

O QUE A NR-1 NÃO DIZ — E O QUE NENHUMA NORMA  
VAI DIZER SOBRE VOCÊ

# QUEM VOCÊ É?



UM CONVITE  
À VERDADEIRA  
**SAÚDE HUMANA**  
NAS ORGANIZAÇÕES

Marcello de Souza



[marcellodesouza.com.br](http://marcellodesouza.com.br)

# QUEM VOCÊ É?

O que a NR-1 não  
diz — e o que  
nenhuma norma  
vai dizer sobre  
você

DR. MARCELLO DE SOUZA

© 2026 Marcello de Souza | Coaching & Você

All rights reserved. No part of this work may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means — electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise — without the prior written permission of the author.

[marcellodesouza.com.br](http://marcellodesouza.com.br)

# Antes de começar

Eu sempre soube.

Não precisei de uma crise, de um colapso ou de uma legislação para perceber que algo estava fundamentalmente errado com a forma como tratamos as pessoas dentro das organizações. Quando ainda estava do outro lado — gerenciando grandes equipes, entregando projetos, sendo cobrado por números — já sentia. Já via o que ninguém nomeava. A pessoa que entregava tudo e chegava em casa sem conseguir explicar por que estava tão vazia. O líder que sabia o nome das metas, porém não sabia mais o seu próprio nome — o nome real, aquele que existe antes do cargo.

Foi esse sempre que me fez virar. Não para uma nova carreira. Para uma pergunta que carrego há mais de 28 anos e que ainda não tem resposta fácil:

O que estamos fazendo com o ser humano dentro das organizações — e o que o ser humano está fazendo consigo mesmo?

Este ebook não é sobre a NR-1. A norma é o pretexto — o momento em que a lei finalmente reconheceu o que já estava acontecendo há décadas. Mas o que você vai encontrar aqui é outra coisa.

Vai encontrar perguntas que talvez você esteja evitando. Vai encontrar a copeira, o diretor, a pessoa que limpa o banheiro — e vai reconhecer em cada um deles algo que talvez seja seu também. Vai encontrar o RH — não como área, mas como ser humano que escolheu essa profissão por uma razão que o sistema foi enterrando debaixo de processos e métricas.

E se você tiver coragem de chegar até o final, vai se encontrar.

Não o profissional. Você.

# Sumário

- I A pergunta que desinstala
- II O que chamamos de saúde mental  
— e o que ela realmente é
- III A organização como reflexo do  
inconsciente coletivo
- IV Ser e Ter — a incompatibilidade  
que ninguém nomeia
- V O vício invisível da performance
- VI O medo que move tudo — e que  
ninguém nomeia
- VII O sucesso que nos fracassou
- VIII A morte que não tem nome
- IX O espelho que a NR-1 oferece
- X Felicidade organizacional — no  
sentido que importa
- XI Para o profissional de RH
- XII As cinco perguntas que  
reconstroem uma identidade
- XIII O território que você abandonou



“

Se ninguém me pergunta, eu sei. Se quero explicar a quem  
pergunta, já não sei.

— Santo Agostinho, sobre o tempo. E sobre nós.

# — | — A PERGUNTA QUE DESINSTALA VOCÊ CONSEGUE ME DIZER QUEM VOCÊ É?

Faço essa pergunta há 28 anos. Em salas de diretoria, em workshops com líderes de empresas globais, em conversas com colaboradores que nunca imaginaram que alguém fosse lhes perguntar algo assim. E o que acontece nos primeiros segundos depois que a pergunta cai no ar é sempre o mesmo — independentemente do nível hierárquico, do salário, do tamanho do crachá:

Um silêncio que diz tudo.

Não é timidez. Não é modéstia. É algo muito mais profundo e muito mais perturbador: a maioria das pessoas que passam quarenta, cinquenta, sessenta horas semanais dentro de uma organização genuinamente não sabe responder essa pergunta sem gaguejar.

Começam pelo cargo. Recuam. Tentam pela formação. Param. Citam a família. Hesitam. E no meio dessa busca, algo se revela — não o que a pessoa vai dizer, mas o que ela não consegue mais acessar.

Santo Agostinho descreveu isso sobre o tempo com uma precisão que atravessou quinze séculos: se ninguém me pergunta, eu sei. Se quero explicar a quem pergunta, já não sei. Ele estava falando do tempo. Mas estava descrevendo com exatidão o que a cultura organizacional moderna fez com a identidade humana.

Você existe enquanto não é questionado. Funciona, entrega, aparece, responde, produz. Mas quando alguém — ou você mesmo, num momento de silêncio raro — pergunta quem está fazendo tudo isso, a resposta some.

O dia que termina como mais um dia

Pense na pessoa que você conhece. Ou em você mesmo.

Acorda. Verifica o celular antes de se levantar. Enfrenta o trânsito ou abre o notebook. Entra em reuniões. Responde e-mails. Toma decisões. Resolve conflitos. Entrega. Repete. Fecha o computador. Chega em casa.

E quando chega — quando a porta fecha e o silêncio da casa substitui o ruído do dia — o que fica?

Não uma sensação de dia vivido. Não a satisfação de ter estado presente em algo que importava. Não a lembrança de um momento em que algo genuinamente humano aconteceu entre você e outra pessoa.

Fica o cansaço. E a consciência vaga, quase insuportável de reconhecer, de que amanhã vai ser igual.

*Mais um dia. Não um dia. Mais um.*

Essa distinção parece pequena. Não é. É a diferença entre uma vida que está sendo vivida e uma vida que está sendo cumprida. Entre existir e aparecer. Entre ser e funcionar.

E o mais perturbador: a maioria das pessoas que vivem assim não consegue nomear o que está errado. Não estão em crise clínica. Não foram diagnosticadas com nada. Do ponto de vista de qualquer sistema de gestão, estão bem. Não estão bem.

## O SEQUESTRO QUE NINGUÉM PERCEBE PORQUE ACONTECE DEVAGAR

A cultura organizacional não quebra pessoas. Ela faz algo mais sofisticado e mais difícil de nomear: ela as normaliza.

Substitui sonhos por metas. Substitui identidade por cargo. Substitui presença por disponibilidade. Substitui curiosidade por conformidade. E faz isso tão devagar, tão sistematicamente, com tanta recompensa pontual pelo processo — a promoção aqui, o bônus ali, o reconhecimento público numa reunião — que quando a pessoa percebe o que foi perdido, já não consegue distinguir o que é dela do que o sistema instalou nela.

Não é conspiração. É design. Um design que ninguém escolheu conscientemente, entretanto, que todos reproduzem — porque foi o que aprenderam que era ser profissional. Ser responsável. Ser comprometido.

E os sonhos? Os sonhos foram sendo sepultados. Não de uma vez — isso seria dramático demais, visível demais. Foram sendo arquivados como imaturidade. Como romantismo de quem ainda não entendeu como o mundo funciona. Como luxo que não se pode ter quando há contas a pagar e uma carreira a construir.

Até que um dia — não um dia específico, porque esse dia nunca tem data — a pessoa percebe que não sabe mais o que sonha. Não porque não tenha imaginação. Porque desaprendeu a ter permissão.

*Quando foi a última vez que você quis algo — não pelo que isso te daria, mas pelo que isso significaria?*



# O QUE CHAMAMOS DE SAÚDE MENTAL E O QUE ELA REALMENTE É

SAÚDE MENTAL NÃO É AUSÊNCIA DE DOENÇA

Preciso começar por aqui porque é onde quase tudo o que se fala sobre o tema erra. Saúde mental virou pauta. Virou campanha. Virou mês, cor, laço, emoji. Virou benefício corporativo, app de meditação, sala de descompressão com puffs coloridos.

E no meio de tanto barulho sobre saúde mental, o que saúde mental realmente é ficou ainda mais escondido.

A Organização Mundial da Saúde define saúde mental como um estado de bem-estar no qual o indivíduo realiza suas próprias capacidades, pode lidar com o estresse normal da vida, pode trabalhar de forma produtiva e frutífera, e é capaz de contribuir com a sua comunidade. É uma definição funcional. Útil para legislar, para criar protocolos, para medir. E completamente insuficiente para descrever o que é estar mentalmente são de verdade.

Porque saúde mental não é funcionalidade. Não é produtividade. Não é a capacidade de lidar com o estresse sem colapsar.

*Saúde mental é a capacidade de ser quem você é — inteiro, contraditório, imperfeito — sem precisar se fragmentar para sobreviver ao ambiente em que vive.*

Essa distinção muda tudo. Porque pelo critério da OMS, a pessoa que chega em casa todo dia como mais um dia pode ser perfeitamente saudável. Está funcionando. Está produzindo. Está lidando com o estresse sem colapsar.

Pelo critério real — pela pergunta sobre se ela consegue ser quem é, se tem acesso ao que sente, se consegue nomear o que quer, se mantém contato com o que lhe dá sentido — ela está em sofrimento profundo. Um sofrimento que não tem código no CID. Que não gera afastamento. Que não aciona nenhum alerta. Um sofrimento que funciona.



## O QUE O SISTEMA NERVOSO SABE QUE O RH NÃO MEDE

Stephen Porges passou décadas estudando o sistema nervoso autônomo e chegou a uma conclusão que tem implicações devastadoras para o mundo organizacional: o organismo humano não distingue entre ameaça física e ameaça social.

A humilhação pública numa reunião ativa o mesmo sistema de sobrevivência que um predador ativaria. A incerteza crônica sobre o próprio emprego mantém o organismo em estado de alerta permanente — o mesmo estado que seria adequado para atravessar uma floresta perigosa, mas que destroça o organismo quando se torna o estado padrão de uma vida profissional.

O que isso produz, ao longo de meses e anos, não é burnout. Burnout é o nome que damos quando o sistema finalmente colapsa. O que acontece antes do colapso — e que dura muito mais tempo — é um estado de shutdown funcional. O organismo corta o acesso ao que é metabolicamente caro e não essencial para a sobrevivência imediata: a criatividade, a empatia, a curiosidade, a presença genuína, a capacidade de se importar de verdade.

A pessoa continua funcionando. Mas o que a faz humana foi ficando para trás. E ninguém percebe. Porque os indicadores que as organizações medem — presença, entrega, comportamento em reuniões — continuam dentro do normal.

## O FALSO SELF QUE APRENDE A SORRIR

Donald Winnicott descreveu o falso self como a estrutura psíquica que um ser humano constrói quando o ambiente não oferece condições para que o self verdadeiro exista com segurança.

Winnicott estava falando de crianças. Mas o mecanismo não para na infância. Ele se repete em qualquer ambiente que exija conformidade como condição de pertencimento — e a maioria das organizações é exatamente esse ambiente.

O falso self organizacional é a versão de você que o sistema aprova. Que concorda nas reuniões certas. Que discorda nas doses permitidas. Que demonstra comprometimento dentro dos formatos reconhecidos. Que sorri quando é esperado. Que não traz o problema pessoal para o trabalho — como se o ser humano fosse divisível.

Esse falso self é competente. É adaptado. É frequentemente promovido. E está exausto. Com uma exaustão que não vem do trabalho — vem do esforço permanente de ser uma versão de si mesmo que não é real.

*Autoestima não é gostar de si mesmo. É ter acesso a si mesmo.*

## O VAZIO EXISTENCIAL TEM ENDEREÇO

Viktor Frankl sobreviveu a Auschwitz e chegou a uma conclusão que nenhuma circunstância conseguiu invalidar: o que sustenta um ser humano não é o prazer, não é o conforto, não é a ausência de sofrimento. É o sentido.

A copeira que limpa o mesmo corredor há doze anos sem que ninguém jamais tenha lhe perguntado como está — não como protocolo de pesquisa de clima, mas de verdade. O diretor que toma decisões que movem milhões e chega em casa sem conseguir explicar para o filho de oito anos o que faz, por que faz, o que isso tem a ver com quem ele é. O analista de RH que implementa programa de bem-estar às nove da manhã e às três da tarde recebe uma demissão coletiva para comunicar.

Todos no mesmo vazio. Com nomes diferentes. Com salários diferentes. Com a mesma pergunta sem resposta:

*Para que, afinal, tudo isso?*

# — III — A ORGANIZAÇÃO COMO REFLEXO DO INCONSCIENTE COLETIVO

*"Onde o amor reina, não há vontade de poder; e onde o poder predomina, aí falta o amor."*

*— Carl Gustav Jung*

## O QUE AS PAREDES ESCUTAM

Existe um fenômeno que poucos ousam nomear: as organizações não são feitas de processos. São feitas de pessoas. E pessoas não entram no escritório como tábulas rasas — levam consigo medos, carências, desejos, traumas, necessidades de pertencimento e de reconhecimento que foram se formando ao longo de toda uma vida.

Quando você coloca duzentas, trezentas, mil pessoas dentro de um sistema, o que emerge não é apenas uma estrutura funcional. É uma dinâmica emocional coletiva — um inconsciente organizacional que opera nos bastidores de cada decisão, de cada reunião, de cada conflito que parece ser sobre processos mas é, na verdade, sobre algo muito mais antigo e muito mais profundo.

Wilfred Bion, psicanalista que dedicou sua vida a estudar a psicologia dos grupos, demonstrou que todo grupo humano funciona em dois registros simultâneos: o registro da tarefa — aquilo que o grupo se reúne para fazer — e o registro do pressuposto básico — aquilo que o grupo está fazendo emocionalmente enquanto acredita que está apenas trabalhando.

Um grupo pode estar oficialmente discutindo estratégia de mercado. Emocionalmente, pode estar fugindo de um conflito que ninguém quer enfrentar. Pode estar buscando um líder messiânico que resolva tudo. Pode estar unido não por propósito, mas pelo medo compartilhado de um inimigo externo — real ou inventado.

Esses pressupostos básicos não aparecem na ata da reunião. Mas determinam tudo o que acontece nela.

## A EMPRESA COMO FAMÍLIA DISFUNCIONAL

Existem organizações que operam como famílias inteiras transpostas para o ambiente corporativo — e ninguém percebe porque a linguagem dos negócios mascara perfeitamente a dinâmica relacional que está por trás.

A empresa paternal é aquela em que o fundador ou CEO ocupa o lugar do pai — protetor, mas controlador. As decisões são centralizadas não por estratégia, mas por uma necessidade de manter o controle que vem de uma história pessoal que o líder nem sempre reconhece. Os colaboradores se infantilizam — esperam autorização, pedem permissão, evitam a autonomia como quem evita a punição de um pai rígido.

A empresa narcisista é aquela que existe para refletir a grandiosidade de quem a fundou. A missão real não é a que está no quadro da recepção — é alimentar a imagem de um líder que precisa do espelho permanente da organização para se sentir inteiro. As pessoas que questionam são expulsas. As que confirmam são premiadas. E o que é chamado de cultura forte é, na verdade, rigidez defensiva.

A empresa paranoica vê ameaças em tudo. O sigilo é excessivo. A confiança é escassa. A inovação sufoca porque inovar exige confiança, e confiança é exatamente o que a cultura paranoica não consegue produzir.

A empresa evitativa foge de todo conflito. As reuniões são harmônicas — e improdutivas. Os problemas reais são contornados com gentileza. O resultado é uma organização que parece saudável por fora e apodrece por dentro — porque os conflitos não desaparecem quando são evitados. Eles metastatizam.

A empresa dependente não funciona sem um salvador. A organização inteira terceiriza a responsabilidade do pensar e do decidir para uma figura que supostamente tem as respostas que ela própria não consegue produzir.



## O QUE NINGUÉM VÊ PORQUE TODOS PARTICIPAM

O mais perturbador desses padrões não é que existam. É que são invisíveis para quem vive dentro deles. Como o peixe que não sabe o que é água, os participantes de uma cultura organizacional disfuncional não a percebem — porque ela é o único ambiente que conhecem.

E quando alguém de fora aponta o que está acontecendo, a reação do sistema é quase sempre a mesma: rejeição. Não por má-fé. Por autopreservação. Porque reconhecer a disfunção exigiria olhar para o que a sustenta — e o que a sustenta é, frequentemente, o material emocional não processado de quem está no topo.

Não é possível transformar uma cultura organizacional sem compreender que ela é um espelho ampliado da psique de quem a criou e de quem a mantém. Os processos são a superfície. As dinâmicas emocionais são a estrutura.

*A sua organização discute processos — ou reproduz sistemas emocionais que ninguém jamais nomeou?*



LÍDER  
DO ANO  
2022

RESUMIDO

RESUMO

TRANSICION

DESEMPENHO



GESTÃO  
DE ALTO  
DESEMPENHO



DISCIPLINA  
FOCO  
METAS  
PERFORMANCE



# — IV — SER E TER A INCOMPATIBILIDADE QUE NINGUÉM NOMEIA

VOCÊ É O QUE TEM. OU É?

Erich Fromm viu isso antes de quase todo mundo. Em 1976, publicou *Ter ou Ser* — um livro que deveria ser leitura obrigatória em qualquer escola de negócios — e descreveu com precisão o que a civilização moderna havia feito com a identidade humana.

Construímos uma cultura baseada no ter. Você é o que possui, o que acumula, o que ostenta. Inclusive — e aqui está o que as organizações fazem com sofisticação particular — você é o que você produz, o que você entrega, o que você conquista profissionalmente.

O cargo é identidade. A promoção é valor. O salário é medida do quanto você importa. E o ser — aquilo que você é quando não tem nada para mostrar, quando o cargo some, quando a empresa fecha, quando a aposentadoria chega e o crachá fica numa gaveta — esse ser foi ficando sem espaço. Sem voz. Sem oxigênio.

*Quem você é quando não tem nada para provar?*

Não é uma pergunta filosófica abstrata. É a pergunta mais prática que existe. Porque a resposta define se você tem uma vida ou se você tem uma carreira que consome uma vida.

## O RACIONAL E O RACIONALIZANTE

Há uma distinção que uso no trabalho com líderes e que raramente encontro nomeada com precisão em outro lugar: a diferença entre pensar racionalmente e racionalizar.

Pensar racionalmente é usar a razão para compreender a realidade — incluindo a realidade interna, o que você sente, o que você precisa, o que está acontecendo com você de verdade.

Racionalizar é usar a razão para justificar o que você já decidiu — geralmente para não ter que sentir o que a decisão real exigiria sentir.

"Não posso largar esse emprego agora porque tenho responsabilidades." Pode ser pensamento racional. Pode ser racionalização de um medo que a pessoa não quer nomear. "Estou bem, só estou cansado." Pode ser avaliação honesta. Pode ser racionalização de um adoecimento que ela ainda não está pronta para ver.

A cultura organizacional é uma máquina de produção de racionalização. Não por má intenção — por necessidade de funcionamento. Um ambiente que pedisse que cada pessoa processasse emocionalmente cada decisão que toma seria inoperável. Então se aprende a pensar sem sentir. A decidir sem perceber. A funcionar sem estar presente.

E o preço desse aprendizado é pago em casa. No silêncio depois que a porta fecha. No cansaço que não passa depois que o fim de semana termina.

## AUTOESTIMA E AUTOAMOR — O QUE NINGUÉM ENSINOU

Autoestima não é achar que você é bom. Não é confiança. Não é a capacidade de se apresentar bem numa entrevista ou de falar com segurança numa reunião de diretoria.

Autoestima é a capacidade de ter acesso a si mesmo. De saber o que você quer — não o que o sistema quer de você. De saber o que você sente — não o que seria adequado sentir nessa situação.

E autoamor — que é uma palavra que o mundo corporativo ainda não sabe pronunciar sem desconforto — não é narcisismo. É a capacidade de tratar a si mesmo com a mesma consideração que você trata as pessoas que você diz amar. De colocar um limite quando algo está destruindo sua saúde — mesmo que o sistema recompense quem não coloca.

A maioria das pessoas que trabalha em organizações nunca aprendeu isso. Não porque sejam incapazes. Porque ninguém ensinou. E porque o sistema tem todo interesse em que você não saiba.

*Isso não é cinismo. É o que a NR-1 estava tentando regulamentar. O legislador viu o resultado de décadas de um sistema que extraiu o máximo do ser humano sem devolver condições mínimas de integridade.*

# — V — O VÍCIO INVISÍVEL DA PERFORMANCE O QUE ACONTECE QUANDO O TRABALHO VIRA A DROGA

*"O homem é um ser que se habitua a tudo — e creio que essa é a melhor definição que se pode dar dele."*

*— Fiódor Dostoiévski*

## QUANDO O TRABALHO VIRA A DROGA

Existe um vício que não aparece em nenhum manual diagnóstico. Não envolve substâncias. Não produz sintomas visíveis de abstinência. E é, provavelmente, a dependência mais prevalente e menos reconhecida do mundo corporativo: o vício da performance.

Muitas pessoas não trabalham demais porque precisam. Trabalham demais porque se tornaram dependentes da validação que o trabalho produz. O reconhecimento. O elogio. A promoção. A sensação de importância. O cargo. A mensagem do chefe que produz, no sistema nervoso de quem a recebe, o mesmo efeito que uma dose de dopamina num circuito de recompensa já condicionado.

A neurociência ajuda a entender o mecanismo. O sistema dopaminérgico mesolímbico — o mesmo circuito envolvido na dependência química — responde não apenas a substâncias, mas a qualquer estímulo que o cérebro associou à recompensa. Quando o reconhecimento profissional se torna a principal fonte de valor pessoal, a tolerância aumenta. A busca se intensifica. E a abstinência — que aqui se chama férias, aposentadoria, ou simplesmente um fim de semana sem e-mails — produz um vazio que não é tédio. É colapso identitário.

## A PESSOA QUE NÃO CONSEGUE PARAR

Você conhece essa pessoa. Talvez seja essa pessoa.

É aquela que confere o celular no jantar de aniversário. Que responde e-mail de madrugada não porque a urgência exige, mas porque o silêncio incomoda mais do que o cansaço. Que planeja as férias com culpa e volta antes do prazo. Que quando perguntada sobre o que fez no fim de semana, conta o que adiantou do trabalho — e apresenta isso como conquista.

Essa pessoa não está sendo dedicada. Está sendo sequestrada por um circuito de recompensa que ela mesma não percebe. Porque a cultura chama isso de excelência. De comprometimento. De ambição.

Byung-Chul Han descreveu com precisão o mecanismo: a sociedade do desempenho substituiu a sociedade disciplinar. Já não é preciso que alguém de fora imponha a exploração. O sujeito do desempenho explora a si mesmo — e acredita que está exercendo liberdade.

*O vício da performance é isso: a pessoa que se destrói acreditando que está se construindo.*

## O QUE ACONTECE QUANDO A MÁQUINA PARA

O teste mais revelador desse vício não é o excesso de trabalho. É o que acontece na ausência dele.

A aposentadoria precoce que produz depressão em executivos que 'tinham tudo'. O afastamento médico que gera mais sofrimento do que a doença que o causou. As férias que deveriam restaurar e que produzem ansiedade. O domingo à noite que pesa não porque o trabalho é ruim, mas porque o vazio do não-trabalho é insuportável.

Quando a máquina para, o que aparece não é descanso. É a pergunta que estava sendo abafada pelo ruído da produção permanente:

*Se eu não estou produzindo, quem eu sou?*

# — VI — O MEDO QUE MOVE TUDO E QUE NINGUÉM NOMEIA

*"O medo não nos impede de morrer. Impede-nos de viver."  
— Náguliev Bogossían*

## O MOTOR OCULTO

Você já viu o que acontece quando um líder sente que está perdendo relevância. Já viu a reação de alguém que percebe que a pessoa contratada para a posição abaixo da sua é mais brilhante do que ela. Já observou a transformação silenciosa de alguém que recebe um feedback negativo.

Tudo isso é medo. Medo sofisticadamente disfarçado de estratégia, de posicionamento, de 'gestão de carreira'. O medo é o motor oculto da maioria dos comportamentos organizacionais que chamamos de tóxicos, disfuncionais ou improdutivos. Não é ganância. Não é incompetência. Não é falta de caráter. É medo. Medo de não pertencer. De fracassar. De decepcionar. De ser substituído. De não ser amado.

## A MERITOCRACIA COMO MÁSCARA DO MEDO

Muitas culturas organizacionais que se apresentam como meritocráticas são, na verdade, culturas do medo com sofisticação retórica. A meritocracia mal compreendida transforma o medo em combustível e o recompensa como virtude.

E ninguém fala sobre isso. Porque falar sobre medo em ambiente corporativo é o último tabu. Você pode falar sobre estresse. Pode falar sobre pressão. Pode até falar sobre burnout, que já ganhou legitimidade clínica. Mas dizer 'eu tenho medo' — medo de não ser suficiente, medo de ser descartado — isso é interdito. Porque o sistema precisa de pessoas que ajam como se não tivessem medo.



## O MEDO QUE ADOECE SEM NOME

Hierkegaard distinguiu medo de angústia com uma precisão que a psicologia moderna ainda usa. Medo tem objeto — você sabe do que tem medo. Angústia não tem objeto — é a sensação de ameaça difusa, de algo que está errado sem que você consiga dizer o quê.

O que predomina nas organizações não é medo. É angústia. A sensação permanente de que algo pode acontecer — a reestruturação, o corte, a mudança de gestão, a perda de espaço — sem nunca saber quando, como, por quê. Essa angústia não produz crise. Produz erosão. Erosão da confiança, da criatividade, da capacidade de se vincular genuinamente ao trabalho.

E o mais cruel: o sistema que produz essa angústia é o mesmo que exige que você a gerencie sozinho. O adoecimento que o ambiente cria é tratado como responsabilidade individual.

*De que você tem medo — de verdade — quando pensa no seu trabalho? E há quanto tempo você não se permite dizer isso em voz alta?*

# — VII — O SUCESSO QUE NOS FRACASSOU AS MÉTRICAS QUE MEDEM TUDO MENOS O QUE IMPORTA

*"Não é sinal de saúde ser bem ajustado a uma sociedade profundamente doente."*

*— Jiddu Krishnamurti*

## AS MÉTRICAS QUE MEDEM TUDO MENOS O QUE IMPORTA

Quantas promoções são necessárias para alguém se sentir suficiente? Quanto dinheiro é suficiente? Quantos títulos? Quantos seguidores? Quantos bônus?

A sociedade criou métricas para medir sucesso. Mas nenhuma para medir plenitude. E essa ausência não é um descuido. É uma escolha estrutural. Plenitude não é escalável. Não é comparável. Não cabe num KPI.

Então se mede o que convém. Faturamento. Market share. Número de subordinados. Velocidade de promoção. E cada pessoa aprende, desde cedo, que sucesso é o que o sistema diz que é — não o que ela, no silêncio de si mesma, sente que seria.

## O CORREDOR SEM CHEGADA

A lógica do sucesso contemporâneo funciona como um corredor sem porta no final. Você corre porque todos correm. Você acelera porque alguém acelerou ao lado. E quando você chega ao ponto que imaginou ser o destino — a promoção, o salário, o cargo — descobre que não existe porta. Apenas mais corredor.

Sêneca alertou sobre isso há dois milênios: não é que temos pouca tempo. É que desperdiçamos muito. A vida é longa o suficiente para quem sabe usá-la. Mas o modelo de sucesso que herdamos é desenhado exatamente para impedir que alguém pare tempo suficiente para se perguntar se está usando a vida — ou sendo usado por ela.

## O QUE FROMM, FRANKL E ARISTÓTELES DIRIAM DA SUA ÚLTIMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Fromm diria que sua avaliação de desempenho mede o ter, não o ser. Mede o que você produziu, entregou, conquistou — mas não o que você se tornou ao longo do processo.

Frankl diria que ela mede resultados, não sentido. Mede se você atingiu os números, mas não se o trabalho que gerou esses números conecta com algo que você reconhece como genuinamente valioso.

Aristóteles diria que ela confunde prazer com florescimento. A satisfação momentânea de ter atingido uma meta não é eudaimonia — o estado em que suas capacidades mais elevadas estão sendo exercidas em direção a algo que transcende o imediato.

E Santo Agostinho acrescentaria: você sabe o que é sucesso enquanto ninguém pergunta. Mas se alguém perguntar de verdade, a resposta vai gaguejar. Porque o sucesso que você perseguiu talvez nunca tenha sido seu. Foi o sucesso do sistema, que você adotou como próprio e confundiu com destino.

*E se o sucesso que você alcançou for exatamente o que te afastou de quem você poderia ter sido?*



# — VIII — A MORTE QUE NÃO TEM NOME FINITUDE, IDENTIDADE E O QUE RESTA

*"Quem não morre antes de morrer, parece quando morre."*

— Jacob Böhme

## A PERGUNTA QUE O SISTEMA PROÍBE

Pode parecer estranho que um ebook sobre saúde organizacional fale sobre morte. Não é.

Todo o texto que você leu até aqui é sobre identidade. E identidade, inevitavelmente, encontra a finitude. Porque só existe urgência de ser quem se é quando se compreende que o tempo para sê-lo é finito. Sem a consciência da morte, a pergunta 'quem sou eu?' perde sua força. Torna-se uma curiosidade intelectual. Com a finitude presente, ela se transforma em necessidade existencial.

Heidegger chamou isso de ser-para-a-morte. Não a morte como evento futuro, mas como estrutura que dá forma ao presente. O ser humano que vive consciente de sua finitude vive de modo diferente — porque sabe que cada escolha é também uma renúncia, que cada dia gasto é um dia que não volta.

A cultura organizacional é construída sobre a negação sistemática dessa consciência. Tudo no sistema é desenhado como se houvesse tempo infinito: o plano quinquenal, a carreira escalonada, a promoção que vem no próximo ciclo. E essa ilusão de tempo ilimitado é exatamente o que permite que pessoas inteligentes e sensíveis adiem indefinidamente a pergunta mais importante de suas vidas.

## A MORTE SIMBÓLICA QUE JÁ ACONTECEU

Há uma pergunta que faço a executivos em processos de consultoria que quase sempre produz silêncio:

*Se amanhã você não pudesse mais exercer sua profissão, o que restaria de você?*

A maioria não consegue responder. Não porque não tenham imaginação. Porque construíram uma carreira tão totalizante que ela ocupou o espaço onde uma identidade deveria estar. O cargo não é algo que têm — é algo que são. E quando o cargo é retirado, o que acontece não é uma transição. É uma morte simbólica.

E essa morte simbólica, quando chega, encontra uma pessoa que nunca aprendeu a existir fora do personagem. Que nunca cultivou relações que não fossem mediadas pelo cargo. Que nunca se perguntou o que permanece quando tudo o que é removível é removido.

## O QUE A FINITUDE ENSINA

Ironicamente, é a consciência da morte que torna a vida possível de ser vivida com inteireza. Não o medo da morte. A consciência dela.

Montaigne passou a vida inteira ensaiando sobre isso: que filosofar é aprender a morrer. Não num sentido mórbido — num sentido libertário. Quem aceita que vai morrer perde o medo de viver. Perde o medo de dizer não. Perde o medo de desagradar o sistema. Perde o medo de ser real — porque compreende que a alternativa — ser falso até o fim — é a única tragédia verdadeira.

*O que você está adiando para quando tiver tempo — sabendo que esse tempo talvez nunca chegue?*

# — IX — O ESPELHO QUE A NR-1 OFERECE SE VOCE TIVER CORAGEM DE OLHAR

## A NORMA NÃO VEIO PARA CRIAR BUROCRACIA

Você já deve ter ouvido sobre a NR-1 atualizada. Sobre a obrigatoriedade do mapeamento de riscos psicossociais. Sobre o PGR. Sobre as multas. Sobre o prazo que começou em maio de 2026.

E provavelmente já recebeu pelo menos uma proposta de consultoria oferecendo ajuda para adequação. Um checklist. Um processo. Uma documentação que vai te deixar em conformidade.

Preciso te dizer algo sobre isso:

*Conformidade não é o problema que a norma está tentando resolver.*

A norma é um espelho. E como todo espelho, ela só funciona para quem tem coragem de olhar — não para registrar o reflexo, mas para fazer algo com o que vê.

## O QUE A NORMA ESTÁ DIZENDO NAS ENTRELINHAS

Quando o Estado brasileiro decidiu incluir riscos psicossociais como objeto de gestão obrigatória, ele estava reconhecendo algo que as organizações deveriam ter reconhecido por conta própria há décadas: que ambientes de trabalho produzem adoecimento psíquico — e que esse adoecimento é responsabilidade do sistema, não apenas do indivíduo.

Essa inversão é historicamente significativa. Por muito tempo, a narrativa dominante foi que adoecimento no trabalho era problema da pessoa — ela não era resiliente o suficiente, não sabia gerenciar o estresse. A norma diz o contrário: o ambiente produz o adoecimento. E quem cria o ambiente tem responsabilidade sobre o que ele produz.

Isso muda a pergunta. Em vez de 'por que esse colaborador não está bem', a pergunta passa a ser: o que estamos fazendo que está produzindo esse adoecimento?

## CUMPRIR NÃO É CUIDAR

A empresa que elabora o documento de identificação de riscos psicossociais que ninguém vai usar cumpriu a norma. A empresa que envia o e-mail sobre saúde preventiva que ninguém vai ler cumpriu a lei. E continua sendo o mesmo lugar de sempre.

O que diferencia uma organização que cuida de uma que administra o adoecimento não está nos documentos. Está nas perguntas que ela tem coragem de fazer — e no que faz com as respostas.

Uma organização que cuida não é aquela que tem psicólogo disponível uma vez por semana. É aquela onde o gestor que percebe que alguém está se fragmentando tem autoridade real, vocabulário adequado e tempo disponível para agir antes que o colapso se torne inevitável. Onde a meta é revisada quando o custo humano de a atingir supera o valor de atingi-la.

A norma chegou. O que você vai fazer com ela é uma escolha. E escolhas definem cultura.

# —X— FELICIDADE ORGANIZACIONAL NO SENTIDO QUE IMPORTA

## FELICIDADE NÃO SE GERENCIA

O mercado transformou felicidade corporativa num produto. Tem nome, tem área responsável, tem KPI, tem orçamento anual. Tem sala de descompressão, tem snack bar, tem programa de mindfulness às terças. E tem, com uma regularidade que não passa despercebida, a mesma taxa de burnout, o mesmo turnover, o mesmo adoecimento silencioso que existia antes de tudo isso.

Porque felicidade — no sentido que realmente importa — não se programa. Não se gamifica. Não se mede em pesquisa de clima com escala de 1 a 5.

Aristóteles chamou de eudaimonia o estado que estamos traduzindo grosseiramente como felicidade. A palavra não significa prazer. Não significa satisfação. Significa florescimento — o estado em que um ser humano está vivendo de acordo com o que há de mais profundo em sua natureza, exercendo suas capacidades mais elevadas em direção a algo que considera genuinamente valioso.

*Felicidade organizacional no sentido filosófico não é um estado de ausência de sofrimento. É a condição em que o ser humano pode ser inteiro dentro do trabalho — e o trabalho se torna melhor por causa disso.*

## O QUE MUDA QUANDO FUNCIONA DE VERDADE

Uma empresa de médio porte — trezentos colaboradores, setor de alta pressão por entrega — tinha turnover acima de quarenta por cento ao ano. O diagnóstico foi competição salarial. A resposta foi aumento de remuneração. O turnover caiu dois trimestres. Depois voltou.

Foi quando alguém fez a pergunta que não estava no roteiro: por que as pessoas que ganham bem estão indo embora?

A resposta não veio de pesquisa de clima. Veio de conversas reais, com tempo, com escuta que não estava procurando um dado — estava procurando uma pessoa. O que as pessoas descreveram não era sobrecarga. Era invisibilidade.

O processo foi lento. Desconfortável. Alguns gestores não sobreviveram à honestidade que ele exigiu. Mas dezoito meses depois, o turnover havia caído para dezoito por cento. O absentéismo por transtornos mentais havia reduzido em um terço. E o que apareceu nas entrevistas de permanência: as pessoas descreviam um lugar onde sentiam que podiam dizer o que pensavam. Onde o erro não era punido com silêncio. Onde existia alguém que se importava genuinamente com como estavam.

Esse resultado não veio da NR-1. Não veio de nenhum programa de bem-estar. Veio de uma decisão — tomada por pessoas com autoridade real — de parar de administrar o adoecimento e começar a entender o que o produzia.

# — XI — PARA O PROFISSIONAL DE RH UMA CONVERSA QUE ESTA ESPERANDO HA TEMPO

VOCÊ QUE CUIDA DE TODO MUNDO: QUEM CUIDA DE VOCÊ?

Quero falar diretamente com você agora.

Não com o profissional de RH. Com a pessoa que um dia decidiu que queria trabalhar com gente. Que entrou nessa área por uma razão — talvez porque acreditava que pessoas importam, que ambientes fazem diferença, que o trabalho poderia ser mais do que cumprimento de jornada.

Lembra dessa razão?

Porque o sistema foi muito eficiente em enterrá-la debaixo de processos, métricas, relatórios, demandas jurídicas, pesquisas de clima que ninguém usa para mudar nada, e a pressão permanente de ser o responsável pela saúde de todos enquanto o seu próprio adoecimento não tem espaço para ser nomeado.

Você escuta as dores de todo mundo. Acolhe o colaborador que está no limite. Gerencia o conflito entre o gestor e a equipe. Implementa o programa de saúde mental que a diretoria aprovou com entusiasmo, porém, sem verba adequada. Comunica a demissão coletiva que ninguém da liderança quis fazer pessoalmente.

E depois fecha o computador. E vai para casa. E quando alguém pergunta como você está — se alguém pergunta — você diz que está bem.

*Isso tem um nome. Não é comprometimento. É o falso self funcionando a pleno vapor — dentro do próprio profissional que foi treinado para identificá-lo nos outros.*

## O QUE A NR-1 PEDE DE VOCÊ — E O QUE VOCÊ PRECISA PEDIR PARA SI MESMO

A norma atualizada coloca o RH no centro de uma responsabilidade que é simultaneamente a mais visível e a mais mal compreendida: implementar, documentar, comunicar e monitorar o que a legislação exige.

Mas o que ela realmente precisa de você não é operacional. É de liderança de uma agenda que é, antes de tudo, humana. E você não consegue liderar uma agenda humana se não estiver em contato com a sua própria humanidade.

Você não consegue criar condições de segurança psicológica genuína num ambiente onde se sente inseguro. Não consegue promover cultura de saúde mental enquanto nega a sua própria.

### *Como você realmente está?*

Não como profissional. Você. O que você sente quando pensa no trabalho que escolheu? Ainda faz sentido? Ainda conecta com a razão que te trouxe aqui?

### POR ONDE COMEÇAR — DE VERDADE

Não um checklist. Uma bússola.

Começa por parar de confundir cumprimento com cuidado. O documento da NR-1 não é o destino — é o mínimo. Começa por rever os sistemas antes de cobrar dos indivíduos. A pergunta não é: quais líderes precisam ser mais empáticos? A pergunta é: quais sistemas da organização estão produzindo comportamentos que ninguém escolheria conscientemente?

E começa por você. Por fazer para si mesmo a pergunta que você faz para os outros. Por tratar sua própria saúde com a seriedade com que trata a dos colaboradores que você é responsável por proteger.

Porque a maior contribuição que você pode dar para uma organização que quer ser diferente é ser, você mesmo, diferente. Ser a prova viva de que é possível trabalhar com profundidade, com entrega, com comprometimento real — sem perder contato com quem você é.

# — XII — AS CINCO PERGUNTAS QUE RECONSTRÓEM UMA IDENTIDADE DA REFLEXÃO A TRANSFORMAÇÃO

*"Conhece-te a ti mesmo."*

*— Inscrição no Templo de Apolo em Delfos*

Tudo o que você leu até aqui foi reflexão. Necessária. Fundamental. Mas insuficiente.

Porque reflexão sem movimento é apenas mais informação numa era em que já temos informação demais. O que transforma não é saber. É decidir. E para decidir, é preciso ter clareza sobre de onde se parte.

A metodologia DCC — Desenvolvimento Cognitivo Comportamental — trabalha com a premissa de que a identidade não é algo que se encontra. É algo que se constrói. E se reconstrói. Todos os dias.

Existem cinco perguntas que carrego como instrumento de trabalho há anos. Não são perguntas para serem respondidas rapidamente. São perguntas para serem habitadas.

## PRIMEIRA PERGUNTA: O QUE EU FAÇO?

Não o que diz no seu crachá. O que você realmente faz com o seu tempo, com a sua energia, com as horas de que dispõe. Quando você olha para a última semana com honestidade — o que você fez? Quanto desse tempo foi escolhido? Quanto foi cumprido?

## SEGUNDA PERGUNTA: O QUE EU PENSO QUE SOU?

A narrativa que você conta sobre si mesmo. A história que repete quando alguém pergunta quem você é. É uma história verdadeira? Ou é uma história confortável? Quanta da pessoa que você acredita ser foi escolhida por você — e quanta foi instalada?

TERCEIRA PERGUNTA: O QUE OS OUTROS DIZEM QUE SOU?

Não o feedback formal. O que dizem nos bastidores. O que suas ações comunicam sobre você, independentemente do que suas palavras declaram. Há uma distância entre quem você é e quem os outros percebem? E se há — o que essa distância revela?

QUARTA PERGUNTA: O QUE PERMANECEU EM MIM APESAR DE TUDO?

Essa é a pergunta que busca o que é essência. Apesar das perdas, dos desvios, das adaptações forçadas — o que permaneceu? O que você nunca conseguiu abandonar completamente, mesmo quando tentou? Isso que permaneceu — esse núcleo irreduzível — é provavelmente o mais próximo de quem você realmente é.

QUINTA PERGUNTA: QUEM EU SERIA SE NÃO TIVESSE MEDO?

A pergunta mais simples. E a mais devastadora.

Porque a distância entre quem você é e quem você seria sem medo é a medida exata do que o medo custou à sua vida. Não o medo legítimo, que protege. O medo apócrifo — o que paralisa, o que silencia, o que faz você escolher o confortável quando sabe que o caminho é outro.

*Essas cinco perguntas não são um método. São uma bússola. Um ponto de partida para um processo que leva tempo, exige coragem e não pode ser feito sozinho.*

# XIII — O TERRITÓRIO QUE VOCÊ ABANDONOU O CAMINHO DE VOLTA

"O mapa não é o território. O território é você."

— Marcello de Souza

TODOS OS MAPAS. NENHUM TERRITÓRIO.

Você leu sobre a NR-1. Sobre burnout. Sobre ansiedade. Sobre riscos psicossociais. Sobre felicidade organizacional. Sobre o RH. Sobre os líderes. Sobre o medo. Sobre a morte. Sobre o sucesso que fracassou.

Tudo isso são mapas. Mapas úteis. Necessários. Alguns, urgentes. Mas mapas. Representações de algo que existe antes deles, que existe sem eles, e que continuará existindo depois que todos eles forem esquecidos.

O território sempre foi, e sempre será, o ser humano.

O TERRITÓRIO ABANDONADO

O sofrimento que percorre cada capítulo deste texto não é, no fundo, sobre o trabalho. Não é sobre a organização. Não é sobre a legislação. É sobre o que acontece quando um ser humano se afasta tanto de si mesmo que já não reconhece o próprio território.

O profissional que não sabe mais o que sente abandonou o território do corpo. O líder que não sabe mais o que quer abandonou o território do desejo. A pessoa que não consegue mais responder 'quem sou eu?' abandonou o território da identidade. E a organização que trata pessoas como recursos abandonou o território do humano.

## O CAMINHO DE VOLTA

Talvez o maior erro da modernidade tenha sido acreditar que identidade é algo que se encontra. Como se houvesse, em algum lugar, uma versão final de você esperando para ser descoberta.

Não há. Não encontramos identidade. Construimos. E a construímos todos os dias, através das escolhas que fazemos, dos limites que colocamos, das verdades que aceitamos e das máscaras que decidimos abandonar.

*Quanto mais perto você está de si mesmo, mais vivo você se sente. Quanto mais distante está de si mesmo, mais precisa de distrações para suportar a vida que construiu.*

Esse é o critério. Não é um KPI. Não é uma métrica. Não aparece em nenhum relatório de gestão. Mas é o indicador mais preciso que existe sobre se você está vivendo ou apenas funcionando.

VOCÊ CHEGOU AO FINAL DESTES TEXTOS. ISSO JÁ DIZ ALGO.

Diz que algo aqui tocou em algo que você não estava conseguindo nomear. Ou que confirmou algo que você já sabia mas não tinha encontrado palavras para defender. Ou que acordou uma urgência que você estava deixando para depois.

Não importa qual das três. O que importa é o que você faz com isso agora.

Porque o território que você abandonou não desapareceu. Ele está esperando. Está debaixo dos mapas, debaixo dos cargos, debaixo das metas, debaixo do cansaço, debaixo do mais um dia.

*Você só precisa decidir voltar.*



## EPÍLOGO

A pergunta que você leva consigo

*"Seja paciente com tudo que não está resolvido em seu coração  
e tente amar as próprias perguntas...*

*Viva as perguntas agora. Talvez assim você viva,  
sem perceber, num dia distante, entrando na resposta."*

*— Rainer Maria Rilke, Cartas a um Jovem Poeta*

Há vinte e oito anos eu faço a mesma pergunta. Mudaram as salas — de diretoria, de RH, de chão de fábrica, de auditórios em três continentes. Mudaram os crachás, os cargos, os organogramas. A pergunta não mudou. E o silêncio que ela provoca também não.

Você acabou de atravessar esse silêncio. Não como ideia — como experiência. Encontrou a copeira que ninguém pergunta como está. Encontrou o diretor que sabe o nome das metas e esqueceu o próprio. Encontrou o profissional de RH que cuida de todo mundo e fecha o computador sem ninguém perguntar dele. E, se você chegou até aqui com honestidade — não com pressa de terminar um ebook, mas com a disposição real de se deixar atravessar — encontrou também a si mesmo em pelo menos uma dessas páginas.

Isso não foi acidente. Foi o único objetivo deste texto.

...

Preciso ser honesto com você sobre uma coisa antes de fechar este livro: eu não vou te dar uma conclusão.

Poderia. Seria mais confortável — para mim e para você. Um resumo executivo dos treze capítulos, uma lista de "próximos passos", uma promessa de que, seguindo determinado roteiro, a inteireza que perdemos será recuperada em noventa dias. Isso existe por aí, em abundância. Tem nome, tem capa colorida, tem subtítulo prometendo seis passos para uma vida melhor. Não é o que você leu aqui — e não é o que eu acredito.

A verdade — a única que tenho a oferecer depois de mais de duas décadas observando seres humanos dentro de organizações — é que identidade não se resolve com método. Resolve-se com decisão repetida. Todos os dias, diante de cada escolha pequena, você decide novamente se vai na direção de quem é ou na direção do que o sistema espera que você seja. Não existe ponto de chegada. Existe direção.

Por isso este não é um livro com final. É um livro com abertura.

Volto a Santo Agostinho, que abriu este texto e que insiste em voltar agora, no fim. Ele dizia que sabia o que era o tempo enquanto ninguém perguntava — e que, ao tentar explicar, a certeza desaparecia. Eu diria o mesmo sobre você: você sabe quem é. Sempre soube. Esse saber não está perdido — está soterrado sob camadas de cargo, de performance, de medo bem disfarçado de estratégia. A pergunta deste livro nunca foi "descubra quem você é". Foi "pare de fingir que não sabe".

E é exatamente aqui que Rilke se torna mais útil do que qualquer modelo de gestão de pessoas que você já estudou. Ele não pede que você resolva a pergunta. Pede que você a habite. Que pare de tratá-la como um problema a ser eliminado o quanto antes — com um curso, uma terapia de seis sessões, um workshop de fim de semana — e comece a tratá-la como a estrutura mesma da sua vida adulta. Quem eu sou quando ninguém está medindo? continuará sem resposta definitiva amanhã, e depois de amanhã, e provavelmente até o fim. Isso não é fracasso da pergunta. É a natureza dela.

...

Então, o que fazer com o que você leu?

Nada de extraordinário, na verdade. Nenhuma ação heroica é exigida amanhã de manhã. O que eu peço — o único pedido genuíno que faço a você neste epílogo — é menor e, por isso mesmo, mais difícil: da próxima vez que alguém perguntar quem você é, resista ao impulso de responder com o cargo. Espere um segundo a mais antes de falar. Deixe o silêncio aparecer. E, dentro dele, escute o que tenta emergir antes que a resposta automática o sufoque de novo.

Da próxima vez que o dia terminar como mais um dia, não deixe passar em branco. Pergunte-se, ainda que por trinta segundos: o que, hoje, foi escolhido por mim — e o que foi apenas cumprido? Não para se julgar. Para começar a perceber a diferença outra vez. A percepção, sozinha, já é o início da volta.

E quando o medo aparecer — porque vai aparecer, sempre aparece quando alguém se aproxima demais de si mesmo — não o trate como inimigo. Trate-o como informação. O medo aponta exatamente para onde está o que mais importa para você. Ninguém sente medo do irrelevante.

Existe uma razão para este livro ter nascido de uma norma trabalhista e ter terminado falando de Rilke, de finitude, de território abandonado. A NR-1 foi o pretexto — eu disse isso lá no início, e repito agora porque é importante que fique. Normas regulam comportamento. Não regulam presença. Não legislam sobre se você está, de fato, habitando a sua própria vida ou apenas administrando-a.

Isso só você decide. Nenhuma auditoria vai verificar. Nenhum órgão fiscalizador vai multar a ausência. Você pode passar o resto da carreira inteiramente em conformidade — com a lei, com a cultura, com as expectativas de todos ao seu redor — e ainda assim nunca ter respondido à única pergunta que, no fim, realmente conta.

...

Eu não escrevo para convencer. Escrevo para incomodar o suficiente — com cuidado, mas sem anestesia — até que a pergunta que você talvez estivesse evitando se torne impossível de adiar por mais um dia.

Se este texto fez isso, ele cumpriu o que se propôs. O resto — o que você faz a partir daqui, que conversa você tem consigo mesmo no caminho de volta para casa hoje, que limite você finalmente coloca, que máscara você decide não vestir amanhã de manhã — isso já não me pertence. Nunca pertenceu a nenhum autor, a nenhuma norma, a nenhum mapa.

Pertence ao território. Que é você.

Você não precisa ter a resposta hoje.  
Só precisa parar de fugir da pergunta.

Dr. Marcello de Souza  
Campinas, 2026



## Sobre o Autor

Marcello de Souza começou onde poucos esperariam encontrar um pensador do desenvolvimento humano: liderando equipes e projetos complexos no mundo de TI e Telecom. Era bom no que fazia. Dominava a lógica das exatas, entendia sistemas, entregava resultado. E foi exatamente ali — no interior de equipes tecnicamente competentes que ainda assim não se encontravam — que a pergunta que definiria toda a sua trajetória começou a se formar.

Não foi uma crise. Foi uma percepção que não havia como ignorar: eficiência sem humanismo é incompleta. Sistemas funcionam. Pessoas precisam de algo mais — e esse algo mais não tem protocolo, não tem métrica, não se resolve com mais uma ferramenta. Está no que acontece entre as pessoas, antes de qualquer decisão técnica, antes de qualquer processo bem desenhado.

A transição para o campo do desenvolvimento humano não foi uma virada de carreira. Foi a consequência inevitável de uma inquietação que os sistemas jamais conseguiriam responder. Mais de 28 anos depois, com doutorado em Psicologia Social, cinco pós-graduações, certificações internacionais e a criação das metodologias DCC e DCCO — que integram neurociência, psicologia social e comportamental, filosofia e psicanálise — Marcello ainda carrega a mesma pergunta de origem, agora com nome e com método: por que pessoas inteligentes, bem-intencionadas e tecnicamente competentes ainda assim não se encontram?

A resposta que construiu ao longo dessas décadas — com líderes, equipes, organizações e indivíduos em processos de transformação real no Brasil e no exterior — é o que atravessa cada texto deste ebook. Não como teoria. Como experiência acumulada de quem passou a vida inteira observando o que acontece no espaço entre as pessoas — antes das palavras, além das técnicas, aquém de qualquer promessa fácil.

---

**Anti-autoajuda. Anti-fórmula. A favor do que é real, profundo e duradouro – porque é o único desenvolvimento que o Entre reconhece como verdadeiro.**

---

Autor de *O Segredo do Coaching* e *O Mapa Não É o Território, o Território É Você*, Marcello publica regularmente no blog [marcellodesouza.com.br](http://marcellodesouza.com.br), onde o desenvolvimento humano é tratado com a densidade que ele exige — e com a linguagem que ele merece.



DR. MARCELLO DE SOUZA

---

•