

49 - O sucesso que não sabe parar

TITLE: #49 - O sucesso que não sabe parar

SUBTITLE: Liderança, complexidade e o preço invisível da carreira executiva

AUTHOR: Leonardo Comparsi de Oliveira

DATE: March 17, 2026

URL: <https://www.linkedin.com/pulse/49-o-sucesso-que-n%C3%A3o-sabe-parar-leonardo-comparsi-de-oliveira-f98af/>

Recentemente conversei com um ex-vice-presidente de uma grande empresa brasileira que havia acabado de se aposentar após uma carreira brilhante. Décadas de decisões estratégicas, metas alcançadas, equipes lideradas e resultados consistentes. Do ponto de vista corporativo, tratava-se de uma trajetória exemplar — daquelas que normalmente aparecem em livros de liderança ou em perfis de executivos bem-sucedidos.

No entanto, algo na conversa chamava atenção. Mesmo fora da empresa, sem agenda lotada ou reuniões intermináveis, seu corpo e sua mente ainda pareciam operando em um modo permanente de tensão. Em vários momentos surgiam frases reveladoras: "Não dá para parar." Ou ainda: "Sempre tem algo que precisa ser resolvido." Não era apenas um hábito profissional. Parecia um estado interno profundamente consolidado.

Essa experiência não é incomum. Ao longo de anos observando executivos seniores — diretores, vice-presidentes e CEOs — torna-se evidente que muitos carregam um padrão psicológico e fisiológico que foi decisivo para o sucesso profissional, mas que cobra um preço silencioso ao longo da vida. Em grande medida, esses líderes foram recompensados durante décadas exatamente por determinados comportamentos: urgência, controle, foco em resultados, capacidade de resolver problemas rapidamente e disposição para assumir responsabilidades em ambientes competitivos.

O que raramente se discute é que esses mesmos padrões podem produzir efeitos colaterais profundos — tanto na saúde quanto na qualidade da experiência humana.

O padrão invisível do sucesso executivo

Executivos que chegam ao topo das organizações costumam compartilhar certos traços comportamentais relativamente consistentes. Não se trata de falhas de caráter ou defeitos pessoais. Na verdade, são estratégias adaptativas que funcionaram extremamente bem dentro de um determinado modelo de organização e de mercado.

Um primeiro traço recorrente é o estado permanente de urgência. A vida executiva frequentemente exige decisões rápidas, múltiplas prioridades simultâneas e alta pressão por resultados. Com o tempo, o organismo passa a operar em um padrão quase contínuo de ativação do sistema nervoso simpático — o circuito biológico associado à resposta de luta ou fuga. Esse estado mobiliza energia, foco e velocidade de ação. Em contextos competitivos, ele pode ser altamente eficaz.

O problema é que, quando mantido durante anos ou décadas, esse padrão fisiológico passa a se tornar o "normal". O corpo desaprende a descansar. A mente passa a interpretar o mundo permanentemente como um campo de problemas a serem resolvidos. Daniel Siegel descreve esse fenômeno como uma forma de hiperativação crônica do sistema nervoso. O organismo permanece preparado para reagir, mesmo quando não há uma ameaça real. Parar deixa de ser apenas uma decisão racional. Torna-se um desafio biológico.

Outro padrão frequente entre executivos de alto desempenho é a identidade profundamente associada ao papel profissional. O cargo deixa de ser apenas uma função e passa a se tornar um elemento central da identidade pessoal. O valor próprio passa a estar, muitas vezes de maneira implícita, ligado à capacidade de produzir resultados, resolver crises e liderar processos complexos. Quando essa identidade é construída ao longo de décadas, perguntas aparentemente simples podem se tornar desconfortáveis: quem sou eu quando não estou exercendo esse papel? O que resta quando a agenda deixa de estar cheia?

Robert Kegan descreve esse processo como uma característica da chamada mente socializada, na qual a identidade individual está profundamente vinculada às estruturas externas de reconhecimento. Muitos líderes evoluem posteriormente para o que ele chama de mente autoral, capaz de orientar a própria vida a partir de valores internos. Apenas uma pequena parcela, porém, alcança o estágio da mente auto-transformadora, na qual a própria identidade torna-se objeto contínuo de reflexão.

Há ainda outro elemento frequente na trajetória de executivos bem-sucedidos: uma crença forte no controle. Grande parte do sucesso organizacional depende da capacidade de estruturar processos, planejar cenários e reduzir incertezas. Em ambientes relativamente estáveis, essa abordagem produz excelentes resultados. Mas ela também cria uma narrativa implícita sobre o funcionamento do mundo: se algo deu errado, alguém não controlou direito. Esse tipo de lógica começa a encontrar limites em contextos mais complexos.

Também é comum observar uma orientação quase automática para solução imediata. Executivos são treinados para resolver problemas rapidamente. Essa habilidade é extremamente valiosa em situações técnicas ou operacionais, mas pode reduzir a capacidade de observar profundamente sistemas complexos antes de intervir.

Por fim, muitos líderes desenvolvem um forte senso de hiper-responsabilidade. A sensação de que tudo depende deles pode ser uma força poderosa para a execução. Ao mesmo tempo, ela cria uma pressão interna constante que se acumula ao longo do tempo.

Esses padrões explicam, em grande medida, o sucesso de muitas carreiras. Mas o mundo organizacional mudou — e continua mudando rapidamente.

Um breve parêntese pessoal

Durante grande parte da minha própria carreira, eu também assumi muitos desses comportamentos. Acreditava sinceramente que esse era o caminho natural para o crescimento profissional. Trabalhar intensamente, assumir responsabilidades cada vez maiores, entregar resultados consistentes e manter um nível elevado de exigência consigo mesmo e com os outros.

De fato, esse caminho trouxe conquistas importantes. Alcancei resultados relevantes para as organizações em que atuei e fui reconhecido por isso. Mas, em determinado momento, algo começou a mudar. Passei a questionar meus próprios comportamentos e decisões. Comecei a perceber que, muitas vezes, havia agido quase automaticamente em nome dos objetivos da empresa, sem refletir criticamente sobre as implicações mais amplas das minhas ações.

Algumas dessas percepções foram difíceis de encarar. Reconhecer que determinadas decisões podem ter produzido externalidades ou impactos não intencionais não é um processo confortável. Em vários momentos foi triste e doloroso me dar conta disso.

Ao mesmo tempo, essa tomada de consciência acabou se tornando uma espécie de ponto de inflexão. Foi justamente essa inquietação que impulsionou uma transformação profunda na forma como passei a entender liderança, sucesso e responsabilidade, reconectando-me com um propósito que por muito tempo pareceu descolado e incompatível com minha vida profissional.

Liderança em contextos complexos

Nas últimas décadas, as organizações passaram a operar em ambientes cada vez mais caracterizados por interdependência global, inovação tecnológica acelerada, crises climáticas, instabilidade geopolítica e mudanças sociais profundas. Esses contextos apresentam características típicas de sistemas complexos: causalidade não linear, múltiplas perspectivas legítimas, efeitos emergentes e alto grau de incerteza.

Nesse tipo de ambiente, as estratégias tradicionais baseadas exclusivamente em controle, previsão e execução encontram limites claros. Pesquisas sobre desenvolvimento adulto sugerem que lidar com complexidade exige não apenas novas ferramentas, mas novas formas de interpretar a realidade. Bill Torbert demonstrou que líderes operam a partir de diferentes lógicas de ação — estruturas cognitivas e emocionais que moldam a forma como interpretam situações e tomam decisões. Níveis mais convencionais de consciência tendem a buscar controle e previsibilidade. Níveis pós-convencionais desenvolvem maior capacidade de lidar com ambiguidade, paradoxos e interdependências sistêmicas.

Entre as capacidades mais importantes nesse contexto está a regulação interna. Líderes capazes de lidar com complexidade desenvolvem a habilidade de regular o próprio estado fisiológico. Em vez de reagir automaticamente à pressão, conseguem manter presença e clareza mesmo em ambientes incertos. Daniel Goleman e Daniel Siegel demonstram que essa capacidade está profundamente associada ao equilíbrio entre os sistemas nervosos simpático e parassimpático. O primeiro mobiliza energia para ação e resposta rápida. O segundo permite recuperação, reflexão e estabilidade emocional. Liderar em contextos complexos exige exatamente essa integração: saber mobilizar energia quando necessário, mas também saber desacelerar para perceber padrões mais amplos.

Outra capacidade essencial é a tomada de perspectiva ampliada. Problemas complexos raramente possuem uma única interpretação correta. Líderes maduros conseguem considerar simultaneamente múltiplos pontos de vista sem reduzir prematuramente a diversidade de perspectivas. Essa habilidade está profundamente associada ao pensamento sistêmico.

Há também uma mudança importante do controle para a influência sistêmica. Em sistemas complexos, ninguém controla todas as variáveis. A liderança passa a consistir menos em comandar e mais em criar condições para que padrões positivos emerjam dentro do sistema.

A integração das polaridades

Outro elemento fundamental da liderança madura é a capacidade de lidar com polaridades. Barry Johnson mostrou que muitos dilemas organizacionais não são problemas a serem resolvidos, mas tensões permanentes a serem administradas. Eficiência e cuidado, estabilidade e inovação, controle e autonomia são exemplos de polaridades que não podem ser eliminadas. A maturidade consiste em aprender a integrar esses polos em vez de escolher um lado contra o outro.

Curiosamente, essa integração também ocorre no nível fisiológico. A alternância saudável entre ativação simpática e regulação parassimpática permite equilibrar ação decisiva com presença reflexiva. Talvez uma das marcas mais claras da liderança madura seja justamente essa capacidade de agir intensamente no mundo sem perder a estabilidade interior.

O que permanece quando a carreira termina

Quando executivos chegam ao fim da carreira — seja por aposentadoria ou por uma mudança de ciclo — muitas vezes emerge uma pergunta silenciosa: o que realmente importou? Curiosamente, as respostas raramente giram em torno de indicadores financeiros, metas atingidas ou posições hierárquicas alcançadas. Esses elementos foram importantes durante a trajetória, sem dúvida. Mas quando vistos à distância, tendem a perder centralidade.

Três dimensões humanas passam a aparecer com mais clareza. A primeira são relações significativas: vínculos de amizade, família e confiança construídos ao longo da vida. A segunda é sentido de contribuição: a sensação de que o trabalho deixou algo positivo para outras pessoas ou para a sociedade. A terceira é paz interior: a capacidade de descansar dentro de si mesmo sem a necessidade constante de provar valor ou resolver problemas.

Essas dimensões apontam para uma redefinição profunda do que significa sucesso. Durante grande parte da carreira, o sucesso tende a ser medido externamente — cargo, renda, poder ou reconhecimento. Com o passar do tempo, torna-se evidente que esses indicadores representam apenas uma parte da experiência humana.

Talvez o verdadeiro desafio do nosso tempo seja construir carreiras de alto impacto sem sacrificar a integração interior. Porque, no final das contas, o sucesso profissional pode abrir muitas portas. Mas a qualidade da vida que encontramos do outro lado delas depende de algo mais profundo: nossa capacidade de viver com presença, consciência e integridade.

Referências bibliográficas

GOLEMAN, Daniel. *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books, 1995.

GOLEMAN, Daniel. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

JOHNSON, Barry. *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*. Amherst: HRD Press, 1992.

KEGAN, Robert. In *Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

KEGAN, Robert; LAHEY, Lisa. *Immunity to Change*. Boston: Harvard Business Press, 2009.

SIEGEL, Daniel J. *The Mindful Brain*. New York: Norton, 2007.

SIEGEL, Daniel J. *Aware: The Science and Practice of Presence*. New York: TarcherPerigee, 2018.

TORBERT, William R. et al. *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. San Francisco: Berrett-Koehler, 2004.

COOK-GREUTER, Susanne. *Postautonomous Ego Development*. Harvard Graduate School of Education, 2005.

SNOWDEN, Dave; BOONE, Mary. *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review, 2007.

WILBER, Ken. *Integral Psychology*. Boston: Shambhala, 2000.