



FELICIDADE ORGANIZACIONAL

O IMPERATIVO QUE NOS AFASTA DO QUE BUSCAMOS

DR. MARCELLO DE SOUZA

FELICIDADE ORGANIZACIONAL

O imperativo que nos afasta
do que buscamos

Uma investigação filosófica, neurocientífica e comportamental
sobre o que realmente sustenta o bem-estar nas organizações

MARCELLO DE SOUZA,PH.D

Todos os direitos reservados. 2026
Rev. 001/ 2026. Este material foi produzido integralmente por
Marcello de Souza
Proibido toda e qualquer cópia deste conteúdo



"A felicidade que o mercado vende às organizações não é felicidade. É a performance da felicidade — e essa performance tem um preço que só aparece na conta do ser humano."

Dr. Marcello de Souza

ÍNDICE



INTRODUÇÃO

O CULTO QUE NINGUÉM QUESTIONOU

CAPÍTULO 1 — A FÁBRICA DA ILUSÃO: DE HAWTHORNE AOS DIRETORES DE FELICIDADE

- Hawthorne: quando o humano entrou no cálculo
- A indústria da resposta pronta
- Harvard, Ben-Shahar e o que se perdeu na tradução
- Will Davies e a indústria da felicidade

CAPÍTULO 2 — O QUE A NEUROCIÊNCIA SABE — E O QUE ELA ADMITE NÃO SABER

- O que os exames realmente mostram
- Antonio Damásio e o corpo que pensa
- A armadilha sedutora das escalas e testes
- Nietzsche e o escândalo da felicidade como objetivo

CAPÍTULO 3 — FELICIDADE E PRODUTIVIDADE: O PARADOXO QUE OS DADOS REVELAM

- O que Dejours encontrou nas entranhas do trabalho
- A correlação que ninguém quer citar
- A empresa que implantou a felicidade — e o que aconteceu depois
- O humor positivo e a acuidade analítica

CAPÍTULO 4 — O PESO OCULTO DE SER OBRIGADO A SER FELIZ

- Da aspiração ao dever: uma inversão histórica
- O experimento que ninguém cita nas palestras
- O espetáculo da felicidade e suas vítimas silenciosas
- A clínica como espelho
- O Ser que o Ter não alcança

ÍNDICE



CAPÍTULO 5 — SER FELIZ EM SUA VIDA OU SOBRE SUA VIDA

- O que as pesquisas revelaram — e o que isso significa
- O peso ético do trabalho
- A dimensão cultural: o Oriente e o presente que o Ocidente esqueceu
- A convergência impossível — e necessária

CAPÍTULO 6 — O QUE REALMENTE SUSTENTA O BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES

- O que a cultura real diz — antes que alguém abra a boca
- Clima: o termômetro que ninguém quer ler
- Segurança psicológica: o que Edmondson descobriu que o mercado distorceu
- Frankl nas organizações: o que sobrevive quando tudo o mais cede
- Liderança: a variável que o mercado subestima e o ser humano jamais esquece
- Confiança: o único fundamento que não tem substituto

CONCLUSÃO — O QUE FICA QUANDO A FELICIDADE PASSA

SOBRE O AUTOR

INDICAÇÕES DE LEITURA

APRESENTAÇÃO



Há um culto que ninguém questiona. Ele tem nome em inglês, cargo nas empresas, cursos em Harvard e um mercado bilionário por trás. Chama-se felicidade organizacional — e a promessa que carrega é sedutora: colaboradores felizes produzem mais, adoecem menos, ficam mais tempo e vestem mais a camisa.

O problema é que essa promessa não resiste ao contato com os dados, com a clínica, com a filosofia — nem com a experiência real de quem trabalha dentro das organizações que a adotaram.

Neste e-book, Marcello de Souza percorre o território que ninguém atravessa com honestidade no mundo corporativo.

A partir de Schopenhauer, Nietzsche, Frankl, Kahneman, Dejours, Damásio, Edmondson e de décadas de prática clínica e consultoria organizacional, este livro demonstra que a felicidade imposta não é bem-estar — é controle com boa intenção declarada. Que o imperativo de ser feliz no trabalho pode ser, paradoxalmente, uma das causas mais eficientes de adoecimento. E que o que as organizações mais precisam não é um Diretor de Felicidade — é a coragem de parar de impedir que as pessoas sejam humanas.

Uma investigação filosófica, neurocientífica e comportamental sobre o que realmente sustenta o florescimento humano nas organizações. Densa, provocativa e sem concessões ao mercado que prefere respostas fáceis a perguntas verdadeiras.



"O homem é guiado na sua busca pela felicidade não pela razão, mas pela ilusão. Em vez de ele ver a realidade, ele prefere abraçar a fantasia; ao invés de enfrentar a verdade, ele prefere uma mentira reconfortante. Iludido, ele vagueia pela vida, sempre em busca de algo que lhe traga satisfação duradoura, sem perceber que a verdadeira felicidade reside na aceitação do presente e na compreensão de si mesmo." - Arthur Schopenhauer

INTRODUÇÃO

O CULTO QUE NINGUÉM QUESTIONOU

Existe uma cena que nunca me abandonou. Após ministrar um workshop sobre clima organizacional em uma empresa de médio porte, fui convidado a permanecer para assistir a uma palestra motivacional destinada a todos os colaboradores. O que encontrei não foi uma palestra. Foi algo que oscilava entre um comício e uma cerimônia religiosa — um culto ao evangelho da felicidade, onde o volume das vozes parecia diretamente proporcional à convicção de que gritar mais alto produziria mais bem-estar. Você já esteve num desses cultos em que as pessoas parecem acreditar que Deus é surdo? Pois bem, ali, provavelmente estavam testando a capacidade auditiva dos próprios colegas.

A frase que ecoou pela sala e ficou registrada em mim com a precisão de um diagnóstico involuntário de época foi esta: a felicidade nos dá poder, nos faz sentir bem, melhora nossos relacionamentos e aumenta nossas chances de promoção. Dita com a convicção de quem anuncia uma lei da física, sem hesitação, sem qualificação, sem a menor consciência do quanto aquela afirmação condensava décadas de simplificação das ciências comportamentais transformadas em produto.

Aquela frase não era ingênua. Era sintomática de algo que se instalou no mundo corporativo como se fosse axioma científico: a crença de que felicidade é um recurso gerenciável, mensurável, implantável — e que cabe à empresa produzi-la, ao líder cultivá-la, ao colaborador demonstrá-la e ao mercado vendê-la. Um negócio redondo. Para todos, exceto para o ser humano que, em algum momento, percebe que o que está sentindo não corresponde ao que se espera que ele sinta — e começa a se perguntar, silenciosamente, se há algo de errado com ele.

Este e-book nasce da suspeita contrária. Não da negação da felicidade como fenômeno humano legítimo e profundo — seria uma negação absurda. Nasce da recusa em aceitar que ela possa ser reduzida a um programa corporativo, a um cargo com título em inglês, a uma pesquisa de satisfação aplicada ao final do trimestre ou a uma sala de jogos instalada no andar do escritório. A felicidade, como pretendo demonstrar ao longo destas páginas, é uma das experiências mais singulares, mais subjetivas e mais resistentes à captura que o ser humano conhece. E justamente por isso, quanto mais se tenta fabricá-la, mais ela escapa. Quanto mais a perseguimos diretamente, mais ela recua. Quanto mais a tornamos obrigação, mais ela se converte em ansiedade.

Ao longo das próximas páginas, vamos percorrer um território que raramente é atravessado com honestidade no mundo organizacional. Vamos examinar de onde veio essa obsessão pela felicidade no trabalho — e quem lucra com ela. Vamos confrontar o que a neurociência realmente sabe sobre o tema, e o que ela admite não saber. Vamos investigar o paradoxo silencioso entre felicidade e produtividade, que os dados revelam e os palestrantes motivacionais ignoram. Vamos mergulhar no peso oculto de ser obrigado a ser feliz, e nos estragos que essa obrigação produz nas relações humanas. E vamos, finalmente, propor algo que seja mais honesto do que a felicidade como meta: a presença como prática, o sentido como bússola, o florescimento como processo.

O que você vai encontrar aqui não é um manual de como ser feliz no trabalho. É uma investigação que provoca mais do que conforta. Porque, no final, só o pensamento que nos desestabiliza tem a capacidade real de nos transformar.

CAPÍTULO I

A FÁBRICA DA ILUSÃO: DE HAWTHORNE AOS DIRETORES DE FELICIDADE

Há uma linearidade curiosa — e profundamente reveladora — que conecta os experimentos realizados na fábrica Western Electric em Hawthorne, nos anos 1920, ao surgimento do cargo de Chief Happiness Officer nos anos 2000. Não é uma linearidade de progresso científico. É uma linearidade de repetição disfarçada de inovação — o mesmo impulso de controlar a experiência humana no trabalho reembalado com a linguagem de cada época.

Hawthorne: quando o humano entrou no cálculo

A fábrica de Hawthorne, em Illinois, entrou para a história do desenvolvimento organizacional por razões que os próprios pesquisadores da época não esperavam encontrar. George Elton Mayo e sua equipe foram contratados para investigar como fatores ambientais — iluminação, temperatura, disposição das estações de trabalho — afetavam a produtividade. O que descobriram subverteu a hipótese inicial: não era a iluminação que mudava o comportamento dos trabalhadores. Era o fato de estarem sendo observados.

Esse fenômeno — que ficou conhecido como Efeito Hawthorne — revelou algo que o taylorismo havia sistematicamente ignorado: o trabalhador não é uma máquina. Tem emoções, relações, expectativas, necessidade de reconhecimento. E essas dimensões afetam sua performance de formas que nenhuma engenharia mecânica consegue controlar.

O reconhecimento foi genuinamente importante. Mas carregou consigo, desde a origem, uma ambiguidade que nunca foi completamente resolvida — e que é o embrião de tudo o que discutiremos neste e-book. As relações humanas passaram a ser investigadas não porque as pessoas importavam em si mesmas, como sujeitos dotados de dignidade intrínseca. Importavam como variável de produção.

O sofrimento humano entrou na equação não para ser aliviado, mas para ser administrado. O bem-estar dos trabalhadores tornou-se um recurso a ser otimizado — e essa lógica, apesar de toda a evolução do pensamento organizacional, nunca foi completamente abandonada.

Mayo, aliás, foi alvo de críticas severas ainda em vida. Acusado de manipular dados, de forçar conclusões que confirmavam suas hipóteses e de produzir ciência a serviço dos interesses do capital industrial, ele representou, desde o início, a tensão irresoluta entre a compreensão genuína do humano e sua instrumentalização. Essa tensão é exatamente aquela que atravessa, décadas depois, a figura do Chief Happiness Officer.

A indústria da resposta pronta

Do legado de Hawthorne nasceram cinco grandes tradições teóricas que moldaram a gestão do século XX: a Teoria Comportamental, a Burocrática, a da Contingência, a dos Sistemas e a Estrutural. Cada uma tentou, à sua maneira, equacionar o humano dentro da lógica organizacional. E cada uma contribuiu, com maior ou menor rigor, para a compreensão do que torna as pessoas capazes de trabalhar bem, com saúde, com compromisso.

O problema não estava nas teorias em si. Estava na forma como foram popularizadas — e no mercado voraz que se formou em torno dessa popularização. Ao longo das décadas seguintes, o universo das consultorias e do mercado editorial produziu uma versão simplificada, higienizada e altamente lucrativa das ciências comportamentais. A complexidade do comportamento humano foi destilada em fórmulas, em hábitos numerados, em promessas de transformação rápida e indolor.

Quem não se lembra? Como Fazer Amigos e Influenciar Pessoas, de Dale Carnegie — um manual de manipulação social disfarçado de sabedoria interpessoal. Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes, de Stephen Covey — e depois, inevitavelmente, o Oitavo Hábito, porque sete nunca bastam. A Reengenharia, que prometeu reinventar as organizações e entregou ondas de demissão embaladas em linguagem de inovação. A lista não tem fim. Não faltam gurus para dizer o que temos que fazer. Não faltam pseudoteorias requentadas vendidas como descobertas. Não falta mercado disposto a comprar certezas sobre aquilo que, por natureza, não admite certeza alguma.

É nesse caldo cultural que o cargo de Chief Happiness Officer emerge nos anos 2000 — não como desenvolvimento científico, mas como produto de mercado. Uma solução pronta para um problema complexo. Um título que soa bem nas apresentações corporativas. Uma resposta antes que a pergunta correta tivesse sido feita.

Harvard, Ben-Shahar e o que se perdeu na tradução

O conceito ganhou tração significativa após a criação de um curso na Universidade Harvard, conduzido pelo professor Tal Ben-Shahar, pesquisador americano-israelense nas áreas de psicologia positiva e liderança. Em 2007, Ben-Shahar lançou o curso que se tornaria referência para o surgimento formal da função no mundo corporativo — e que, naquele contexto, era muito mais rigoroso do que o produto que chegou ao mercado.

Vale recuperar o que Ben-Shahar realmente propôs. Já nos primeiros minutos de suas aulas, ele dizia algo que raramente aparece nas versões corporativas de seu trabalho: se você não se decepcionou, provavelmente não pode ser feliz. Decepção uma, duas, dez vezes — quantas forem necessárias para que seja possível encontrar a felicidade. Em outras palavras, o pesquisador estava apontando que a capacidade de experimentar felicidade está diretamente ligada à capacidade de atravessar decepções. Não de evitá-las. De atravessá-las.

Essa nuance — fundamental para qualquer compreensão séria do tema — foi amplamente descartada pelas empresas que adotaram o cargo de CHO. O que chegou ao mundo organizacional foi uma versão amputada: a felicidade sem o sofrimento que a torna possível. A alegria sem o luto que lhe dá profundidade. O sorriso sem o conflito que o torna genuíno.

Quando a felicidade se torna um mandato cultural, o que se produz não é felicidade. É a performance da felicidade – e essa performance, ao longo do tempo, custa o dobro do que custaria simplesmente permitir que as pessoas sejam humanas.

Will Davies e a indústria da felicidade

Will Davies, em seu livro *The Happiness Industry*, oferece uma das análises mais precisas e desconfortáveis desse fenômeno. Ele demonstra como a felicidade foi gradualmente transformada, ao longo do século XX, em um instrumento de governança — uma métrica que, ao tentar capturar o estado interno dos trabalhadores, acaba por colonizá-lo. A psicologia positiva, que em seus fundamentos acadêmicos é um campo legítimo e rigoroso, foi sequestrada por um mercado que precisava de justificativas científicas para vender bem-estar como produto.

Davies levanta perguntas que raramente aparecem nas reuniões de RH: Quem mede a felicidade dos colaboradores? Com quais instrumentos? A partir de quais pressupostos? E, fundamentalmente: a quem serve o resultado dessa medição? Quando um índice de felicidade cai, quem é responsabilizado — a organização, que criou as condições para isso, ou o colaborador, que não conseguiu ser suficientemente positivo?

A resposta, na maioria dos casos, é perturbadora. As métricas de felicidade corporativa tendem a ser construídas de forma a proteger a narrativa da empresa, não o bem-estar real de seus colaboradores. Elas medem o que é fácil de medir — satisfação com benefícios, percepção de liderança imediata, nível de engajamento declarado — e ignoram sistematicamente o que importa: o quanto cada pessoa consegue ser ela mesma no trabalho, o quanto o que faz tem sentido para ela, o quanto as relações em que está inserida sustentam sua dignidade.

Isso não é um defeito de implementação. É uma característica estrutural de qualquer sistema que tenta capturar a subjetividade humana em números — e depois usa esses números para gerenciar a experiência que tentou capturar.

CAPÍTULO 2

O QUE A NEUROCIÊNCIA SABE — E O QUE ELA ADMITE NÃO SABER

A neurociência contemporânea avançou de forma extraordinária. Somos capazes de observar um neurônio se formar e estabelecer conexões com outros em tempo real. Mapeamos redes de ativação cerebral associadas a estados emocionais específicos. Identificamos a influência de neurotransmissores — dopamina, serotonina, oxitocina, cortisol — em como nos sentimos, como decidimos, como nos relacionamos. Tudo isso é real, é rigoroso e tem implicações práticas significativas para qualquer campo que se ocupe do comportamento humano.

E ainda assim — e aqui reside uma das ironias mais reveladoras do campo —, quando o assunto é felicidade, a neurociência se depara com um limite que suas próprias ferramentas não conseguem transpor. Não é um limite de tecnologia. É um limite de natureza. A felicidade, em sua dimensão mais essencial, não está no cérebro. Está na experiência que o cérebro torna possível. E experiência, por definição, é irredutível a qualquer mapeamento.

O que os exames realmente mostram

Por meio da ressonância magnética funcional — fMRI — e da eletroencefalografia — EEG —, pesquisadores identificaram padrões de atividade cerebral que se correlacionam com experiências que os sujeitos descrevem como positivas. O córtex pré-frontal, o sistema límbico, o núcleo accumbens — associado ao circuito de recompensa — aparecem consistentemente ativados em estados que as pessoas nomeiam como prazer, satisfação, contentamento. Neurotransmissores como dopamina e serotonina foram estudados extensivamente. A conectividade entre diferentes regiões cerebrais foi mapeada em busca de padrões associados ao bem-estar duradouro.

O problema não está na qualidade dessas investigações. É rigorosa. O problema está na pergunta que elas sistematicamente não conseguem responder: por que o mesmo padrão de ativação cerebral pode corresponder a experiências radicalmente diferentes em pessoas distintas?

Por que a conquista de uma meta produz florescimento em alguém e vazio em outra? Por que a perda de um emprego destrói um e liberta outro? Por que o mesmo estímulo que ativa o circuito de recompensa em um contexto produz nojo em outro?

A neurociência mapeia o como — o substrato neurológico pelo qual a experiência acontece. A felicidade, em sua dimensão mais profunda, resiste ao mapeamento do porquê. E é exatamente o porquê que importa para qualquer pessoa que esteja tentando compreendê-la de verdade, e não apenas administrá-la.

Antonio Damásio e o corpo que pensa

O neurocientista português Antonio Damásio trouxe uma contribuição que complexifica ainda mais a questão. Em sua obra *O Erro de Descartes* — e em trabalhos subsequentes como *O Sentimento de Si* e *Em Busca de Espinosa* —, Damásio demonstrou que as emoções não são ruído que interfere na racionalidade. São a base sobre a qual a racionalidade opera. Sem o sinal emocional, o processo decisório colapsa.

Isso significa que tentar separar a felicidade do sofrimento — criar ambientes onde apenas as emoções positivas são bem-vindas — não é apenas ingênuo. É neurologicamente contraproducente. O cérebro que só processa sinais positivos perde a capacidade de calibrar. Perde a discriminação necessária para distinguir o que realmente importa do que apenas parece importar. Perde, em última instância, a capacidade de decidir bem.

Um líder que só recebe feedbacks positivos porque o ambiente pune a discordância não está sendo protegido da negatividade. Está sendo privado da informação que precisa para liderar com competência. E o mesmo se aplica a qualquer colaborador que aprende, gradualmente, que expressar dúvida ou insatisfação é um risco que não vale correr.

A armadilha sedutora das escalas e testes

Seja qual for o contexto, as tentativas de mensurar a felicidade produzem instrumentos que revelam mais sobre os pressupostos de quem os criou do que sobre a experiência de quem os responde. A *Satisfaction with Life Scale* avalia o quanto as pessoas concordam com afirmações sobre sua vida — mas concordar com uma afirmação num questionário e sentir aquilo que a afirmação descreve são fenômenos completamente distintos.



O Índice de Felicidade Genuína do Botão — o famoso GNH — é uma tentativa admirável de ampliar os critérios de bem-estar para além do PIB, mas produz uma média nacional que nada diz sobre João, sobre Maria, sobre o ser singular que trabalha na sua empresa.

A Escala de Afeto Positivo e Negativo mede estados emocionais num determinado momento — mas o momento seguinte pode ser radicalmente diferente. O Questionário Oxford de Bem-Estar avalia bem-estar psicológico em dimensões como afeto, satisfação e eudaimonia — mas eudaimonia, o conceito aristotélico de florescimento, é precisamente aquilo que resiste a ser capturado por uma escala de concordância. E a Authentic Happiness Inventory de Martin Seligman — um dos nomes mais influentes da psicologia positiva — mede a felicidade autêntica a partir de engajamento, realização e relacionamentos significativos. Tudo certo. Exceto pelo fato de que a autenticidade, por definição, não se deixa medir pela autorrelação.

Certa vez, enquanto aguardava uma consulta odontológica, deparei-me com uma dessas revistas que fazem da felicidade um espetáculo de consumo. Na capa, em letras grandes: Felicidade — Faça o teste e meça a sua. Curioso por natureza, fiz o teste. O resultado colocava-me entre a depressão profunda e um iminente candidato ao suicídio.

Fiquei genuinamente surpreso — não com minha suposta infelicidade, mas com os critérios que a produziram. A revista havia me perguntado se eu tinha a casa que sonhava, o carro que sonhava, a parceira com a estética que sonhava, as viagens que sonhava. Nenhuma questão sobre o que eu valorizava. Nenhuma sobre o que me movia. Nenhuma sobre o que dava sentido ao meu tempo. O Ser estava completamente ausente. Apenas o Ter importava.

A felicidade não pode ser medida porque não é um objeto. É um estado que emerge da relação entre quem somos, o que fazemos, com quem fazemos e por quê. Nenhuma planilha alcança essa equação.

Nietzsche e o escândalo da felicidade como objetivo

Friedrich Nietzsche foi talvez o pensador que mais radicalmente confrontou a felicidade como objetivo existencial — e suas críticas são mais pertinentes hoje do que eram no século XIX, exatamente porque o mercado corporativo transformou em mandato aquilo que ele já denunciava como ilusão.

Para Nietzsche, a busca pela felicidade como meta primária da vida era expressão de uma fraqueza disfarçada de aspiração. Ele a associava ao que chamava de moral do rebanho — a tendência de suavizar a existência, de evitar o conflito, de buscar o conforto como substituto para a potência. Em sua crítica à moral judaico-cristã, via a promessa de felicidade no além-vida como a mais sofisticada das armadilhas: ela ensinava as pessoas a negar o presente em nome de uma recompensa futura que nunca chega — e, ao fazê-lo, produzia ressentimento, aquela corrosão silenciosa que nasce da inveja de quem parece mais feliz.

O amor fati — o amor ao destino — não era, para Nietzsche, conformismo. Era a forma mais exigente de afirmação da vida: a aceitação incondicional de tudo o que ela traz, incluindo e especialmente o sofrimento, o fracasso, a perda.

Não porque sejam bons em si mesmos, mas porque são constitutivos da experiência humana — e negar essa constituição é negar a própria vida. A felicidade que Nietzsche valorizava não era a ausência de tensão. Era, em suas palavras, o sentimento de que o poder cresce, de que um obstáculo é superado. Ela estava no atravessamento, não na evitação.

Trazendo isso para o mundo organizacional: um ambiente que sistematicamente elimina o conflito, que suaviza toda discordância, que trata o desconforto como problema de gestão a ser resolvido, não está promovendo o florescimento humano. Está produzindo exatamente o tipo de enfraquecimento que Nietzsche descrevia — e preparando o terreno para aquilo que as empresas mais temem: a mediocridade silenciosa que ninguém admite e todos percebem.



CAPÍTULO 3

A FELICIDADE E PRODUTIVIDADE: O PARADOXO QUE OS DADOS REVELAM

A premissa que sustenta a maioria dos programas de felicidade corporativa é sedutora em sua simplicidade: colaboradores felizes produzem mais. Ela circula em apresentações executivas, relatórios de RH e discursos de liderança com a autoridade de um dado científico consolidado. O problema é que não é. É uma crença bem-intencionada que encontrou alguns estudos favoráveis e decidiu parar de procurar.

Quando se examina a literatura com seriedade — sem a seleção conveniente que o mercado motivacional pratica —, o quadro que emerge é radicalmente mais complexo, e em alguns pontos diretamente contrário ao que se afirma nos palcos corporativos.

O que Dejours encontrou nas entranhas do trabalho

Christophe Dejours, psiquiatra e pesquisador francês, dedicou décadas ao estudo da psicodinâmica do trabalho — a relação entre as condições laborais, o sofrimento psíquico e os mecanismos de produção. O que ele e seus colaboradores Elisabeth Abdoucheli e Christian Jayet documentaram, a partir dos anos 1980, foi perturbador na sua clareza e ainda mais perturbador na sua consistência histórica: em determinadas doses e por períodos controlados, o sofrimento aumenta a produção individual de forma exponencial.

O mecanismo é simples e brutal. Diante do imediatismo capitalista contemporâneo — com sua acumulação constante de responsabilidades, prazos e demandas — o sofrimento gera um bloqueio inconsciente da consciência reflexiva. O indivíduo entra num ciclo compulsivo de necessidade, ação e alívio temporário. Para evitar o contato com o próprio sofrimento, ocupa-se. Trabalha mais. Não pensa — age. O sistema reflexivo, que Daniel Kahneman chamaria de Sistema 2, é progressivamente desativado em favor do automático. Como Camus descreveu no mito de Sísifo, a repetição se torna o modo de existência: a pedra sobe, desce, sobe novamente — e quem a carrega perde, gradualmente, a capacidade de se perguntar por que continua carregando.

Mas, apesar de tudo isto não se sabe quais são as relações neurais entre experiências passadas e presentes passíveis de desencadear tais atividades. Se quer temos ideia de como acontece a relação da nossa história com a criação da nossa realidade. Tudo ainda é muito abstrato.

O mundo corporativo pós-segunda revolução industrial não criou esse mecanismo. Apenas o reconheceu — e, em muitos casos, passou a administrá-lo com sofisticação crescente. A novidade do século XXI não é o sofrimento como ferramenta de produção. É o sorriso como embalagem para esse sofrimento.

A correlação que ninguém quer citar

Existem linhas de pesquisa que estabelecem correlação negativa entre satisfação profissional declarada e produtividade mensurável. Não são estudos marginais — estão em periódicos revisados por pares, conduzidos por pesquisadores sérios, com amostras significativas. Funcionários em estados de insatisfação moderada — não em colapso, não em crise aguda, mas em desconforto funcional — tendem, em certos contextos, a entregar resultados quantitativos superiores aos de equipes em estados de conforto excessivo.

Isso não é uma defesa do sofrimento organizacional. É um dado que precisa ser compreendido, não ignorado — porque ignorá-lo é exatamente o que permite que o mercado motivacional continue vendendo soluções que não resolvem o problema real. O que está em jogo é a distinção crucial entre esforço motivado por sentido e esforço motivado por medo. O primeiro é sustentável, criativo, comprometido. O segundo é eficiente no curto prazo e devastador no longo. A felicidade imposta não produz o primeiro. Produz uma simulação do segundo com a embalagem do primeiro — e essa simulação tem uma data de vencimento.

A empresa que implantou a felicidade — e o que aconteceu depois

Há alguns anos, participei de uma reunião com diretores de uma empresa de tecnologia de porte médio que havia decidido criar, com todos os recursos disponíveis, um ambiente que priorizava a alegria e a descontração. Salas coloridas, eventos motivacionais regulares, espaços recreativos durante o expediente, mesa de ping-pong no corredor — o repertório completo do que o mercado vende como cultura de bem-estar.

Os líderes haviam sido orientados a sempre manter um tom positivo, a nunca entrar em reuniões carregados, a modelar a felicidade que esperavam ver nas suas equipes. O objetivo era transformar isso em parte da cultura da empresa. Um CHO havia sido contratado para liderar o processo.

Oito meses depois da implantação, os projetos começavam a falhar de forma sistemática e silenciosa. Não havia explosões, não havia conflitos abertos — o que havia era uma deterioração lenta e inexplicável, ao menos para quem ainda acreditava que o ambiente estava funcionando.

Uma pesquisa interna confidencial — que realizei em conjunto com lideranças e colaboradores — revelou o mecanismo. Os colaboradores haviam deixado de reportar riscos. Não porque não os percebessem. Porque haviam aprendido, por observação sistemática do ambiente, que levantar preocupações era percebido como incompatível com a cultura que se havia criado. Quem expressava dúvida parecia pessimista. Quem apontava um problema parecia desmotivado. Quem discordava parecia não ter comprado a proposta. O medo de parecer negativo havia se tornado maior do que o compromisso com a realidade dos projetos.

O resultado: problemas críticos que poderiam ter sido resolvidos em suas fases iniciais cresciam sem oposição, protegidos pela positividade mandatória que impedia que fossem nomeados. A empresa havia construído, com os melhores recursos e as melhores intenções, uma câmara de eco do bem-estar — onde o que circulava não era a verdade, mas a versão da verdade que não incomodava ninguém.

O humor positivo e a acuidade analítica

Isso não é anedota isolada. Estudos comportamentais documentam com consistência que estados de humor positivo reduzem a acuidade analítica em cenários que demandam vigilância crítica. Pessoas em bom humor têm maior dificuldade em identificar inconsistências, em detectar mentiras, em avaliar riscos com precisão. A boa disposição diminui a atenção aos sinais negativos — que são exatamente os sinais que mais importam em ambientes de alta complexidade e alto risco.

Em contextos de liderança e gestão, onde essa vigilância é essencial, forçar estados de felicidade pode literalmente comprometer a qualidade das decisões. Um CEO que se mantém artificialmente positivo não está liderando com coragem. Está se protegendo do desconforto da realidade — e arrastando sua equipe para o mesmo refúgio.

Pesquisas adicionais na psicologia social revelam outros efeitos colaterais do humor positivo que raramente aparecem nas palestras motivacionais: pessoas em bom humor tendem a ser menos generosas em certas situações — ficam com mais bilhetes de prêmio quando têm a opção de compartilhar. São menos inclinadas a ajudar os outros em momentos de necessidade. Em alguns contextos, negociam pior — aceitam acordos desvantajosos porque o estado de boa disposição reduz a disposição para o conflito necessário.

A felicidade constante não é uma virtude organizacional. É um anestésico. E nenhuma organização que adormece sua percepção crítica consegue se manter competitiva, ética ou saudável por muito tempo.

Há ainda um achado que merece atenção especial: em pesquisa conduzida por psicólogos que pediram a participantes que mantivessem um diário detalhado por duas semanas, descobriu-se que aqueles que mais valorizavam a felicidade como objetivo também relatavam maiores níveis de solidão. A hipótese explicativa é consistente com a lógica que temos construído: quando a felicidade se torna uma busca individual e performática, o outro perde centralidade na equação. E sem o outro — sem a alteridade genuína, o risco real do encontro com alguém que pensa diferente —, a felicidade perde o solo em que poderia, paradoxalmente, enraizar-se.

CAPÍTULO 4

O PESO OCULTO DE SER OBRIGADO A SER FELIZ

“Entre as complexidades do mundo, está a insaciável vontade de descobrir a resposta de como ser feliz – uma corrida vertiginosa na qual apenas os lúcidos, após um tempo, percebem sua futilidade. Essa busca incessante nos mantém distantes de nossa essência, ocupados e exaustos, enquanto o vazio persiste. No entanto, a verdadeira questão pode ser mais simples do que imaginamos: tudo o que realmente precisamos fazer é parar, respirar e apreciar cada momento presente em toda a sua plenitude – e então nos perguntar: por quê?”

– Marcello de Souza

Da aspiração ao dever: uma inversão histórica

No século XVIII, os pensadores iluministas proclamaram a busca da felicidade como direito inalienável — um chamado à liberdade individual, à autonomia do ser diante das estruturas que o constroem. John Locke, Thomas Jefferson, Jeremy Bentham: cada um, à sua maneira, afirmava que o florescimento humano era o objetivo legítimo da vida social, e que as instituições existiam para protegê-lo, não para negá-lo. Era uma ideia genuinamente libertadora, nascida do impulso de emancipar o humano do peso de tradições que lhe impunham sofrimento como virtude.

Dois séculos depois, esse mesmo conceito foi invertido em seu signo. A felicidade deixou de ser uma possibilidade que se abre quando as condições são justas — e tornou-se uma exigência que se cobra independentemente das condições. O direito à busca da felicidade transformou-se no dever de ser feliz. E esse dever — silencioso, difuso, onipresente — é um dos fenômenos mais corrosivos da contemporaneidade, especialmente no mundo do trabalho.

As redes sociais completaram e aceleraram essa conversão. Hoje, demonstrar felicidade é uma forma de capital social que se acumula publicamente. Quem não a exhibe é percebido como alguém que falhou — em seus relacionamentos, em sua carreira, em seu desenvolvimento pessoal. A pressão para estar feliz o tempo todo não é apenas estressante do ponto de vista emocional.



É estruturalmente incoerente com a natureza humana, que é constitutivamente ambivalente, atravessada por contradições, por sombras, por tristezas que não desaparecem porque alguém decidiu que deveriam.

O experimento que ninguém cita nas palestras

Um experimento clássico da psicologia comportamental capturou esse paradoxo com uma precisão que deveria ser obrigatória em qualquer treinamento de liderança. Os participantes foram convidados a assistir a um vídeo emocionalmente intenso — filmagens de superações atléticas, vitórias conquistadas após trajetórias de sofrimento real. Metade do grupo, antes de assistir, havia lido uma declaração enfatizando a importância da felicidade em suas vidas. A outra metade não havia lido nada.

O resultado foi contraintuitivo e revelador: aqueles que haviam lido a declaração sobre a importância da felicidade experimentaram, ao assistir ao vídeo, menos felicidade do que o grupo controle. A expectativa elevada criou uma lacuna entre o que deveriam sentir e o que sentiram. A felicidade tornada imperativo se converte em padrão de desempenho emocional — e quando não se atinge esse padrão, o que vem não é apenas a ausência da felicidade esperada. Vem a culpa por não tê-la encontrado. E a culpa contamina exatamente o estado que se buscava alcançar.

Esse mecanismo opera nas organizações de forma análoga e sistemática. Ao criar culturas onde a positividade é mandatória e a expressão de emoções difíceis é socialmente penalizada — implicitamente ou explicitamente —, as empresas não estão promovendo felicidade. Estão produzindo performance de felicidade. E performance de felicidade é, por definição, o oposto da felicidade genuína: é uma dissociação entre o que as pessoas sentem e o que demonstram que, ao longo do tempo, corrói a autenticidade, a confiança, a saúde mental e, eventualmente, a própria organização.

O espetáculo da felicidade e suas vítimas silenciosas

Barbara Ehrenreich, em seu livro *Bright-sided* — traduzido para o português como *Sorria ou Morra* —, documenta com rigor como a cultura do positivismo compulsório causou danos reais e mensuráveis em contextos que vão das salas de quimioterapia às salas de reunião corporativas. Ela descreve como, especialmente em períodos de crise econômica e demissões em massa, a linguagem da positividade foi mobilizada pelas empresas não como cuidado genuíno com seus colaboradores, mas como estratégia de contenção de conflito. Manter as pessoas acreditando que tudo poderia melhorar se elas pensassem de forma mais positiva era, em muitos casos, uma forma de evitar conversas difíceis sobre responsabilidades, injustiças e escolhas organizacionais que prejudicavam a maioria para beneficiar uma minoria.

A felicidade como fachada. A positividade como anestésico social. O sorriso como gestão de imagem. Isso não é teoria — é o que observo, ano após ano, nos processos de desenvolvimento organizacional que conduzo. Empresas que investem pesadamente em programas de bem-estar enquanto mantêm culturas que sistematicamente adoecem suas pessoas. Líderes que pregam equilíbrio e queimam suas equipes com demandas impossíveis. CHOs que organizam eventos de integração enquanto as condições reais de trabalho deterioram silenciosamente.

A clínica como espelho

Ao longo de anos de trabalho clínico, encontrei inúmeras manifestações concretas desse paradoxo. Uma delas ficou particularmente registrada.

Atendi uma profissional — comissária de bordo em uma empresa aérea com cultura organizacional fortemente orientada à positividade — que havia internalizado de forma tão profunda o imperativo da felicidade que passou a aplicá-lo em sua vida pessoal com a mesma rigorosa consistência. Qualquer conversa difícil em casa era evitada: poderia parecer negatividade. Qualquer expressão de insatisfação era contida: não combinava com quem ela havia aprendido a ser.

Dois anos depois do início de nosso trabalho, o casamento chegou ao fim. Não por explosão, não por traição, não por conflito declarado. Por encolhimento progressivo. A superficialidade havia substituído a intimidade — e intimidade, como sabe qualquer terapeuta, é construída exatamente nos momentos em que somos capazes de mostrar ao outro aquilo que não está funcionando em nós. Quando se aprende que isso é inaceitável no trabalho, aprende-se a suprimi-lo em casa também. E a supressão sistemática do que é real é o caminho mais seguro para o isolamento — mesmo dentro de um relacionamento.

Eva Illouz, em seu estudo sobre as transformações afetivas do capitalismo contemporâneo, capturou esse fenômeno com precisão sociológica. Ela observou que a incorporação de práticas emocionais ao ambiente corporativo produziu um efeito paradoxal: as pessoas passaram a tratar a vida pessoal com a mesma lógica instrumental que aprenderam a aplicar no trabalho. Relacionamentos passaram a ser gerenciados. A espontaneidade cedeu espaço ao protocolo emocional. O lar tornou-se cada vez mais frio e calculado — e, não por acaso, muitas pessoas passaram a preferir o trabalho ao lar, porque ao menos no trabalho a solidão era envolta em movimento, em tarefas, em a sensação de que algo estava sendo produzido.

A infelicidade transcende seu próprio significado quando a tornamos proibida. Ela não desaparece. Vai para baixo, para dentro, para onde não pode mais ser nomeada – e de lá opera com força redobrada.

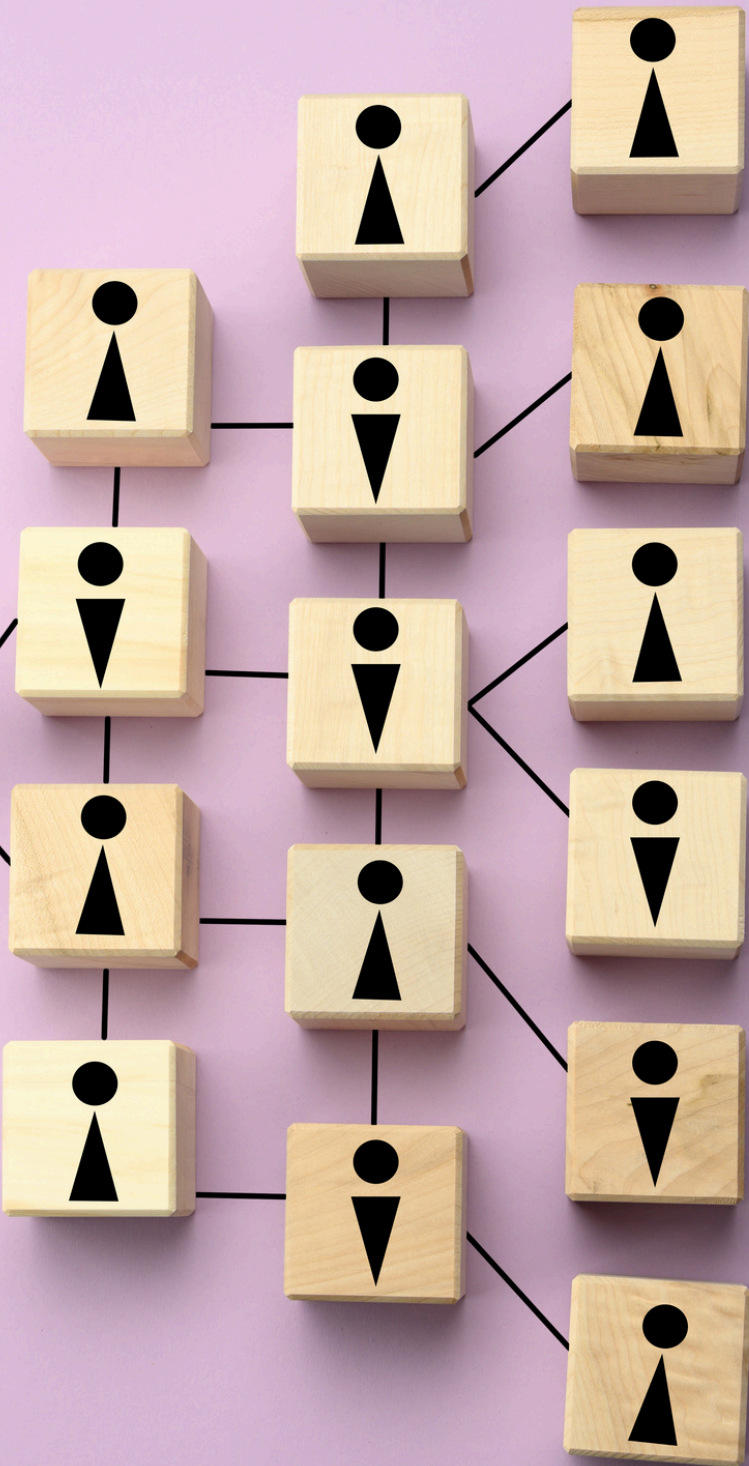
O Ser que o Ter não alcança

Há uma distinção que percorre toda esta discussão e que raramente é nomeada com clareza no mundo corporativo: a diferença entre o Ter e o Ser. A felicidade que a cultura contemporânea nos vende é quase exclusivamente uma felicidade do Ter.

Ter o cargo, ter o salário, ter os benefícios, ter o reconhecimento, ter a promoção, ter a sala com janela. Os testes de felicidade corporativa medem, na maioria das vezes, o nível de satisfação com o que se tem.

Mas o Ser não aparece nessas métricas. O Ser é quem você é quando ninguém está observando. É a qualidade da sua relação com o próprio trabalho. É o quanto o que você faz ressoa com o que você valoriza. É o quanto você consegue ser você mesmo — contraditório, imperfeito, genuíno — no ambiente onde passa a maior parte do seu tempo acordado. E o Ser, por sua natureza irredutível à métrica, fica sistematicamente de fora das pesquisas de clima, dos índices de engajamento e dos relatórios de felicidade que as empresas produzem trimestralmente.

Isso não é um detalhe. É o núcleo do problema. Porque você pode ter tudo o que uma organização é capaz de oferecer e ainda assim sentir que algo essencial está ausente. E quando esse sentimento de ausência não pode ser nomeado — porque o ambiente ensina que nomear o vazio é sinal de fraqueza ou de ingratidão —, ele se transforma em exatamente o tipo de adoecimento que os programas de felicidade afirmavam prevenir.



CAPÍTULO 5

SER FELIZ EM SUA VIDA OU SOBRE SUA VIDA

Daniel Kahneman — Prêmio Nobel de Economia, um dos pensadores mais rigorosos sobre os mecanismos da mente humana — propôs uma distinção que, quando levada a sério, transforma completamente a forma como entendemos a felicidade no trabalho e na vida. A diferença entre ser feliz em sua vida e ser feliz sobre sua vida.

Ser feliz em sua vida é a felicidade experienciada — a qualidade hedônica dos instantes que atravessamos. É o prazer de uma conversa significativa, a satisfação de resolver um problema difícil, o conforto de uma tarde sem urgências. É o que o self experienciador registra no momento em que vive. Esse é o eu que sente — e sua unidade é o instante.

Ser feliz sobre sua vida é a felicidade memorada — a avaliação retrospectiva que o self recordador constrói sobre o que viveu. É a resposta à pergunta que fazemos quando nos afastamos da correnteza do cotidiano e olhamos para o conjunto: valeu a pena? Construí algo que reconheço como meu? Comprometi-me com algo que importa? Esse é o eu que narra — e sua unidade é a trajetória.

Esses dois tipos de felicidade não apenas diferem em natureza. Frequentemente entram em conflito — e é exatamente nesse conflito que residem muitas das contradições mais profundas do comportamento humano no trabalho.

O que as pesquisas revelaram — e o que isso significa

Estudos conduzidos com profissionais de diferentes culturas, hierarquias e faixas etárias revelaram algo consistente e, em muitos aspectos, surpreendente. Quando perguntadas sobre o tipo de felicidade que desejavam para a vida toda — o horizonte mais longo que conseguiam imaginar —, a maioria escolhia a felicidade experienciada: quero viver momentos bons. Cerca de 82% dos americanos pesquisados e 69% dos europeus fizeram essa escolha.

Mas quando a mesma pergunta era refeita com um horizonte temporal de horas — o que você quer para a hora seguinte? —, algo curioso acontecia. Metade das pessoas mudava de resposta. Escolhia a felicidade memorada. Optava por fazer algo que, no futuro, permitisse olhar para trás com orgulho — mesmo que isso significasse abrir mão do prazer imediato.

O dado mais revelador está nessa mudança. As pessoas tomam decisões de hora em hora que, acumuladas ao longo de meses e anos, constroem uma vida diferente daquela que dizem querer. Declaram valorizar a experiência vivida — e na prática sacrificam o presente em nome de um futuro que, quando chega, já foi preenchido por outro conjunto de sacrifícios. Essa dissociação não é hipocrisia. É uma das expressões mais precisas do que Kahneman chamou de ilusão do foco: a tendência de sobrestimar o impacto de um único fator na nossa felicidade enquanto ignoramos todos os outros que, no momento presente, estão sendo negligenciados.

O peso ético do trabalho

Há um achado nessas pesquisas que merece atenção especial, porque revela algo sobre a relação profunda entre trabalho e identidade que raramente é articulado com clareza. Quando as pessoas foram convidadas a pensar no que queriam para a hora seguinte, muitas relataram que uma espécie de ética tomava conta delas. Sentiam que deveriam dar mais atenção ao trabalho em andamento — não por obrigação externa, mas por um senso interno de que sua trajetória seria avaliada, que no futuro olhariam para esse momento e precisariam se reconhecer nele.

Isso é extraordinário. Significa que muitos trabalhadores carregam, mesmo sem vocabulário explícito para isso, a distinção que Kahneman articulou: sabem que o eu que vai recordar é diferente do eu que está vivendo — e em certos momentos, escolhem sacrificar o segundo para honrar o primeiro. O problema é quando essa escolha deixa de ser consciente e se torna um padrão compulsivo — quando postergar a felicidade presente se torna a única estratégia disponível, e o futuro onde essa felicidade seria permitida nunca chega porque foi novamente adiado.

A dimensão cultural: o Oriente e o presente que o Ocidente esqueceu

Quando a pesquisa foi estendida para culturas orientais — com quase 500 participantes no Japão e na China —, os resultados apresentaram uma consistência diferente e reveladora. Trabalhadores japoneses e chineses tenderam a escolher a felicidade experienciada tanto para a vida quanto para a hora seguinte, com percentuais significativamente mais elevados do que os ocidentais — cerca de 89% para a vida e 80% para a hora seguinte.

Os pesquisadores atribuíram essa consistência à influência de tradições filosóficas e espirituais que, há séculos, ensinam o valor da atenção ao momento presente. O budismo, o taoísmo, o confucionismo — em perspectivas distintas, compartilham a ideia de que a realidade se encontra no instante, e que o sofrimento nasce da fuga desse instante, seja para o passado da culpa ou para o futuro da ansiedade. A meditação, nesses contextos, não é uma técnica de bem-estar importada pelo mercado corporativo. É uma epistemologia — uma forma de conhecer e de habitar o tempo.

Isso tem implicações diretas para organizações globais que tentam aplicar modelos universais de felicidade corporativa. O que funciona como senso de pertencimento numa cultura pode ser percebido como intrusão em outra. O que gera motivação aqui pode gerar constrangimento ali. A universalização da felicidade organizacional não é apenas simplista — é etnocentricamente equivocada. E um CHO que não compreende isso está, no melhor dos casos, sendo bem-intencionado de forma ineficaz.

A convergência impossível — e necessária

O que as pesquisas de Kahneman apontam, em última análise, é que a felicidade no trabalho não pode ser pensada em função de uma única perspectiva. Ela exige a integração de duas ordens de experiência que frequentemente se contradizem: o prazer do presente e o orgulho do futuro. O instante vivido e a trajetória narrada. O eu que sente e o eu que recorda.

Um CHO que não faz essa distinção está condenado a produzir programas que respondem a uma das dimensões ignorando a outra — e, ao fazê-lo, potencializa exatamente a insatisfação que tentava resolver. Porque você pode criar todas as condições para que as pessoas se sintam bem agora e ainda assim deixá-las sem o sentido de trajetória que transforma momentos em uma vida. E pode criar todas as condições para que as pessoas construam algo de que se orgulharão no futuro e ainda assim privá-las do prazer do presente que tornaria esse futuro suportável.

A pergunta que raramente se faz aos colaboradores — com a profundidade que merece — é: que tipo de felicidade você está buscando neste momento da sua trajetória profissional? Qual é a relação entre o que você faz hoje e aquilo que, daqui a dez anos, você se orgulhará de ter feito? E o que você precisa de seu trabalho agora — não como benefício, não como remuneração, mas como experiência — para que esses dez anos não sejam apenas um custo a pagar?

Quando essa pergunta é feita com seriedade — não como dinâmica de integração, mas como investigação genuína de quem tem interesse real na resposta —, ela revela algo que nenhuma pesquisa de clima consegue capturar: a qualidade da relação que cada pessoa tem com o próprio tempo, com o próprio trabalho, com o próprio futuro. E essa qualidade é o território onde o bem-estar real começa ou, quando ausente, onde o adoecimento se instala.



CAPÍTULO 6

O QUE REALMENTE SUSTENTA O BEM-ESTAR NAS ORGANIZAÇÕES

“A verdadeira felicidade é aquela que não depende de coisa alguma que está fora do íntimo de nós mesmos.”

– Antoine de Saint-Exupéry

Se a felicidade não pode ser imposta, fabricada ou gerenciada como produto — e espero ter demonstrado, ao longo das páginas anteriores, que não pode —, o que resta ao campo organizacional? Essa é a pergunta que os críticos do que argumentei farão. E é uma boa pergunta. A resposta não é o abandono do tema. É sua radicalização.

Em vez de perguntar como tornar as pessoas felizes — pergunta que conduz invariavelmente a simplificações que não funcionam ou que funcionam às custas da autenticidade humana —, as organizações precisam se fazer uma pergunta mais difícil e mais honesta: que condições permitem que as pessoas floresçam?

Essa distinção não é semântica. É estrutural. Florescer — o que Aristóteles chamava de eudaimonia, e que poderíamos traduzir como viver em concordância com o melhor de si mesmo — é um processo ativo, não um estado passivo. Não acontece quando alguém nos proporciona felicidade de fora. Acontece quando encontramos condições para exercer nossas capacidades de forma que ressoe com o que valorizamos, dentro de relações que nos reconhecem como sujeitos e em um ambiente que sustenta, em vez de sufocar, nossa singularidade. É aqui que quero me deter — não com teoria, mas com aquilo que aprendi no campo, no corpo vivo das organizações que acompanhei ao longo de décadas.

O que a cultura real diz — antes que alguém abra a boca

Há alguns anos, fui chamado a acompanhar um processo de reestruturação em uma empresa familiar de médio porte que atravessava uma crise de liderança. Na primeira reunião com o conselho, recebi um documento elegantemente diagramado: os valores da empresa. Respeito. Transparência. Pessoas em primeiro lugar. A diretora de RH os apresentou com a convicção genuína de quem acredita no que diz.

Nos dias seguintes, comecei a circular pelos andares. Observei. Conversei. E o que encontrei foi uma outra empresa — aquela que existia abaixo dos valores impressos. Uma empresa onde os gestores intermediários não faziam uma única reunião sem antes consultar o que o dono queria ouvir. Uma empresa onde o erro era punido não com feedback, mas com silêncio — a forma mais eficaz de exclusão porque não deixa marcas visíveis. Uma empresa onde pessoas excelentes haviam desenvolvido, ao longo de anos, a habilidade de desaparecer nas reuniões: falar muito sem dizer nada, concordar sem se comprometer, sorrir sem estar presentes.

Quando compartilhei essas observações com a liderança sênior, a reação foi defensiva — como sempre é, quando a verdade contradiz a narrativa. O dono da empresa me perguntou, com irritação contida: mas o que isso tem a ver com felicidade? Respondi: tudo. Porque o que as pessoas sentem no trabalho não é determinado pelos valores que a empresa declara. É determinado pelo que acontece quando alguém erra, quando alguém discorda, quando alguém precisa de ajuda. E nessa empresa, o que acontecia nesses momentos era invisibilidade. E invisibilidade, no campo da experiência humana, é uma forma silenciosa e eficiente de sofrimento.

Edgar Schein, um dos maiores estudiosos de cultura organizacional do século XX, passou décadas demonstrando que a cultura real de uma organização não reside nos artefatos visíveis — logos, valores impressos, cerimônias de premiação — nem mesmo nas crenças e valores declarados. Reside nos pressupostos básicos: aquelas convicções tão profundamente internalizadas que deixaram de ser conscientes. Aquilo que a organização assume como verdadeiro sem nunca questionar, porque questionar significaria abalar o fundamento sobre o qual todo o resto foi construído.

O pressuposto básico daquela empresa era simples e devastador: discordância é deslealdade. Nenhum documento o afirmava. Nenhum gestor o dizia em voz alta. Mas todos os comportamentos o confirmavam — e todos os colaboradores o haviam aprendido, não pela instrução explícita, mas pela observação sistemática das consequências de quem ousara pensar diferente.

Qualquer iniciativa de bem-estar plantada nesse solo produziria, na melhor das hipóteses, um florescimento de fachada. E foi exatamente o que a empresa havia tentado, nos anos anteriores à minha chegada: um programa de reconhecimento, um dia de bem-estar, uma pesquisa de clima cujos resultados nunca foram compartilhados com quem os havia produzido. Iniciativas que não apenas fracassaram — agravaram o problema, porque sinalizaram para os colaboradores que a organização sabia que havia algo errado e havia escolhido a cosmética em vez da cirurgia.

Clima: o termômetro que ninguém quer ler

O clima organizacional é a manifestação situacional e dinâmica da cultura — o que as pessoas sentem quando chegam ao trabalho, quando interagem com seus pares e lideranças, quando recebem ou deixam de receber reconhecimento. É altamente sensível a eventos específicos: uma demissão mal comunicada pode devastar o clima de uma equipe por meses. Um ato de generosidade genuína de uma liderança pode restaurá-lo em dias. Ele não é a causa — é o sintoma. E tratar o sintoma sem investigar a causa é o erro mais caro que uma organização pode cometer.

Naquela empresa familiar, o clima era medido anualmente por uma consultoria externa que entregava um relatório de 40 páginas, cheio de gráficos, com recomendações numeradas. O relatório ficava na gaveta da diretora de RH até o ano seguinte, quando era substituído pelo próximo. Não porque a liderança fosse maliciosa. Porque o relatório dizia coisas que a liderança não estava pronta para ouvir — e não havia sido criado nenhum espaço para que essa prontidão se desenvolvesse. A pesquisa de clima havia se tornado um ritual de inocência organizacional: fazemos a pesquisa, portanto estamos comprometidos com o bem-estar. O compromisso estava com a aparência do compromisso.

Segurança psicológica: o que Edmondson descobriu que o mercado distorceu

Amy Edmondson, professora da Harvard Business School, conduziu ao longo de duas décadas uma das pesquisas mais robustas e contraintuitivas sobre desempenho de equipes. Ela começou investigando equipes médicas — e encontrou algo que a perturbou o suficiente para dedicar o resto da carreira a compreendê-lo: as equipes que reportavam mais erros não eram as piores equipes. Eram as melhores. Não porque errassem mais — mas porque sentiam que podiam falar sobre os erros sem serem punidas por isso.

O conceito que emergiu desse trabalho — segurança psicológica — foi rapidamente adotado pelo mercado corporativo e, como acontece com tudo o que o mercado adota, rapidamente simplificado até perder o que tinha de mais importante. Segurança psicológica virou sinônimo de ambiente agradável, de liderança empática, de reuniões sem julgamento. Virou produto. Virou treinamento de dois dias.

O que Edmondson realmente descobriu é mais exigente e mais incômodo do que qualquer versão simplificada pode acomodar. Segurança psicológica não é a ausência de pressão. Não é um ambiente onde tudo é permitido. Não é gentileza sistematizada. É a crença compartilhada — construída ao longo do tempo, por comportamentos consistentes, e destruída por uma única inconsistência grave — de que o ambiente interpessoal é seguro para a tomada de riscos intelectuais e relacionais. Para fazer a pergunta que ninguém quer fazer. Para dizer que o projeto tem um problema quando todos parecem acreditar que está tudo bem. Para admitir que não sabe — num mundo onde admitir que não sabe frequentemente é lido como incompetência.

Isso é radicalmente diferente de felicidade. Uma equipe psicologicamente segura pode atravessar momentos de grande tensão, pressão e sofrimento — e ainda assim manter sua coesão, sua capacidade de aprendizagem e sua qualidade de entrega.

Porque a tensão e o conflito são processados abertamente, como informação, não suprimidos em nome de uma positividade que não corresponde ao que as pessoas estão vivendo. A segurança psicológica não remove o peso do trabalho. Cria as condições para que esse peso seja distribuído — e transformado.

Frankl nas organizações: o que sobrevive quando tudo o mais cede

Viktor Frankl sobreviveu a Auschwitz, a Dachau e a outros três campos de concentração nazistas entre 1942 e 1945. Psiquiatra antes da guerra, chegou aos campos com uma hipótese teórica sobre a centralidade do sentido na experiência humana. Saiu de lá com algo mais pesado e mais inquebrável do que qualquer hipótese: uma evidência vivida, forjada nas condições mais extremas que a existência humana conheceu.

O que ele observou — e documentou em *Em Busca de Sentido*, talvez o livro mais honesto já escrito sobre a condição humana — foi que a sobrevivência psíquica nos campos não dependia de força física, de status social anterior ou de qualquer recurso material. Dependia da capacidade de encontrar sentido. Aqueles que tinham um porquê — uma missão que os esperava do outro lado, uma pessoa amada a quem precisavam voltar, uma obra que precisava ser terminada — esses suportavam qualquer como. Os que perdiam o porquê, perdiam, pouco a pouco, a capacidade de resistir. Não porque fossem mais fracos. Porque haviam perdido o eixo em torno do qual toda a experiência se organizava.

Trago Frankl para este capítulo não como ornamento filosófico — mas como o argumento mais sólido que conheço contra a agenda da felicidade corporativa. Porque o que ele demonstrou, nas condições mais adversas imagináveis, é que o ser humano não precisa de felicidade para se manter inteiro. Precisa de sentido. E sentido é algo que nenhuma empresa pode oferecer como benefício. Pode apenas criar as condições para que cada pessoa o encontre — ou impedir sistematicamente que isso aconteça.

Nos processos de desenvolvimento que conduzo, uma das perguntas que mais frequentemente provoca silêncio — o tipo de silêncio que precede uma mudança real — é esta: o que você faria neste trabalho mesmo que ninguém estivesse olhando? Não por disciplina, não por medo de consequências, mas porque algo em você reconhece aquilo como seu? Quando a resposta é nada ou não sei, estamos diante de algo que nenhum programa de bem-estar resolve. Estamos diante de uma crise de sentido — e crises de sentido não respondem a salas de relaxamento.

Liderança: a variável que o mercado subestima e o ser humano jamais esquece

Existe uma assimetria fundamental na relação entre líderes e as pessoas que lideram — e ela raramente é nomeada com a honestidade que merece. Os líderes esquecem mais rápido do que as pessoas que lideram. Uma decisão tomada numa tarde de quinta-feira, num momento de pressão, sem toda a informação necessária, e esquecida pela sexta-feira — essa decisão pode viver na memória de um colaborador por anos. Pode definir a qualidade do sono de alguém. Pode reconfigurar a relação que essa pessoa tem com o próprio trabalho, com a própria carreira, com a própria capacidade de confiar.

Líderes não produzem felicidade. Isso está genuinamente além de qualquer competência humana. Mas líderes criam — ou destroem — as condições em que o florescimento pode acontecer. E destroem com muito mais facilidade do que criam. Porque destruir confiança é instantâneo. Construí-la exige consistência ao longo do tempo — e consistência é exatamente o que a pressão por resultados imediatos tende a sacrificar primeiro.

O líder que demonstra vulnerabilidade autêntica — não a vulnerabilidade performática que virou técnica de gestão, mas a vulnerabilidade real de quem admite não saber, de quem pede ajuda, de quem reconhece um erro sem imediatamente enquadrá-lo como aprendizado — esse líder faz algo que nenhum treinamento consegue replicar: normaliza a humanidade dentro do ambiente de trabalho. E quando a humanidade é normalizada, as pessoas param de gastar energia escondendo quem são — e podem finalmente direcionar essa energia para o trabalho.

Existe uma diferença abissal entre você foi incrível hoje e percebi que você encontrou uma solução para aquele problema que três semanas atrás parecia impossível — e que ninguém mais havia pensado em tentar por aquele caminho. A primeira frase é um gesto. A segunda é um ato de reconhecimento real — um sinal de que alguém prestou atenção o suficiente para ver. E ser visto, no sentido mais fundamental da palavra, é uma das necessidades humanas mais primitivas e mais sistematicamente ignoradas pelo mundo corporativo.

O bem-estar organizacional não começa nos programas. Começa no momento em que um líder decide ser honesto sobre o que está acontecendo — mesmo quando a honestidade é inconveniente. Tudo o que vem antes disso é decoração.

Confiança: o único fundamento que não tem substituto

Ao longo de décadas acompanhando organizações em processos de transformação, cheguei a uma convicção que nenhuma teoria contradiz e que a prática confirma sem exceção: o único fundamento sobre o qual qualquer organização verdadeiramente excelente foi construída é a confiança. Não o talento individual — talento sem confiança produz competição destrutiva. Não a estratégia — estratégia sem confiança produz execução sabotada. Não a tecnologia, não o capital, não a marca. A confiança.

Confiança entre pares que sabem que podem contar uns com os outros quando a pressão aumenta. Confiança entre líderes e equipes que sabem que a informação circula de forma honesta — não filtrada para proteger narrativas convenientes. Confiança entre a organização e cada pessoa que nela trabalha: a crença de que o contrato implícito entre elas — não apenas o contrato formal, mas o contrato de sentido, de respeito e de reciprocidade — será honrado mesmo quando as circunstâncias ficarem difíceis.

Quando essa confiança existe, as pessoas não apenas trabalham melhor — trabalham de forma diferente. Com mais presença, com mais risco intelectual, com mais disposição para dizer o que pensam e para ouvir o que não querem ouvir. Porque sabem que o ambiente sustentará essa honestidade, em vez de puni-la.

E quando essa confiança está ausente — quando o ambiente ensinou, através de repetição sistemática, que ser honesto é perigoso —, não há programa de bem-estar no mundo que recupere o que foi perdido. Porque o que foi perdido não é a felicidade. É a disposição de estar presente de verdade. E presença real — não a presença física de corpos sentados em cadeiras, mas a presença humana de mentes e corações genuinamente engajados — é o único recurso que nenhuma automação substitui e nenhum salário compra.

ners

Be

HAPPY



Peace

CONCLUSÃO

O QUE FICA QUANDO A FELICIDADE PASSA

Chegamos ao fim de uma jornada que, deliberadamente, não ofereceu respostas simples. Porque respostas simples para questões humanas complexas são, quase sempre, parte do problema — não da solução. E o mercado que fabrica e vende respostas simples para a felicidade organizacional já tem representantes suficientes, eloquentes e bem remunerados. Não era para mais um deles que este e-book foi escrito.

Percorremos um território que raramente é atravessado com honestidade no mundo do trabalho. Examinamos de onde vem a obsessão corporativa pela felicidade — e quem lucra com ela. Confrontamos o que a neurociência realmente sabe sobre o tema, e o que ela admite não saber. Investigamos o paradoxo silencioso entre felicidade e produtividade. Mergulhamos no peso oculto de ser obrigado a ser feliz, nos estragos que esse peso produz nas relações humanas, na distinção entre o Ser e o Ter que a maioria das métricas organizacionais sistematicamente ignora. Exploramos a diferença entre a felicidade que se vive e a felicidade que se recorda. Entramos nas entranhas da cultura organizacional — no terceiro nível onde Schein localizou os pressupostos básicos que ninguém questiona. E chegamos, finalmente, ao único fundamento que não tem substituto: a confiança que nasce quando as pessoas acreditam que podem ser humanas sem pagar um preço por isso.

Schopenhauer nos alertou sobre a ilusão — e a ilusão que ele descreveu no século XIX nunca foi tão bem financiada quanto é hoje. Nietzsche nos desafiou com o amor fati — a aceitação radical de tudo o que somos, incluindo o que é difícil, contraditório, sombrio — e nos mostrou que a felicidade que vale alguma coisa é a que nasce da superação, não da evitação. Frankl nos mostrou que o sentido é mais robusto e mais fundamental do que a felicidade, e que quem tem um porquê suporta qualquer como. Kahneman nos revelou que o eu que sente e o eu que recorda são diferentes, e que ignorar essa diferença é construir sobre areia qualquer programa de bem-estar.

Dejours nos lembrou que o sofrimento tem uma lógica econômica que as organizações conhecem bem, mesmo quando fingem não conhecer. Damásio nos demonstrou que as emoções não são ruído que perturba a razão — são a base sobre a qual a razão opera. Edmondson nos provou que a segurança psicológica, não a felicidade, é o que produz equipes capazes de aprender. E Illouz nos alertou para o perigo preciso de tratar afeto como técnica de gestão — porque quando o afeto se torna instrumental, ele deixa de ser afeto e se torna controle com boa intenção declarada.

O que todos esses pensadores têm em comum — em perspectivas radicalmente distintas, em línguas diferentes, em séculos diferentes, em disciplinas que frequentemente não conversam entre si — é a recusa em aceitar versões superficiais da experiência humana. É a insistência de que o humano é irreduzível aos modelos que tentam capturá-lo. É a convicção de que a verdade sobre o que somos é sempre mais complexa, mais contraditória e mais rica do que qualquer framework de RH consegue acomodar.

Três perguntas que nenhum programa responde por você

Em vez de concluir com um modelo de cinco passos para implementar a felicidade na sua organização — o que seria uma traição integral a tudo o que foi construído aqui —, proponho três perguntas. Não como técnica. Como espelho.

A primeira: que tipo de presença você está pedindo às pessoas? Você está criando condições para que cada colaborador apareça com autenticidade — com suas dúvidas, suas emoções complexas, seus desacordos, sua singularidade imperfeita — ou você está pedindo uma performance de engajamento que não deixa espaço para o ser humano real? A resposta honesta a essa pergunta revelará mais sobre a saúde real da sua cultura do que qualquer pesquisa de clima. E se a resposta for desconfortável — é porque está correta.

A segunda: o trabalho que você oferece conecta as pessoas a algo que elas consideram genuinamente significativo? Não necessariamente grandioso — o significado pode residir no cuidado preciso com um cliente, na qualidade de um processo, na forma como uma equipe se trata cotidianamente. Mas precisa ser real, percebido, verificável pela experiência de quem o vive. Não fabricado pelo marketing interno.

Não declarado nos valores que estão na parede e que ninguém pratica. Se as pessoas que trabalham com você não conseguem responder, sem hesitação, o que torna o trabalho delas importante — você tem um problema de sentido que nenhum programa de benefícios resolve.

A terceira: suas relações de liderança têm a qualidade humana suficiente para sustentar as pessoas não apenas quando estão bem, mas quando estão atravessando dificuldades? A cultura verdadeira de uma organização não aparece nos eventos de integração, nas festas de fim de ano, nos depoimentos do site. Aparece quando alguém erra. Quando alguém adocece. Quando alguém discorda publicamente de uma decisão. O que acontece nesses momentos — o que realmente acontece, não o que o manual de conduta prescreve — é a cultura. E se o que acontece nesses momentos ensina às pessoas que é melhor se calar, se conformar, se esconder, você não tem um problema de felicidade. Você tem um problema de humanidade.

O que este e-book não é

Este e-book não é uma crítica ao desejo humano de ser feliz. Esse desejo é legítimo, profundo e constitutivo do que somos. É a crítica à instrumentalização desse desejo — à sua captura pelo mercado, à sua transformação em produto gerenciável, à sua redução a uma métrica que serve mais à narrativa das organizações do que ao florescimento real das pessoas que as habitam. É a crítica ao oportunismo intelectual que pega conceitos sérios — psicologia positiva, neurociência, logoterapia, filosofia do bem-estar — e os desidrata até que restem apenas slogans palatáveis, vendáveis, inofensivos.

Porque inofensivo é exatamente o que o conhecimento não pode ser, quando o que está em jogo é a qualidade da vida que as pessoas constroem dentro das organizações onde passam a maior parte de seu tempo acordadas. Conhecimento inofensivo é conhecimento que foi domesticado. E conhecimento domesticado não transforma nada — apenas justifica o que já existe.

A felicidade genuína, quando acontece no trabalho, é sempre um subproduto. Não pode ser o objetivo — porque, como demonstramos, quanto mais a perseguimos diretamente, mais ela recua.

Ela emerge, inesperadamente, de lado, quando estamos comprometidos com algo maior do que nós mesmos. Quando o trabalho tem sentido e as relações têm profundidade suficiente para suportar a verdade. Quando é possível ser humano — contraditório, incerto, imperfeito — sem pedir desculpa por isso.


A felicidade que vale alguma coisa não é aquela que nos foi entregue. É aquela que encontramos no caminho de nos tornarmos quem somos capazes de ser.

Criar as condições para que isso aconteça é mais difícil do que contratar um CHO. É mais exigente do que instalar uma mesa de ping-pong ou aplicar uma pesquisa de clima que ficará na gaveta. Requer coragem institucional — aquele tipo raro de coragem que aceita ouvir o que não quer ouvir e mudar o que é estruturalmente inconveniente mudar, não apenas o que é visualmente fácil de mudar e fotografar para o relatório de sustentabilidade.

Mas é o único caminho que leva a algum lugar real. Todo o resto é administração da aparência — e a aparência, por mais bem administrada que seja, tem uma data de vencimento. O que não tem data de vencimento é a memória que cada pessoa carrega do quanto foi tratada como ser humano ou como recurso. Essa memória não aparece nas pesquisas de clima. Aparece no modo como as pessoas falam da empresa depois que saem dela. No silêncio com que entram nas reuniões. Na forma como olham para o relógio às 17h59.

Schopenhauer disse que o homem vagueia pela vida em busca de algo que lhe traga satisfação duradoura, sem perceber que a verdadeira felicidade reside na aceitação do presente e na compreensão de si mesmo. Depois de tudo o que percorremos juntos neste e-book, permito-me propor um acréscimo: a compreensão de si mesmo só acontece num ambiente que permite que você seja si mesmo. E criar esse ambiente — dentro das organizações, dentro das equipes, dentro das relações de liderança — é a tarefa mais séria, mais urgente e mais negligenciada do nosso tempo.

Não a tarefa de tornar as pessoas felizes. A tarefa de parar de impedir que elas o sejam.

A black and white photograph of a wooden sign mounted on a brick wall. The sign is rectangular and made of three vertical wooden planks. It has a thick black border. The text 'WORK HARD DREAM BIG' is written in a bold, black, sans-serif font, centered on the sign. The words are arranged in four lines: 'WORK' on the first line, 'HARD' on the second, 'DREAM' on the third, and 'BIG' on the fourth. The background is a rough, textured brick wall.

**WORK
HARD
DREAM
BIG**

EPÍLOGO

O que eu não sabia quando comecei

Quando comecei a pesquisar e escrever sobre felicidade organizacional ainda em 2017, acreditava que o problema principal era a superficialidade. Que bastava aprofundar o debate, trazer os autores certos, desmontar os mitos com dados e filosofia — e as organizações começariam a fazer as perguntas certas.

Errei.

Não na direção. Na magnitude. O problema não é superficialidade. É interesse. A felicidade organizacional, do jeito que é vendida e comprada, serve a quem a vende e a quem a compra — e raramente serve ao ser humano que deveria ser seu beneficiário. Essa não é uma acusação de má-fé. É uma observação sobre como os sistemas funcionam: eles tendem a perpetuar aquilo que os sustenta, mesmo quando afirmam estar servindo a outra coisa.

O CHO que implanta um programa de bem-estar numa cultura tóxica não está sendo ingênuo. Está sendo funcional ao sistema que o contratou. A pesquisa de clima que mede satisfação com benefícios e ignora a qualidade das relações de poder não é um instrumento imperfeito. É um instrumento preciso — para o que realmente está sendo medido: a superfície, não a estrutura.

Levei tempo para entender isso. E entendi não na teoria — entendi num corredor, numa tarde de terça-feira, quando uma gestora de RH me disse, com uma candura desarmante: sabe, Marcello, eu sei que não está funcionando. Mas se eu disser isso para o board, vou perder o projeto. Então continuamos.

“Então continuamos.”

Duas palavras. O epílogo de toda a ilusão que este e-book tentou desmontar. Continuamos não porque acreditamos. Continuamos porque parar custa mais do que fingir.

É aqui que a virada acontece — e é aqui que preciso ser honesto sobre o que este livro pode e não pode fazer.

Este e-book não vai mudar as organizações. Organizações não mudam porque leram um livro. Mudam quando o custo de não mudar se torna maior do que o custo de mudar — e esse cálculo raramente é feito com base em evidências filosóficas ou neurocientíficas. É feito com base em dinheiro perdido, talentos que saem, processos trabalhistas, crises de reputação, colapsos de liderança.

O que este livro pode fazer — o único que pode, com honestidade — é mudar a qualidade das perguntas que uma pessoa faz. E uma pessoa com perguntas melhores, num lugar de decisão, vale mais do que qualquer programa de felicidade que o mercado tenha para oferecer.

A virada que não esperava encontrar

Ao longo da pesquisa e da escrita, encontrei algo que não estava procurando. Descobri que as organizações que mais genuinamente se preocupavam com o bem-estar de seus colaboradores não eram aquelas que mais falavam sobre felicidade. Eram aquelas que mais falavam sobre responsabilidade.

Responsabilidade pela qualidade das relações. Pela honestidade das conversas difíceis. Pela coerência entre o que se declara e o que se pratica. Pela disposição de ouvir o que é desconfortável e mudar o que é inconveniente mudar.

Não vi salas de meditação nessas organizações. Vi líderes que sabiam o nome dos filhos dos seus colaboradores — e o nome dos projetos que os estavam destruindo. Vi equipes que discordavam em voz alta e saíam das reuniões mais alinhadas do que entraram. Vi pessoas que erravam sem esconder, que pediam ajuda sem vergonha, que diziam não sei e isso era respondido com vamos descobrir juntos.

Não vi felicidade como programa. Vi felicidade como consequência. Como subproduto não planejado de um ambiente onde ser humano não era um risco.

A organização que mais se aproxima do florescimento humano não é aquela que promete felicidade. É aquela que tem a coragem de ser real.

O convite — e o que ele exige de você

Se você chegou até aqui, há algo que quero te pedir. Não peço que concorde com tudo o que foi escrito — o desacordo produtivo é, como tentei demonstrar, um sinal de saúde, não de problema. Peço algo mais difícil.

Peço que você olhe para o ambiente em que trabalha — ou que lidera, ou que constrói — e faça uma pergunta que a maioria evita: o que acontece aqui quando alguém é genuinamente humano? Quando erra de verdade, quando discorda de verdade, quando está mal de verdade?

Não o que o manual diz que acontece. O que realmente acontece.

Se a resposta for reconhecimento, apoio, espaço — você está num lugar raro. Cuide-o como o bem escasso que é.

Se a resposta for silêncio, punição velada, isolamento progressivo — você tem uma decisão a tomar. Não sobre felicidade. Sobre o tipo de ambiente que você está disposto a habitar, a perpetuar, a liderar. Sobre o que você quer que as pessoas que trabalham com você carreguem quando saírem pela porta às 18h.

Essa é a pergunta que este ebook deixa. Não tem resposta certa. Tem a resposta que você, honestamente, consegue se dar.

E talvez seja isso, no final — essa disposição de fazer a pergunta sem saber a resposta, de olhar para o que é real em vez de para o que é confortável —, talvez seja exatamente isso o que separa quem transforma ambientes de quem apenas os administra.

“Não a tarefa de tornar as pessoas felizes. A tarefa de parar de impedir que elas o sejam. E agora, esta: a tarefa de ter a coragem de começar.”

– Marcello de Souza

Marcello de Souza | Coaching & Você
marcellodesouza.com.br

© Todos os direitos reservados

LEITURAS RECOMENDADAS

Os textos abaixo não são uma bibliografia formal. São obras que, de formas distintas e por razões diferentes, sustentam, provocam ou aprofundam o que foi discutido ao longo deste e-book. Algumas são acadêmicas. Outras são filosóficas. Outras ainda são documentos de experiência vivida. Todas, sem exceção, recusam a versão simplificada do humano. É por isso que estão aqui.

O ENCONTRO E A ÉTICA DA RELAÇÃO

Em Busca de Sentido — Viktor Frankl

O livro mais honesto já escrito sobre a condição humana. Frankl demonstrou, a partir da experiência nos campos de concentração nazistas, que o ser humano não precisa de felicidade para sobreviver — precisa de sentido. Leitura obrigatória para qualquer pessoa que trabalhe com desenvolvimento humano. Não há atalho.

O Mundo como Vontade e Representação — Arthur Schopenhauer

Para quem quiser entender de onde vem a crítica à ilusão que guia a busca humana pela felicidade. Schopenhauer é difícil, denso e perturbador — e por isso indispensável. Mesmo quem discorda sai diferente depois de lê-lo.

Assim Falou Zaratustra — Friedrich Nietzsche

O texto central do pensamento nietzschiano sobre potência, superação e amor fati. Não é um livro sobre como ser feliz — é um livro sobre como deixar de fugir da própria vida. Para ler com calma, mais de uma vez.

A Sociedade do Cansaço —Byung-Chul Han

Han diagnostica com precisão cirúrgica o esgotamento contemporâneo como produto não da repressão — mas da positividade excessiva. A sociedade do desempenho que nos exige sermos a melhor versão de nós mesmos o tempo todo é o pano de fundo invisível de tudo o que este e-book discute. Curto, denso, inescapável.

NEUROCIÊNCIA E PSICOLOGIA

O Erro de Descartes —Antonio Damásio

A demonstração científica mais elegante de que emoção e razão não se opõem — a emoção é o substrato sobre o qual a razão opera. Essencial para quem quer entender por que eliminar as emoções negativas do ambiente de trabalho é neurologicamente contraproducente.

Rápido e Devagar: Duas Formas de Pensar — Daniel Kahneman

Kahneman explora com rigor e acessibilidade os dois sistemas cognitivos que determinam nossas decisões — incluindo a distinção entre o eu experienciador e o eu recordador que está no núcleo do Capítulo 5. Uma das obras mais importantes da psicologia cognitiva do século XXI.

Sorria ou Morra (Bright-sided) —Barbara Ehrenreich

Uma investigação rigorosa e incômoda sobre como a cultura do pensamento positivo causa danos reais e mensuráveis — das salas de quimioterapia às boardrooms corporativas. Ehrenreich escreve com a precisão de quem foi pesquisadora e a coragem de quem não precisa agradar ninguém.

ORGANIZAÇÕES E COMPORTAMENTO

A Organização sem Medo (The Fearless Organization)— Amy Edmondson

O livro definitivo sobre segurança psicológica — o conceito que este e-book propõe como substituto mais honesto e mais eficaz do que o imperativo da felicidade. Edmondson apresenta décadas de pesquisa com clareza e casos reais que tornam o argumento irrefutável.

A Cultura Organizacional e a Liderança — Edgar Schein

A obra mais séria já escrita sobre como as culturas organizacionais realmente funcionam — incluindo o modelo dos três níveis que fundamenta o Capítulo 6. Schein não oferece soluções rápidas. Oferece algo mais raro: compreensão real.

The Happiness Industry — Will Davies

Davies traça a história de como a felicidade foi transformada em instrumento de controle e gestão — e quem lucrou com essa transformação. Não disponível em português, mas essencial para qualquer profissional de RH, liderança ou consultoria que queira entender o terreno que está pisando.

A Psicodinâmica do Trabalho — Christophe Dejours, Elisabeth Abdoucheli e Christian Jayet

O livro que documenta, com rigor científico, a relação entre sofrimento e produção no mundo contemporâneo — e que confronta diretamente a narrativa de que felicidade e produtividade andam sempre juntas. Incômodo, necessário, transformador.

SOCIEDADE E RELAÇÕES HUMANAS

As Emoções que não Passam (Cold Intimacies) — Eva Illouz

Illouz examina como o capitalismo contemporâneo reconfigurou a vida emocional — e como as práticas do mundo corporativo migraram para os relacionamentos pessoais, tornando-os progressivamente mais instrumentais. Essencial para compreender os efeitos colaterais discutidos no Capítulo 4.

O Mapa Não É o Território, o Território É Você — Marcello de Souza

A obra do próprio autor que aprofunda a metodologia DCC — Desenvolvimento Cognitivo Comportamental — e explora como os mapas mentais que construímos sobre nós mesmos e sobre o mundo determinam nossas escolhas, nossas relações e nossa capacidade de florescer. O ponto de partida para quem quer continuar essa conversa.

*A leitura que transforma não é aquela que confirma o que já sabemos.
É aquela que nos deixa sem chão por tempo suficiente
para que algo novo possa crescer.
– Marcello de Souza*



Sobre o Autor

Marcello de Souza iniciou sua trajetória profissional em 1997 como líder e gestor no setor de tecnologia e telecomunicações. Ao longo de quase três décadas, conduziu grandes projetos de estruturação, implantação e otimização de redes no Brasil — acumulando uma perspectiva singular sobre o comportamento humano em ambientes de alta complexidade, alta pressão e transformação constante. Essa experiência de campo nunca o abandonou. É ela que ancora, até hoje, cada análise que faz, cada processo que conduz, cada texto que escreve.

Apaixonado pela psicologia comportamental desde os primeiros anos de carreira, aprofundou seus estudos a partir de 2008, tornando-se Doutor em Psicologia Social.

Hoje, é reconhecido como um dos mais respeitados especialistas brasileiros em Desenvolvimento Cognitivo Comportamental Humano e Organizacional — e sua abordagem, deliberadamente integrativa e interdisciplinar, recusa as simplificações do mercado de autoajuda tanto quanto as abstrações que perdem o ser humano de vista.

Atua como Master Coach Sênior e Trainer, Psicanalista, Desenvolvedor Cognitivo Comportamental, Consultor Organizacional, Palestrante, Professor, Escritor e Pesquisador. É o criador das metodologias DCC e DCCO — Desenvolvimento Cognitivo Comportamental e Desenvolvimento Cognitivo Comportamental Organizacional —, que integram neurociência, psicologia social e comportamental, filosofia e psicanálise em uma abordagem estruturada para a transformação real e duradoura de indivíduos e organizações.

É autor dos livros *O Mapa Não É o Território*, *o Território É Você* e em breve *A Sociedade da Dieta*, e coautor de *O Segredo do Coaching*. Publica regularmente em seu blog com mais de 1000 artigos e reflexões — e mais de 100 mil visitas mensais, chegando a 300 mil em picos —, no LinkedIn com mais de 40 mil seguidores. Atende empresas globais e profissionais em todo o mundo, com uma abordagem que recusa respostas prontas e aposta na provocação intelectual honesta como único motor de mudança genuína.

Quer continuar essa conversa?

Acesse milhares de artigos originais sobre desenvolvimento cognitivo comportamental, relações humanas conscientes e cultura organizacional em: www.marcelledesouza.com.br

Marcello de Souza | Coaching & Você
marcellodesouza.com.br
© Todos os direitos reservados



DR. MARCELLO DE SOUZA
@MARCELLODESOUZA_OFICIAL
WWW.MARCELLODESOUZA.COM.BR