

João Brillo

colaboração de  
Marcos Martins

9

# DESAFIOS DA LIDERANÇA

O eneagrama da transformação



NOVASKILL



João Brillo



# DESAFIOS DA LIDERANÇA

O eneagrama da transformação

colaboração de  
Marcos Martins

**NOVASKILL**

São Paulo – 2025

Copyright © Longarina

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, mesmo que parcial, sem a autorização da editora.

**Edição:** Fernando Alves

**Revisão:** Daniel Rodrigues Aurélio

**Projeto Gráfico:** Longarina

**Capa e Diagramação:** Neto Bach

**Ilustrações:** Matheus Maturano

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

---

Brillo, João

9 desafios da liderança : o eneagrama da transformação / João Brillo. — São Paulo : Nova Skill, 2025.

ISBN 978-65-85988-06-3

1. Liderança 2. Mudança organizacional I. Título

24-5191

CDD 658.4012

---

Índices para catálogo sistemático:

1. Liderança

Impresso no Brasil

**Grupo Editorial Longarina**

[www.editoralongarina.com.br](http://www.editoralongarina.com.br)

[www.novaskill.com.br](http://www.novaskill.com.br)

[contato@novaskill.com.br](mailto:contato@novaskill.com.br)

# SUMÁRIO

<b>Prefácio</b> .....	7
<b>Introdução</b> .....	9
<b>1. Liderança para Transformação do Campo de Jogo</b> .....	17
Adaptação a ambientes desconhecidos e imprevisíveis.....	18
Preparação, disposição e agilidade para lidar com incertezas.....	21
Visões e hábitos para enfrentar surpresas e disrupções.....	23
Potencialização dos recursos disponíveis.....	26
Resumo e reflexões.....	28
<b>2. Liderança para Transformação dos Grupos de Jogadores</b> .....	31
Construção de coalizões com os stakeholders.....	32
Abertura às diferentes perspectivas dos parceiros de negócios.....	35
Estrutura organizacional ágil e colaborativa.....	37
Clima de aprendizado.....	39
Resumo e reflexões.....	42
<b>3. Liderança para Transformação das Ambições no Jogo</b> .....	45
Ambição estratégica compartilhada com os parceiros de negócios... ..	46
Foco no valor para o cliente.....	49
Reflexões sobre os processos de mudanças anteriores.....	51
Significado da ambição da mudança no dia a dia de trabalho.....	54
Resumo e reflexões.....	56
<b>4. Liderança para Transformação dos Padrões de Jogo</b> .....	59
Cultura organizacional adaptativa orientada para a inovação.....	60
Abertura para discutir valores, normas e formas de colaboração ....	63
Capacidade de aprender com incertezas e assumir riscos.....	65
Formulação das estratégias de mudança.....	68
Resumo e reflexões.....	70
<b>5. Liderança para Transformação do Conceito de Jogo</b> .....	73
Compartilhamento de princípios e propósitos.....	75
Administração do tempo flexível ao momento dos processos de mudança.....	77
Abordagem da mudança como uma viagem de aventura.....	79
Combinação customizada das estratégias de mudança.....	82
Resumo e reflexões.....	84

<b>6. Liderança para Transformação do Compartilhamento do Jogo...87</b>	
Compartilhamento de responsabilidades na organização.....	88
Atenção às inseguranças e incertezas das pessoas.....	91
Visão apreciativa da resistência à mudança .....	93
Construção de relações de confiança .....	96
Resumo e reflexões.....	98
<b>7. Liderança para Transformação da Experiência de Jogo ..... 101</b>	
Sensibilidade aos sentimentos e emoções inerentes à mudança ....	102
Compartilhamento de uma visão de futuro desejada e atraente ...	105
Consulta e comunicação ágil com as pessoas.....	107
Espaço para reflexão e aprendizagem.....	110
Resumo e reflexões.....	112
<b>8. Liderança para Transformação dos Formatos de Jogo ..... 115</b>	
Desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora .....	116
Conexão das pessoas para concretizar a mudança.....	119
Profundidade da mudança, formas e métodos de intervenção ....	121
Abertura para pessoas e grupos da organização participarem da mudança .....	124
Resumo e reflexões.....	126
<b>9. Liderança para Transformação do(a) Jogador(a) ..... 129</b>	
Desenvolvimento da capacidade de autodirecionamento das pessoas.....	131
Capacidade de buscar a diversidade como fonte de renovação.....	133
Visão realista da complexidade e do significado da mudança.....	135
Consciência das próprias preferências e fraquezas.....	138
Resumo e reflexões.....	140
<b>10. Estudos de casos da aplicação do assessment do</b>	
<b>Eneagrama da Liderança para Transformação (ELT) ..... 143</b>	
Frederico Price Grechi, Sócio na Price Grechi	
Advogados Associados.....	143
Henrique Motta, Diretor Administrativo, Grupo Adonai .....	153
Simone Reginato, Senior Marketing Manager South America, Triton International.....	161
<b>Conclusões e reflexões finais ..... 167</b>	
<b>Referências..... 173</b>	

## PREFÁCIO

A jornada de transformação organizacional é um processo repleto de desafios, oportunidades e descobertas!

Liderar nesse contexto é mais do que assumir a responsabilidade pela mudança – é inspirar, aprender e evoluir ao lado de suas equipes e parceiros de negócios. Em tempos de constantes mudanças e imprevisibilidade no ambiente corporativo, a liderança transformadora se torna essencial para guiar organizações e indivíduos rumo ao sucesso. Este livro, pautado no conceito do ELT (Eneagrama da Liderança para Transformação), foi cuidadosamente elaborado para inspirar e guiar aqueles que buscam se adaptar a essa nova realidade e transformar não apenas suas organizações, mas também a si mesmos.

Ao longo dos capítulos, são apresentadas reflexões profundas sobre os desafios de liderar em um ambiente dinâmico, explorando a adaptação a incertezas e a importância de desenvolver um equilíbrio nas abordagens de liderança, conectando as pessoas, criando coalizões eficazes com stakeholders, e incentivando uma mentalidade de aprendizado e experimentação contínuos.

Cada capítulo convida o leitor a adotar uma abordagem inclusiva, aprendendo com crises e buscando oportunidades nas incertezas, ao mesmo tempo em que valoriza a colaboração

e o diálogo aberto. A proposta prática não é apenas oferecer ferramentas, mas também proporcionar uma nova perspectiva sobre como construir um futuro promissor para sua organização e para aqueles ao seu redor.

O ELT, elegantemente apresentado aqui, não é uma simples ferramenta de planejamento. É uma verdadeira bússola que o guiará por esse caminho transformador, ajudando a enfrentar dilemas e fazer escolhas conscientes e equilibradas. Espero que, ao navegar por essas páginas, você se sinta motivado a explorar o potencial de sua liderança, a cultivar o autodirecionamento das pessoas e a gerar um impacto positivo, tanto no seu ambiente de trabalho quanto na sua jornada pessoal.

Seja você um líder experiente ou alguém em busca de novos caminhos, este livro oferece uma abordagem abrangente para transformar sonhos em realidade, ajudando a navegar com confiança pelas incertezas e tensões do mundo moderno. Que esta leitura inspire sua própria transformação e o capacite a liderar com clareza e propósito rumo a um futuro brilhante e inovador.

*José Augusto Figueiredo*

Country President LHH Brazil & SVP LHH Latam

The Adecco Group Country President

## INTRODUÇÃO

Que tal você embarcar na metáfora de jogo do Eneagrama da Liderança para Transformação (ELT)? A metáfora de jogo implica a visão de jogadores que interagem num jogo, semelhante à liderança empresarial que imagina um futuro atraente e molda a própria transformação para mudar suas organizações e ser bem-sucedida mesmo em ambientes incertos, desconhecidos e imprevisíveis. A liderança pode ser assimilada de forma diversa e inclusiva, pessoal e profissionalmente, onde qualquer pessoa que queira possa desenvolver qualidades para ser capaz de alinhar os pensamentos, sentimentos e ações de outras pessoas para estas atingirem seus objetivos. Mais do que uma ferramenta de planejamento da mudança com objetivos e metas predefinidas, o ELT pode estimular você a criar uma visão positiva da mudança como um processo coletivo de transformação no qual as pessoas desenvolvem conhecimentos, habilidades e atitudes para que o futuro desejado se torne realidade.

O contexto do jogo parece uma viagem de aventura a um território desconhecido no qual você realiza seus sonhos explorando um mundo novo. Mas não se preocupe: você não está só! Pode ter como companheira uma bússola com nove pontos (perspectivas do ELT) para lhe nortear na sua

preparação para enfrentar os desafios dessa viagem, repleta de imprevisibilidade e incertezas, onde qualquer semelhança com o ambiente em que vivemos atualmente não é mera coincidência. Utilizando o ELT, você pode se transformar e mudar o seu entorno, interagindo com outras pessoas, imaginar o futuro sonhado, encontrar seu próprio modelo de liderança, refletir e desenvolver qualidades para que seus objetivos sejam alcançados com as circunstâncias ou apesar delas.

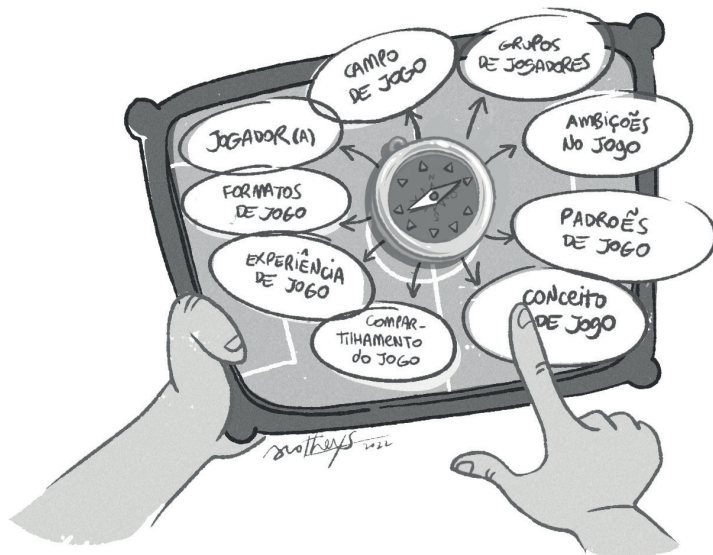
Claro que a viagem para esse mundo novo tem desconfortos, afinal, qual mudança significativa é indolor ou não traz alguma perda? No entanto, dependendo da forma como você a encare, pode ser divertida e ao final valerá a pena ver seus sonhos realizados. A metáfora é uma viagem de aventura, que tem novidades e muita coisa a ser descoberta. E repare que hoje já vivemos num mundo cheio de novidades, que vem sendo chamado de 5ª revolução industrial ou Indústria/Sociedade 5.0, caracterizada principalmente por tecnologias inteligentes, em que homem e máquina trabalham em parceria e novas realidades vêm sendo criadas velozmente em meio a constantes crises econômicas, políticas e sociais. Esse contexto parece estar mais para pesadelo do que sonho, mas as nove perspectivas do ELT podem ajudar no seu aprendizado, encorajar a enfrentar as tensões do futuro e levar você a fazer escolhas equilibradas em seu processo de transformação rumo ao futuro sonhado.

Como, porém, enfrentar e fazer escolhas equilibradas para realizar seus sonhos, explorando um caminho desconhecido, cheio de tensão e incerteza, mas com muitas oportunidades? Ao interagir com cada perspectiva do ELT, você tem a oportunidade de enfrentar dilemas e fazer escolhas equilibradas. Os dilemas apresentados nas perspectivas do ELT podem

lhe estimular a fazer escolhas buscando o ponto de equilíbrio em cada dilema, de modo a impulsionar uma tensão positiva para fazer a mudança acontecer, não deixando a corda frouxa, quando nada de novo acontece, mas também não esticando demais a corda para evitar frustração e retrabalho. O processo de transformação é um enorme desafio, que exige que você inicialmente queira se transformar, pois vai implicar uma mudança profunda nos seus hábitos e costumes, e vai determinar a sua preparação para que essa viagem de aventura ao mundo novo seja bem-sucedida.

Cabe ressaltar que o ELT não é apenas uma ferramenta de planejamento da liderança, com objetivos e metas predefinidas, mas uma bússola para guiar a transformação que você deseja fazer em você e na sua organização para tornar os sonhos realidade, lhe inspirando a ter uma visão de futuro positiva e assegurar a implementação bem-sucedida dos objetivos num ambiente de negócios dinâmico. O ambiente de negócios também pode ser entendido de forma diversa e inclusiva, onde as pessoas geram valor econômico no trabalho, seja no âmbito doméstico e/ou organizacional. O Eneagrama da Liderança para Transformação (ELT), apresentado a seguir, pode lhe estimular a reconhecer as dinâmicas de sua empresa, enfrentar dilemas, fazer escolhas equilibradas, analisar as dinâmicas dos stakeholders (acionistas, clientes, concorrentes, funcionários, parceiros de negócios etc.) e construir sua própria transformação sem se perder nessas dinâmicas.

Figura – Eneagrama da Liderança para Transformação (ELT)



Fonte: adaptado de Brillo e Boonstra, 2018.

Este livro contém dez capítulos que abordam questões e reflexões ajudando você a se transformar e mudar o seu entorno para enfrentar os desafios do futuro e ter êxito na sua jornada. Nove capítulos revelam as perspectivas do Eneagrama da Liderança para Transformação (ELT), com as quais você interage, e lhe estimulam a aproveitar as oportunidades do ambiente de negócios, enfrentar dilemas, fazer escolhas equilibradas dentro de uma visão positiva de futuro e implementar com sucesso seus objetivos. O décimo capítulo traz estudos de caso, baseados nos resultados de assessments do ELT de estudantes dos nossos cursos de MBA do Ibmecc. Estes estudos de

caso são uma ótima inspiração para estimular o seu processo de transformação, pois trazem experiências de outras pessoas e podem contribuir para orientar o seu aprendizado rumo a um futuro promissor.

O Capítulo 1 apresenta a perspectiva da Liderança para Transformação no Campo de Jogo do ELT e retrata o seu ambiente de negócios, tratado aqui de forma diversa e inclusiva, onde as pessoas trabalham gerando valor econômico, seja no âmbito doméstico e/ou organizacional. Nesse capítulo, você enfrenta os dilemas para explorar as incertezas do mundo corporativo, se prepara para lidar com imprevisibilidades, experimenta, reflete e aprende com dinâmicas desconhecidas, e busca elementos fundamentais para construir seu próprio modelo de liderança para se transformar e mudar o seu entorno.

O Capítulo 2 mostra a perspectiva da Liderança para Transformação dos Grupos de Jogadores do ELT e como envolver os stakeholders na construção das estratégias na implantação dos processos de mudança, bem como demonstrar sensibilidade em relação ao ambiente de negócios em constante transformação. Nesse capítulo, você enfrenta os dilemas para construir estratégias de colaboração com os stakeholders, baseadas na liberdade de ação e na confiança mútua, para assumir riscos e para aprender com a cultura, a diversidade e o conhecimento deles, de forma a lidar bem com as tensões mútuas inerentes aos processos de mudança.

O Capítulo 3 traz a perspectiva da Liderança para Transformação das Ambições no Jogo para ajudar você a imaginar um futuro promissor e ter ambições no seu ambiente de negócios que estimulem as pessoas a participar da transformação organizacional, o que implica convidar os clientes e

demais parceiros de negócio para conversas estratégicas com o objetivo de interpretar e construir cenários para o negócio. Nesse capítulo, você enfrenta dilemas para compartilhar suas ambições estratégicas com seus parceiros de negócios, para ter foco no valor para o cliente, fazer reflexões sobre os processos de mudanças anteriores na sua organização e sobre o significado da ambição da mudança no seu dia a dia de trabalho.

O Capítulo 4 abrange a perspectiva da Liderança para Transformação dos Padrões de Jogo, que tem relação com o conjunto de valores, normas e formas de colaboração que pode ser útil para você moldar uma cultura inovadora na sua organização, o que consiste em reconhecer e saber lidar bem com os conflitos e as tensões inerentes aos processos de mudança. Este capítulo estimula você a desenvolver uma cultura organizacional adaptativa orientada para inovação, seu nível de abertura para discutir valores, normas e formas de colaboração, sua capacidade de aprender com as incertezas e assumir riscos nos processos de mudança e a formulação de estratégias e implementação desses processos.

O Capítulo 5 apresenta a perspectiva da Liderança para Transformação do Conceito de Jogo, para lhe ajudar a embasar a construção de estratégias e a implementação dos processos de mudança em sua organização. Este capítulo tem a intenção de levar você a refletir sobre como compartilhar princípios e propósitos para transformar sua organização, como administrar o tempo de maneira flexível e no momento certo dos processos de mudança, como utilizar a abordagem da mudança inspirada numa viagem de aventura a uma região desconhecida e como combinar de forma ótima as estratégias de mudança para sua organização.

O Capítulo 6 mostra a perspectiva da Liderança para Transformação do Compartilhamento do Jogo e versa sobre a necessidade de compartilhar responsabilidades na realização de mudanças na sua organização de modo a haver uma efetiva interação coletiva, tanto interna quanto externa. Este capítulo pode ser útil para você ampliar sua capacidade de compartilhar as responsabilidades dos processos de mudança na organização, de dar atenção às inseguranças e incertezas das pessoas envolvidas, de desenvolver uma visão apreciativa da resistência à mudança e de construir relações de confiança.

O Capítulo 7 revela a perspectiva da Liderança para Transformação da Experiência de Jogo, e estimula você a usar a sua experiência para se transformar e mudar o seu entorno, desenvolvendo processos de mudança baseados numa visão de futuro atraente para o seu negócio e na visibilidade dos progressos desses processos. Esse capítulo convida você a refletir sobre como demonstrar sensibilidade aos sentimentos e emoções inerentes à mudança, como compartilhar uma visão de futuro desejada e atraente, como consultar e ter uma comunicação ágil com as pessoas e como criar espaço para reflexão e aprendizagem.

O Capítulo 8 traz a perspectiva da Liderança para Transformação dos Formatos de Jogo, que representa os planos de ação e as intervenções baseadas numa visão clara do motivo e da natureza da mudança, para lhe ajudar a moldar coletivamente uma cultura organizacional inovadora, e tem o objetivo de levar você a refletir sobre o desenvolvimento de uma cultura organizacional inovadora, a conexão das pessoas para concretizar a mudança, a profundidade da mudança, as formas e os métodos de intervenção e a abertura para as pessoas e os grupos da organização participarem da mudança.

O Capítulo 9 apresenta a perspectiva da Liderança para Transformação do(a) Jogador(a), que tem como objetivo pavimentar o caminho para sua transformação bem-sucedida e mudar o seu entorno na direção de um futuro promissor. Esta perspectiva do ELT pode orientar a sua jornada para lhe ajudar a desenvolver a capacidade de autodirecionamento das pessoas, a ser capaz de buscar a diversidade como fonte de renovação na sua empresa, a criar uma visão realista da complexidade e do significado da mudança e a ter consciência das próprias preferências e fraquezas.

O Capítulo 10 traz estudos de caso baseados nos resultados de assessments do ELT envolvendo alguns estudantes dos nossos cursos de MBA do Ibmec. Estes estudos de caso são uma ótima inspiração para estimular o seu processo de transformação, pois trazem experiências diversificadas de outras pessoas e podem contribuir para orientar o seu aprendizado para você se transformar e mudar o seu entorno para ter êxito com as circunstâncias adversas do seu ambiente de negócios ou apesar delas.

As conclusões e reflexões finais abordam os fatores críticos de sucesso para você se transformar, mudar o seu entorno e ter êxito mesmo em ambientes incertos, desconhecidos e imprevisíveis. São apontados os principais elementos para criar coletivamente uma visão positiva da mudança, integrando clientes e demais stakeholders no desenvolvimento de estratégias e de uma cultura organizacional inovadora.

## CAPÍTULO 1

# Liderança para Transformação do Campo de Jogo



Este capítulo apresenta a perspectiva da Liderança para Transformação no Campo de Jogo, ou seja, retrata o seu ambiente de negócios, que é tratado aqui de forma diversa e inclusiva, onde as pessoas geram valor econômico no trabalho, seja no âmbito doméstico e/ou organizacional, estimulando você a refletir sobre as seguintes questões:

- Como posso me adaptar a ambientes desconhecidos e imprevisíveis?
- Qual a minha disposição, preparação e agilidade para lidar com incertezas?
- Que visões e hábitos preciso ter para enfrentar surpresas e disrupções?
- Como potencializar os recursos disponíveis para fazer a transformação acontecer?

Seu principal objetivo nesta perspectiva do ELT deve ser explorar o ambiente de negócios, perguntar o que está acontecendo, entender as dinâmicas dos stakeholders e criar um esforço colaborativo conjunto para realizar a transformação com sucesso.

Neste capítulo, você enfrenta os dilemas e explora as incertezas do meio corporativo, se prepara para lidar com imprevisibilidades, experimenta, reflete e aprende com dinâmicas desconhecidas, e busca elementos fundamentais para construir seu próprio modelo de liderança para se transformar e mudar o seu entorno.

## **Adaptação a ambientes desconhecidos e imprevisíveis**

Estamos vivendo em um mundo chamado de 5ª revolução industrial ou Indústria/Sociedade 5.0, caracterizada principalmente por tecnologias inteligentes, com homem e máquina trabalhando juntos e novas realidades sendo criadas velozmente em meio a constantes crises econômicas, políticas e sociais.

Neste contexto conturbado e cheio de incertezas, seu processo de adaptação precisa também ser acelerado de modo a