

OPINIÃO

Eneagrama: a ciência por trás das equipes de alto desempenho

Marcela Rodriguez (*)

Há pouco mais de cinquenta anos, os lendários Beatles se separaram. E com essa separação não apenas chegou ao fim uma das bandas mais influentes do século XX, mas se abriu um novo capítulo para seus integrantes, especialmente para um deles: George Harrison.

Por que é interessante analisá-lo? Porque Harrison passara anos em um "segundo plano", ofuscado pela potência criativa (e egos dominantes) de Lennon e McCartney. No entanto, após a dissolução do grupo, lançou All Things Must Pass, um álbum tripla que deixou claro que havia muito talento escondido por trás de seu aparente estilo "low profile".

Talvez o grupo não tenha sabido aproveitar essa riqueza interna em sua totalidade. Ou talvez, como acontece também nas organizações, ter os melhores não basta se não se conseguir que as personalidades se entendam, se complementem e possam conviver. Em uma banda, como em qualquer equipe, não se trata apenas de brilhar: trata-se de encontrar o papel de cada um e como fazer com que essa engrenagem funcione.

Vamos ao ponto, pois não se trata de um artigo da Rolling Stone e tampouco um documentário da BBC. Na música — como no futebol ou em uma empresa — pode-se contar com figuras desconhecidas e ainda assim alcançar os resultados esperados. O que faz a diferença é entender as dinâmicas internas, as motivações, as tensões e, em definitivo, as personalidades.

Fórmulas? Há milhares. Algumas se aplicam todos os dias e outras seguem sendo terreno pouco explorado. É aí que quero introduzir o eixo desta exposição: o eneagrama de personalidade. Uma ferramenta que talvez você tenha escutado, mas que raramente se aplica de forma estratégica para potencializar equipes. O eneagrama não é nenhuma moda nova. Tem raízes antigas, mas foi sistematizado no século XX e hoje se usa tanto em desenvolvimento pessoal quanto em entornos organizacionais. Em concreto, esta ferramenta propõe nove tipos de personalidade, cada um com sua própria forma de ver o mundo, de se vincular com outros e de agir sob pressão.

Sim, agir sob pressão. Como quando você é o guitarrista de uma banda estelar, sabe que tem apenas um tema por disco enquanto outros dois repartem o protagonismo. Ou como quando vê que em seu grupo há talentos que não levam as capas nem os aplausos, mas são os que sustentam o ritmo, acalmam os egos e fazem com que tudo flua. Porque ao final, nem todos vieram a brilhar com luzes e flashes: alguns estão aí para que o show seja um sucesso total.

Neste contexto, foi Oscar Ichazo quem, nos anos 50, integrou o símbolo eneagramático com os vícios assinalados pelos pensadores egípcios dos anos 250 e 450 e desenvolveu os nove tipos de personalidade, conhecidos como eneátipos. Seu enfoque foi ampliado e validado pelo psiquiatra Claudio Naranjo, que aportou um olhar científico e criou pontes com a psicologia contemporânea, dando origem ao Eneagrama tal como o conhecemos hoje.

Uma forma prática e acessível de aplicar esta ferramenta é por meio de provas de Eneagrama. Tratam-se de avaliações psicológicas simples que, mediante uma série de perguntas, permitem que as pessoas reflitam

sobre como percebem a si mesmas. Ao finalizar, descobrem seu tipo, que (dividido em nove categorias) abarca suas motivações principais, fortalezas, debilidades, ambições e medos. Por isso, esta ferramenta se utiliza cada vez mais em contextos como o desenvolvimento pessoal, o coaching e a gestão de talento em empresas.

Por meio dessa ferramenta, pode-se identificar tipos de perfis que predominam dentro da organização, o que permite desenhar dinâmicas de trabalho e estratégias de desenvolvimento profissional personalizadas.

Os nove tipos do Eneagrama agrupam-se em três grandes centros: o mental (tipos 5, 6 e 7), o emocional (tipos 2, 3 e 4) e o instintivo (tipos 8, 9 e 1) e são: o Perfeccionista (1), o Ajudador (2), o Triunfador (3), o Individualista (4), o Investigador (5), o Leal (6), o Entusiasta (7), o Desafiador (8), e o Pacificador (9).

Um exemplo da aplicação é o de Pathway Vet Alliance, uma rede de clínicas veterinárias que em 2017 incorporou o Eneagrama como parte de sua estratégia de liderança e trabalho em equipe frente a um processo de crescimento acelerado. Em apenas seis meses, 100% da equipe reportou maior autoconsciência e 75% disse compreender melhor o estilo dos demais. Além disso, cresceram 52% em contratações e alcançaram uma retenção de 90% em seu pessoal administrativo.

Cada grupo se relaciona com uma forma principal de interagir com o mundo. Por exemplo, quem se localiza no centro mental costuma ser analítico, orientado ao futuro e excelente para resolver problemas, embora possa experimentar ansiedade ou excesso de raciocínio. Os do centro emocional vinculam-se ao sentimento, valorizam as relações e buscam aprovação, mas podem ter problemas na gestão da culpa e da vergonha. Os do centro instintivo, por sua parte, são pessoas práticas, diretas e orientadas à ação, embora, às vezes, lhes custe conectar com o emocional ou soltar o controle.

Voltando aos Beatles, talvez não se tratasse apenas de que o grupo se separasse, mas de que, durante anos, o quarteto não soube ver o valor completo de cada peça. George Harrison não se tornou mais talentoso de um dia para o outro: simplesmente teve o espaço para expressar sua identidade criativa sem ficar à sombra de outras personalidades dominantes.

Isso é exatamente o que permite o eneagrama: entender quem nem todos viemos ocupar o mesmo lugar, que nem todos lideramos da mesma maneira e nem respondemos às mesmas motivações. Quando conhecemos as personalidades que integram uma equipe — e mais ainda, quando as valorizamos — não apenas evitamos tensões desnecessárias: potencializamos o que já está aí, esperando sair. Porque gerir uma equipe não se trata apenas de gerir talento. Trata-se de compreender as pessoas em sua profundidade, de permitir que cada voz encontre o seu lugar.

Em definitivo, não se trata de modas do mundo dos negócios, mas que esse método permite reconhecer que por trás de cada perfil há uma história, uma motivação e um modo particular de enfrentar o trabalho. Gerir pessoas, então, não pode reduzir-se exclusivamente a números ou processos, mas deve fazer-se de forma mais artesanal, com paciência, inteligência e, sobretudo, um olhar profundo.

(*) Chief People Experience Officer da Nearsure.

Empresa de 158 anos quebra após ataque hacker

Uma tradicional empresa de transportes do Reino Unido, com 158 anos de história, encerrou suas atividades após sofrer um devastador ataque de ransomware.

Vivaldo José Breternitz (*)

Ransomware é um tipo de ataque perpetrado por hackers que sequestram dados ou aplicativos e exigem um resgate (ransom) para que o acesso aos mesmos seja restaurado.

A Knights of Old (KNP), com sede em Northamptonshire, teve cerca de 500 caminhões paralisados e demitiu 700 funcionários, após hackers exigirem um pagamento milionário para desbloquear seus sistemas. A quadrilha virtual responsável, segundo a BBC, é conhecida como Akira.

De acordo com a notícia, os criminosos digitais obtiveram acesso aos sistemas da KNP explorando uma senha fraca utilizada por um funcionário. A senha era tão simples que foi descoberta com facilidade pelos hackers, que após o acesso, criptografaram todos os dados operacionais da empresa, deixando-a completamente paralisada.

Na nota de resgate deixada no sistema, os hackers afirmaram: "Se você está lendo isso, significa que a infraestrutura interna da sua empresa está totalmente ou parcialmente morta... Vamos guardar as lágrimas e o ressentimento e tentar construir um diálogo construtivo", relatou a BBC.

A emissora informou também que a KNP recorreu a uma empresa de segurança cibernética, a Solace Global, que enviou uma equipe de resposta a crises cibernéticas na manhã seguinte ao ataque. Segundo Paul Cashmore, da Solace, foi constatado



que todos os dados da empresa estavam criptografados, incluindo os mantidos em servidores e backups; além disso, todos os terminais haviam sido comprometidos — um verdadeiro cenário catastrófico.

Foram pedidos, a título de resgate, 5 milhões de libras esterlinas, cerca de R\$ 36 milhões, valor que a empresa simplesmente não teve como pagar, levando-a a encerrar suas atividades.

Fontes do Centro Nacional de Segurança Cibernética do Reino Unido (NCSC), também ouvidas pela BBC, destacaram que o governo busca tornar o país um dos lugares mais seguros do mundo para atividades online; ainda assim, ataques do tipo ransomware, continuam crescendo.

Também recentemente, a Einhaus, empresa alemã da área de celulares, com faturamento anual de cerca 70 milhões de euros, cerca de 450 milhões de reais, encerrou suas operações pelo mesmo motivo.

Diante desse cenário alarmante, especialistas defendem medidas preventivas mais rígidas, como proibir órgãos públicos de pagar resgates, obrigar empresas privadas a reportarem incidentes às autoridades e instituir auditorias cibernéticas periódicas para garantir o cumprimento de padrões mínimos de segurança digital, tema que deve receber toda a atenção das empresas, independentemente de seu tamanho.

(*) Doutor em Ciências pela Universidade de São Paulo, é professor e consultor - vjntz@gmail.com.

IA na educação está personalizando o ensino em 2025

Em 2025, cerca de 61% das plataformas de EdTech já oferecem personalização com IA, e sistemas adaptativos representam aproximadamente 38% do tempo total de instrução online em escolas de educação básica nos EUA. Estudos indicam que o uso de IA pode aumentar o engajamento dos estudantes em até 60% e melhorar as taxas de conclusão de cursos em 25%. Globalmente, 70% das instituições educacionais planejam adotar ferramentas com IA até 2025, segundo projeções recentes do setor.

Para Elizário Vitoriano, fundador do grupo Talks Educação e empreendedor no setor de educação, eventos e tecnologia, a IA é um divisor de águas. "A personalização no ensino é a chave para engajar e desenvolver o potencial máximo de cada aluno. A IA generativa nos permite ir além do modelo 'tamanho único', criando experiências de aprendizado que realmente ressoam com a identidade e o ritmo de cada um", afirma Vitoriano.

IA é aliada para construção de conhecimento

A IA generativa, está presente em ferramentas que viabilizam a criação de planos de aula altamente customizados. Professores podem fornecer comandos detalhados, incluindo metodologias, autores e o contexto específico da turma e da escola, otimizando o trabalho e enriquecendo as atividades com diversas



perspectivas. "Quanto mais específicos forem nossos comandos, melhor será a resposta. A IA não só otimiza o trabalho, mas entrega conteúdos com contrapontos que enriquecem a experiência de aprendizagem", destaca Elizário.

Além do apoio na elaboração de planos, a IA permite construir trilhas de aprendizagem específicas para cada estudante. Ferramentas como os aceleradores de aprendizagem possibilitam que cada aluno desenvolva habilidades em leitura, discurso e pesquisa no seu próprio ritmo, recebendo feedback em tempo real e evoluindo de acordo com seus conhecimentos e lacunas.

Avaliações mais inteligentes

Outra forma de personalizar o ensino com a IA é por meio da avaliação formativa. A tecnologia pode auxiliar desde a construção de instrumentos avaliativos (como questões para provas) até a análise de desempenho dos estudantes, ajudando o professor a identificar lacunas de aprendizagem de forma mais eficiente.

No entanto, o especialista reforça que a IA é uma ferramenta de apoio, não um substituto para o educador.

"É o professor quem define os objetivos claros e as expectativas de ensino. A IA nos orienta e otimiza o processo, mas a inteligência pedagógica continua sendo humana", conclui Vitoriano.

News @TI

ricardosouza@netjen.com.br

Impressora de construção

A Cosmos 3D, empresa de tecnologia voltada à impressão 3D de estruturas para construção civil, participará da InfraBusiness Expo 2025 com uma demonstração inédita: sua impressora de concreto - considerada uma das mais avançadas do mundo - estará em operação no estande da empresa, imprimindo ao vivo durante todos os dias do evento, entre 12 e 14 de agosto, no Expominas, em Belo Horizonte.

Desenvolvida no Brasil pela joint venture entre o Grupo Katz, referência no setor imobiliário e industrial mineiro, e a espanhola IT3D, a máquina representa um salto de inovação na construção civil. Capaz de imprimir as paredes estruturais de uma casa de 50 m² em até quatro dias, com apenas três operadores, a tecnologia permite redução de custos, ganho de escala e menor impacto ambiental, ao mesmo tempo em que abre espaço para novos formatos de moradia, urbanismo e mobiliário.

Editorias

Economia/Política: J. L. Lobato (lobato@netjen.com.br); Ciência/Tecnologia: Ricardo Souza (ricardosouza@netjen.com.br); Livros: Ralph Peter (ralphpeter@agenteliterarioralph.com.br);

Comercial: comercial@netjen.com.br

Publicidade Legal: lilian@netjen.com.br

Webmaster/TI: Fabio Nader; Edição Eletrônica: Ricardo Souza.

Revisão: Maria Cecília Camargo; Serviço Informativo: Agências Brasil, Senado, Câmara, EBC, ANSA.

Artigos e colunas são de inteira responsabilidade de seus autores, que não recebem remuneração direta do jornal.

Jornal Empresas & Negócios Ltda

Administração, Publicidade e Redação: Rua Joel Jorge de Melo, 468, cj. 71 - Vila Mariana - São Paulo - SP - CEP: 04128-080

Telefone: (11) 3106-4171 - E-mail: (netjen@netjen.com.br)

Site: (www.netjen.com.br). CNPJ: 05.687.343/0001-90

JUCESP, Nire 35218211731 (6/6/2003)

Matriculado no 3º Registro Civil de Pessoa Jurídica sob nº 103.