do conhecimento das personalidades, agregando valores às organizações e colaboradores.

**Palavras-chave:** Eneagrama. Gestão de pessoas. Liderança.

**ABSTRACT:** The research work brings, as focus, the understanding of the Eneagram, so that organizations seek to develop people through self-knowledge, thus enhancing their results and objectives. It is considered that the Eneagram helps leaders to improve the organizational climate, through personality studies, aiming at self-knowledge. The leader of a team, knowing how to use the Eneagram tool correctly, from the outside to understand that there are different profiles of personality and mainly identify what its type. The theme aims to describe the characteristics of the nine eneatypes, which represent the Eneagram tool, explaining the behavior of each eneatype within an organization, aiming at the emotional vices of each personality and its main characteristics, as well as their reaction as a leader in the performance to teamwork and feedback. As a methodological approach, bibliographical research was conducted by several authors with studies of themes that address the Eneagram and its origins, in addition to the Eneagram focused on the application in companies. Thus, as a result, it was observed that a collaborator, whether leader or led, knowing of such a tool and putting into practice, automatically the employee begins to understand all types, this outside solving conflicts within an organization, through the knowledge of personalities, adding values to organizations and employees.

**Keywords:** Eneagram. People management. Leadership.

**KAROLYNE  
MOREIRA  
AVELAR SILVA**

Graduada em  
Administração, pelo  
Centro Universitário  
Alfredo Nasser. E-  
mail:  
[karolmavelar@gmail.com](mailto:karolmavelar@gmail.com).

**TÂNIA MARIA  
RESENDE  
CARVALHO**

Mestre em  
Desenvolvimento  
Regional, com ênfase  
em Políticas Públicas e  
Desenvolvimento  
Regional, na  
Universidade Alves  
Faria – ALFA.  
Graduada em  
Administração pela  
Universidade Federal  
de Goiás - UFG e  
Pedagogia pelo Centro  
Universitário de  
Mineiros - FIMES.  
E-mail:  
[taniamaria@unifan.edu.br](mailto:taniamaria@unifan.edu.br).

## 1 APRESENTAÇÃO

Apresenta-se nesta pesquisa, o Eneagrama e sua influência no ambiente corporativo, visando a atuação de líderes no desenvolvimento e desempenho de equipes. Pois cada pessoa tem uma personalidade e um vício emocional, que dentro dos estudos do Eneagrama são identificados como eneatis.

Diante de toda diversidade, que são as pessoas, principalmente as que pretendem desenvolver o perfil de liderança, um gestor de sucesso precisa desenvolver, autoconhecimento, resiliência, percepção do ambiente em que está inserido e também saber lidar com a personalidade dos seus liderados, resolvendo conflitos e motivando sua equipe, notando que cada indivíduo possui uma motivação diferente e o seu próprio perfil de personalidade.

Várias empresas vêm adotando formas para capacitar seus colaboradores a entender o Eneagrama, utilizando-o como ferramenta de autoconhecimento, para identificar o seu eneatis, aceitando que cada indivíduo reage de uma forma diferente diante de situações parecidas, sendo tais reações motivadas por seus vícios emocionais.

Tal trabalho mira, como objetivo geral, em estudos que utilizam a ferramenta do Eneagrama, além da sua importância no ambiente corporativo, identificando os nove tipos de personalidades e sua relação com a atuação de líderes. O objetivo específico é estudar o autoconhecimento, identificando e relacionando cada eneatis às suas principais características e seus vícios emocionais, entendendo que existem diferenças entre personalidades de colaboradores em uma empresa e que cada pessoa reage de uma forma diferente a cada situação. Considerando, como meta, que todos têm pontos positivos e a desenvolver, onde cada indivíduo tem em si uma forma de reagir a cada situação, visando o autoconhecimento e entendimento de cada tipo relacionando as diferenças em cada situação dentro de uma organização. Desta forma cada colaborador consegue buscar o que é proposto como meta e objetivo, compreendendo que cada pessoa tem em si uma forma comportamental diferente em diversas situações.

Para atingir tais objetivos utilizou-se a seguinte pergunta, como o Eneagrama, enquanto ferramenta de autoconhecimento, auxilia na atuação de líderes no mundo corporativo?

Esta pesquisa se justifica pela importância da temática na atualidade, onde líderes desenvolvem equipes, tornando o ambiente corporativo cada vez mais compreensível,

na visão dos colaboradores, que buscam o entendimento dos nove tipos de personalidades. Logo, é importante para o líder, que pretende ter uma equipe motivada, estruturada e coordenada, na busca pelo mesmo objetivo individual, visando sua motivação principal, sabendo das diferenças que existem e precisam ser entendidas.

Justifica-se ainda, pela contribuição que agrega conhecimento no ambiente corporativo onde líderes desenvolvem sua equipe de forma prazerosa, por desempenhar atividades que visam seus valores e de seus colaboradores.

Quanto à abordagem metodológica, realizou-se pesquisas bibliográficas, de diversos autores com estudos de temas que abordam o Eneagrama e suas origens, o Eneagrama voltado para a aplicação em empresas, além de estudos que ligam o Eneagrama a temas de Liderança, colaboradores, trabalho em equipe e *feedback*.

Neste sentido, o trabalho foi organizado em tópicos. Logo após a introdução, inicia-se o segundo tópico, apresentando os conceitos de Eneagrama, visando explicar sua definição, sua origem, onde surgiram os primeiros estudos e significado do símbolo do Eneagrama. No terceiro momento, fazem-se referências entre os tipos de personalidades, visando o entendimento da motivação por trás de cada eneatipo e qual suas principais características como líder. Em seguida é apresentado os conceitos de liderança e líder.

No quinto tópico, mencionam-se estudos que ligam a importância do Eneagrama para a liderança. Também é observado como cada eneatipo reage a determinadas situações no ambiente corporativo, explicando possíveis reações no trabalho em equipe e na emissão e recepção de *feedbacks*, sempre na visão do líder de equipe.

Finaliza-se este artigo com a análise do resultado e a conclusão do trabalho, demonstrando a importância do autoconhecimento e autoaceitação, por meio da identificação dos vícios emocionais, utilizando como principal ferramenta o Eneagrama.

## **2 DEBATE TEÓRICO**

### **2 ENEAGRAMA**

O Eneagrama tem como objetivo identificar personalidades através dos vícios emocionais, reconhecendo que pessoas são diferentes e o motivo de certos comportamentos. Na atualidade, segundo Riso e Hudson (2016), a ferramenta vem contribuindo muito, pois o mundo atual está cobrando cada vez mais autoconhecimento e habilidade nos relacionamentos interpessoais.

Cada um de nós possui um dos nove tipos do Eneagrama como seu tipo predominante de personalidade. Esse tipo não muda, mas nós mudamos: nosso tipo do Eneagrama nasce conosco e independente de nossa educação ou eventos que acontecem em nossa vida. Embora tenhamos em nós um pouco dos nove tipos, um deles é central, e a sua descoberta é fundamental para o nosso trabalho de crescimento pessoal, maturidade e auto-observação (CURSINO, 2017, p.04).

Segundo Cron e Stabile (2018), o Eneagrama é representado por uma figura geométrica de nove pontos. Para melhor visualização, imagina-se uma estrela de nove pontas. Cada extremidade representa uma personalidade, um estilo diferente para lidar com conflitos. Esses nove pontos são interligados, assim todos os tipos são, de certa forma, influenciados um pelo outro.

A palavra Eneagrama se origina do grego ennea, que significa “nove”, e grammos, que significa pontos. É um diagrama em forma de estrela de nove pontas que pode ser usado para mapear o processo de qualquer evento, desde sua concepção e através de todas as fases de sua evolução no mundo material. (PALMER, 1993, p.20).

Cursino (2017) relata que, o importante para a identificação dos tipos “é por que você faz o que faz, o que busca conquistar com isso e o que está tentando evitar”. Estes são os vícios emocionais por trás dos valores de cada tipo. Cada pessoa de forma inconsciente, forma sua personalidade.

## 2.1 Origens

De acordo com Riso e Hudson (2016), há apenas algumas décadas que se utiliza o conhecimento do Eneagrama para o autoconhecimento. Relatam também que, o símbolo do Eneagrama surgiu na Babilônia por volta de 2.500a.C., porém há poucas provas deste relato. Já as ideias e desenvolvimentos desta ferramenta e dos nove tipos de personalidades surgiram próximo ao século IV d.C.

Muitas das ideias abstratas relacionadas ao Eneagrama, para não falar na sua geometria e derivação matemática, sugerem que ele pode ter origem no pensamento grego clássico. As teorias a ele subjacentes podem ser encontradas nas ideias de Pitágoras, Platão e alguns filósofos neoplatônicos (RISO E HUDSON, 2016, p.29).

Pontuado por Berghoef e Bell (2019), Claudio Naranjo foi o psiquiatra que aprofundou as ideias de Ichazo, onde identificou as motivações de cada eneaitipo e as interligou às suas motivações, utilizando como método perguntas e agrupando pessoas de

acordo com seu tipo.

## 2.2 Estrutura do Eneagrama

A ferramenta utilizada para identificação dos nove tipos, segundo Cursino (2017), é desenhada como figura geométrica de nove pontas, interligadas com setas, demonstrando equilíbrio, onde cada personalidade influencia a outra, tornando cada indivíduo particularmente único.

De acordo com Riso e Hudson (2016), o filósofo George Ivanovich Gurdjieff foi o primeiro a explicar o símbolo do Eneagrama, onde é representado por um círculo, um triângulo e uma tríade. Assim, ilustra-se o círculo representando a universalidade, ou seja, algo único, como Deus. Já o triângulo, localizado dentro do círculo, representa a lei da trindade, ligando os números 3, 6 e 9, onde tudo é movido por três forças. E por fim, o hêxadeinterliga os números 1-4-2-8-5-7.

Os nove números ao redor do círculo representam os nove tipos de personalidade do Eneagrama. Cada tipo do Eneagrama tem uma motivação básica que determina o comportamento. Cada pessoa tem dentro de si aspectos de todos os tipos, mas todo mundo tem um eneaitipo primário – um que afeta as percepções, ações e interpretações pessoais do mundo (BERGHOEF E BELL, 2019, p.19).

As flechas, localizadas dentro do círculo, identificam “pontos de estresse e pontos de segurança”. Desta forma, podemos ir de um ponto a outro em determinadas situações, permitindo a busca por melhorias, sabendo também identificar quando estamos em um estado não saudável (BERGHOEF E BELL, 2019).

## 3 TIPOS DE PERSONALIDADES

Identificando a motivação onde cada indivíduo reage a uma situação ou circunstância, pode-se lidar melhor com as adversidades no dia a dia, entendendo melhor os motivos que leva cada pessoa a ser diferente. O Eneagrama tem como objetivo, levar conhecimento com a autodescoberta, identificando assim, um dos nove tipos de personalidades (CUNHA E CUNHA, 2012).

O Eneagrama das personalidades é dividido em nove tipos, devido aos vícios emocionais de cada eneaitipo, podendo desta forma, com o autoconhecimento, buscar a evolução e autoconhecimento.

### 3.1 Tipo UM

Para Palmer (1993), o tipo um é o mais perfeccionista, considerado o mais crítico de si próprio e de terceiros. Assim, estão certos de que existe apenas um caminho correto para seguir, sempre obedecendo a normas e regras dentro da lei, cobrando uma postura alinhada de seus subordinados.

De acordo com Cron e Stabile, (2018), o tipo um é um líder que se esforça bastante, ajudando as pessoas que demonstram interesses e vontade de melhorar. Porém, economiza na hora de elogiar, fazendo somente quando acham ser merecedor, por serem críticos e rigorosos. Segundo os autores, o tipo um tem, ainda, a personalidade de refazer todas as atividades do seu grupo, quando por suposição, identifica que não transparece assertividade.

O tipo 1 é um líder que acredita que as coisas precisam estar perfeitas e que as pessoas devem ser compromissadas, corretas e altamente responsáveis. Ele costuma ser extremamente responsável, dedicado e comprometido com a organização, buscando alta qualidade e um número mínimo de falhas – tudo isso de maneira supervisionada e controlada, em atendimento a normas e padrões de excelência preestabelecido. Também é comum que estabeleça muito bem as metas para a sua liderança e para sua equipe como um todo, mantendo-se firme no plano estabelecido (CURSINO, 2017, p.40).

Cursino (2017) identifica os líderes do tipo um, como pessoas extremamente concentrados, ótimos na tomada de decisão, porém, não gostam de delegar atividades.

### 3.2 Tipo dois

Para Cron e Stabile (2016), no ambiente corporativo, o perfil tipo dois tem habilidades interpessoais, sentindo a necessidade de trabalhar em contato com outras pessoas, construindo um senso de comunidade, ficando sempre por dentro dos fatos.

De acordo com Palmer (1993), o tipo dois busca aprovação e afeição e estão sempre disponíveis a satisfazer as necessidades alheias, tornando-se indispensáveis. São considerados manipuladores e sedutores.

Dois confundirão identidade com uma autoridade adaptando-se ao que quer o líder considere desejável. Embora tenham as habilidades necessárias para a liderança, dois geralmente prefere ser a eminência parda, o primeiro-ministro em vez do rei. Nessa posição estratégica, dois identificarão sua própria segurança com a ascensão ao poder da autoridade. Protegendo a autoridade, dois garante seu próprio futuro e ao mesmo tempo ganham amor. É extremamente raro achar um dador num cargo público impopular, a menos que também haja uma aliança com um forte poder (PALMER, 1993, p.94).

Identificado por Cursino (2017), líderes do tipo dois são ótimos no desenvolvimento de pessoas e trabalham muito bem os pontos de crescimento e fortes de sua equipe, motivando e auxiliando todos em sua volta a alcançar seus objetivos. Desta forma, são considerados, pelo autor, como encorajadores, motivadores, servidores e generosos.

### **3.3 Tipo Três**

Para Cursino (2017), líderes do tipo três adoram disputas e ambientes agitados. Por este motivo, buscam o melhor cargo, ainda que necessário dedicar-se dobrado, mudando seus hábitos para chegar onde deseja, identificando assim um líder nato.

Sua tendência é ir rapidamente para a ação e a obtenção de resultados, o que faz com que muitas vezes falhe na criação de uma visão compartilhada e no amadurecimento de sua equipe. As decisões são tomadas racionalmente em nome da eficiência e do caminho mais curto de A para B, com metas específicas e táticas ligadas a elas (CURSINO, 2017, p.99).

De acordo com Palmer (1993), o líder tipo três é considerado desempenhado, extremamente competitivo. Comparativos, tornam-se extremamente eficientes, competentes e deslumbrados pela imagem de ser o melhor, demonstrando ser muito produtivos.

Com frequência, no caminho rumo à meta, o três passa por cima das pessoas, podendo ou não pedir desculpas por isso. Ele também exige lealdade de seus funcionários; então caso seu chefe seja um três imaturo, eu não questionaria abertamente a decisão dele de lançar uma nova linha de produtos a menos que você queira estar no banco de reservas na ocasião do grande lançamento (CRON E STABILE, 2018, p. 167).

Identificado com líder nato, pessoas do tipo três, sempre se destacam, por sua ligação quase total ao ambiente de trabalho, sendo produtivas ao extremo e não deixando passar oportunidades de crescimento.

### **3.4 Tipo Quatro**

Palmer (1993), afirma que o tipo quatro é o mais artístico, criativos e prontos a ajudar o próximo, tornando-se o mais sentimental e intenso de todos os outros tipos de líderes.

Em posição de liderança, o quarto toma decisões com base nos sentimentos e na intuição, o que pode assustar e afastar pessoas focadas em fatos. Lidera pela força da personalidade, e isso pode intimidar quem trabalha para ele. Sua capacidade de unir pessoas compatíveis e criar um clima de colaboração, em vez de competição, é valiosa (CRON E STABILE, 2018, p. 190).

De acordo com Cursino (2017), líderes do tipo quatro tendem a serem mais criativos e responsáveis por causas sociais. Desta forma, tomam muito cuidado com os desejos de sua equipe. Não são ligados a rotina e isso pode fazer com que se sintam entediados e desmotivados. Para que isso não ocorra, segundo o autor, é necessário que líderes do tipo quatro sempre entrem em contato com coisas que o estimule a pensar no lado positivo.

### **3.5 Tipo Cinco**

Segundo Cron e Stabile (2018), líderes do tipo cinco são extremamente frios e analíticos, Quando ocupam um cargo de confiança, a concentração em seus projetos torna-os distante das pessoas. O Tipo cinco sempre vai manter a sua privacidade.

Mantém distância emocional dos outros. Protegem a privacidade, não ficam envolvidos. Prescindir é uma defesa contra o envolvimento. Sentem-se esgotados por compromissos e pelas necessidades alheias. Compartimentalizam obrigações, desligados de pessoas, sentimentos e coisas. Cinco evoluídos podem ser excelentes árbitros e deliberadores, intelectuais da torre de marfim e monges abstêmios (PALMER, 1993, p.41).

Líderes do tipo cinco são pessoas que observam o ambiente de trabalho, bem como as pessoas à sua volta. Não gostam de ser pego de surpresa, como por exemplo, em reuniões de última hora e compromissos sem aviso prévio, conforme Cursino (2017).

### **3.6 Tipo Seis**

Atormentado pela dúvida é o termo utilizado por Palmer (1993), em relação ao líder tipo 6. Esse sempre está com receio na tomada de decisões. São identificados como medrosos, antiautoritários e leais à causa. O tipo seis está sempre em busca de proteção e não gostam de se expor para não serem atacados.

A execução dos projetos do líder do tipo 6 costuma correr de forma ordenada, já que o preparo para todas as possibilidades é feito com antecedência. Uma vez sanadas todas as suas dúvidas, é fundamental que ele entre imediatamente em ação, não dando tempo para que novas dúvidas e inseguranças apareçam (CURSINO, 2017, p.188).

De acordo com Cron e Stabile (2018), pessoas do tipo seis não são propícias a desempenhar um bom trabalho em ambientes competitivos, onde é necessário expor seus colegas de trabalho, para se dar bem. Em caso de exposição, para elevar sua posição em um cargo, o tipo seis pode procrastinar e não sentir segurança.

### **3.7 Tipo Sete**



De acordo com Cursino (2017), líderes do tipo sete procuram trabalhar em ambientes informais, descontraídos, criativos e que não haja regras. Onde sua equipe possa trazer ideias livremente, expondo opiniões sem precisar formalizar ou em formato mecânico. Inovadores, flexíveis, buscam ambientes felizes e sem tarefas rotineiras.

Peter Pan, o *puer aeternus* – o eterno jovem. Diletantes, amantes volúveis e descartáveis, superficiais, aventureiros, interpretação gourmet da vida. Problemas com compromissos, querem manter as opções em aberto, querem ficar emocionalmente por cima. Geralmente alegres, estimulam o ambiente, hábito de iniciar as coisas, mas de não as acompanhar até o fim (PALMER,1993, p.42).

Para Cursino (2017), identifica-se um líder do tipo sete devido a sua atenção na tomada de decisão, pois dificilmente deixam as atividades mais complicadas para depois.

### 3.8 Tipo oito

De acordo com Palmer (1993), o tipo oito é identificado como o patrão. São excelentes líderes. Por serem extremamente protetores, assumem o controle e são notáveis pela equipe, que sempre os veem como alguém que oferece apoio. O líder tipo oito adora uma briga, para defender a si e aos outros, mostrando confiança a seus liderados.

O mundo corporativo capitalista idolatra o tipo oito. São pessoas como Jack Welch, ex-presidente da GE, cuja fraqueza mal afamada e estilo de liderança durão fizeram a linha de produção da companhia crescer exponencialmente, mas também lhe conferiram o apelido de “Jack Nêutron”. A despeito de tudo, a presença dominante do oito e sua energia sem limites transmite confiança para os outros, e as pessoas o seguem (CRON E STABILE, 2018, p.69).

Tipo oito, o poderoso, como identificado por Cursino (2017), tem o poder de “mover montanhas”, pois gosta de tarefas que envolvam força e coragem. São extremamente comprometidos, confiáveis e imediatos na tomada de decisões.

### 3.9 Tipo nove

De acordo com Cursino (2017), o líder tipo nove recusa a ser autoritário e tem como forma de trabalho em grupo sua melhor performance. Assim, possui certa dificuldade em tomar decisões precisas e de forma imediata, por não haver tempo para entrar em consenso com sua equipe. O tipo nove também tem facilidade em se distrair, deixando as coisas para última hora.

Em processo de iniciativa e gestão de mudança, os líderes do tipo 9 preferem algo sistêmico e planejado, com previsibilidade de rota e, de preferência, com pouca tendência a surpresas ou mudança de direção bruscas e sem aviso prévio. Se

houver necessidade repentina de alterações de rumo, poderá lhes faltar energia e motivação. Eles se apoiam em métodos e rotinas (CURSINO, 2017, p. 282).

Segundo Palmer (1993), o tipo nove consegue identificar todos os pontos de vistas. Deste modo, são interferidos pelos desejos alheios, deixando muitas vezes as coisas para depois, desviando do seu foco, por não ter objetividade no que deseja e dificuldade em dizer não.

#### 4 LIDERANÇA

A liderança surgiu para a administração juntamente com a teoria das relações humanas na década de 1930. Desde então, é denominada como “comunicação, motivação grupossociais, recompensas simbólicas e sociais etc.”. Baseado no “Homo social”, foi neste período que começaram se a desenvolver o papel do líder, dando importância para a relação social. (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Maximiliano (2010), quando se tem o desejo de desempenhar e orientar um grupo em uma determinada função, exige-se o dever de desenvolver a liderança, independentemente de sua prática e de quão satisfatório sejam seus resultados. Pode-se afirmar que a liderança é a habilidade de influenciar seus liderados a alcançar objetivos em comum, visando o trabalho em equipe.

Conforme identificado por Chiavenato (2014), a liderança é a nova forma que as empresas vêm utilizando para desenvolver pessoas. Assim, as organizações buscam profissionais que desenvolvam a habilidade de liderar equipes. O autor acrescenta, ainda, que “o segredo do sucesso, estará cada vez mais nas pessoas”.

A liderança pode ser entendida como o processo de influenciar as pessoas e equipes de forma a direcioná-las para o desenvolvimento de atividades. É necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da administração: o administrador precisa reconhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar (SOUZA, 2015, p. 96).

Para Cursino (2017, p. 01), a junção do Eneagrama e liderança permitem que líderes “planejem e desenvolvam seus *gaps*<sup>2</sup> e dons de liderança, em conexão com as necessidades da organização”. Sendo assim, constituem uma forma de comunicação com seus liderados, a partir do ponto de vista de suas “motivações por trás das ações; as crenças e as estratégias inconscientes por trás das decisões”.

## 5 LÍDER

É necessário ao líder o desenvolvimento da habilidade de motivar os seus liderados, visando conduzir sua equipe na busca por objetivos em comum, trazendo assim resultados satisfatórios para a organização. Desta forma é preciso que o líder dê atenção individual a todos os envolvidos, conseguindo interligá-los de forma construtiva e objetiva, conforme explica Chiavenato (2005).

Quem deve gerir pessoas é o próprio executivo ou líder que tem a responsabilidade de lidar diretamente com seus subordinados, tomar decisões a respeito deles, definir seus objetivos individuais ou grupais e padrões de desempenho, liderá-los, orientá-los e engajá-los na organização, cuidar de seu treinamento e desenvolvimento, remuneração e incentivos, enfim, proporcionar aos seus subordinados todas as condições para que possam contribuir para o sucesso da organização (CHIAVENATO, 2014, p. 19).

Portanto, líder é apenas a pessoa em si e liderança consiste na função que o líder exerce ao influenciar outros indivíduos. Segundo Souza (2015), as organizações identificam uma pessoa como líder quando se exerce uma posição estratégica onde seu papel principal é influenciar, delegar, resolver conflitos, motivando pessoas a alcançar objetivos em grupo.

Do mesmo modo que uma verdadeira competência técnica é reconhecida e que a liderança correspondente é aceita, a autoridade induzida por competências ligadas à personalidade é facilmente admitida dentro de uma equipe cujo líder e cujos membros conhecem o Eneagrama (CHABREUIL; CHABREUIL, 1999 p. 165).

Identifica-se, portanto, que a liderança, habilidade desenvolvida por um líder, possui importância significativa na organização, pois este tem o poder de engajar seus colaboradores, desenvolvendo, assim como o Eneagrama, a habilidade de identificar perfis de personalidades diferentes, motivando cada pessoa de acordo com o que cada personalidade busca e entende como efeito de um bom resultado.

## 6 A IMPORTÂNCIA DO ENEAGRMA PARA LIDERANÇA

Compreender que cada indivíduo possui personalidade diferente, faz ter riqueza no conhecimento e no saber lidar com todos os tipos de pessoas. Cabe ao líder, que conhece toda sua equipe, saber diferenciar o potencial de cada um, individualmente e tornar essa diferença um fator positivo para a organização.

Contudo a comunicação no ambiente de trabalho vem sendo desmistificada e considerada cada vez mais importante, principalmente na atuação de líderes, como relata

Berghoef e Bell (2019). O Eneagrama é utilizado para facilitar a transmissão e recepção de informações, onde o indivíduo entende que cada pessoa utiliza uma linguagem diferente, ainda que falando a mesma coisa.

De acordo com a publicação no relatório de Benchmark (2011), diversas empresas vêm utilizando o Eneagrama como ferramenta para auxiliar os seus líderes e suas equipes, de forma a aumentar sua inteligência emocional, competências, comportamentos, mudando a cultura da empresa e sabendo lidar com sua personalidade. Assim, o Eneagrama tem melhorado a comunicação de líderes e liderados.

Aplicações no desenvolvimento da liderança incluem programas amplos de desenvolvimento da liderança baseada em competências, comunidades de aprendizagem, Coaching individual, Coaching para grupos específicos como, por exemplo, talentos de alto potencial, Muitos desses workshops mensais, semanais ou diários são desenhados para necessidades específicas: criar uma grande força de liderança na organização; reduzir a hierarquização, a competição e o controle e ao mesmo tempo aumentar a colaboração e a inovação (EIBN, 2011, p. 03).

Segundo Cursino (2017), o estudo do Eneagrama ajuda pessoas a identificar sua personalidade. Com isso, as empresas vêm buscando o estudo para resolver conflitos e motivar pessoas no ambiente corporativo, melhorando os seus pontos fortes e fracos e traçando estratégias para melhorar o ambiente corporativo, além de desenvolver líderes que conseguem motivar equipes, trazendo o melhor resultado de cada colaborador.

Para Cursino (2017), a ferramenta do Eneagrama vem auxiliando gestores em seus negócios. Assim, compreender as diferenças entre pessoas, saber lidar com as adversidades e fazer com que cada pessoa busque em si o seu melhor vem sendo um diferencial nas empresas que pretendem motivar os seus liderados.

## **6.1 Trabalho em equipe**

De acordo com Chiavenato (2014), o trabalho em equipe é considerado na administração moderna a maior “inovação das organizações”, pois permite melhor desempenho no alcance de metas e o atingimento dos objetivos com maior eficiência. Desta forma, as empresas vêm, cada vez mais, adotando medidas para desenvolver, em cada líder e liderado, a habilidade para o trabalho em equipe.

O Eneagrama é um sistema popular ao qual as empresas recorrem para ajudar os membros das suas equipes a entender uns aos outros e melhorar seu desempenho e sua comunicação. Ele é uma ferramenta útil para medir disputas e resolver conflitos interpessoais no trabalho (BERGHOEF E BELL, 2019, p.100).

As empresas vêm buscando o desenvolvimento de pessoas para trabalhar em equipe,

para tornar o ambiente corporativo agradável e proveitoso, com todos buscando o bem comum, para a melhor aplicação das funções desempenhadas em grupos, visando a empatia em equipe. Cabe aqui, a aplicação do Eneagrama, pois quando estudado e colocado em prática, com autoconhecimento, os colaboradores passam a entender que cada pessoa pode ser compreendida com seu ponto de vista, mesmo que diferente.

#### 6.1.1 Trabalho em equipe de cada líder

Apesar de seu vício emocional, voltado para a raiva, o tipo um tem facilidade para trabalhar em equipe, pois seu perfil perfeccionista facilita a identificação do que é correto. Ele sabe ser justo e delegar a sua equipe de forma clara, expondo coerentemente o que se pretende concluir e os resultados que se pretende alcançar. (CHABREUIL E CHABREUIL, 1999).

Da personalidade à essência, os tipos 1 vão por uma jornada em que podem se perceber como reformista, como aqueles que estão aqui nesta vida para “consertar” os outros, como seres perfeitos, ou como modelos superiores de correção a serem seguidos para, ao evoluírem, se perceberem como pessoas boas, integras e sábias (ROMA, CURSINO E GUIMARÃES, 2019, p.17).

Embora líderes do tipo dois são considerados os mais ligados às relações interpessoais, para Palmer (2013), essa ligação requer cuidado e cautela, pois pode ser confundida com o desejo de agradar o grupo e o desejo de agradar seus superiores, prevalecendo o desejo de agradar seu superior, podendo tornar mais que um trabalho e sim, uma ligação de conflitos e sentimentos.

Para Cron e Stabile (2018), identificamos líderes e liderados do tipo dois como os mais propícios a trabalho em equipe, por sua necessidade de contato com outras pessoas e sua necessidade de construir relações. Sendo assim, como líder, em grande maioria, tem a habilidade para identificar pessoas certas para o cargo certo, motivando sua equipe por sua facilidade em lidar com pessoas.

Líderes do tipo três por sua vez, possuem a tendência para ser um líder nato dentro de uma equipe, destacando-se na maioria das vezes, independentemente de sua função, devido a sua habilidade de produtividade quase que incansável. Assim se destaca como líder e sabe conduzir sua equipe para a realização de metas (CHABREUIL E CHABREUIL, 1999).

Como líderes de equipe, os tipos 3 trabalham com metas específicas e mensuráveis para os indivíduos e para o time. Eles preferem trabalhar com resultados concretos, com estrutura de funções claramente definidas, e buscam eficiência operacional. Sua necessidade de monitoramento constante das ações e dos resultados pode causar incômodo na equipe, assim como sua dificuldade de delegar e deixar que as

peças criem suas próprias soluções – dificuldade esta que pode criar dependência da sua liderança (CURSINO, 2017, p.94).

Cursino (2017) identifica pessoas do tipo quatro como as mais “criativas”. São aquelas que sempre estão tentando realizar as atividades propostas de forma diferenciada. Porém, em atividades rotineiras, tendem a perder produtividade. O autor cita, ainda, a necessidade de reconhecimento que pessoas do tipo quatro tem em ser valorizadas e reconhecidas. Quando não são correspondidas, podem levar para o lado sentimental e sentir-se desmotivados.

Quando surgem conflitos na equipe, o tipo 4 acaba se preocupando com os efeitos que isso pode causar nos relacionamentos entre as pessoas e pode ficar incomodado se for envolvido de forma direta na questão. No entanto, sua capacidade de ler os problemas emocionais do outro sem que estes precisem ser falados, podem fazer com que seja um habilidoso mediador de conflitos rumo a uma solução, principalmente se estes conflitos tiverem origens emocionais (CURSINO, 2017, p.123).

Tendo como instinto sempre observar e buscar conhecimento, o tipo cinco, em sua maioria, tende a não demonstrar sentimentos e ser mais reservados. Para os autores Roma, Cursino e Guimarães (2019 P.81), “assim, ele pode visualizar múltiplos cenários e calcular com muita precisão a melhor ação a ser tomada”.

Desta forma, líderes do tipo cinco quando estão em uma equipe são mais observadores e definem metas com objetividade, claramente estabelecidas, sempre analisando e buscando conhecimentos para evitar a perda de tempo e retrabalho, fazendo de sua equipe partes independentes de um todo (CURSINO, 2017).

Para Cron e Stabile (2018), líderes tipo seis estão sempre calculando riscos e tentando evitar falhas, para não serem surpreendidos de última hora. Assim, no trabalho em equipe utilizam a sua sabedoria analítica para conseguir calcular todas as possibilidades de dar certo ou errado, evitando chamar atenção.

O seis é um solucionador de problemas perspicaz e de mente analítica. Ele ama estar na equipe subvalorizada, tentando reerguer uma empresa ou um programa em vias de falhar, sobretudo quando o outro diz que é impossível (CRON E STABILE, 2018, p.231).

Em equipe, segundo Cursino (2017), os tipos sete tem a tendência de se destacar por sua capacidade de “criar ideias rápidas”. Porém, muitas ideias podem atrapalhar o andamento de algumas funções, pois desta forma, inicia-se sempre com foco nos objetivos a ser alcançado e torna-se difícil a sua finalização.

Em equipe, líderes do tipo oito estão sempre incluídos em todos os assuntos,

resoluções de conflitos e tomadas de decisões, por serem considerados, segundo Cursino (2017), líderes natos. Desta forma, estão sempre dispostos a encarar qualquer situação de forma a solucionar os problemas.

Segundo Palmer (2013), a forma como o tipo oito trata sua equipe torna-se bastante acolhedora, defendendo seus subordinados diante de todas as adversidades. Dificilmente não estão em posições estratégicas, o que os permite tomar decisões. Gostam de controlar os detalhes, ser os primeiros, a saber, de fatos ocorridos, ajudar o próximo e sempre estão por dentro de tudo que acontece.

As pessoas do tipo 8 costumam gostar de ver as coisas acontecendo de forma controlada, compromissada e produtiva, com cada um cumprindo bem o papel que lhe foi designado (limites claros de responsabilidades) rumo a resultados de alto impacto (CURSINO, 2017, p.244).

Líderes e liderados do tipo nove, vivem em harmonia e geralmente não gostam de conflitos ou de competição. Por este motivo, estão sempre tentando apaziguar relações onde existem disputas. Podem sentir-se desmotivados caso não consigam trazer a paz para sua equipe, assim explica Cursino (2017).

Na equipe, é o mediador por excelência. Faz tudo para resolver conflitos passageiros e para restabelecer a harmonia. Entretanto, quando não triunfa em sua obra de apaziguamento, quando os conflitos se multiplicam ou se tornam violentos demais, ele fica desmotivado (CHABREUIL E CHABREUIL, 1999, p.126).

Depois de identificado suas reações em equipe, líder e liderado tem maior compreensão de sua convivência, ao desenvolver trabalho com outros indivíduos diferentes. Cada pessoa, então, pode buscar entender que os outros tipos contribuem cada qual com seu ponto de vista diferente.

## **6.2 Feedback**

O feedback é a forma mais adequada para conseguir transmitir uma mensagem para um colaborador dentro de uma equipe, segundo Souza (2015). Permitindo um “Canal de comunicação entre transmissor e receptor”, desta forma, quando transmitida de forma adequada e conseguindo alcançar o ouvinte de forma clara e objetiva, pode se melhorar aspectos antes não percebidos pelo colaborados, como exemplo atitudes inadequadas, motivação, autonomia e habilidades antes não percebidas. Fazendo com que os mesmos tenham índices mais altos de produtividade.

Se não há transmissão de um de outro, não há comunicação. Em qualquer processo de comunicação, existem os seguintes elementos: emissor, receptor, mensagem, canal de comunicação, ruídos e Feedback (SOUZA, 2015, p.101).

O Eneagrama auxilia na recepção e emissão de feedback, permitindo a cada pessoa o conhecimento de sua reação e relação com a mensagem transmitida ou recebida, obtendo um maior proveito no que foi observado com critérios para melhorar seu comportamento e desempenho.

#### 6.2.1 Feedback de cada tipo

Líderes do tipo um têm a tendência a serem precisos e diretos, ao emitirem feedbacks, pois tendem a mostrar, sem dificuldades, os pontos fracos de cada indivíduo, identificando quesitos para a melhoria de cada liderado, sugerindo formas de evolução. Cursino (2017), também afirma que feedbacks emitidos pelo líder tipo um podem ser bastante construtivos, desde que o receptor entenda o lado profissional e perfeccionista do líder tipo um.

Chabreuil e Chabreuil (1999) esclarece que líderes do tipo dois tem a necessidade de aprovação de seus superiores, por este motivo tendem a não compreender quando recebem feedbacks negativos, pois necessitam do reconhecimento para agradar sua equipe.

Como Líderes, ao darem feedbacks, os tipos 2 devem prestar atenção às suas tendências, assegurando que toda a informação seja passada, que não sejam omitidos ou minimizados os pontos negativos, os pontos de melhoria e as consequências negativas de atitudes tomadas e que seja dito, especificamente, o que precisa ser melhorado (CURSINO, 2017,p.67).

Cursino (2017) relata que líderes do tipo três possuem a habilidade de buscar melhores resultados. Sua autoconfiança e competitividade podem tornar seus feedbacks voltados para a produtividade e melhora no desempenho, pois têm facilidades em colocar a vida profissional em primeiro lugar. Desta maneira raramente demonstram seus sentimentos, cansaço e insegurança.

De acordo com Palmer (1993), o tipo três, por sua excessiva necessidade de aprovação, pode acabar ignorando feedbacks negativos, assim enganando a si e aos outros, devido a sua impulsiva necessidade de imagem vencedora e bem sucedida.

Líderes e liderados do tipo quatro tem a mesma percepção diante feedbacks, pois podem analisar de forma sentimental, levando para o pessoal, independente do nível hierárquico e não menos profissionais. Pessoas do tipo quatro são sentimentais, criativas e emocionais. Cursino (2017), ressalta a necessidade de procurar ser sempre mais objetivo e analisar de forma clara e objetiva, observando os sentimentos e reações para que não os



confundam.

De acordo com Berghoef e Bell (2019), pessoas do tipo cinco tendem a comunicar-se formalmente, utilizando palavras técnicas, podendo em certos momentos, dialogar de forma seca. Quando identificado, surgindo a necessidade de mudança na forma de comunicar-se, pode ser grande desenvolvedor de pessoas e equipes, pois são bastante intelectuais e tendem a ter bastante conhecimento adquirido, para transmitir as pessoas de seu convívio.

Pessoas do tipo 6 gostam de uma comunicação responsável e cheia de confiança. Assim, para que haja um bom feedback, é fundamental que exista essa confiança na relação entre as duas pessoas. É importante aquela que dá o feedback ao tipo 6 ajuda-lo a sentir-se relaxado antes e durante a conversa, pois, normalmente, só de saber que haverá uma sessão de feedbacks ele já começa a imaginar as piores alternativas possíveis sobre o conteúdo que será falado entretanto em um grande estado de ansiedade (CURSINO, 2017,p.185).

Cursino (2017), identifica o tipo sete como uma personalidade que na maioria das vezes precisa ter um pouco mais de cuidado para dar feedback, pois podem acabar menosprezando nos comentários, julgando e podendo de certa forma não se preocupar muito com as consequências. Pode, por melhoria, tornar-se mais aberto a sugestões e trabalhar no desviar de foco, seguindo mais as regras.

Para Palmer (2013), líderes do tipo oito são “diretos e positivos”, indicados como líderes natos, onde têm a necessidade de sempre estar por dentro de todos os assuntos.

Comunicação clara direta, sem pretextos, indicando de forma objetiva o que tem que ser dito é por vez a melhor forma de dar e receber feedbacks a pessoas do tipo oito, pois assim, melhora o clima de confiança. (CURSINO, 2017)

Identificado por Cursino (2017) como o equilíbrio do Eneagrama, líderes do tipo nove tem a tendência de serem pessoas bem tranquilas. Assim, ao darem feedbacks, não gostam de criar conflitos, podendo ouvir mais do que falar, gerando um equilíbrio entre o que recebe e o que precisa ser feito.

## 7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Ao final das pesquisas realizadas em fontes bibliográficas pode-se dizer que uma empresa tem vantagens competitivas quando valoriza o colaborador que domina o conhecimento de si próprio e tem maior domínio de seus atos, sabendo que diferenças são necessárias para um ambiente agradável e em constante crescimento.

Compreende, portanto, que o Eneagrama vem sendo utilizado por várias décadas e

estruturado como ferramenta de autoconhecimento por diversos autores. Desta forma, quando compreendemos que cada pessoa tem uma reação diferente, motivada pelos seus vícios emocionais, entendemos que os colaboradores, dentro de sua organização, são motivados a pensar e agir diferente.

Assim, o Eneagrama das personalidades foi dividido em nove eneatis, estruturados e de fácil compreensão. Quando um líder tem relação diária com seus colaboradores de tipos diferentes e entendendo a estrutura do Eneagrama, pode-se aproveitar em funções diferentes, de acordo com sua produtividade e personalidade. Exemplo, um colaborador do tipo quatro pode desenvolver melhor suas funções utilizando a criatividade e sua habilidade de ser diferente. Porém líderes tipo um, que presa pelo perfeccionismo, podem ter dificuldade de trabalhar com uma pessoa do tipo sete, que pode ter facilidade de distração no ambiente corporativo. Sendo assim, líderes do tipo um podem desenvolver as habilidades de cada liderado de acordo com seus vícios emocionais, auxiliando principalmente na evolução de cada tipo.

Desta forma, podemos desenvolver o autoconhecimento em todos os nove eneatis, visando entender que não existe tipo errado ou certo e cada pessoa por si só tem suas diferenças e motivações, onde a relação com diversas situações são distintas.

Entende-se que ao analisar a liderança dentro de uma organização, todos os nove eneatis podem aperfeiçoar o papel do líder, de acordo com sua personalidade, desenvolvendo suas habilidades de acordo com sua percepção e domínio do Eneagrama. Tal percepção faz com que cada líder evidencie e desenvolva cada liderado de forma a entender o Eneagrama e se autoconhecer, demonstrando onde quer chegar e qual meta que alcançar de acordo com suas motivações.

Também foi possível analisar que o colaborador, seja ele líder ou liderado, que possuem como ponto positivo a habilidade de ponderar os seus atos, identificam diferenças entre pessoas, são resilientes no ambiente corporativo. Estas têm mais rápida adaptação aos diversos tipos de culturas organizacionais e sabem identificar em qual função melhor se adapta, com maior probabilidade de reconhecimento dentro de uma organização, pois as empresas buscam cada vez mais pessoas que tem maior empatia e facilidade para trabalhar em equipes. Desta forma o Eneagrama, por sua clara compreensão dos vícios emocionais e autoconhecimento, torna-se uma ferramenta completa na autoaceitação de si próprio e de terceiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como propósito distinguir as diferenças entre personalidades, trazendo como ferramenta o Eneagrama, proposto como problemática “como o Eneagrama enquanto ferramenta de autoconhecimento auxilia na atuação de líderes no mundo corporativo?”. Desta forma, quando um líder vivencia a ferramenta no dia-a-dia colocando em prática tal conhecimento, instantaneamente entende-se a si próprio e os outros tipos de personalidades, permitindo maior maturidade e resiliência de líderes. Portanto, o líder pode compreender melhor seus liderados e auxiliá-los a pertencer cargos melhores com maior satisfação no trabalho realizado, buscando maior percepção de onde todos querem chegar.

Os objetivos de discernir como ferramenta o Eneagrama, descrevendo características relacionadas a cada eneatipo com a performance de líderes, são fatores positivos para uma organização e para os colaboradores, que buscam melhorias na estratégia de crescimento enquanto líder ou liderados. Desta forma, quando um colaborador desenvolve o autoconhecimento, torna-se mais fácil identificar quais são seus pontos de desenvolvimento para atingir melhores resultados, contribuindo para a realização de atividades com maior eficácia.

Em um contexto geral, a forma como o Eneagrama aborda os nove principais tipos de personalidade, torna-se uma forma prática para o desenvolvimento de pessoas no ambiente corporativo, pois quando a organização influencia seus colaboradores, na busca do autoconhecimento, seus processos e objetivos podem ir além do esperado, já que cada indivíduo tem a sabedoria de lidar com pessoas diferentes e saber se auto motivar.

Desta forma, líderes buscando autoconhecimento, identificando os seus vícios emocionais, sabendo lidar e identificar que cada liderado é único, com motivações e princípios diferentes. Tal conhecimento agrega valores na formação de equipes, na resolução de conflitos, na identificação de funções. Por exemplo: um colaborador, estando com baixo desempenho em uma determinada função, pode, em outro departamento, trabalhar com um maiores oportunidades.

Assim como o líder, os seus liderados, buscando o autoconhecimento por meio do entendimento da ferramenta do Eneagrama, podem também melhorar seus desempenhos no ambiente corporativo, identificando propósitos que os motive, sabendo onde estão e onde querem chegar.

Conclui assim que, o Eneagrama no século atual, levando-se em conta a alta

competitividade no mercado de trabalho e considerando que as pessoas vêm buscando, cada vez mais, conhecimento para desenvolver seu potencial, é indispensável na busca pelo autoconhecimento, para alcance de objetivos e metas, bem como vir a ser um colaborador diferencial, na competência do trabalho em equipe, realizando feedbacks e dando importância para a principal parte de uma empresa, que são as pessoas.

## REFERÊNCIAS

BERGHOEF, Kacie In.: BELL, Melanie. **O Eneagrama moderno: descubra quem você é e quem você pode ser através do sistema dos nove tipos de personalidades.** Tradução Claudia Gerpe Duarte e Eduardo Gerpe Duarte. São Paulo-SP: Cutrix, 2019.

CHABREUIL, Patricia In.: CHABREUIL, Fabien. **A empresa e seus colaboradores. Usando o Eneagrama para otimizar recursos.** Tradução de Renata Cordeiro. São Paulo-SP: Madras, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2.ed. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 2.ed. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier, 2005

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4.ed. Barueri-SP: Manole, 2014.

CONDES. Khristian Paterhan. **Eneagrama: Um caminho para seu sucesso individual e profissional.** São Paulo-SP: Madras, 2006.

CRON, Ian Morgan In.: STABILE Suzanne. **Uma jornada de autodescoberta: O que o Eneagrama revela sobre você.** São Paulo-SP: Mundo Cristão, 2018.

CUNHA, Domingos CSh In.: CUNHA, Luís Carlos. **Quem é você? Construindo a pessoa à luz do Eneagrama.** 8.<sup>a</sup> ed. São Paulo-SP: Paulus, 2012.

CURSINO, Nicolai. **Eneagrama para Líderes: Autoconhecimento e maturidade para o desenvolvimento de sua liderança.** 2.ed. Rio de Janeiro-RJ: Qualitymark, 2017.

EIBN no Brasil. **Best Practices Eneagrama nos negócios, Relatório de Benckmarck.** Tradução de Nicolai Kursino. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br>> Acessado em: 10/11/2019.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6ªed. São Paulo-SP: Atlas, 2010.

PALMER, Helen. **O Eneagrama: compreendendo-se a si mesmo e aos outros em sua vida**. 2.ed. Paulinas- SP: Paulinas, 1993. Tradução PARA, Marisa do Nascimento.

PALMER, Helen. **O Eneagrama no amor e no trabalho: entendendo os seus relacionamentos íntimos e profissionais**. 5.ed. Paulinas: Paulinas-SP, 2013.

RISO, Don Richard; HUDSON, Russ. **A Sabedoria do Eneagrama**. 14.ed. São Paulo- SP: Cultrix, 2016.

ROMA, Andreia; CURSINO, Nicolai; GUIMARÃES, André. **Eneagrama com PNL, descubra como potencializar seu desenvolvimento**. São Paulo-SP: Leader, 2019.

SOUZA, Helcimara Affonso. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro-RJ: Seses, 2015.