

# O QUE A F1 SABE E SUA EMPRESA ESQUECEU

Alta performance, consciência coletiva  
e o custo do controle

# 1,80"



**Cadu Lemos**

Pit Stop Experience / Projeto FLOW

SUMÁRIO

# O QUE A F1 SABE

*e sua empresa esqueceu*

sobre alta performance, consciência coletiva e o custo do controle

**01** 1,80 segundo  
*o que o pit stop revela sobre consciência coletiva*

---

**02** O modelo que cansou  
*a inércia de um sistema construído para outro mundo*

---

**03** O território do flow  
*condições, não técnicas*

---

**04** Presença como ato subversivo  
*o que Senna descreveu e as organizações ignoram*

---

**05** Liderança que sustenta  
*Ross Brawn e o campeonato que nasceu numa conversa*

---

**06** Grupo não é equipe  
*a distância entre o organograma e a confiança real*

---

**07** Quando o sistema falha  
*Singapura 2008 e o modelo do queijo suíço*

---

**08** A parada que faz parte da corrida  
*o pit stop estratégico nas organizações*

---

**09** O carro na sala  
*a hora em que pensar vira fazer*

# 1,80 SEGUNDO

*o que o pit stop revela sobre consciência coletiva*

---

*Quando tudo funciona, o ego desapareceu. Há apenas o trabalho, e uma qualidade de atenção coletiva que a maioria das organizações trata como acidente feliz.*



Existe nas empresas um fenômeno que todos reconhecem e poucos conseguem nomear com precisão. Uma equipe talentosa, bem remunerada, com processos definidos e metas claras, que mesmo assim não flui. As reuniões acontecem, as entregas saem, os indicadores passam, e ainda assim algo está faltando, uma qualidade de presença, de sincronia, de confiança mútua que todos já sentiram em algum momento e que parece impossível de produzir deliberadamente. Quando está lá, ninguém precisa nomeá-la. Quando não está, ninguém sabe exatamente como trazê-la de volta.

Venho observando esse fenômeno há mais de duas décadas, em empresas de tamanhos e setores muito diferentes, e o que aprendi é que ele tem um espelho improvável: o universo da Fórmula 1. Não o glamour da F1, não as estratégias de marketing das montadoras, não a mitologia dos pilotos. O que me interessa é o que acontece nos bastidores, especialmente nos segundos em que o carro para no pit lane e uma equipe inteira precisa funcionar como um organismo único sob pressão extrema.

*"Os estudiosos de performance chamam isso de flow coletivo. É o estado em que a fronteira entre quem age e o que está sendo feito se dissolve temporariamente."*

Um pit stop perfeito dura 1,80 segundo. Dezoito mecânicos coordenam a troca dos quatro pneus sem trocarem uma palavra durante a execução. O trabalho acontece através das pessoas com uma leveza que a pressão objetiva da situação tornaria improvável, e o que isso revela é perturbador na sua simplicidade: quando tudo funciona, o ego desapareceu. Ninguém está monitorando a própria imagem enquanto troca o pneu traseiro esquerdo, ninguém está calculando o que aquele momento vale para a própria carreira. Há apenas o trabalho, e uma qualidade de atenção coletiva que a maioria das organizações trata como acidente feliz quando aparece, ignorando que é condição que pode ser cultivada.

"Os estudiosos de performance chamam isso de flow coletivo. É o estado em que a fronteira entre quem age e o que está sendo feito se dissolve temporariamente."

Os estudiosos de performance chamam isso de flow coletivo. Mihaly Csikszentmihalyi, o psicólogo húngaro-americano que dedicou décadas a entender os momentos de desempenho excepcional em seres humanos, descreveu o estado de flow como aquele em que a fronteira

entre quem age e o que está sendo feito se dissolve temporariamente, onde a atenção se instala com uma completude que não deixa espaço para mais nada. A McKinsey mediu aumentos de até 500% na produtividade de profissionais operando nesse estado. O número impressiona. O que ele não diz é como criar as condições para que isso aconteça, e é exatamente aí que a maioria das organizações para de ler.

Criar essas condições é uma questão de cultura, do espaço humano que existe dentro de uma organização, da qualidade do ambiente onde as pessoas trabalham, do que elas sentem que podem ser enquanto estão ali. E cultura é sempre o produto acumulado de decisões de liderança, tomadas ou evitadas, nomeadas ou deixadas no silêncio. Pense numa reunião onde alguém diz algo impreciso e o líder corrige na frente de todos com uma brevidade que corta. Ninguém registra isso como decisão de cultura. Mas o que acontece na reunião seguinte é uma sala um pouco mais quieta, com um pouco menos de risco tomado, com um pouco menos de pensamento dito em voz alta. Cada um desses momentos é uma pedra no muro que, ao final de alguns meses, a equipe não consegue mais ver por cima.

Dirijo workshops e experiências corporativas com líderes e equipes há mais de duas décadas, e o que observo nas organizações é talento em abundância acompanhado da ausência do território interno onde esse talento pode operar com a atenção inteira disponível para o trabalho real. A maioria das pessoas que conheço nas empresas é competente e está exausta, o que é uma combinação curiosa quando se pensa que competência deveria gerar confiança, e confiança leveza. A equação não fecha porque há uma variável que os modelos de gestão insistem em ignorar: o estado interno de onde toda ação emerge.

A Fórmula 1 é um laboratório de cultura humana sob pressão extrema, e como todo bom laboratório, revela o que em condições normais permanece invisível: o que acontece quando a comunicação falha por um segundo e um piloto sai do pit lane com a mangueira de combustível ainda presa ao carro, o que uma equipe que treina até o treino virar instinto consegue fazer que nenhum conjunto de especialistas competentes consegue reproduzir, e o que separa uma organização que funciona de uma organização que genuinamente cria.

# O MODELO QUE CANSOU

*a inércia de um sistema construído para outro mundo*

---

*Um modelo não vai embora por decreto. Vai embora quando o custo de sustentá-lo se torna mais visível do que o conforto de conhecê-lo.*



Há um tipo de cansaço nas organizações que não passa com fim de semana. Você provavelmente reconhece esse cansaço. Já viu nos olhos de alguém na última reunião que participou, já sentiu no próprio corpo ao abrir o computador numa manhã de segunda-feira sem nenhuma razão objetiva para o peso que aquilo custou. A sobrecarga existe, o trabalho é muito, mas a tensão que me interessa é anterior a qualquer tarefa distribuída. É uma atmosfera que as organizações produzem e que ninguém assinou embaixo, mas todos respiram. Uma espécie de contração permanente que está no ar antes de qualquer reunião começar, antes de qualquer meta ser cobrada.

Esse cansaço tem uma origem identificável. É o produto de um modelo de gestão construído para um mundo com outras coordenadas, que continua operando com a inércia de tudo aquilo que um dia gerou resultados reais e que agora produz, como seu subproduto mais consistente, o esgotamento existencial de pessoas que trabalham muito, entregam razoavelmente e sentem pouco.

O modelo de comando e controle tem uma lógica interna coerente para o contexto em que nasceu. Numa época de informação escassa, centralizar decisões fazia sentido porque a visão do conjunto estava concentrada em poucos pontos da hierarquia. Quando os processos eram estáveis e previsíveis, padronizar comportamentos aumentava a eficiência. A lealdade se comprava com estabilidade, a estabilidade se oferecia em troca de obediência, e a hierarquia rígida era um contrato razoável entre as partes. Esse modelo foi eficaz durante décadas. E permaneceu quando tudo ao redor mudou, a velocidade das decisões, a complexidade dos mercados, a natureza do trabalho criativo, a expectativa das pessoas sobre o que significa passar oito horas do dia numa organização.

*"Hardware sem organismo. Quando Brawn e Byrne saíram da Ferrari, o que foi embora não foi talento individual. Foi a inteligência coletiva que transformava as peças num sistema."*

O que esse modelo produz hoje, nas organizações que ainda o operam integralmente, é um ambiente onde a inteligência das pessoas é subutilizada de forma sistemática, quem está mais perto do problema raramente tem autonomia para resolvê-lo, o mérito de uma ideia frequentemente depende de quem a teve mais do que do valor que ela carrega, e o silêncio

nas reuniões revela uma aprendizagem coletiva muito mais preocupante do que a concórdia: falar o que se pensa tem um custo que nem sempre vale pagar.

A Fórmula 1 viveu essa transição de forma acelerada e visível, o que a torna um espelho útil para quem quer entender o que atravessa as organizações sem ter que esperar mais vinte anos de evidência acumulada. Nos anos 1960 e 1970, o piloto era o centro absoluto de tudo. A equipe existia para servir ao gênio no cockpit, os mecânicos eram mão de obra qualificada e anônima, e a estratégia de corrida era em grande parte uma intuição do próprio piloto combinada com ordens que chegavam pelo rádio de alguém que raramente havia pisado dentro de um carro em velocidade real. Niki Lauda, campeão mundial em 1975 e 1977, descreveu o ambiente das equipes dessa época com uma franqueza que poucos executivos teriam coragem de usar para descrever suas próprias empresas: decisões arbitrárias, comunicação fragmentada, egos em colisão permanente, e uma cultura onde mérito e favoritismo eram indistinguíveis porque tudo dependia da percepção de uma única pessoa no topo.

"Hardware sem organismo. Quando Brawn e Byrne saíram da Ferrari, o que foi embora não foi talento individual. Foi a inteligência coletiva que transformava as peças num sistema."

Esse modelo funcionou enquanto os carros eram suficientemente simples para que um piloto extraordinário pudesse compensar, com talento puro, as deficiências do sistema ao redor. A Ferrari de Michael Schumacher nos anos 2000 é o exemplo mais citado dessa transição: não era apenas um carro rápido, era uma organização onde o estrategista Ross Brawn, o designer Rory Byrne e o próprio Schumacher operavam como um sistema integrado, cada um com clareza sobre o que os outros precisavam para que o todo funcionasse. Cinco títulos consecutivos entre 2000 e 2004. Quando Brawn e Byrne saíram, o que se dissipou não foi talento individual. O carro continuou tecnicamente competitivo por algum tempo. O que foi embora foi a inteligência coletiva que transformava as peças num sistema, a capacidade de antecipar o que o outro precisava antes de ser pedido, de ajustar a estratégia no meio da corrida com a confiança que vem de saber que todo mundo está lendo a mesma corrida. Hardware sem organismo.

A mesma transição está acontecendo nas organizações, com a diferença de que no mundo corporativo ela é mais lenta, mais silenciosa e muito mais fácil de negar. A complexidade do mercado atual exige distribuição real de inteligência, confiança real nas pessoas mais próximas do problema, e líderes que entendam que o seu papel é criar as condições para que as respostas possam emergir de quem as tem. O pragmatismo dessa leitura tem evidência acumulada em décadas de pesquisa sobre o que separa organizações que aprendem rápido daquelas que repetem os mesmos erros com nomes diferentes.

O cansaço que você reconhece nas empresas é, em grande parte, o custo de resistir a essa realidade. Um modelo não vai embora por decreto. Vai embora quando o custo de sustentá-lo se torna mais visível do que o conforto de conhecê-lo, quando as pessoas que ele foi construído para servir começam a sentir, no próprio corpo, que aquilo que funcionava como estrutura passou a funcionar como grilhão. A F1 aprendeu isso porque os carros a obrigaram, com uma velocidade que não deixou espaço para resistência. As organizações ainda operam com a ilusão de que podem escolher o momento dessa transição, e essa ilusão tem um custo que se acumula silenciosamente até que o momento chegue por conta própria.

# O TERRITÓRIO DO FLOW

*condições, não técnicas*

---

*Flow não se instala por vontade. O que há são condições que tornam esse território mais ou menos acessível.*



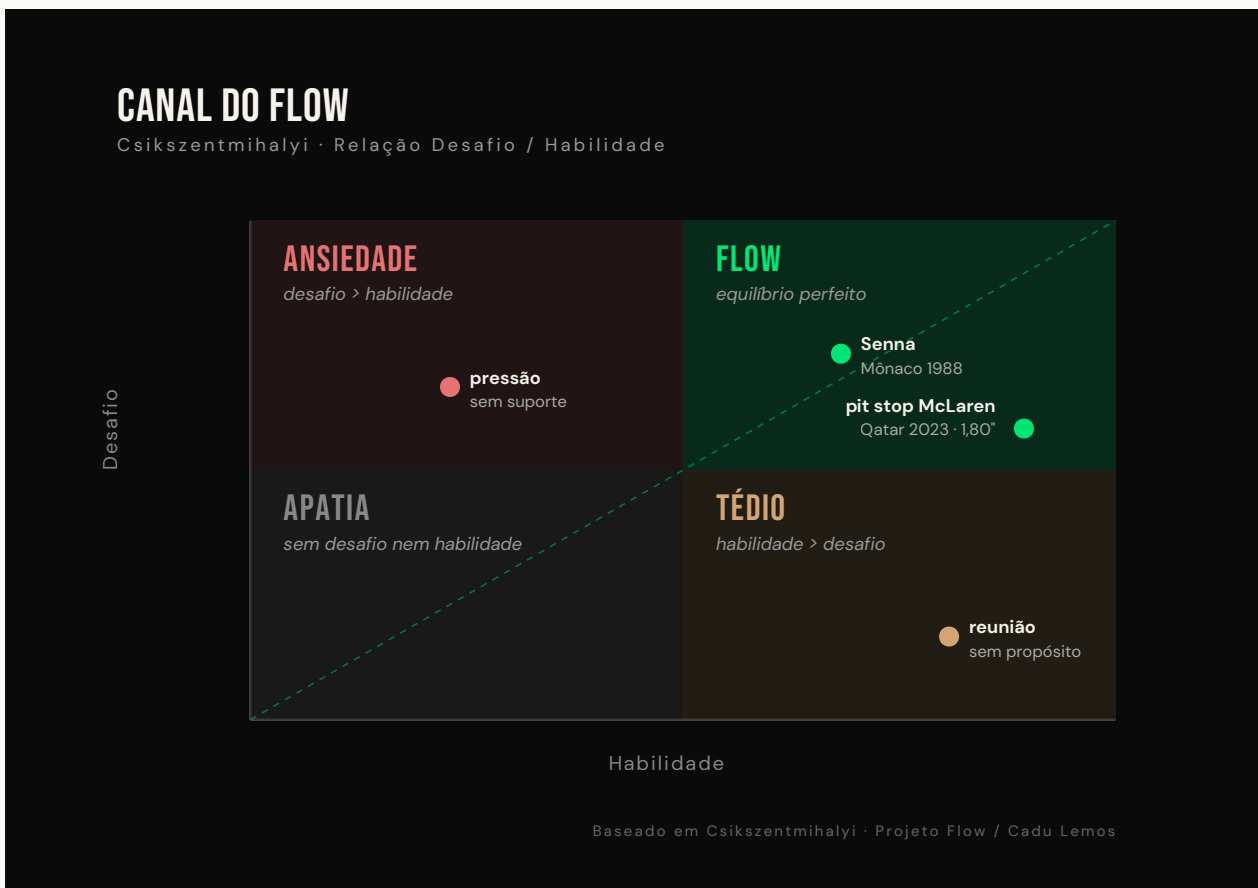
Em algum momento dos anos 1990, pesquisadores da McKinsey começaram a medir algo que os gestores de alta performance já suspeitavam sem conseguir nomear com precisão: pessoas em determinados estados mentais produziam resultados que não se explicavam pela competência técnica isolada. O número que ficou mais citado desde então é 500%, um aumento de cinco vezes na produtividade de profissionais operando no que Mihaly Csikszentmihalyi havia descrito décadas antes como estado de flow. Esse dado circula hoje em apresentações corporativas, decks de RH e keynotes de conferência com uma regularidade que seria animadora se não viesse acompanhada, quase sempre, de uma incompreensão fundamental sobre o que o número de fato significa.

500% de aumento de produtividade é o que acontece quando um ser humano entra num estado de consciência específico onde a fronteira entre quem age e o que está sendo feito se dissolve temporariamente, onde a atenção se instala com uma completude que não deixa espaço para a voz interna que monitora a própria performance enquanto a performance ocorre. Csikszentmihalyi passou décadas entrevistando cirurgiões, alpinistas, músicos, atletas, xadrezistas e artistas sobre os momentos em que seu desempenho atingia algo que eles próprios não conseguiam atribuir apenas ao esforço consciente. O que ele encontrou era um território, e a distinção importa enormemente quando se tenta entender por que o flow acontece tão naturalmente em alguns contextos e é tão sistematicamente destruído em outros.

A Fórmula 1 oferece um dos laboratórios mais precisos que existem para observar esse território em condições extremas. Num pit stop perfeito, o flow coletivo fica visível a olho nu para o observador treinado. O trabalho acontece com uma fluidez que parece ensaiada mas vai além do ensaio, porque o ensaio prepara o corpo e o flow libera algo que o ensaio sozinho não acessa. A equipe de pit stop da McLaren que estabeleceu o recorde mundial de 1,80 segundos no GP do Qatar de 2023 operou sob as restrições do novo regulamento da FIA, que introduziu travas nas pistolas e rodas e pneus consideravelmente mais pesados do que os anteriores, tornando cada movimento mecanicamente mais resistente e menos tolerante ao erro. O recorde caiu mesmo assim, o que diz algo preciso: quando o equipamento fica mais exigente, a resposta de uma equipe em flow é elevar a qualidade da sincronia até o ponto em que a resistência adicional desaparece dentro do estado coletivo. Isso é radicalmente diferente de doze pessoas competentes fazendo suas funções ao mesmo tempo, e qualquer pessoa que já viveu os dois cenários reconhece a diferença imediatamente, mesmo sem conseguir descrevê-la com precisão.

"Ninguém está pensando em como está sendo avaliado durante o pit stop. Essa ausência de vigilância interna é, paradoxalmente, o que torna possível o nível de precisão que um pit stop perfeito exige."

Csikszentmihalyi identificou alguns elementos que consistentemente precedem o estado de flow: clareza de propósito, desafio calibrado à habilidade, feedback imediato sobre o que está acontecendo, e ausência de autoconsciência excessiva. Esse último elemento é o mais negligenciado nas discussões organizacionais sobre flow, provavelmente porque é o mais difícil de produzir por decreto. A autoconsciência excessiva é aquela voz interna que monitora a própria performance enquanto a performance está ocorrendo. Ela avalia como você está sendo percebido, calcula o custo político de cada fala, filtra o que vai dizer na reunião pelo que acha que o líder quer ouvir. Essa hesitação é uma resposta racional a ambientes onde não é seguro errar, onde o reconhecimento é escasso e imprevisível, onde a confiança é frágil o suficiente para que cada pessoa precise proteger sua posição antes de contribuir com o todo.



"Ninguém está pensando em como está sendo avaliado durante o pit stop. Essa ausência de vigilância interna é, paradoxalmente, o que torna possível o nível de precisão que um pit stop perfeito exige."

Numa equipe de pit stop bem treinada, todas as condições para o flow estão presentes de forma quase ideal. O propósito é absolutamente claro: o carro precisa sair em menos de dois segundos com quatro pneus novos e corretos. O desafio está calibrado ao limite exato da capacidade da equipe. O feedback é imediato e inequívoco. E a cultura do paddock, quando saudável, cria um ambiente onde cada pessoa confia o suficiente no conjunto para não precisar monitorar sua própria imagem enquanto trabalha. Ninguém está pensando em como está sendo avaliado durante o pit stop. Essa ausência de vigilância interna é, paradoxalmente, o que torna possível o nível de precisão que um pit stop perfeito exige.

Nas organizações que conheço, pelo menos uma dessas condições está comprometida na maior parte do tempo. O propósito existe no papel mas não na conversa do dia a dia, está no site institucional, no deck de cultura, na apresentação do onboarding, e raramente na reunião de segunda-feira. O desafio raramente está calibrado com a habilidade real das pessoas, porque calibrar exigiria um grau de atenção individualizada que o modelo de gestão em escala não favorece. O feedback chega tarde demais para orientar qualquer coisa em tempo real. E a autoconsciência excessiva opera silenciosamente no corpo de cada pessoa antes mesmo de qualquer tarefa começar, subtraindo a qualidade de atenção disponível para o trabalho real antes de a primeira palavra ser dita na reunião.

Flow não se instala por vontade. O que há são condições que tornam esse território mais ou menos acessível, e a maior parte dessas condições tem a ver com a qualidade do espaço humano onde o trabalho acontece. Um líder que compreende isso para de tentar produzir flow e começa a remover o que o impede, que é um trabalho completamente diferente e consideravelmente mais honesto, porque exige olhar para o ambiente que foi criado, para as dinâmicas que foram toleradas, para as mensagens implícitas que circulam na cultura muito antes de qualquer instrução explícita.

Vale mais perguntar o que, especificamente, está destruindo o flow que já existe na organização. Essa investigação, quando levada a sério, raramente conduz a uma resposta confortável. E é justamente onde o desconforto aparece que o trabalho real começa.

# PRESENÇA COMO ATO SUBVERSIVO

*o que Senna descreveu e as organizações ignoram*

---

*A presença não se instala por decreto. Ela se instala quando um líder decide, repetidamente e contra a corrente do ambiente, que vale mais estar completamente aqui.*

Numa das últimas pesquisas globais sobre atenção no ambiente de trabalho, o número mais perturbador não foi o tempo médio que um profissional consegue manter foco numa única tarefa antes de ser interrompido, embora esse número, que gira em torno de onze minutos dependendo do estudo, já seja suficientemente perturbador. O que perturbou foi o dado sobre interrupções autoinfligidas: uma proporção significativa das distrações que fragmentam a atenção dos profissionais nasce de dentro, da própria incapacidade de permanecer presente numa tarefa sem que a mente derive para outra antes que a primeira esteja concluída. Construimos ambientes que treinaram o cérebro para a distração, e agora a distração opera autonomamente, sem precisar de estímulo externo para se instalar.

Há uma cena que se repete nos paddocks de Fórmula 1 com uma regularidade que revela muito sobre o momento em que vivemos. O engenheiro de pista está diante de três monitores simultâneos, dados de telemetria chegando em tempo real de trezentos sensores espalhados pelo carro, gráficos de temperatura de pneu, pressão de combustível, trajetória por setor, comparativos com voltas anteriores, projeções de estratégia geradas por algoritmos que processam mais variáveis do que qualquer mente humana consegue sustentar conscientemente. E o piloto entra no rádio dizendo algo que nenhum dado consegue capturar: o carro está estranho na curva quatro, há algo no comportamento da traseira que não estava lá ontem, uma sensação difícil de descrever em números, sentida com uma precisão que vinte anos de experiência no cockpit instalaram no corpo antes de qualquer linguagem técnica. Na F1, isso tem um nome: feel. E as equipes que aprenderam a levar o feel tão a sério quanto a telemetria são, invariavelmente, as que tomam melhores decisões sob pressão.

"Ayrton Senna disse que em determinado momento deixou de estar dirigindo e passou a ser dirigido, numa clareza tão total que cada curva se abria antes mesmo de chegar nela."

*"Ayrton Senna disse que em determinado momento deixou de estar dirigindo e passou a ser dirigido, numa clareza tão total que cada curva se abria antes mesmo de chegar nela."*

Ayrton Senna descreveu em várias entrevistas uma experiência que teve durante o GP de Mônaco de 1988, na qualificação, quando já corria pela McLaren e foi construindo voltas cada vez mais rápidas até chegar a um ponto que ele próprio não conseguia explicar tecnicamente. Ele disse que em determinado momento deixou de estar dirigindo e passou a ser

dirigido, que havia algo acontecendo através dele que ia além da técnica e da preparação, uma clareza tão total que cada curva se abria antes mesmo de chegar nela. Quando percebeu o quanto estava além de qualquer limite seguro, optou por entrar nos boxes e interromper a volta. A pole que marcou naquela sessão foi 1,4 segundo mais rápida do que seu companheiro de equipe Alain Prost, e continua sendo citada como uma das voltas mais incompreensíveis da história do esporte.

Presença é o equivalente organizacional do feel. É a capacidade de estar suficientemente dentro do momento para perceber o que os dados não mostram, a tensão na sala antes de qualquer palavra ser dita, o silêncio de alguém que normalmente fala, a qualidade da energia numa equipe que está prestes a desmoronar sob o peso de algo que ninguém nomeou ainda. Essa capacidade é o resultado de uma atenção treinada, de um líder que aprendeu a habitar o presente com suficiente estabilidade para perceber o que está acontecendo antes de reagir ao que acha que está acontecendo. A distância entre essas duas coisas é onde a maioria das decisões ruins nasce, e onde a maioria dos conflitos organizacionais encontra seu combustível original.

O que torna a presença subversiva num contexto organizacional é que ela contradiz a lógica dominante de produtividade, que equipara valor com volume de output e velocidade de resposta. Um líder presente, no sentido real da palavra, faz uma coisa de cada vez com uma completude que o ambiente corporativo moderno trata como luxo ou, pior, como falta de ambição. As reuniões com computador aberto, os celulares sobre a mesa virados para cima, a prática generalizada de responder mensagens enquanto alguém fala, tudo isso é a erosão sistemática da única faculdade que permite a um líder perceber a realidade antes de interpretá-la. E quando a percepção da realidade fica comprometida, todas as decisões que dependem dela ficam comprometidas junto, ainda que os processos de tomada de decisão permaneçam formalmente intactos.

A F1 moderna, com trezentos sensores por carro e dados em tempo real chegando simultaneamente para dezenas de engenheiros, corre o mesmo risco que as organizações correm: o de criar profissionais que vêem tudo nos dados e nada no paddock, que confiam mais na representação da realidade do que na realidade em si. As equipes que resistem a esse risco, que insistem em cultivar o feel ao lado da telemetria, que treinam engenheiros para ouvir o piloto com a mesma seriedade com que leem os gráficos, são as que desenvolvem uma capacidade de adaptação que os algoritmos sozinhos não produzem. O algoritmo processa o que foi medido. O feel percebe o que ainda não tem nome.

A presença não se instala por decreto. Ela se instala quando um líder decide, repetidamente e contra a corrente do ambiente, que vale mais estar completamente aqui do que parcialmente em dez lugares ao mesmo tempo. Acumulada ao longo do tempo, ela muda a qualida-

de de tudo que acontece ao redor de quem a tomou, porque presença é contagiante da mesma forma que a distração é contagiante, e o estado interno de quem lidera define, mais do que qualquer política ou processo, o estado interno coletivo da equipe.

Senna entrou nos boxes naquela qualificação em Mônaco, e o que ele descreveu naquele sábado de 1988 continua sendo uma das descrições mais precisas que existem do que significa estar completamente presente, e do que se torna possível quando a presença é total.

# LIDERANÇA QUE SUSTENTA

*Ross Brawn e o campeonato que nasceu numa conversa*

---

*Ross Brawn construiu uma equipe onde uma ideia nascida de uma leitura incomum podia chegar à superfície, ser levada a sério, e se transformar em vantagem competitiva real.*



Há um tipo de liderança que as organizações dizem querer e sistematicamente punem quando aparece. Uma liderança que admite incerteza com tranquilidade, que distribui o crédito naturalmente, que cria espaço para que outros performem no limite sem precisar ser o centro visível do resultado. Que entende que influência real vem da qualidade do espaço humano que se constrói ao redor de si, e que isso tem pouco a ver com a posição no organograma. Essa liderança existe, e é rara porque exige algo que os modelos tradicionais de formação de líderes raramente desenvolvem: a capacidade de distinguir entre o que se percebe e o que se projeta, entre uma decisão que nasce da leitura clara da situação e uma decisão que nasce do ego tentando se proteger.

Ross Brawn é um engenheiro britânico que passou décadas trabalhando nos bastidores de algumas das equipes mais vitoriosas da história do esporte, longe dos holofotes e das camisas que as crianças pedem de presente, e cuja contribuição para os resultados que outros celebravam era tão estrutural que só ficou completamente visível quando ele não estava mais lá. Com Michael Schumacher na Ferrari, Brawn foi o arquiteto de cinco títulos consecutivos entre 2000 e 2004, construindo um sistema de tomada de decisão coletiva onde cada pessoa sabia o que precisava saber, quando precisava saber, e confiava o suficiente no conjunto para agir sem precisar de validação constante.

Em 2009, Brawn protagonizou um dos episódios mais improváveis da história do automobilismo. Depois que a Honda anunciou sua retirada da F1 ao final de 2008, ele adquiriu a equipe, rebatizou-a com seu próprio nome e chegou à primeira corrida da temporada sem patrocinadores, com orçamento de fração das equipes dominantes, e um elenco de funcionários que havia sobrevivido ao colapso e carregava consigo a memória ainda fresca de quase ter perdido o emprego. O que essa equipe produziu naquela temporada, o campeonato de construtores e o título de pilotos com Jenson Button, é citado regularmente como um dos resultados mais improváveis da história do esporte.

*"Às vezes, o campeonato começa numa conversa que a cultura tornou possível antes de qualquer estratégia ser desenhada."*

"Às vezes, o campeonato começa numa conversa que a cultura tornou possível antes de qualquer estratégia ser desenhada."

A explicação mais comum é o duplo difusor, o artifício aerodinâmico que deu ao carro uma vantagem técnica significativa nas primeiras corridas. E há algo na origem dessa vantagem que diz muito sobre o tipo de liderança que Brawn exercia. O regulamento técnico de 2009 havia sido redesenhado pela FIA com o objetivo explícito de reduzir o downforce dos carros. Todos os engenheiros de todas as equipes leram o documento. A maioria o interpretou da forma óbvia. Um engenheiro japonês chamado Saneyuki Minegawa, lendo o texto em sua segunda língua, interpretou o Artigo 3.12.7 de forma diferente e percebeu que a redação deixava uma janela aberta para a criação de um segundo estágio no difusor, tecnicamente dentro das regras, que permitiria recuperar boa parte do downforce que a FIA havia tentado reduzir. Uma leitura não-nativa do regulamento produziu uma interpretação que todos os outros, fluentes na linguagem e seguros em sua compreensão convencional do texto, haviam ignorado.

Brawn ouviu a ideia, validou com a FIA antes de construir, e apostou nela. O duplo difusor foi declarado legal, deu à Brawn GP uma vantagem de quase um segundo por volta nas primeiras corridas, e Button venceu seis das primeiras sete etapas da temporada. Outras equipes copiaram o conceito ao longo do ano e reduziram a vantagem, mas o campeonato já estava encaminhado. O que a brecha produziu em 2009 foi um título mundial construído a partir de uma leitura criativa de um documento que todos tinham acesso e poucos se dispuseram a questionar com profundidade suficiente.

O que essa história revela sobre liderança é que Brawn construiu uma equipe onde uma ideia nascida de uma leitura incomum podia chegar à superfície, ser levada a sério, ser testada, e se transformar em vantagem competitiva real. Numa cultura de comando e controle convencional, a sugestão de um engenheiro de nível intermediário lendo o regulamento em segunda língua teria uma probabilidade muito baixa de chegar à mesa do diretor técnico com a seriedade que merecia. Na Brawn GP de 2009, chegou. E ganhou o campeonato.

Uma liderança que sustenta, no sentido que uso aqui, é aquela que torna possível que outras pessoas operem no limite de seu potencial sem ter que gerenciar constantemente a percepção que o líder tem delas. Que confia antes de ter todas as evidências, que escuta antes de concluir, que entende que seu papel principal é remover os obstáculos que impedem as pessoas de serem o que já são. A F1 tem um papel que ilustra isso com uma clareza que nenhum estudo de caso corporativo consegue reproduzir: o engenheiro de pista, responsável pela comunicação direta com o piloto durante a corrida. O melhor engenheiro de pista é aquele que desenvolveu uma leitura tão precisa do piloto, de seus limites, de seu estado emocional em cada momento da corrida, sabendo quando informar e quando se calar, que suas intervenções chegam exatamente quando podem ser absorvidas e se retiram quando a presença delas seria ruído. Os melhores momentos de uma equipe de F1 são

aqueles em que o engenheiro e o piloto operam numa frequência tão alinhada que a comunicação pelo rádio se torna quase desnecessária, porque o entendimento mútuo é profundo o suficiente para que cada um antecipe o que o outro espera antes de ser pedido.

Um líder que não conhece seus próprios padrões de reação vai confundir, com uma regularidade previsível, urgência com importância, discordância com ameaça. Essas confusões custam caro, e o custo raramente aparece na linha de resultado do trimestre em que ocorrem. Aparece meses depois, na forma de pessoas que saíram sem dar sinais claros de que estavam saindo, de projetos que travaram sem razão aparente, de equipes que entregam tecnicamente mas não criam nada que não lhes foi pedido com antecedência.

Ross Brawn nunca foi conhecido pela suavidade. Era exigente até onde a precisão pedisse, sem economia de esforço. O que ele construiu ao redor de si, ao longo de décadas, foi a confiança de que sua exigência tinha um propósito que ia além do seu próprio ego. E foi essa confiança que criou o espaço onde um engenheiro japonês lendo um regulamento em segunda língua sentiu que sua leitura incomum merecia ser dita em voz alta. Às vezes, o campeonato começa ali, numa conversa que a cultura tornou possível antes de qualquer estratégia ser desenhada.

# GRUPO NÃO É EQUIPE

*a distância entre o organograma e a confiança real*

---

*A quase falência havia feito pela Brawn GP o que anos de team building raramente conseguem: tornara o propósito coletivo mais real do que qualquer agenda individual.*



Existe nas organizações uma confusão que custa caro e raramente aparece nos diagnósticos de cultura porque está tão normalizada que passou a ser invisível. A confusão entre grupo e equipe. Entre um conjunto de pessoas competentes trabalhando no mesmo espaço, em direção a objetivos formalmente alinhados, e uma equipe viva, onde a confiança é real, os papéis são claros, o ego está subordinado ao resultado coletivo e a inteligência de cada pessoa amplifica a das outras. Essas duas coisas parecem a mesma coisa no organograma. Na prática, a distância entre elas é a distância entre uma organização que funciona e uma organização que genuinamente cria.

A distinção é uma das mais citadas e menos praticadas na literatura de gestão. Cita-se porque é intuitivamente verdadeira. Qualquer pessoa que já trabalhou num ambiente de alta colaboração real reconhece imediatamente a diferença qualitativa em relação a um ambiente onde as pessoas simplesmente dividem o mesmo organograma. Pratica-se pouco porque a transformação de um grupo em equipe exige condições que o modelo de comando e controle sistematicamente desfaz: autonomia real, propósito compartilhado que vai além da meta trimestral, e uma cultura de confiança onde o erro pode ser admitido sem custo político imediato.

Na temporada de 2009, a Brawn GP chegou ao grid da Fórmula 1 naquilo que objetivamente parecia uma desvantagem competitiva absoluta. Orçamento de fração do que as equipes dominantes dispunham. Um carro desenvolvido em condições de incerteza total. Um elenco de funcionários que havia sobrevivido ao colapso da Honda Racing e carregava consigo a memória ainda fresca de ter quase perdido o emprego. O que essa equipe produziu naquela temporada é citado regularmente como um dos resultados mais improváveis da história do esporte. A explicação técnica envolve o duplo difusor. Outras equipes copiaram o difusor ao longo da temporada e nenhuma delas chegou perto do mesmo resultado. O que a Brawn GP tinha, e que não estava no regulamento técnico nem no orçamento, era uma coesão que só emerge em grupos humanos que passaram por adversidade real juntos e descobriram, do outro lado dela, que confiavam uns nos outros de uma forma que o sucesso rotineiro raramente produz. A quase falência havia feito pela equipe o que anos de team building raramente conseguem: havia tornado o propósito coletivo mais real do que qualquer agenda individual.

*"Num pit stop, não há negociação de território enquanto o carro está parado. Cada pessoa ocupa seu lugar com uma completude que a ambiguidade nunca permite."*

"Num pit stop, não há negociação de território enquanto o carro está parado. Cada pessoa ocupa seu lugar com uma completude que a ambiguidade nunca permite."

Um grupo de pessoas talentosas que trabalha junto tende a operar numa dinâmica de competição velada que raramente aparece nas avaliações de clima organizacional. Quem entra numa sala onde ela existe percebe de imediato. Imagine uma equipe de liderança numa reunião de planejamento. Cada pessoa apresenta sua área com cuidado, defende seus números, evita fazer perguntas que possam expor o outro porque sabe que, em algum momento, o outro terá a chance de fazer o mesmo. O resultado é uma reunião formalmente colaborativa onde nada de verdadeiro é dito. Cada pessoa está entregando sua parte, cumprindo seus indicadores, e simultaneamente monitorando sua posição relativa no campo de visão de quem decide o que cada um vai receber daqui em diante, do espaço alocado ao reconhecimento público. Essa vigilância consome energia cognitiva e emocional que não aparece em nenhum relatório de produtividade, porque o que ela subtrai é a qualidade da atenção disponível para o trabalho real, e a disposição de arriscar uma ideia genuína num ambiente onde ideias genuínas podem ser apropriadas ou usadas contra quem as teve.

A equipe de pit stop opera num paradigma radicalmente diferente. Cada mecânico sabe exatamente o que é sua responsabilidade e onde ela termina, o que significa que sabe também onde começa a responsabilidade do colega ao lado. Essa clareza elimina a zona cinzenta onde a maior parte dos conflitos organizacionais nasce e se alimenta. Os conflitos raramente vêm de confrontos declarados. Vêm da ambiguidade sobre quem decide o quê, na sobreposição de funções que cria atrito invisível, nas conversas paralelas depois das reuniões onde o que não foi dito na sala encontra finalmente um espaço para circular. Num pit stop, não há negociação de território enquanto o carro está parado. Cada pessoa ocupa seu lugar com uma completude que a ambiguidade nunca permite, e o sistema inteiro funciona com uma precisão que seria impossível se cada um estivesse, simultaneamente, executando sua função e monitorando as funções dos outros.

A confiança que sustenta esse sistema não nasceu no dia da corrida. Nasceu nos treinos, nas simulações repetidas até que o movimento se tornasse instinto, nas conversas depois dos erros onde a cultura da equipe determina se o erro vira aprendizado ou vira medo. Mer-

cedes, durante o período de dominância entre 2014 e 2021, era conhecida no paddock por uma cultura de debriefing que ia muito além da análise técnica. As reuniões após cada corrida incluíam conversas sobre dinâmica de equipe, sobre o que havia funcionado na comunicação e o que havia criado ruído, sobre os momentos em que alguém havia hesitado em passar uma informação e o que havia produzido essa hesitação. Esse nível de honestidade coletiva é incomum mesmo na F1, e é exatamente o tipo de prática que transforma um grupo de especialistas competentes numa equipe que aprende mais rápido do que os concorrentes conseguem copiar.

O espírito de equipe é o produto acumulado de pequenas decisões cotidianas que, ao longo do tempo, constroem ou destroem a confiança que uma equipe viva precisa para funcionar. Um líder que admite que errou numa reunião com os pares presentes. Uma pessoa que entrega o crédito de uma ideia para quem a teve originalmente, mesmo quando poderia ficar com ele sem que ninguém percebesse. Um ambiente onde pedir ajuda é tratado como inteligência, onde discordar em público é possível sem custo relacional. Cada uma dessas decisões parece pequena isolada. Acumuladas, elas definem se o grupo que trabalha junto vai permanecer grupo ou vai se tornar outra coisa.

A diferença entre um grupo de pessoas talentosas operando em paralelo e uma equipe viva onde a inteligência coletiva é maior do que a soma das partes não está no talento das pessoas. Está na qualidade do espaço que a liderança construiu para que esse talento pudesse, finalmente, funcionar junto.

# QUANDO O SISTEMA FALHA

*Singapura 2008 e o modelo do queijo suíço*

---

*Falhas de pit stop raramente nascem no pit stop. Nascem em conversas que não aconteceram, em procedimentos assumidos como compreendidos sem serem verificados.*



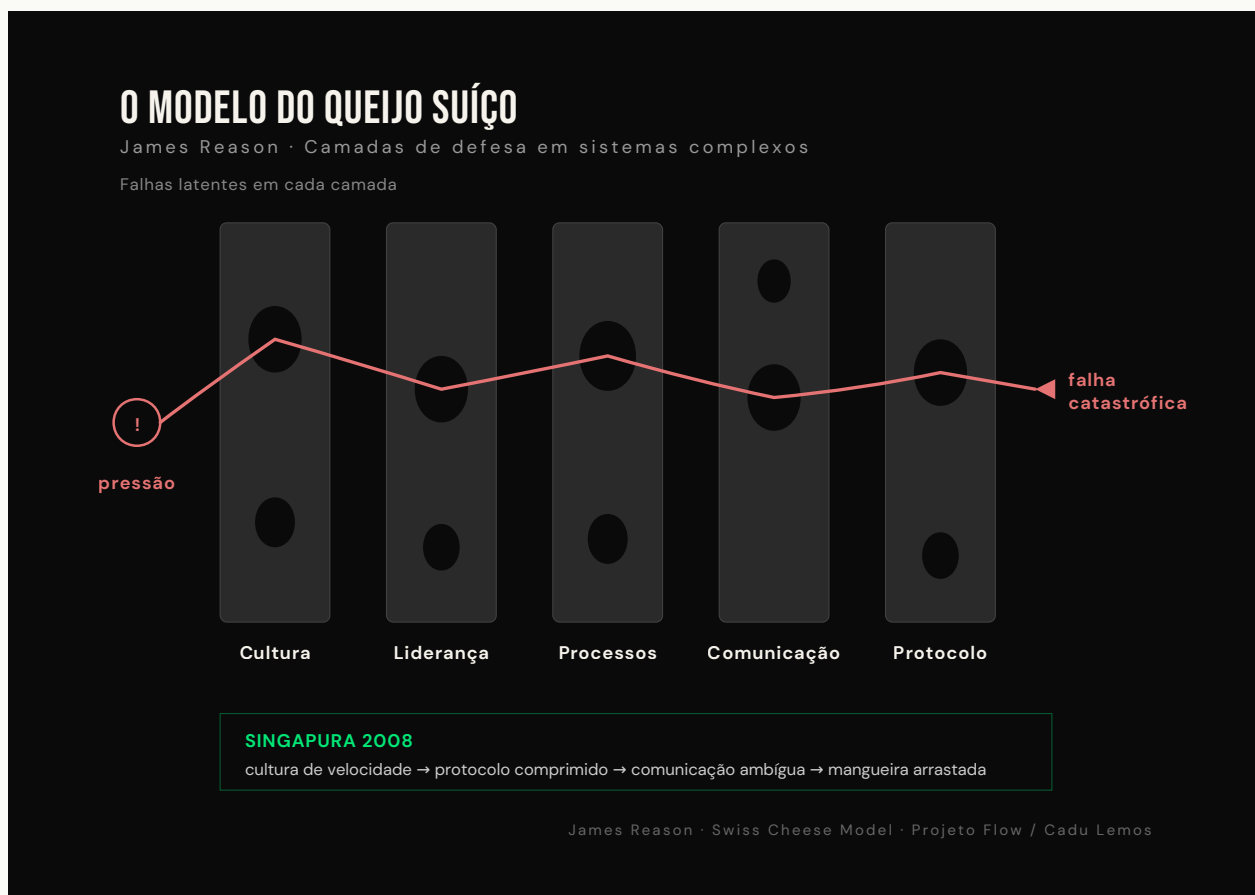
Toda organização tem uma versão da mesma história. Um projeto que colapsou sem aviso aparente. Uma equipe que implodiu depois de meses funcionando razoavelmente bem. Um cliente importante que foi embora depois de anos de relacionamento, deixando para trás uma série de sinais que, em retrospecto, estavam todos ali, visíveis, disponíveis, ignorados. A narrativa que se constrói depois costuma ser sobre o evento final, sobre o erro específico que precipitou o colapso, sobre quem tomou a decisão errada no momento errado. Essa narrativa é quase sempre verdadeira e quase sempre insuficiente, porque trata o sintoma pela doença e deixa intacto o sistema que produziu as condições para que o erro fosse inevitável.

A Fórmula 1 oferece alguns dos exemplos mais documentados e analisados de falhas de sistema sob pressão extrema, precisamente porque as consequências são imediatas, mensuráveis e transmitidas em câmera lenta para milhões de pessoas ao redor do mundo. O que essas falhas revelam, quando examinadas com profundidade suficiente, vai muito além do automobilismo.

No GP de Singapura de 2008, Felipe Massa saiu do pit lane da Ferrari com a mangueira de abastecimento ainda conectada ao carro. A imagem circulou pelo mundo: o mangote sendo arrastado pelo asfalto, o mecânico derrubado pela força da saída, o piloto acelerando sem saber o que havia acontecido atrás dele. A Ferrari foi multada, o brasileiro perdeu tempo precioso, terminou a corrida em décimo terceiro lugar e saiu de Singapura sem os pontos que, no final daquela temporada, fariam toda a diferença. No GP do Brasil, última e décima oitava etapa do campeonato, Massa cruzou a linha de chegada em primeiro lugar em Interlagos e permaneceu por alguns segundos acreditando ser campeão mundial, até que Lewis Hamilton ultrapassou Timo Glock na última curva da última volta, assumindo o quinto lugar e o ponto que lhe bastava para conquistar o título por uma margem mínima. O abastecimento de Singapura não foi esquecido naquele momento. Estava ali, dentro de cada décimo de ponto que havia escapado ao longo do ano, transformando um erro de pit stop numa das histórias mais amargas do automobilismo moderno.

*"O carro de Massa saiu com a mangueira presa porque alguém numa posição de decisão tinha pressa. A pressa tinha um histórico. O histórico tinha um autor."*

"O carro de Massa saiu com a mangueira presa porque alguém numa posição de decisão tinha pressa. A pressa tinha um histórico. O histórico tinha um autor."



A investigação posterior identificou rapidamente o ponto de falha técnica: o sinal de liberação foi dado antes da confirmação de que o abastecimento havia sido concluído. Essa explicação é correta e, como quase toda explicação técnica para falhas humanas, é a parte menos interessante do que aconteceu. Falhas de pit stop raramente nascem no pit stop. Nasceram em conversas que não aconteceram, em procedimentos que foram assumidos como compreendidos sem serem verificados, em culturas onde a pressão de não atrasar o carro é tão alta que a confirmação explícita de cada etapa começa a ser tratada como burocracia desnecessária por pessoas que confiam demais na própria experiência e de menos no protocolo.

A Red Bull viveu uma versão diferente do mesmo fenômeno no GP da Alemanha de 2013, quando a roda traseira direita de Mark Webber não foi devidamente fixada durante o pit stop e se soltou do carro em pista, forçando o abandono e quase causando um acidente grave. Naquele período, a equipe dominava o campeonato e havia consolidado uma cultura de pit stop centrada na velocidade acima de qualquer outra variável, uma busca por décimos de segundo que comprimia os protocolos de verificação ao ponto em que o sistema

operava sem margem real para absorver qualquer desvio do processo ideal. O que falhou não foi um parafuso. Foi uma cultura que havia otimizado a velocidade ao custo da resiliência, sem que ninguém tivesse tomado essa decisão explicitamente, porque esse tipo de deriva raramente é uma decisão. É uma acumulação de pequenas tolerâncias que, individualmente, parecem razoáveis e, em conjunto, criam um sistema frágil.

James Reason, o psicólogo britânico que desenvolveu o modelo do queijo suíço para análise de falhas em sistemas complexos, argumenta que acidentes graves quase nunca têm uma causa única. São o resultado de múltiplas camadas de defesa que falharam simultaneamente, cada uma com suas próprias fragilidades que em condições normais permanecem desalinhadas. Sob pressão suficiente, esses pontos fracos convergem numa janela por onde o erro passa sem resistência. Imagine uma fatia de queijo suíço: os furos estão distribuídos ao longo da fatia e raramente se alinham com os da fatia seguinte. Uma falha catastrófica exige que os buracos de várias fatias sobrepostas coincidam perfeitamente. Esse alinhamento é o produto acumulado de um sistema que foi perdendo resiliência aos poucos, ponto a ponto, até que em algum momento as condições certas estiveram todas presentes ao mesmo tempo. O que esse modelo revela é profundamente desconfortável: as falhas catastróficas raramente são surpresas para o sistema que as produziu.

A segurança psicológica é precisamente a condição que permite que os sinais de alerta cheguem à superfície antes de se tornarem falhas visíveis. Numa equipe onde a cultura pune quem interrompe o trabalho com dúvidas, o mecânico que percebe algo errado num procedimento fica quieto e torce para que o problema não se materialize. A diferença entre essas duas culturas não aparece nos dias em que tudo funciona. Aparece nos dias em que o sistema enfrenta pressão suficiente para que todos os buracos se alinhem.

Falhas de sistema são sempre, em alguma medida, falhas de cultura. Os sinais aparecem no que as pessoas não estão dizendo, e no que no ambiente que construímos faz com que não digam. Esses sinais raramente são lidos antes de a mangueira arrastar pelo asfalto.

# A PARADA QUE FAZ PARTE DA CORRIDA

*o pit stop estratégico nas organizações*

---

*Os estrategistas param o carro que está na liderança. A parada está calculada com a mesma seriedade com que se calcula a velocidade nas retas.*



Há uma convicção tão internalizada nas organizações que já se confunde com fato da natureza. Parar é perder tempo, desacelerar é sinônimo de ficar para trás, o líder que pede espaço para pensar antes de decidir está demonstrando uma hesitação que os mais rápidos não têm. Essa premissa opera silenciosamente no corpo de quem lidera, antes de qualquer pensamento consciente sobre ela, na leve contração que aparece quando alguém sugere um offsite para a equipe refletir sobre como está funcionando, na resistência difusa que cerca qualquer proposta de pausa estruturada num ambiente onde a ocupação permanente virou identidade profissional. Questionar essa lógica raramente se confunde com trabalho. Tem cara de fraqueza disfarçada de reflexão.

A Fórmula 1 opera com uma lógica que contradiz essa crença com uma clareza que nenhum argumento teórico consegue reproduzir. Os estrategistas param o carro que está na liderança. A parada está calculada dentro da estratégia de corrida com a mesma seriedade com que se calcula a velocidade nas retas, um movimento planejado com precisão para o momento em que perder posição agora é a única forma de vencer depois. Equipes que desenvolveram a cultura de confiar nesse cálculo ganham corridas que equipes mais rápidas perdem porque tentaram chegar ao fim sem parar. O pit stop é parte da arquitetura da vitória, executada no momento exato em que o sistema inteiro está pronto para absorvê-la e transformá-la em velocidade do outro lado do pit lane.

Na temporada de 2012, Sebastian Vettel e a Red Bull protagonizaram uma das gestões de corrida mais elegantes que a Fórmula 1 produziu naquela época. Em várias etapas, a equipe executou paradas em momentos que pareciam desfavoráveis do ponto de vista da posição imediata, sacrificando lugares no grid para garantir pneus frescos numa janela em que os concorrentes ainda estariam degradando os seus. A confiança que Vettel depositava na leitura estratégica da equipe era visível na ausência de questionamento pelo rádio nesses momentos. Ele entrava no pit lane porque confiava no sistema inteiro, e essa confiança só existia porque havia sido construída corrida após corrida, em debriefings honestos onde os acertos e os erros de estratégia eram examinados com a mesma seriedade. O título daquele ano foi o terceiro consecutivo de Vettel. A parada estava dentro de cada um deles, tão calculada quanto qualquer ultrapassagem.

*"Equipes que aprendem a ler os sinais de degradação antes que se tornem visíveis nos dados param o carro no momento certo. Equipes que esperam a evidência objetiva perdem posição numa janela que já fechou."*

"Equipes que aprendem a ler os sinais de degradação antes que se tornem visíveis nos dados param o carro no momento certo. Equipes que esperam a evidência objetiva perdem posição numa janela que já fechou."

O que a parada estratégica exige, tanto na F1 quanto nas organizações, é uma capacidade que a cultura de urgência permanente sistematicamente atrofia: distinguir entre o que é urgente e o que é importante, e proteger o segundo do assédio constante do primeiro. A maioria dos líderes que conheço sabe fazer essa distinção em teoria. Na prática, a urgência vence quase sempre, porque o custo de ignorá-la é imediato e visível enquanto o custo de ignorar o que é importante se acumula silenciosamente por meses até se tornar uma crise que ninguém previu, embora todos os sinais estivessem ali.

Existe uma imagem da F1 que ilustra isso com uma precisão que nenhuma metáfora teórica alcança: os pneus degradando ao longo de uma corrida. No início, a degradação é imperceptível. O carro continua rápido, os tempos por volta são competitivos, não há nenhum sinal de alerta visível para quem assiste de fora. Mas dentro do carro, o piloto já sente algo. A resposta da traseira já não é a mesma. Há um limite que está se aproximando, devagar e de forma linear, até o momento em que não é mais linear. Equipes que aprendem a ler esses sinais antes que se tornem visíveis nos dados param o carro no momento certo. Equipes que esperam a evidência objetiva perdem posição numa janela que já fechou. Nas organizações, os pneus se chamam de outra forma: a qualidade das decisões caindo silenciosamente, as conversas importantes sendo adiadas indefinidamente, as pessoas que percebem o problema aprendendo a não falar sobre ele. O sistema inteiro desenvolve uma tolerância ao atrito que começa a parecer normal porque é constante. Quando o pneu estoura, a surpresa é genuína. Os sinais estavam todos ali.

A parada consciente numa organização não tem um formato fixo nem um tamanho mínimo. Pode ser um offsite onde as pessoas falam sobre o que realmente está acontecendo, com uma qualidade de atenção que o ritmo habitual das reuniões formais raramente permite. Pode ser uma conversa individual onde um líder simplesmente pergunta a alguém como está, com a intenção real de ouvir a resposta. Pode ser um momento de silêncio antes de uma decisão importante, o espaço de alguns segundos entre o impulso de reagir e a escolha

consciente de responder. O tamanho da parada importa menos do que a qualidade da presença que ela carrega, e essa presença só é possível quando existe, em quem lidera, a crença genuína de que parar é a condição para que o tempo restante seja bem usado.

O modelo de comando e controle teme a parada porque não consegue medi-la. Não há KPI para a qualidade de uma conversa honesta, não há dashboard para o nível de confiança real que existe numa equipe. E porque não consegue medir, o modelo tende a tratar essas coisas como secundárias, como o lado humano do negócio, a dimensão soft da liderança, o território das iniciativas de bem-estar que recebem orçamento generoso em anos bons e são os primeiros a ser cortados quando a pressão aumenta. Essa hierarquia revela, com mais precisão do que qualquer declaração de valores, o que uma organização realmente acredita sobre o que produz resultado.

A F1 para o carro para ganhar a corrida. As equipes que aprenderam a confiar nessa lógica são as que constroem campanhas de longo prazo enquanto as outras consomem os pneus tentando chegar ao fim sem parar. O que as separa é a cultura que se formou ao redor da ideia de que o descanso e a reflexão são parte indissociável da performance.

CAPÍTULO 09

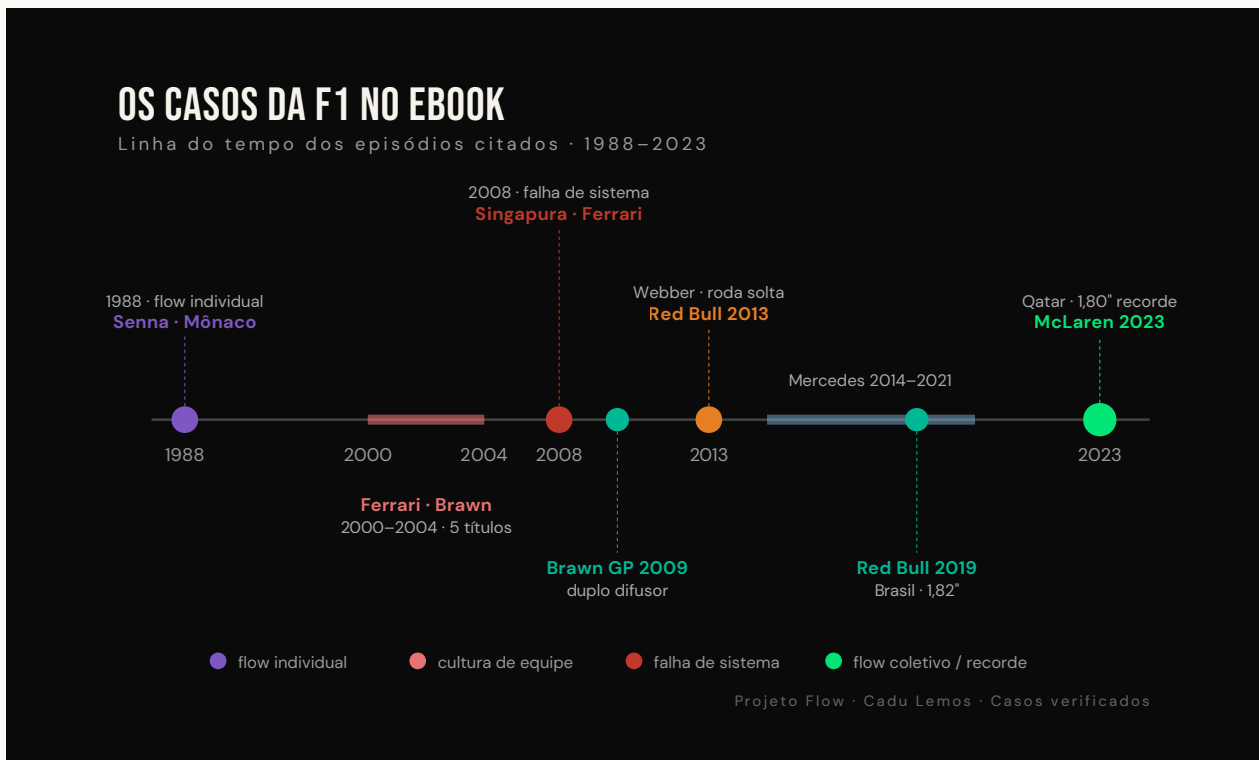
# O CARRO NA SALA

*a hora em que pensar vira fazer*

---

*Não lembravam como era trabalhar assim. Havia algo ali que sentiram falta sem ter conseguido nomear antes.*





Há algo que acontece quando um executivo coloca as mãos num carro de Fórmula 1 pela primeira vez que nenhuma descrição prepara adequadamente. A escala do carro surpreende porque é menor do que a imaginação sugere. O peso dos pneus Pirelli de competição surpreende porque é considerável e quem esperava algo mais leve percebe isso no próprio braço. Mas há outra coisa, mais difícil de nomear, uma espécie de seriedade que o objeto irradia, a sensação de estar diante de algo construído com uma intenção tão precisa que cada detalhe eliminou tudo o que não era necessário e conservou apenas o que era. Um carro de F1 não tem nada supérfluo. Essa ausência de supérfluo tem um efeito sobre quem o toca que antecede qualquer pensamento sobre o que vai acontecer a seguir.

O que acontece nos minutos seguintes, quando as equipes se formam ao redor do carro e recebem a instrução de executar uma troca de pneus, revela com uma velocidade que continua me surpreendendo depois de mais de duas décadas facilitando essa experiência tudo o que este livro tentou articular. A primeira tentativa é quase sempre a mesma: desorganizada, fragmentada, cheia do tipo de ruído que os grupos produzem quando cada pessoa está tentando resolver o problema individualmente enquanto finge estar colaborando. O tempo é longo, alguém ri nervosamente, alguém toma a iniciativa sem consultar ninguém, alguém fica parado esperando uma instrução que não chega. É um retrato fiel do que acontece numa reunião de kick-off de projeto, numa crise de comunicação com cliente, num processo de

mudança cultural que a liderança decretou mas não habitou, e o reconhecimento que aparece nos rostos das pessoas durante o debriefing tem uma qualidade particular, porque é o reconhecimento corporal de algo que acabaram de viver na própria pele, diferente do registro intelectual que vem de um conceito bem explicado.

"A segunda tentativa é mais rápida, mais silenciosa, e carrega uma qualidade de presença coletiva que as pessoas reconhecem imediatamente porque é rara no cotidiano das suas organizações."

*"A segunda tentativa é mais rápida, mais silenciosa, e carrega uma qualidade de presença coletiva que as pessoas reconhecem imediatamente porque é rara no cotidiano das suas organizações."*

A segunda tentativa é diferente. O debriefing que acontece no intervalo criou algo que a pressa da primeira rodada havia impedido: a possibilidade de as pessoas se verem funcionando como sistema, de perceberem onde o atrito estava e de onde a fluidez emergiu nos momentos em que emergiu. A segunda tentativa é mais rápida, mais silenciosa, e carrega uma qualidade de presença coletiva que as pessoas reconhecem imediatamente porque é rara no cotidiano das suas organizações. Algumas param depois e dizem exatamente isso: que não lembravam como era trabalhar assim, que havia algo ali que sentiram falta sem ter conseguido nomear antes. Essa é a frase que ouço com mais frequência depois de mais de vinte anos facilitando essa experiência, e ela nunca perde o peso que tem, porque o que ela revela é que os ambientes onde as pessoas trabalham raramente criam as condições para que a colaboração real aconteça.

O que o carro na sala produz, quando as equipes se formam ao redor dele e precisam funcionar como organismo sob pressão real, é exatamente esse reconhecimento, como memória muscular de um estado que o corpo agora sabe que é possível. E essa memória, quando cultivada com a seriedade que merece, começa a mudar a qualidade do que acontece nas reuniões, nas decisões, nas conversas difíceis que finalmente ocorrem porque o ambiente passou a torná-las possíveis.

O que a F1 sabe, e que as organizações têm tanta dificuldade em aprender, é que a performance mais alta vem de um estado diferente, de uma qualidade de presença e de confiança coletiva que transforma o que as pessoas são capazes de fazer juntas. Esse estado pode ser praticado, pode ser cultivado, e pode ser reconhecido quando acontece: às vezes em 1,80 segundo ao redor de um carro numa sala de convenções, às vezes numa decisão tomada

com uma clareza que não tinha nome até este momento, às vezes numa conversa que finalmente aconteceu porque alguém, em algum momento, decidiu que parar valia mais do que continuar correndo.

---

\*A parada, no fim, é o que torna a corrida possível. Sempre foi.\*

\*\*Cadu Lemos\*\* · Projeto Flow · Pit Stop Experience · [opsiconauta.com.br](http://opsiconauta.com.br)

**A PARADA, NO FIM,  
É O QUE TORNA  
A CORRIDA POSSÍVEL.  
SEMPRE FOI.**

---

**Cadu Lemos**

PROJETO FLOW · PIT STOP EXPERIENCE · OPSICONAUTA.COM.BR