

48 - Por que continuamos criando coletivamente o mundo que ninguém deseja

TITLE: #48 - Por que continuamos criando coletivamente o mundo que ninguém deseja?

AUTHOR: Leonardo Comparsi de Oliveira

DATE: March 10, 2026

URL: <https://www.linkedin.com/pulse/48-por-que-continuamos-criando-coletivamente-o-leonardo-ywwcf/>

Ao longo da história humana, poucas ideias aparecem com tanta consistência quanto esta: o egoísmo está na raiz de grande parte do sofrimento humano. As grandes tradições espirituais convergem de maneira surpreendente nesse diagnóstico. No cristianismo, o chamado central — amar o próximo como a si mesmo — é, essencialmente, um convite à superação do egocentrismo. No budismo, o sofrimento nasce do apego ao "eu" separado e da tentativa constante de proteger essa identidade ilusória. No hinduísmo, o ahamkara representa o ego que se percebe desconectado do todo. No islamismo, o esforço espiritual mais elevado envolve dominar o nafs, o ego inferior orientado pela autopreservação e pelo desejo. Mesmo fora do campo religioso, filósofos políticos e pensadores sociais chegaram a conclusões semelhantes: sociedades prosperam quando o interesse individual reconhece sua interdependência com o coletivo e entram em crise quando essa conexão se rompe.

Durante séculos tratamos essa questão como um problema moral, algo que poderia ser resolvido por educação, valores ou boas intenções. No entanto, talvez estejamos começando a perceber algo mais desconfortável. A maior parte das pessoas não deseja conscientemente desigualdade extrema, colapso ambiental, polarização social ou ambientes de trabalho adoecidos — e ainda assim contribui diariamente para produzi-los. Esse é talvez o grande paradoxo do nosso tempo.

Sabemos o que é ruim — mas continuamos produzindo

Se perguntarmos individualmente às pessoas, quase todos concordam que trânsito caótico, educação precária, degradação ambiental ou relações sociais marcadas pela desconfiança não são bons para ninguém. Pouquíssimos defendem esses resultados. Ainda assim, coletivamente seguimos tomando decisões que os reforçam. Paramos o carro em fila dupla por alguns minutos, pressionamos equipes por metas incompatíveis com a realidade humana, consumimos por conveniência imediata, evitamos conversas difíceis e competimos exatamente onde a cooperação produziria melhores resultados.

O economista chamaria isso de externalidades. A psicologia sistêmica sugere algo mais profundo: o comportamento coletivo não emerge do que sabemos racionalmente, mas do modo como percebemos nossa relação com os outros.

O egoísmo moderno raramente se apresenta como maldade explícita. Ele se manifesta em pequenas prioridades invisíveis do próprio conforto sobre o impacto coletivo. No trânsito, aparece quando aceleramos para impedir a entrada de outro veículo, bloqueamos cruzamentos mesmo sabendo que o sinal fechará, ocupamos duas vagas ao estacionar ou utilizamos o celular dirigindo, transferindo riscos aos demais.

O egoísmo cotidiano que se normalizou

Nos ambientes de trabalho, o mesmo padrão assume formas ainda mais sofisticadas: reuniões desnecessárias que consomem energia coletiva, chegada despreparada que desperdiça o tempo do grupo, retenção de informações que preserva poder individual, mensagens enviadas fora do horário esperando disponibilidade permanente ou decisões evitadas para proteger reputações pessoais.

Em casa, manifesta-se quando deixamos tarefas esperando que alguém resolva, permanecemos no celular enquanto alguém tenta conversar, utilizamos o último recurso sem repor ou descarregamos tensões emocionais justamente sobre aqueles que estão mais próximos.

Nos espaços públicos, como em um supermercado, o padrão repete-se silenciosamente: carrinhos abandonados no estacionamento, corredores bloqueados por conversas desatentas, produtos refrigerados deixados em prateleiras inadequadas, pequenas infrações justificadas pela pressa individual.

No ambiente digital, talvez o fenômeno tenha alcançado sua expressão mais amplificada. Compartilhamos informações sem verificar veracidade, reagimos impulsivamente protegidos pela distância, exigimos respostas imediatas, buscamos validação por indignação constante e consumimos conteúdo sem reconhecer autoria.

Nenhuma dessas ações parece grave isoladamente. Entretanto, quando milhões de pessoas priorizam continuamente o próprio microinteresse, surgem consequências sociais que ninguém deseja deliberadamente.

Por que saber não é suficiente

Otto Scharmer, Professor Sênior do MIT Sloan School of Management, descreve que grande parte da ação humana ocorre em modo automático — aquilo que ele chama de downloading. Reagimos ao presente utilizando padrões mentais herdados do passado. Mesmo quando compreendemos intelectualmente a necessidade de mudança, continuamos operando a partir de medo, escassez percebida e autoproteção.

Durante décadas acreditamos na chamada teoria do déficit de informação: se as pessoas soubessem mais, agiriam melhor. Hoje sabemos que nunca tivemos tanto acesso ao conhecimento e, ainda assim, enfrentamos crises sistêmicas crescentes. O problema não parece ser falta de informação, mas uma crise de percepção.

Grande parte das tensões contemporâneas pode ser compreendida como resultado de três desconexões profundas: a desconexão de nós mesmos, visível em níveis crescentes de ansiedade e exaustão; a desconexão dos outros, expressa em polarização e baixa confiança social; e a desconexão da natureza, refletida na exploração ambiental.

Egoísmo como estágio de desenvolvimento

Enquanto experimentarmos o mundo a partir da lógica do "eu separado", comportamentos egoístas não serão exceção, mas consequência natural — mesmo entre pessoas éticas e bem-intencionadas.

Pesquisadores do desenvolvimento adulto, como Robert Kegan e Bill Torbert, acrescentam uma dimensão importante a essa discussão ao demonstrar que a capacidade de equilibrar interesse próprio e

bem coletivo evolui ao longo da vida psicológica. Nos níveis mais comuns da vida adulta, identidade e segurança estão profundamente associadas a desempenho, competência e reconhecimento. Não buscamos prejudicar ninguém; contudo, priorizamos metas locais mesmo quando produzem impactos sistêmicos negativos.

O aspecto mais intrigante é que o próprio sistema social recompensa esse comportamento. O egoísmo contemporâneo frequentemente aparece disfarçado de eficiência, ambição ou responsabilidade profissional — razão pela qual se torna tão difícil reconhecê-lo.

Por que sistemas resistem à mudança

Se agir de forma mais cooperativa parece tão lógico, por que a mudança é tão lenta? Porque sistemas sociais não buscam necessariamente o melhor estado possível; buscam estabilidade. Organizações, famílias e sociedades desenvolvem equilíbrios implícitos que oferecem previsibilidade psicológica, mesmo quando geram sofrimento.

Quando alguém começa a agir de forma menos egocêntrica — ouvindo mais profundamente, compartilhando poder ou questionando premissas estabelecidas — algo inesperado ocorre: o sistema reage. Robert Kegan descreveu esse fenômeno como imunidade à mudança. Novos comportamentos expõem silenciosamente que o modo atual de funcionamento não é inevitável, gerando ansiedade coletiva. Assim, pessoas que tentam introduzir maior consciência frequentemente são percebidas como ingênuas, lentas ou idealistas, não porque estejam erradas, mas porque ameaçam o equilíbrio existente.

O verdadeiro desafio do nosso tempo

Aqui emerge um paradoxo evolutivo. Os estágios convencionais de desenvolvimento mantêm sistemas funcionando; estágios mais avançados permitem que evoluam. Contudo, evolução implica instabilidade temporária, e sistemas humanos tendem a resistir exatamente às mudanças que poderiam torná-los mais saudáveis.

Criamos sistemas globais profundamente interdependentes, enquanto continuamos operando psicologicamente como indivíduos separados tentando maximizar segurança pessoal. Assim nasce o paradoxo central: ninguém deseja o resultado final e, ainda assim, todos contribuem para produzi-lo diariamente.

A transformação social provavelmente não começará em grandes reformas ou discursos inspiradores, mas nos momentos invisíveis em que escolhemos cooperação em vez de vantagem imediata — quando cedemos passagem, escutamos antes de reagir, assumimos responsabilidade pelo espaço comum ou consideramos impactos além do próprio interesse.

Mudança sistêmica raramente começa pela maioria. Ela começa por minorias que toleram tensão prolongada. Pesquisas em dinâmica social mostram que transformações culturais frequentemente emergem quando cerca de 10–25% do grupo sustenta novos padrões de comportamento de forma consistente. Antes disso, ocorre fricção. Depois disso, ocorre virada.

Civilizações não se transformam apenas por decisões históricas grandiosas. Elas mudam lentamente nos pequenos gestos cotidianos que parecem insignificantes demais para importar. Talvez o oposto do egoísmo não seja o altruísmo heroico, mas algo muito mais simples e profundamente humano: ampliar

gradualmente o círculo dentro do qual reconhecemos quem somos.

Porque, no limite, o "outro" nunca esteve realmente separado de nós.

Referências bibliográficas

KABAT-ZINN, Jon. Full catastrophe living: using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness. New York: Delta, 1990.

KEGAN, Robert. The evolving self: problem and process in human development. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

KEGAN, Robert; LAHEY, Lisa Laskow. Immunity to change: how to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization. Boston: Harvard Business Press, 2009.

SCHARMER, C. Otto. Theory U: leading from the future as it emerges. 2. ed. San Francisco: Berrett-Koehler, 2016.

SMITH, Adam. The theory of moral sentiments. London: Penguin Classics, 2009.

TORBERT, William R. et al. Action inquiry: the secret of timely and transforming leadership. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004.

WILBER, Ken. A theory of everything: an integral vision for business, politics, science and spirituality. Boston: Shambhala, 2001.

HARARI, Yuval Noah. Sapiens: a brief history of humankind. New York: Harper, 2015.

HAN, Byung-Chul. A sociedade do cansaço. Petrópolis: Vozes, 2017.

BOHM, David. On dialogue. London: Routledge, 1996.

NOTA: Partes deste ensaio foram desenvolvidas em diálogo com modelos de linguagem de inteligência artificial, utilizados como suporte à exploração de ideias, à formulação de argumentos e ao refinamento da linguagem. Todo o conteúdo gerado por IA foi revisado, editado e integrado pelo autor, a fim de garantir precisão, coerência e alinhamento com o sentido pretendido. O enquadramento conceitual, a estrutura, os argumentos e todas as decisões editoriais finais são inteiramente obra do autor, com a IA atuando como ferramenta criativa e analítica — à semelhança de um assistente de pesquisa ou parceiro editorial. A responsabilidade integral pelo conteúdo é do autor.