

## 53 - Quando o poder se distribui, a organização amadurece

TITLE: #53 - Quando o poder se distribui, a organização amadurece

SUBTITLE: Autogestão, desenvolvimento humano e a nova fronteira da liderança corporativa

AUTHOR: Leonardo Comparsi de Oliveira

DATE: April 14, 2026

URL: <https://www.linkedin.com/pulse/53-quando-o-poder-se-distribui-organiza%C3%A7%C3%A3o-comparsi-de-oliveira-2scvf/>

---

Existe uma premissa silenciosa que moldou a arquitetura das organizações ao longo do último século: para que uma empresa funcione bem, alguém precisa concentrar o poder de decisão. Essa ideia, raramente questionada de forma explícita, organizou estruturas, legitimou hierarquias e definiu o que entendemos por liderança. Em contextos mais estáveis, ela produziu resultados relevantes. No entanto, à medida que o ambiente empresarial se tornou mais dinâmico, interdependente e imprevisível, essa mesma lógica passou a revelar seus limites. A questão central deixou de ser a eficiência da hierarquia e passou a ser a sua capacidade de lidar com complexidade.

E é nesse deslocamento que a autogestão emerge não como uma ruptura ideológica, mas como uma resposta estrutural a um problema concreto: a crescente incapacidade de sistemas centralizados processarem, com qualidade e velocidade, a multiplicidade de informações e decisões que caracterizam o mundo contemporâneo.

O ponto de partida dessa discussão precisa ser cuidadosamente posicionado. O problema não é a hierarquia em si. Ela continua sendo útil — e, em muitos casos, necessária — para orientar direção estratégica, garantir coerência organizacional e alocar recursos em larga escala. O problema surge quando a hierarquia se torna o único canal legítimo de decisão, criando um monopólio da autoridade que desacopla a organização da realidade em que opera.

Nesse arranjo, a informação nasce na ponta, onde o trabalho acontece, mas precisa subir camadas antes de se tornar decisão. Ao longo desse trajeto, ela é filtrada, reinterpretada e, frequentemente, empobrecida. A decisão, por sua vez, retorna tardiamente, já distante do contexto que lhe deu origem. Esse descompasso gera atrasos, reduz a qualidade das respostas e enfraquece a apropriação por parte de quem executa. Mais sutilmente, ele também limita a inteligência coletiva da organização, ao restringir o número de perspectivas efetivamente consideradas nos processos decisórios.

Distribuir poder, nesse sentido, não é um gesto político nem uma concessão cultural. É uma intervenção estrutural para liberar capacidade cognitiva e adaptativa. Trata-se de reposicionar a autoridade para mais perto da realidade do trabalho, permitindo que a organização responda com maior fluidez, precisão e responsabilidade.

Essa redistribuição, no entanto, produz efeitos que vão muito além da eficiência operacional. Ela altera profundamente a experiência humana dentro das empresas — e é justamente nesse plano que reside uma das transformações mais relevantes e menos compreendidas do movimento de autogestão.

Em modelos tradicionais, mesmo profissionais altamente qualificados operam, ao longo do tempo, sob um regime de dependência decisória. Há um limite implícito para a autonomia: pensa-se até certo ponto, decide-se até certo nível e, diante da incerteza ou do risco, escala-se para a instância superior. Essa dinâmica, embora funcional, produz um efeito cumulativo de redução da autoria. O trabalho passa a ser executado com competência, mas com baixa implicação subjetiva. A responsabilidade é fragmentada, o engajamento torna-se circunstancial e a relação com a organização tende a assumir um caráter mais instrumental do que existencial.

Quando o poder começa a se distribuir, essa equação se transforma. O primeiro movimento que emerge é o resgate da agência. As pessoas deixam de operar apenas dentro de um escopo definido por outros e passam a participar ativamente da construção das respostas organizacionais. Isso não significa ausência de direção, mas mudança na natureza da participação. A pergunta deixa de ser "o que esperam de mim?" e passa a incluir "o que precisa ser feito — e qual é o meu papel nisso?". Esse deslocamento, aparentemente simples, altera profundamente a relação com responsabilidade, iniciativa e tomada de decisão.

Em paralelo, observa-se um fortalecimento do pertencimento. Participar de decisões relevantes cria um vínculo mais concreto com o sistema organizacional. A empresa deixa de ser percebida como uma estrutura externa — um lugar onde se trabalha — e passa a ser vivida como um espaço de coautoria. Esse pertencimento não é retórico; ele se constrói na prática, à medida que as pessoas percebem que suas contribuições influenciam efetivamente o rumo das coisas. O resultado é um engajamento mais profundo, menos dependente de incentivos extrínsecos e mais sustentado por sentido.

Outro efeito relevante é o desenvolvimento de maturidade psicológica e relacional. A ausência de um centro decisório único exige que o sistema desenvolva competências mais sofisticadas, como a capacidade de sustentar ambiguidade, dialogar com perspectivas divergentes, negociar prioridades e assumir consequências. Em vez de recorrer automaticamente à autoridade superior como mecanismo de resolução, as pessoas passam a operar em um espaço de maior responsabilidade compartilhada. Esse processo não é trivial nem isento de tensão. Ele exige aprendizado, prática e, muitas vezes, desconforto. No entanto, é precisamente nesse processo que a organização se torna um ambiente de desenvolvimento, e não apenas de execução. A autogestão, nesse sentido, não apenas requer maturidade — ela funciona como um sistema que a produz.

Há ainda um aspecto menos tangível, mas facilmente perceptível em organizações que avançam nessa direção: o aumento da vitalidade do sistema. Quando as pessoas têm espaço real para contribuir, decidir e influenciar, o trabalho deixa de ser apenas uma sequência de tarefas e passa a assumir um caráter mais expressivo. A energia organizacional muda. As interações tornam-se mais autênticas, a criatividade encontra mais espaço e a responsabilidade deixa de ser um peso imposto para se tornar uma condição assumida. Essa vitalidade não elimina conflitos, mas transforma sua natureza. Em vez de tensões reprimidas ou deslocadas, surgem conflitos mais explícitos, porém potencialmente mais produtivos.

O caso da Mercur, no Brasil, ilustra com clareza esse conjunto de transformações. Trata-se de uma empresa industrial, com história consolidada e inserção real de mercado, que decidiu rever profundamente seu modelo de gestão ao perceber que suas intenções estratégicas — especialmente no campo socioambiental — não se sustentavam sob uma lógica tradicional de comando e controle. A resposta foi um movimento consistente de redução de hierarquias, ampliação da participação nas

decisões e redefinição do papel da liderança. Jorge Hoelzel Neto descreve esse processo como uma mudança de mentalidade que exigiu diminuir o controle centralizado e envolver mais pessoas nas decisões, sobretudo aquelas diretamente impactadas por elas. Esse movimento não ocorreu de forma espontânea; ele demandou um trabalho contínuo de aprendizagem organizacional, criação de novos espaços de diálogo e revisão de práticas profundamente enraizadas. A substituição simbólica do papel de "diretor" pelo de "facilitador" expressa, de forma sintética, essa transição: a liderança deixa de ser o centro da decisão para se tornar a sustentação do processo coletivo.

Quando observamos experiências internacionais, percebemos que esse não é um fenômeno isolado. Empresas como Morning Star, Buurtzorg, Patagonia e Haier, cada uma a seu modo, operam com níveis significativos de distribuição de poder, adaptados às suas realidades específicas. O que as conecta não é um modelo único, mas um princípio comum: a compreensão de que, em ambientes complexos, a inteligência organizacional precisa ser distribuída para ser efetiva. Esses casos também demonstram que a autogestão não está restrita a determinados setores ou tipos de negócio. Ela pode emergir em contextos industriais, de saúde, de consumo ou tecnologia, desde que haja um alinhamento entre a natureza do trabalho, o desenho organizacional e as capacidades desenvolvidas pelas pessoas.

Esse último ponto é crucial, porque uma das principais razões pelas quais iniciativas de autogestão fracassam está na desconexão entre estrutura e capacidade. Não é incomum que organizações tentem distribuir poder sem preparar adequadamente seus sistemas humanos para sustentá-lo. Removem-se camadas hierárquicas, mas não se desenvolvem competências de decisão. Amplia-se a autonomia, mas não se garante transparência de informação. Incentiva-se o protagonismo, mas não se constrói segurança psicológica. O resultado é um ambiente de ambiguidade excessiva, onde a liberdade não encontra suporte e rapidamente se converte em desorganização. A conclusão, muitas vezes precipitada, é que a autogestão não funciona. Na realidade, o que não funcionou foi uma implementação incompleta.

As críticas mais frequentes à autogestão precisam ser analisadas à luz dessa complexidade. A ideia de que, sem hierarquia, ninguém decide, ignora que a decisão depende menos da presença de autoridade formal e mais da clareza de critérios, papéis e informações. A afirmação de que o modelo exige pessoas muito maduras é parcialmente verdadeira, mas não invalida sua adoção; ao contrário, reforça a necessidade de investir no desenvolvimento dessas capacidades. A crença de que a autogestão não escala é desafiada por exemplos concretos de organizações que operam em larga escala com estruturas distribuídas. É a percepção de perda de controle revela, muitas vezes, uma confusão entre controle centralizado e controle efetivo. O que se perde, de fato, é a ilusão de que o topo pode compreender e governar sozinho a totalidade do sistema.

Isso não significa que não haja custos ou trade-offs. A autogestão exige mais clareza, mais diálogo, mais transparência e mais responsabilidade. Ela demanda tempo de aprendizagem, revisão de práticas e, frequentemente, uma redefinição profunda do papel das lideranças. Em contrapartida, oferece ganhos que vão além da eficiência: maior qualidade decisória, maior capacidade adaptativa, engajamento mais profundo e desenvolvimento contínuo das pessoas. O que está em jogo, portanto, não é apenas um modelo de gestão, mas uma escolha sobre como a organização se relaciona com sua própria inteligência.

Para o C-level, a questão central não deveria ser se a autogestão é uma alternativa desejável em termos abstratos, mas em que medida o modelo atual está limitando a capacidade da organização de responder ao ambiente em que opera. Quantas decisões são hoje atrasadas por excesso de centralização? Quantas

oportunidades são perdidas porque a informação não chega a quem decide — ou porque quem decide está distante do problema? Quanto potencial humano permanece subutilizado simplesmente porque não há espaço legítimo para sua manifestação?

Distribuir poder, nesse contexto, não é um gesto de renúncia. É um ato de maturidade organizacional. É reconhecer que a liderança, em ambientes complexos, não se exerce pela concentração da autoridade, mas pela capacidade de criar condições para que a inteligência coletiva se manifeste com qualidade. É entender que o desenvolvimento da organização e o desenvolvimento das pessoas não são agendas paralelas, mas dimensões interdependentes de um mesmo processo.

Quando o poder se distribui, a organização não apenas se torna mais ágil ou mais inovadora. Ela se torna mais consciente de si mesma. E, ao fazer isso, amplia sua capacidade de agir de forma responsável, adaptativa e sustentável em um mundo que já não admite respostas simples para problemas complexos.

## ## Referências Bibliográficas

BUURTZORG. About us. Disponível em: <https://www.buurtzorg.com>. Acesso em: mar. 2026.

HAIER. RenDanHeYi Model. Disponível em: <https://www.haier.com>. Acesso em: mar. 2026.

HOELZEL NETO, Jorge. Entrevista ao Projeto Draft. Disponível em: <https://www.projetedraft.com>. Acesso em: mar. 2026.

MERCUR. Narrativas Mercur. Disponível em: <https://mercur.com.br>. Acesso em: mar. 2026.

MORNING STAR. Self-Management Model. Disponível em: <https://www.morningstarco.com>. Acesso em: mar. 2026.

PATAGONIA. Ownership Structure. Disponível em: <https://www.patagonia.com>. Acesso em: mar. 2026.

---

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.