

Ecosystemas Humanos nas Organizações

As engrenagens invisíveis do comportamento, clima e liderança

AMOSTRA DE LEITURA

Trechos selecionados da obra

- Estrutura da obra e sumário completo
- Capítulo 19 — O efeito da colaboração
- Capítulo 33 — Autoridade sem autoritarismo

Carlos Wanderley

2026 · ISBN 978-65-02-20491-7

A ESTRUTURA DO LIVRO

Como empresários e lideranças frequentemente não compreendem por que os riscos psicossociais surgem dentro das organizações, esta obra recorre a uma metáfora náutica para tornar visíveis fenômenos que normalmente permanecem ocultos.

O navio Atlântico VII representa um ecossistema humano em miniatura, em que decisões, relações, processos e estruturas convivem sob pressão permanente. Ao acompanhar sua tripulação a partir da segunda parte do livro, o leitor perceberá como o ambiente organizacional produz comportamentos, fortalece culturas e, em determinadas circunstâncias, cria as condições para o surgimento dos riscos psicossociais.

A narrativa náutica foi escolhida para proporcionar uma leitura imersiva, na qual a teoria se torna concreta e os mecanismos de liderança podem ser compreendidos de forma intuitiva. A obra foi organizada em três camadas complementares, amplamente utilizadas na administração, que refletem a forma como os riscos psicossociais emergem nas organizações:

- **Parte I — Nível Estrutural: Como tudo começa** — Examina as bases que sustentam o ambiente organizacional, desde os critérios de entrada até os padrões de gestão que moldam comportamento, clima e risco psicossocial. Aqui estão as engrenagens que operam antes mesmo de os conflitos se formarem. Trata-se da camada estrutural que antecede todos os demais fenômenos estudados nesta obra. Ajuda a compreender as partes subsequentes.

- **Parte II — Nível Relacional: A ponte de comando** — Explora como essas estruturas se manifestam nas interações do dia a dia: conflitos, silêncios, disputas e distorções. É o nível em que o sistema se revela em ação. Quatro personagens e seus contextos facilitam a assimilação de temas complexos, permitindo ao leitor identificar padrões comportamentais e efeitos estruturais que

muitas vezes permanecem invisíveis em manuais puramente técnicos. Sua correlação corporativa está no nível tático de atuação.

• **Parte III — Nível Estratégico: As leis invisíveis do comando**

— Analisa a liderança em seu nível mais profundo, não como técnica, mas como responsabilidade. Aqui surgem as decisões difíceis, os dilemas éticos e o impacto do líder principal: o Capitão Afonso Maré. Por meio da metáfora náutica, o leitor observará como suas escolhas influenciam o ecossistema humano a bordo e ajudam a moldá-lo.

Os elementos geradores dos riscos serão apresentados por meio da trajetória cotidiana do navio e da atuação de seu comandante.

Ao longo da leitura, o leitor perceberá que muitos fenômenos não surgem de forma isolada e que, por vezes, reaparecem ou se acumulam. Isso não representa redundância, mas reflete a própria natureza dos padrões humanos e organizacionais, que tendem a manifestar-se de maneiras recorrentes e interdependentes. Por essa razão, determinados temas poderão ressurgir em diferentes partes da obra, sempre sob perspectivas e contextos didáticos distintos.

COMO ESTA OBRA PODE SER UTILIZADA

Não há fonte mais qualificada para descrever um ambiente organizacional do que os próprios trabalhadores que convivem diariamente com suas lideranças, processos, sistemas de gestão e relações interpessoais. São eles que vivenciam, de forma direta, as condições reais de trabalho e os fatores que influenciam a experiência humana dentro das organizações.

Não se trata, contudo, de investigar estados psíquicos ou diagnósticos individuais. Essa atribuição pertence aos **psicólogos** legalmente habilitados. O foco desta obra, assim como da lógica preventiva introduzida pela NR-1, encontra-se na identificação dos fatores ambientais capazes de influenciar comportamento, clima organizacional e risco psicossocial.

Logo, não se busca coletar opiniões pessoais sobre a organização, tampouco avaliar estados emocionais individuais. O interesse está na percepção dos fenômenos organizacionais por quem os vivencia diariamente. Em outras palavras, procura-se identificar se determinados padrões de riscos estão presentes, sua frequência e a intensidade percebida coletivamente.

Sob essa perspectiva, profissionais de **Recursos Humanos e de Engenharia de Segurança do Trabalho** poderão utilizar os conceitos apresentados nesta obra e os instrumentos derivados do Método EHO como apoio estratégico à identificação, monitoramento e gestão dos fatores psicossociais relacionados ao Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO).

Os **operadores do Direito** notarão que a conjugação de dois elementos distintos tende a exigir robustez probatória das organizações. De um lado, o Princípio da Primazia da Realidade — segundo o qual prevalece o que efetivamente ocorre no ambiente de trabalho sobre o que consta dos documentos — e ainda o art. 2º da CLT, que atribui ao empregador os riscos da atividade

econômica. De outro, a LDRT, estabelecida pela Portaria GM/MS nº 1.999/2023. Desse conjunto decorre a necessidade de afastar o nexo de causalidade entre os fatores de risco psicossocial, se identificados, e as doenças ali listadas. A organização que monitora, documenta e controla tais fatores de risco psicossocial estará mais protegida legalmente do que aquela que os negligencia.

Líderes e empresários, ao ler esta obra, poderão compreender melhor os mecanismos silenciosos que frequentemente antecedem conflitos, adoecimentos, rupturas relacionais e passivos trabalhistas. Notarão que, em especial, os padrões de decisão podem tanto produzir bons resultados e fortalecer relações quanto ampliar riscos psicossociais.

Por essa razão, profissionais de diferentes áreas e empresários comprometidos com ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e juridicamente sustentáveis poderão utilizar esta obra como instrumento de reflexão, prevenção e aperfeiçoamento organizacional.

*“O maior risco de uma organização nunca é o erro.
É acostumar-se ao que deveria ser insuportável.”*
Carlos Wanderley

SUMÁRIO GERAL

Parte I — Nível Estrutural

Introdução da Parte I — Como tudo começa	17
Capítulo 1 — Pessoas não são máquinas	19
Capítulo 2 — O fetiche da padronização e o clima organizacional	25
Capítulo 3 — O recrutamento como primeira liderança	33
Capítulo 4 — O bom profissional e o que não se pode destruir	44
Capítulo 5 — O que nunca fazer com pessoas	50
Capítulo 6 — Liderança, medo e cultura	53
Capítulo 7 — Quando o ambiente fala mais alto que o discurso	55
Capítulo 8 — O sistema entra em movimento	57

Parte II — Nível Relacional

Introdução da Parte II — Convivência sob pressão	60
Capítulo 9 — A Temperatura Crítica	65
Capítulo 10 — Comunicação Silenciada	72
Capítulo 11 — Explica, mas não justifica	78
Capítulo 12 — A reunião que não aconteceu	87
Capítulo 13 — O custo invisível	92
Capítulo 14 — Quando o valor entra em conflito	98
Capítulo 15 — O poder que não se vê	104
Capítulo 16 — Mérito vs. Política	110
Capítulo 17 — Conflito de prioridades	117
Capítulo 18 — O impacto da pressão	126
Capítulo 19 — O efeito da colaboração	135
Capítulo 20 — Conflito e maturidade	144
Capítulo 21 — O que estava acontecendo o tempo inteiro	151
Capítulo 22 — As doze dimensões invisíveis	154

Parte III — Nível Estratégico

Introdução da Parte III — Liderar também transforma o líder	168
---	-----

Capítulo 23 — O homem antes do cargo	171
Capítulo 24 — O dia em que o grito falhou	173
Capítulo 25 — Autoridade não é volume	178
Capítulo 26 — O preço de ser seguido	181
Capítulo 27 — O ego como inimigo interno	184
Capítulo 28 — Dunning-Kruger e a embriaguez do poder	188
Capítulo 29 — Platão e a caverna do comando	193
Capítulo 30 — Decidir quando não há saída justa	197
Capítulo 31 — Ouvir não é ceder	200
Capítulo 32 — <i>Feedback</i> : a cirurgia da liderança	204
Capítulo 33 — Autoridade sem autoritarismo	208
Capítulo 34 — O uso ético do poder	211
Capítulo 35 — A solidão do comando	215
Capítulo 36 — Clima, cultura e legado	218
Capítulo 37 — Quando o dono é o maior risco da empresa	222
Epílogo — O comando já não depende do capitão	228
Referências Bibliográficas	233
Glossário de siglas	238
Sobre o Autor	244
Anexo — Matriz de Aderência NR-1	245

O erro é uma consequência do desenho do trabalho. Investigar a falha exigindo a punição do indivíduo, enquanto se preserva a cultura de hipervigilância ou a imposição cega de prazos, é uma ilusão administrativa que perpetua o risco e blinda as verdadeiras causas estruturais do adoecimento corporativo.

Capítulo 19 — O efeito da colaboração

O problema já não era mais a pressão. Era a complexidade e a necessidade imediata de colaboração.

Com a maturidade dos sistemas relacionais no navio, as equipes haviam se tornado bastante coesas internamente. Contudo, formara-se uma teia de profunda interdependência operacional: já não era mais possível que qualquer setor resolvesse isoladamente suas próprias demandas, mas alinhar isso ainda era uma dificuldade interna.

Em uma organização, tal qual no navio, nada existe em compartimentos totalmente estanques. Em um sistema verdadeiramente engrenado, as áreas precisam de sincronismo, não de isolamento.

A bordo do *Atlântico VII*, as reuniões de tentativa de alinhamento persistiam — mas eram organizadas em sequência, nunca em verdadeira integração.

Cada área defendia seu domínio; cada gestor protegia ciosamente seus próprios indicadores; cada problema era tratado como uma falha localizada.

Essa fragmentação gerava uma tendência crônica de culpar “os outros”. O problema parecia estar sempre na fase anterior do processo, no departamento vizinho ou no turno passado. Instalara-se um jogo contínuo de terceirização de responsabilidades.

Até que, repentinamente, os alarmes de emergência dispararam. Áreas inteiras foram evacuadas às pressas, a ventilação

forçada de emergência foi ativada e os protocolos de contenção entraram em ação em poucos minutos.

O risco era real, invisível e potencialmente fatal para toda a tripulação.

O que havia ocorrido? Mais uma vez, a segurança técnica e a integridade da tripulação foram afetadas com gravidade — consequências diretas da fragmentação decisória.

Colaboração não é reunião

Reuniões organizam agendas; a colaboração organiza realidades. Ela não nasce da frequência de encontros formais, mas sim da arquitetura de interdependência do sistema. A colaboração efetiva exige cinco pilares:

- Circulação real e transparente da informação;
- Metas estruturalmente compartilhadas (e não concorrentes);
- Linguagem operacional comum;
- Confiança mútua entre as áreas;
- Corresponsabilidade pelos impactos gerados.

Como demonstram os estudos sobre sistemas complexos, as organizações tornam-se frágeis não apenas por falhas técnicas isoladas, mas por rupturas nos fluxos de coordenação entre suas partes interdependentes.

Quando o sucesso de um setor independe do desempenho dos demais, surgem os silos, e neles as equipes se isolam. Quando o fracasso de um setor impacta inevitavelmente a todos, aí sim surge a colaboração, só que tardia.

O alarme havia sido acionado por um vazamento de amônia anidra (R-717), utilizada como gás refrigerante nas câmaras frias dos

porões do navio. O vazamento foi contido em minutos. O protocolo de emergência funcionou perfeitamente e ninguém se feriu.

Tecnicamente, embora uma vedação fluorocarbonada seja superior para suportar extremos térmicos em um sistema de refrigeração, o desafio específico do navio era a vibração constante dos motores, que causava um desgaste prematuro por atrito nas juntas de vedação.

Por essa razão, a equipe de manutenção possuía uma agenda preventiva de troca sazonal daquele componente, antes que virasse vazamento.

No último porto em que o navio atracara, a vedação correta foi pedida, mas acabou sendo entregue pelo fornecedor no tamanho errado, ligeiramente mais fina.

Tratava-se de uma diferença sutil, muito difícil de perceber visualmente sem uma medição técnica com paquímetro ou sem ter outra peça de modelo em mãos para comparação imediata.

O comprador do navio, focado em fechar o seu fluxo de tarefas e metas diárias, lançou de pronto a entrada da peça no sistema gerencial automatizado.

Dias mais tarde, ele chegou a perceber o erro no tamanho da vedação recebida, sabendo que seria necessário aguardar a próxima parada do navio — dali a quinze dias — para realizar a devida troca com o fornecedor.

Ao mesmo tempo, o comprador consultou o cronograma e observou que não havia manutenção agendada com o uso daquela peça para as duas semanas seguintes; a preventiva estava marcada apenas para o mês posterior.

Concluindo que havia tempo hábil de sobra e que o cronograma estava seguro, ele manteve a informação consigo e nada fez constar no sistema gerencial.

Ocorre que, já navegando, a equipe técnica de manutenção verificou que as câmaras frias estavam vazias e, portanto, poderiam ser temporariamente desligadas.

Diante da oportunidade operacional, os mecânicos resolveram agir proativamente e antecipar a manutenção preventiva que seria realizada apenas no mês seguinte.

Ao checarem a tela do sistema de estoque, viram o registro de entrada física da peça. Confiando na informação digital, acionaram o oficial de manutenção, que retirou o componente antigo da linha de gás e instalou a nova vedação.

Sem o diâmetro correto para suportar a pressão do circuito e a vibração estrutural do navio, a peça fina demais falhou imediatamente. E a amônia vazou.

O Diagnóstico do Sistema

O fenômeno descrito no *Atlântico VII* é, infelizmente, o cotidiano das organizações acometidas pelo “Efeito Silo”: áreas que não se comunicam horizontalmente, sistemas de software que permitem e mascaram as lacunas da comunicação humana, e a ausência absoluta de mecanismos de conferência cruzada.

O cenário ilustra com precisão o que a literatura de gestão, a partir dos estudos de Gillian Tett (2016), classifica como o nocivo impacto dos silos corporativos.

Quando uma estrutura organizacional hiperfragmenta suas funções e avalia seus profissionais por métricas isoladas, cada departamento passa a operar em um estado de cegueira funcional em relação ao todo.

O comprador cumpriu seu indicador isolado de entrega e fechamento de chamados ao lançar a nota; a manutenção cumpriu seu papel de proatividade e eficiência ao antecipar o cronograma de reparos.

Como advertia W. Edwards Deming (2000), a otimização de componentes isolados gera a destruição do sistema total.

Todos os indivíduos agiram em aparente conformidade com seus escopos restritos, todos teriam justificativas formais perfeitamente plausíveis para defender suas ações sob a ótica de suas próprias áreas, mas o resultado final foi a subotimização cega do ecossistema — uma falha de conectividade que poderia ter sido desastrosa.

Quatro estilos diante da interdependência

Bruno — Coordenação por comando

— Isso é falha de execução. Alguém não fez o que tinha que ser feito.

Para ele, a cadeia de eventos poderia até ser longa, mas a causa precisava ser simplificada. Sua tendência era identificar o ponto mais visível de falha — quem deveria ter verificado a peça, quem deveria ter validado o estoque, quem deveria ter parado o sistema.

A solução, em sua lógica, passa por reforçar responsabilidade direta, corrigir rapidamente o erro e garantir que não se repita por falta de atenção ou disciplina. O risco dessa abordagem é reduzir um problema sistêmico a um erro pontual.

Mateus — Colaboração técnica

Mateus observava em silêncio, organizando mentalmente a sequência.

— O sistema permitiu isso acontecer. Não tem travas suficientes.

Sua leitura não estava nas pessoas, mas nas conexões. Para ele, o problema não foi a peça errada, nem o atraso, mas o fato de o sistema permitir que informações críticas não fossem validadas entre áreas.

A solução passaria por integrar dados, criar travas, impedir que uma manutenção fosse agendada sem confirmação física da peça e eliminar lacunas informacionais. Sua abordagem corrige o sistema, mas depende de adesão humana para funcionar plenamente.

Ricardo — Integração por processo

— Existe regra para isso. Quem não conferiu?

Para ele, a falha estava no desvio de processo. Havia etapas que deveriam ter sido seguidas: conferência de material, validação de estoque, comunicação de não conformidade. Sua resposta tende a reforçar controles, redefinir responsabilidades formais e tornar obrigatórias as verificações que foram negligenciadas.

O risco não está na norma, mas no excesso dela — quando o sistema passa a depender mais de cumprimento formal do que de entendimento real da operação, possibilita até o aumento do efeito silo.

Helena — Colaboração por confiança sistêmica

— Precisamos trabalhar juntos, não lado a lado. Como que isso passou por todos nós?

Olhou para a sequência inteira.

— Ninguém errou sozinho.

Sua leitura não buscava um culpado nem apenas uma falha técnica. Ela via um sistema em que cada área fez sentido dentro do seu próprio contexto — e, ainda assim, o resultado coletivo foi falho. Para ela, o problema central não era a peça, nem o sistema, nem a regra isoladamente. Era a ausência de conexão entre eles.

A manutenção confiou no sistema. O suprimento confiou no processo. O comprador confiou no prazo. E ninguém confirmou o impacto no todo.

Sua proposta não elimina responsabilidade individual, mas amplia o foco. Ela busca criar mecanismos de validação cruzada,

incentivar comunicação direta entre áreas e, principalmente, desenvolver uma cultura em que o impacto coletivo prevaleça sobre a lógica isolada de cada setor.

Impactos prováveis e percepção da equipe

À medida que sistemas se tornam mais complexos, os problemas deixam de ser locais. Falhas pequenas passam a produzir efeitos amplificados, não por gravidade técnica, mas por interdependência.

Em ambientes assim, a eficiência isolada deixa de ser garantia de desempenho coletivo. O que sustenta estabilidade não é apenas competência individual ou departamental.

É qualidade de interação. Quando a colaboração não acompanha a complexidade, o sistema até permanece organizado — mas progressivamente frágil.

Se a lógica de Bruno prevalecesse

Coordenação por comando.

Com resposta sempre rápida, forte foco em execução, responsabilização direta e pressão por resultados imediatos, as equipes tenderiam a atuar com atenção elevada para evitar erros visíveis.

O foco se desloca da compreensão do sistema para a autoproteção. Pode surgir a percepção de que falhas serão individualizadas e punidas.

No curto prazo, há ganho de ritmo e clareza operacional. No entanto, com a continuidade desse padrão, tende a surgir comportamento defensivo, redução da comunicação espontânea e possível ocultação de falhas. No cenário proposto, possivelmente o erro já ocorreu em função disso.

Clima (leitura psicossocial): Presença de pressão contínua, responsabilização individual e risco de silenciamento operacional. **Risco psicossocial: Médio-Alto.**

Se a lógica de Mateus predominasse

Colaboração técnica.

Ambiente estruturado com foco em dados, processos e integração técnica entre áreas. Com isso, as pessoas percebem maior clareza operacional e redução de ambiguidades.

Contudo, parte da equipe pode se sentir menos conectada, especialmente quando a solução se concentra mais em sistemas do que em relações por não haver esforço de fortalecimento de vínculo humano entre as áreas.

Clima (leitura psicossocial): Boa estrutura, mas com risco de distanciamento humano e baixa integração relacional. **Risco psicossocial: Baixo ou Médio-Baixo.**

Se Ricardo conduzisse a decisão

Com foco em ambiente de ordem, previsibilidade e forte orientação normativa, as pessoas passariam a ter clareza sobre regras e procedimentos, mais treinamentos, mas se ficar apenas nisso, não resolve a necessidade de integração.

O foco estará mais no cumprimento formal do que na compreensão do contexto real e na integração.

Haveria aumento óbvio da segurança formal e redução de desvios explícitos, mas ainda individualmente. Poderia surgir rigidez comportamental, menor iniciativa e redução da capacidade adaptativa, afastando ainda mais a integração de áreas.

Clima (leitura psicossocial): Equilíbrio entre organização e rigidez, com potencial de limitação adaptativa. **Risco psicossocial: Médio.**

Se a abordagem de Helena prevalecesse

Colaboração por confiança sistêmica.

Pelo modo de integrar de Helena, o ambiente privilegiaria o diálogo aberto e a corresponsabilidade entre áreas. As pessoas tendem a perceber maior sentido no trabalho e maior conexão entre suas ações e os resultados do sistema como um todo.

Compreendem melhor o valor da sua participação quando entendem o começo, o meio e o fim. Há abertura para troca e construção conjunta.

Fortalecimento da confiança, melhoria da qualidade das interações e redução de tensões defensivas. Tende a evoluir para estabilidade e maturidade organizacional colaborativa.

Clima (leitura psicossocial): Alto nível de integração, confiança e estabilidade sistêmica. Risco psicossocial: Baixo.
--

Medida Adotada

Afonso extinguiu as reuniões isoladas. Instituiu células mistas para fazer com que áreas de necessária interação se conhecessem, trabalhassem e decidissem juntas. Pelo menos um representante de cada área envolvida precisava estar presente.

Para solução do caso específico, a manutenção, a produção, as compras e os suprimentos passaram a responder conjuntamente por indicadores comuns. E a mesma metodologia passou a ser aplicada a várias combinações decisórias entre equipes.

Problemas deixaram de possuir dono. Passaram a possuir impacto e responsabilidades compartilhadas entre as áreas.

No primeiro mês, a dinâmica ficou mais lenta. Adaptação. No segundo, os retrabalhos já diminuíram. No terceiro, os conflitos reduziram-se. No quarto, o navio passou a antecipar falhas antes que

se tornassem crises. A coordenação deixou de ter centro e passou a ser propriedade do sistema.

Paralelamente, Afonso passou a incentivar a socialização fora do horário de trabalho, para que as pessoas estabelecessem melhores laços emocionais.

Colaboração não é “harmonia”. É uma forma de atrito produtivo sob um propósito comum. Organizações maduras não buscam ausência de tensão, mas a capacidade de processá-la coletivamente com respeito e bom senso.

“Um sistema é uma rede de componentes interdependentes que trabalham juntos para tentar alcançar o objetivo do sistema.” — W. Edwards Deming (2000).

Capítulo 20 — Conflito e maturidade

O conflito não começou com gritos. Começou com silêncios. Reuniões mais curtas e silenciosas, olhares atravessados, decisões “alinhadas” demais.

O ambiente aparentava eficiência para quem não estava acostumado. Mas havia um sinal clássico de empobrecimento cognitivo coletivo: quando todos concordam rápido, alguém já desistiu de pensar — ou concluiu que discordar não vale o custo.

O ponto de ruptura veio numa reunião de rota. Mateus apresentou um cenário tecnicamente mais seguro — e operacionalmente mais longo.

Bruno rebateu com impacto financeiro maior de imediato. Ricardo citou limites contratuais e obrigações formais, prazos. Helena questionou algo anterior à própria escolha:

— O que exatamente estamos tentando otimizar?

As vozes subiram. Interrupções. Impaciência. Ironias sutis. O quarteto estava se desentendendo, e Bruno tentou encerrar a discussão:

CAPÍTULO 33 — Autoridade sem autoritarismo

“Autoridade não é ser obedecido. É a capacidade de não precisar ser temido.”

Durante uma pescaria em rota pouco familiar à equipe — embora promissora em resultados — uma falha de coordenação quase comprometeu a integridade de um dos barcos de apoio. Não houve acidente. Houve um quase acidente.

E, em sistemas complexos, o “quase” raramente passa sem deixar vestígios.

Ordens foram mal interpretadas. Um contramestre antecipou a manobra. Outro a retardou. Por alguns instantes instalaram-se tensão, gritos e a possibilidade concreta de colisão. O evento foi contido, mas o sistema reagiu mal.

Nos dias seguintes, o navio já não operava sob a mesma atmosfera leve e fluida de dias antes. Supervisores passaram a falar mais alto, reuniões adquiriram tom mais rígido e protocolos começaram a ser reiterados não como orientação, mas como advertência implícita. O clima organizacional perdera parte de sua fluidez.

Afonso observava o movimento com atenção silenciosa. Reconhecia aquele padrão. Diante da instabilidade, o sistema buscava proteção. E, como frequentemente ocorre em ambientes sob pressão, recorria ao mecanismo mais primitivo disponível: o medo.

Não por perversidade. Por reflexo. O capitão mesmo já fora assim no passado. Quando a tensão aumenta, estruturas frágeis de autoridade tendem a compensar insegurança com intensidade. Aumenta-se o volume da voz.

Afonso chamou os responsáveis de setor. Levou consigo apenas uma pergunta, sabendo que ela produziria desconforto inevitável:

— Vocês obedecem a quem respeitam... ou respeitam a quem obedecem?

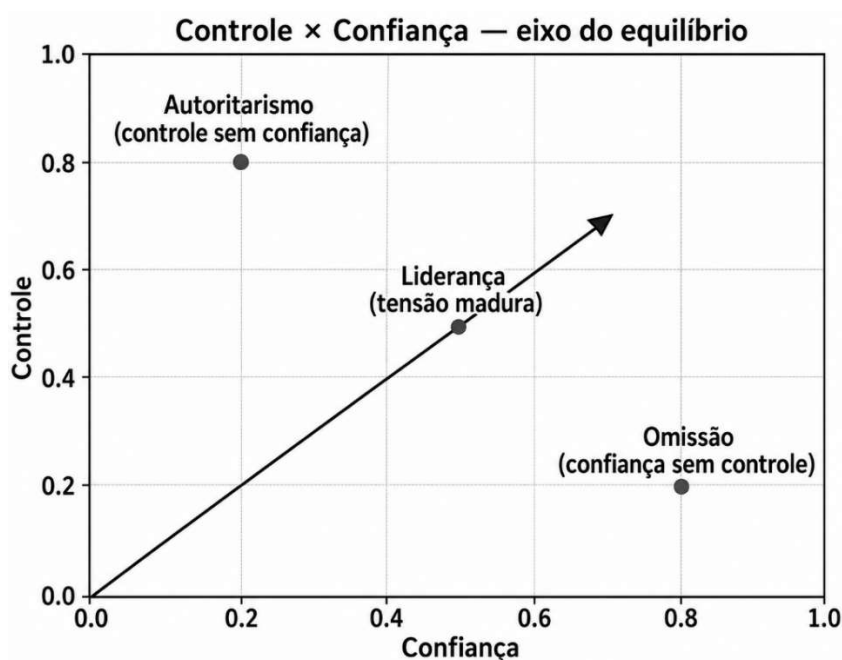
O silêncio se fez, mas um dos supervisores respondeu após alguns segundos:

— Capitão, precisamos de pulso firme. As pessoas estão relaxadas.

Afonso concordou parcialmente, dizendo:

— Pulso firme às vezes é necessário. Mas firmeza não exige intimidação.

Levantou-se devagar, caminhou até o quadro onde eram anotadas tarefas e desenhou dois eixos simples. No vertical escreveu “controle”. No horizontal, “confiança”.



Depois se virou para a equipe.

— Autoritarismo é controle sem confiança. Omissão é confiança sem controle. Liderança madura é a tensão equilibrada entre os dois. — Explicou então algo que aprendera mais pelos próprios erros do que pelos acertos: autoridade real nasce de três fontes — competência, coerência e cuidado. Nunca apenas do cargo.

Quando falta competência, alguns líderes elevam a voz. Quando falta coerência, aumentam punições. E quando falta maturidade emocional, procuram culpados para proteger a própria imagem.

Autoritarismo quase sempre é uma tentativa emocional de compensar uma autoridade que não conseguiu se sustentar legitimamente.

Nos dias seguintes decidiu mudar também sua própria forma de intervenção. Parou de reforçar ordens continuamente e passou a reforçar critérios. Em vez de dizer apenas “faça assim”, explicava:

— O princípio aqui é este.

Em vez de vigiar pessoas o tempo todo, passou a observar processos, clareza operacional e qualidade das interações. Aos poucos, o clima começou a se reorganizar sozinho. A tensão diminuiu, a previsibilidade aumentou e o ambiente voltou gradualmente a produzir autonomia responsável.

Foi então que escreveu sua décima primeira lei invisível:

IIª — “Autoridade não nasce do controle, mas da clareza sustentada ao longo do tempo.”

Ambientes baseados apenas em controle produzem obediência rápida, mas inteligência limitada. Já sistemas sustentados por autoridade legítima produzem algo muito mais raro: responsabilidade sem vigilância constante.

Frederick Taylor (da Administração Científica) olhava para as empresas como máquinas e para os trabalhadores como “engrenagens” e era inovador para a época. Mas, ao mesmo tempo,

Mary Parker Follett (1941) já olhava para as organizações como ecossistemas de relações humanas.

E Afonso queria um navio que fosse capaz de pensar coletivamente e como um sistema humano. E isso exige líderes que sustentem posição sem esmagar identidades, que saibam conter o próprio ego e dividir mérito sem sentir que perdem importância por isso.

Com o tempo, percebeu também que pessoas raramente devolvem autoridade legítima em forma de submissão. Devolvem em forma de lealdade, responsabilidade, honestidade e zelo espontâneo pelo sistema.

Líderes legítimos conseguem preservar lucidez, responsabilidade e vínculo ao mesmo tempo. Controle define limites. Mas autoridade define sentido.

Clóvis de Barros Filho (2010) argumenta que autoridade ética não consiste em impor vontade pessoal, mas em assumir responsabilidade pelas consequências do que se permite, do que se corrige e do que se tolera dentro de um ambiente humano.

CAPÍTULO 34 — O uso ético do poder

“Todo poder revela. Poucos educam.”

Afonso já estava próximo de vinte anos de comando quando começou a perceber uma mudança silenciosa em sua própria posição dentro do navio. Deixara de ser apenas um comandante. Tornara-se uma variável estrutural.

No início da carreira, suas decisões alteravam rotas de pesca. Depois passaram a reorganizar equipes, ritmos de operação e prioridades estratégicas.

Agora, afetavam trajetórias humanas de maneira muito mais profunda: promoções, afastamentos, oportunidades, silêncios,

Você leu uma amostra.

A obra completa reúne 37 capítulos que revelam, pela jornada do navio Atlântico VII, como decisões, estruturas e liderança moldam o comportamento, o clima e o risco psicossocial dentro das organizações.

Adquira a obra completa

ehometodo.com.br

Método EHO · Ecosistema Humano Organizacional

*"O maior risco de uma organização nunca é o erro.
É acostumar-se ao que deveria ser insuportável."*