

## 54 - Não é uma crise de execução

É desconfortável dizer isso em voz alta, especialmente para quem construiu carreira, reputação e resultados dentro do modelo atual. Mas talvez uma das perguntas mais importantes do nosso tempo seja esta: e se o problema não estiver apenas em "como melhorar o business", mas em reconhecer que a forma dominante de fazê-lo já ultrapassou o limite do que é humano, sustentável e, no fundo, inteligente?

Durante décadas, o business foi uma força extraordinária de progresso material. Escalou soluções, conectou mercados, ampliou acesso, gerou riqueza. Não há como negar. Mas há uma diferença entre reconhecer sua contribuição histórica e ignorar seus efeitos colaterais acumulados. E é exatamente aqui que a tensão começa a se tornar incontornável: o mesmo sistema que gera valor também tem produzido, de forma crescente, esgotamento, desconexão e perda de sentido em larga escala.

Não se trata de um problema marginal. Trata-se de uma condição difusa, silenciosa e normalizada. As pessoas estão crunched. Comprimidas por agendas que não cabem no tempo real, por demandas que nunca cessam, por expectativas que se acumulam sem fechamento. Estão funcionando, mas operando no limite — emocionalmente desgastadas, cognitivamente saturadas, fisicamente cansadas e existencialmente distantes de qualquer experiência mais profunda de significado. O mais inquietante é que isso deixou de ser exceção. Tornou-se padrão.

## A máquina que esgota — e ainda se justifica

Uma das razões pelas quais esse modelo persiste é sua incrível capacidade de se explicar. Há sempre um argumento plausível. A pressão do mercado. A exigência dos acionistas. A competição global. A disrupção tecnológica. A necessidade de eficiência. O cliente cada vez mais exigente. Tudo parece fazer sentido quando visto isoladamente. E, no entanto, quando essas justificativas se somam, o resultado coletivo é um sistema que exige mais do que as pessoas podem sustentar sem adoecer.

Esse é um ponto crucial: o business contemporâneo não se apresenta como opressor. Ele se apresenta como inevitável. E é justamente essa aparência de inevitabilidade que o torna tão difícil de questionar. Porque o problema não é apenas o que ele faz com as pessoas, mas o fato de que ele construiu uma narrativa que legitima esse impacto como custo necessário.

Só que o custo continua sendo pago — e ele é alto. Sob a superfície das apresentações bem estruturadas, das metas batidas e dos relatórios consistentes, há uma quantidade significativa de gente cansada demais para pensar com clareza, com medo demais para discordar com coragem e desconectada demais para sustentar relações de confiança genuína. Há uma erosão silenciosa da vitalidade humana acontecendo dentro de ambientes que, paradoxalmente, se descrevem como de alta performance.

## Quando o trabalho perde o sentido, o desgaste se multiplica

O ser humano é capaz de suportar pressão, esforço e sacrifício quando há coerência entre o que se faz e o que se acredita. Quando existe um fio de sentido que conecta ação e propósito, mesmo contextos exigentes podem ser vividos com dignidade. O que se torna insustentável não é apenas o volume de trabalho, mas o esvaziamento simbólico do trabalho.

Em muitas organizações, esse esvaziamento já aconteceu. Pessoas não estão apenas cansadas — estão desengajadas em um nível mais profundo, onde a questão deixa de ser "quanto trabalho eu tenho" e passa a ser "por que isso importa?". E quando essa pergunta não encontra resposta, o esforço deixa de ser vivido como contribuição e passa a ser sentido como drenagem.

O mais problemático é que, enquanto o sentido diminui, as exigências aumentam. O sistema pede mais entrega de pessoas que já estão internamente distantes do que fazem. E, diante disso, cria-se uma equação difícil: quanto menos significado, maior precisa ser o esforço para sustentar a performance. Isso acelera o desgaste. E o desgaste, por sua vez, reduz ainda mais a capacidade de perceber sentido. É um ciclo que se retroalimenta.

### ## O paradoxo das organizações modernas

Talvez nunca tenhamos tido tantas iniciativas organizacionais voltadas ao desenvolvimento humano quanto agora. Programas de bem-estar, trilhas de liderança, práticas de escuta, agendas de diversidade, inclusão, cultura, propósito. Tudo isso é real — e, em muitos casos, bem-intencionado. Ainda assim, algo não fecha.

O que emerge em muitas organizações é um paradoxo incômodo: quanto mais se fala de pessoas, mais gente parece adoecer dentro das empresas. Isso não acontece porque as iniciativas são inúteis, mas porque elas frequentemente coexistem com uma lógica operacional que permanece intocada. A empresa oferece práticas de cuidado, mas mantém estruturas que geram adoecimento. Desenvolve líderes para serem mais humanos, mas os mede por métricas que incentivam comportamentos defensivos. Fala de autonomia, mas concentra decisões. Incentiva colaboração, mas recompensa competição interna.

Esse desalinhamento produz um fenômeno corrosivo: o cinismo organizacional. E o cinismo é devastador porque rompe algo essencial — a crença de que o discurso pode, de fato, se tornar prática. Quando as pessoas deixam de acreditar nisso, elas não apenas se desengajam. Elas se protegem. E sistemas compostos por pessoas em modo de proteção raramente conseguem inovar, confiar ou transformar de forma consistente.

### ## Uma falha de modelo — não apenas de gestão

Diante disso, torna-se cada vez mais evidente que o problema não é apenas de execução, nem de liderança isolada, nem de cultura no sentido mais superficial. Há algo mais profundo em jogo: uma falha no próprio modelo de como concebemos o business.

O modelo dominante trata pessoas como unidades de desempenho a serem otimizadas. Assume que motivação pode ser gerida por incentivos, que comportamento pode ser controlado por métricas e que resultado pode ser extraído por pressão contínua. Funciona — até certo ponto. Mas esse ponto parece ter sido ultrapassado.

Porque pessoas não são apenas operadoras de tarefa. São sistemas vivos, com necessidades de coerência interna, pertencimento, autonomia real, descanso, expressão e significado. Quando essas dimensões são negligenciadas, o sistema até continua rodando, mas com perda progressiva de inteligência, criatividade e capacidade relacional.

Um sistema que esgota as pessoas compromete a si mesmo. Ele pode manter desempenho no curto prazo, mas perde qualidade de decisão, capacidade de adaptação e profundidade de conexão no longo prazo. E isso, em um mundo cada vez mais complexo, não é um detalhe operacional. É um risco estratégico.

## O que talvez precise deixar de existir

Dizer que o business deveria deixar de existir é, claro, uma provocação. Mas talvez seja uma provocação necessária para abrir espaço a uma pergunta mais relevante: o que, exatamente, dentro do business atual, precisa morrer?

Talvez precise desaparecer a ideia de que crescimento infinito é sempre desejável. Talvez precise morrer a crença de que eficiência justifica qualquer custo humano. Talvez precise ser abandonada a lógica de que controle gera mais resultado do que confiança. Talvez seja hora de questionar a noção de que performance é apenas entrega mensurável no curto prazo. E, principalmente, talvez precise deixar de existir a normalização do sofrimento como parte inevitável do sucesso.

## Um business mais lúcido — ou nenhum futuro sustentável

O oposto de um business adoecido não é um business ingênuo. Não se trata de suavizar metas ou romantizar organizações. Trata-se de elevar o nível de consciência com que o sistema opera. De reconhecer que nenhuma estratégia é realmente inteligente se depende do esgotamento contínuo daqueles que a executam. De aceitar que prosperidade sem dignidade humana é, no limite, uma forma sofisticada de violência.

Isso implica revisão de premissas. Implica redesenhar estruturas de poder, repensar métricas, reconfigurar relações de trabalho, ampliar o horizonte temporal das decisões. Implica, sobretudo, desenvolver lideranças capazes de sustentar essa transição — lideranças que não apenas operem o sistema atual com mais eficiência, mas que consigam questionar suas bases com coragem e responsabilidade.

Porque a alternativa não parece promissora. Um sistema que continua comprimindo pessoas tende a gerar mais reatividade, mais superficialidade, mais fragmentação. E isso, cedo ou tarde, compromete não apenas o bem-estar, mas a própria capacidade de gerar valor de forma consistente.

## Talvez não seja o fim — mas um convite à transformação

A frase inicial pode soar destrutiva, mas talvez ela seja, na verdade, um convite. Não ao fim do business, mas ao fim de sua forma adoecida. Não à negação do resultado, mas à ampliação do que entendemos por valor. Não à rejeição da eficiência, mas à recusa de obtê-la à custa da vitalidade humana.

Se o business como é feito hoje desaparecesse, talvez isso nos fizesse bem porque abriria espaço para algo mais íntegro. Um modo de organizar trabalho que não exija que as pessoas se afastem de si mesmas para performar. Um modelo em que liderar não seja sinônimo de pressionar, mas de criar contexto. Em que crescer não implique esgotar. Em que sucesso não precise ser sustentado por uma base silenciosa de desgaste.

Talvez o verdadeiro avanço não esteja em fazer melhor o que já fazemos. Mas em ter coragem suficiente para deixar morrer o que já não serve — para que algo mais vivo, mais lúcido e, no fim, mais humano, possa emergir.

## ## Referências Bibliográficas

BERARDI, Franco "Bifo". Depois do futuro. São Paulo: Ubu Editora, 2019.

CHESNUT, Diane; COOK-GREUTER, Susanne R. Postautonomous ego development: A study of its nature and measurement. Cambridge: Harvard Graduate School of Education, 1999.

FRANKL, Viktor E. Em busca de sentido: um psicólogo no campo de concentração. Petrópolis: Vozes, 2008.

FREEMAN, R. Edward. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

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

KAHN, William A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990.

KARASEK, Robert; THEORELL, Töres. Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books, 1990.

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.

LALOUX, Frederic. Reinventando as organizações. Curitiba: Voo, 2017.

PINK, Daniel H. Motivação 3.0: drive – a surpreendente verdade sobre o que nos motiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SENNETT, Richard. A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2009.

SIMON, Herbert A. Designing organizations for an information-rich world. In: GREENBERGER, Martin (ed.). *Computers, communications, and the public interest*. Baltimore: Johns Hopkins Press, 1971.

SNOWDEN, Dave; BOONE, Mary E. A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 11, p. 68–76, 2007.

VARELA, Francisco; THOMPSON, Evan; ROSCH, Eleanor. A mente incorporada: ciências cognitivas e experiência humana. Porto Alegre: Artmed, 2003.

WHEATLEY, Margaret J. Leadership and the new science: discovering order in a chaotic world. San Francisco: Berrett-Koehler, 2006.

---

\*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.\*