

# POR QUE FALAR DE FELICIDADE AGORA?

RODRIGO ROCHA





## INTRODUÇÃO

Vivemos a era das superlativas promessas. Mais produtividade. Mais tecnologia. Mais conexão. Mais crescimento. Mas, no fundo, todos sabem: estamos ficando menos felizes.

Nunca a humanidade teve tantos avanços à disposição — e, ao mesmo tempo, tanta angústia no peito. Temos internet quântica, mas não temos tempo. Carros autônomos, mas relações que não andam. Softwares cada vez mais inteligentes... e pessoas cada vez mais exaustas.

Não é exagero. Segundo a Organização Mundial da Saúde, a depressão é hoje a principal causa de afastamento no trabalho no mundo. O burnout virou epidemia corporativa. A solidão, uma pandemia silenciosa. **E a ansiedade? Já é parte da identidade de uma geração inteira.**

Enquanto isso, há um pequeno país entre a China e a Índia que decidiu não seguir esse mesmo roteiro. O Butão, com menos de 800 mil habitantes, nenhuma grande indústria, nenhum Starbucks, e até pouco tempo sem semáforos ou shoppings, ousou fazer uma pergunta radical:

# E se o objetivo de um país não fosse crescer, mas fazer seu povo feliz?

Essa pergunta mudou tudo.  
Mudou a forma como o Butão governa.  
Mudou a maneira como sua população vive.  
E, mais do que isso, começou a mudar o mundo.

Enquanto o restante dos países perseguia o Produto Interno Bruto como um totem de sucesso, o Butão criou o FIB — Felicidade Interna Bruta. Um indicador que mede o que realmente importa: bem-estar psicológico, qualidade das relações, equilíbrio com a natureza, tempo livre, cultura, educação, saúde e propósito.

**Sim, parece utopia.**

**Mas talvez o verdadeiro exagero seja o modelo atual.**

O Butão funciona como um espelho invertido da lógica ocidental: enquanto o mundo persegue velocidade, ele escolheu profundidade. Enquanto governos querem controlar, o Butão convida à aceitação. Onde buscamos inovação a qualquer custo, eles buscam harmonia com a natureza.

É claro: **o Butão não é perfeito** — e este livro não é uma exaltação ingênua de um paraíso perdido.

**É um convite à provocação estratégica.**

O que aconteceria se governos, empresas e indivíduos repensassem suas métricas de sucesso?



Se você lidera pessoas, cuida de políticas públicas, desenha culturas organizacionais ou simplesmente quer viver melhor — este livro é para você.

Não se trata de imitar o Butão.

Mas de aprender com sua coragem em priorizar o que quase todos esquecem.

Porque talvez, no fim das contas, a felicidade seja a estratégia mais subversiva, necessária e urgente do nosso tempo.

# SUMÁRIO

## CAPÍTULO 1

Uma nação com outro propósito 06

## CAPÍTULO 2

O que é felicidade para o povo butanês? 10

## CAPÍTULO 3

O índice de Felicidade Interna Bruta: como funciona? 14

## CAPÍTULO 4

O que o mundo pode aprender com o Butão? 19

## CAPÍTULO 5

Felicidade no mundo corporativo: 24  
Utopia ou vantagem competitiva?

## CAPÍTULO 6

Empresas que colocam a felicidade em prática 29

## CAPÍTULO 7

O Butão e o Brasil: dois extremos, a mesma busca 37

## CAPÍTULO 8

Como aplicar (de verdade) a lógica da felicidade nas empresas 45



CAPÍTULO 1

# UMA NAÇÃO COM OUTRO PROPÓSITO



## Uma nação com outro propósito

Imagine um país que escolheu ficar invisível enquanto o mundo inteiro lutava por visibilidade. Que manteve suas fronteiras fechadas, resistiu à televisão, evitou o turismo de massa e rejeitou os vícios da modernidade — não por atraso, mas por princípio. Esse país existe. E se chama Butão.

Durante boa parte do século XX, enquanto o planeta era engolido pela corrida armamentista, pela industrialização e pela lógica da aceleração, o Butão seguia em silêncio, encravado entre os gigantes asiáticos. Sem estradas pavimentadas. Sem sistema bancário formal. Sem sequer medir o Produto Interno Bruto.

### Mas por quê?



Porque o Butão nasceu com um outro propósito.



## A monarquia que pensou diferente

Em 1972, o então rei Jigme Singye Wangchuck — com apenas 17 anos — assumiu o trono e fez algo inusitado: recusou a lógica ocidental de desenvolvimento. Ao ser questionado por jornalistas indianos sobre a ausência de um plano econômico robusto, respondeu com uma frase que mudaria a história do país:

***“O PIB pode medir tudo, menos o que realmente importa. Aqui, o que nos guia é a Felicidade Interna Bruta.”***

Não era apenas uma frase de efeito. Era uma doutrina.

Enquanto a maioria dos países buscava industrialização, o Butão priorizou espiritualidade, preservação ambiental e identidade cultural. O turismo? Só foi autorizado em 1974, sob regras rígidas e com limites de visitantes. A televisão? Só chegou em 1999, sob o alerta de que poderia “contaminar” valores tradicionais. O país preferia dar passos lentos — mas na direção certa.

A decisão de não se render ao imediatismo globalizado foi estratégica. O isolamento não era alienação — era proteção daquilo que eles mais valorizavam: a alma coletiva.

## A construção de um novo modelo

Com o tempo, a ideia da Felicidade Interna Bruta se desdobrou em um modelo de governança completo.

O Butão passou a estruturar políticas públicas com base em valores como:

- Bem-estar psicológico
- Harmonia com a natureza
- Tempo de qualidade com a família
- Participação comunitária
- Práticas espirituais diárias

Esse não era um manifesto hippie. Era política de Estado. Um Estado que entendeu cedo que crescer sem propósito pode ser o caminho mais curto para o colapso.

Em 2008, o país oficializou sua transição para uma monarquia constitucional. O rei abdicou de parte de seus poderes e entregou ao povo a responsabilidade de sustentar essa visão. A constituição do Butão passou a garantir que a felicidade seria o fim último de toda ação governamental.

Sim. Está na Constituição.

**Artigo 9, Seção 2:**

***“O Estado deve promover as condições que permitam a realização da Felicidade Interna Bruta.”***

Enquanto os países “desenvolvidos” discutem impostos, PIB e inflação, o Butão discute bem-estar, tempo livre e serenidade. Isso o tornou um território quase mítico — mas também um case real.

## **Uma escolha com custos — e com lucros invisíveis**

Claro: o modelo tem desafios.

O Butão ainda depende de ajuda internacional, tem uma economia frágil e enfrenta o dilema de equilibrar tradição e modernidade.

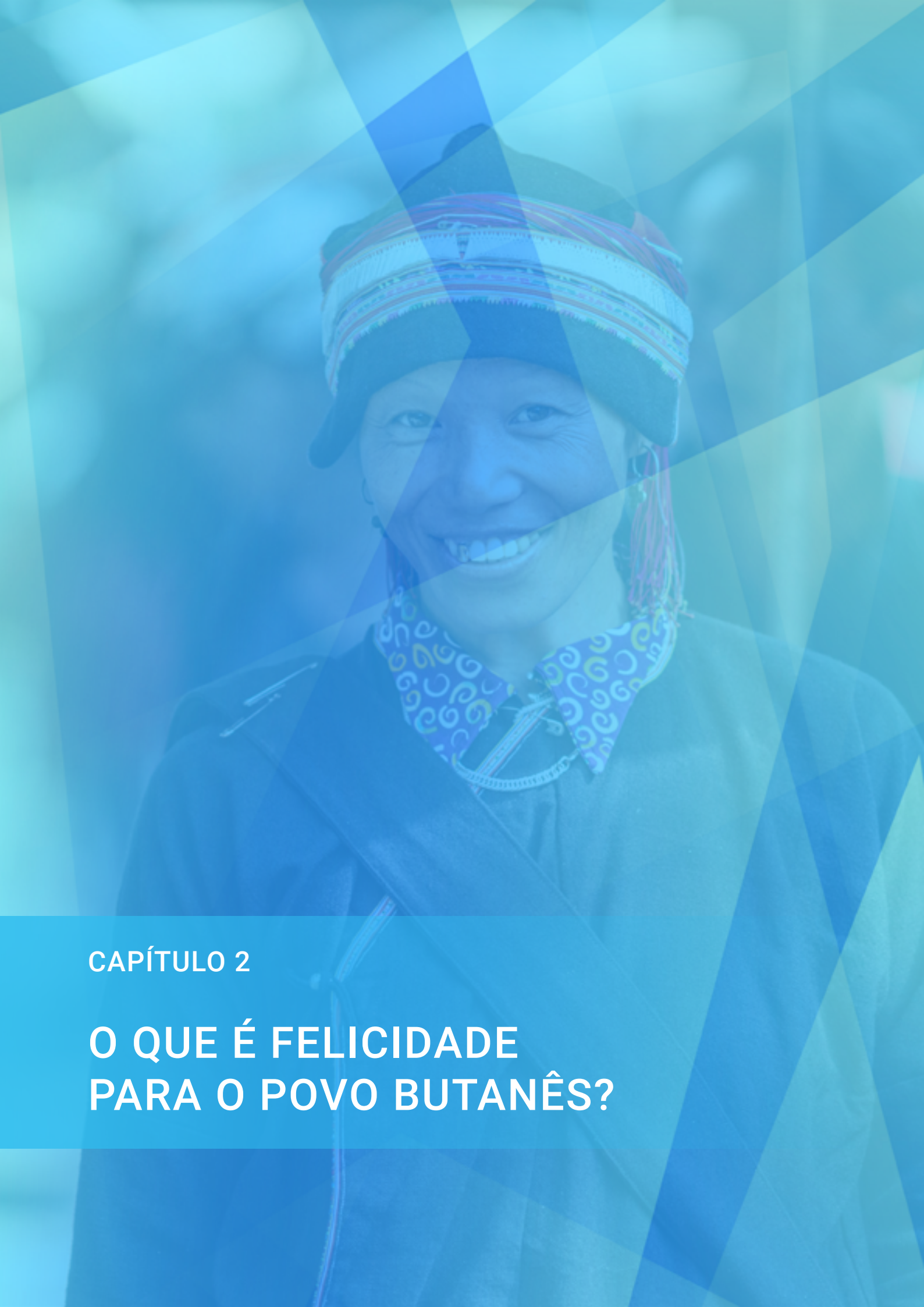
Mas aqui entra uma pergunta estratégica: o que é mais caro — crescer rápido e adoecer em massa, ou crescer devagar e preservar a sanidade coletiva?

Enquanto o mundo busca “o próximo unicórnio”, o Butão escolheu cuidar do que já é sagrado. Enquanto CEOs fazem check-ins em apps de produtividade, o governo do Butão faz check-ins com o povo para saber: **“Você está bem?”**

Não se trata de negar o progresso.

Trata-se de redefinir o que é progresso.

Se o sucesso de um país fosse medido pelo nível de calma em seus olhos, o Butão estaria no topo do ranking global.



## CAPÍTULO 2

# O QUE É FELICIDADE PARA O POVO BUTANÊS?



## O que é felicidade para o povo butanês?

No Ocidente, felicidade costuma estar ligada ao verbo ter. Ter sucesso. Ter segurança. Ter liberdade. Ter tempo — ainda que nunca se tenha o suficiente.

No Butão, felicidade é mais sobre ser. Ser presente. Ser parte. Ser útil. Ser leve. É um estado de espírito antes de ser um objetivo.

Para entender a felicidade no Butão, é preciso abandonar por um momento o raciocínio cartesiano e entrar em um território mais subjetivo — onde espiritualidade, comunidade e natureza formam a trindade do bem viver.



## Budismo como bússola cotidiana

Mais de 75% da população do Butão segue o budismo Vajrayana, uma vertente que combina meditação profunda com ação compassiva. Mas aqui, ao contrário de muitos países, religião não é um domingo ou um ritual isolado — é parte da rotina. Está nos gestos, nos silêncios, na forma como se trata o outro e na relação com a natureza.

Os mosteiros não são apenas templos. São centros vivos de sabedoria comunitária. As crianças crescem vendo monges como heróis. E o karma não é uma metáfora — é um princípio regulador de decisões.

Pergunte a um butanês o que é felicidade e é provável que a resposta envolva “paz interior”, “família”, “respeito à natureza” e “dormir com a consciência tranquila”.

***“A felicidade vem quando você sabe que viveu bem hoje. Não porque conquistou algo, mas porque não causou sofrimento a ninguém.”***

**— Tshering, agricultora de 63 anos, vilarejo de Punakha.**

## A impermanência como mestra

Se no Ocidente evitamos falar da morte, no Butão ela é uma conselheira constante. Os butaneses têm o hábito de refletir sobre a morte até cinco vezes ao dia. Isso mesmo.

Não como obsessão mórbida, mas como um lembrete da impermanência — e do valor de cada instante.

**Essa consciência muda tudo.**

Muda o que se valoriza, o que se acumula, o que se tolera.

Você percebe que o tempo não é dinheiro. O tempo é vida.

Enquanto muitos países debatem produtividade, o Butão cultiva presença. A meta não é “viver mais” — é viver melhor.

## Simplicidade, comunidade e natureza

Grande parte da população ainda vive no campo, em casas simples, cercadas por florestas preservadas e por relações que duram gerações.

- As refeições são feitas em grupo, com alimentos da própria terra.
- O vizinho não é só um contato social — é uma extensão da família.
- As escolas ensinam meditação e consciência ambiental desde cedo.
- A floresta é sagrada, protegida por lei — e por valores.

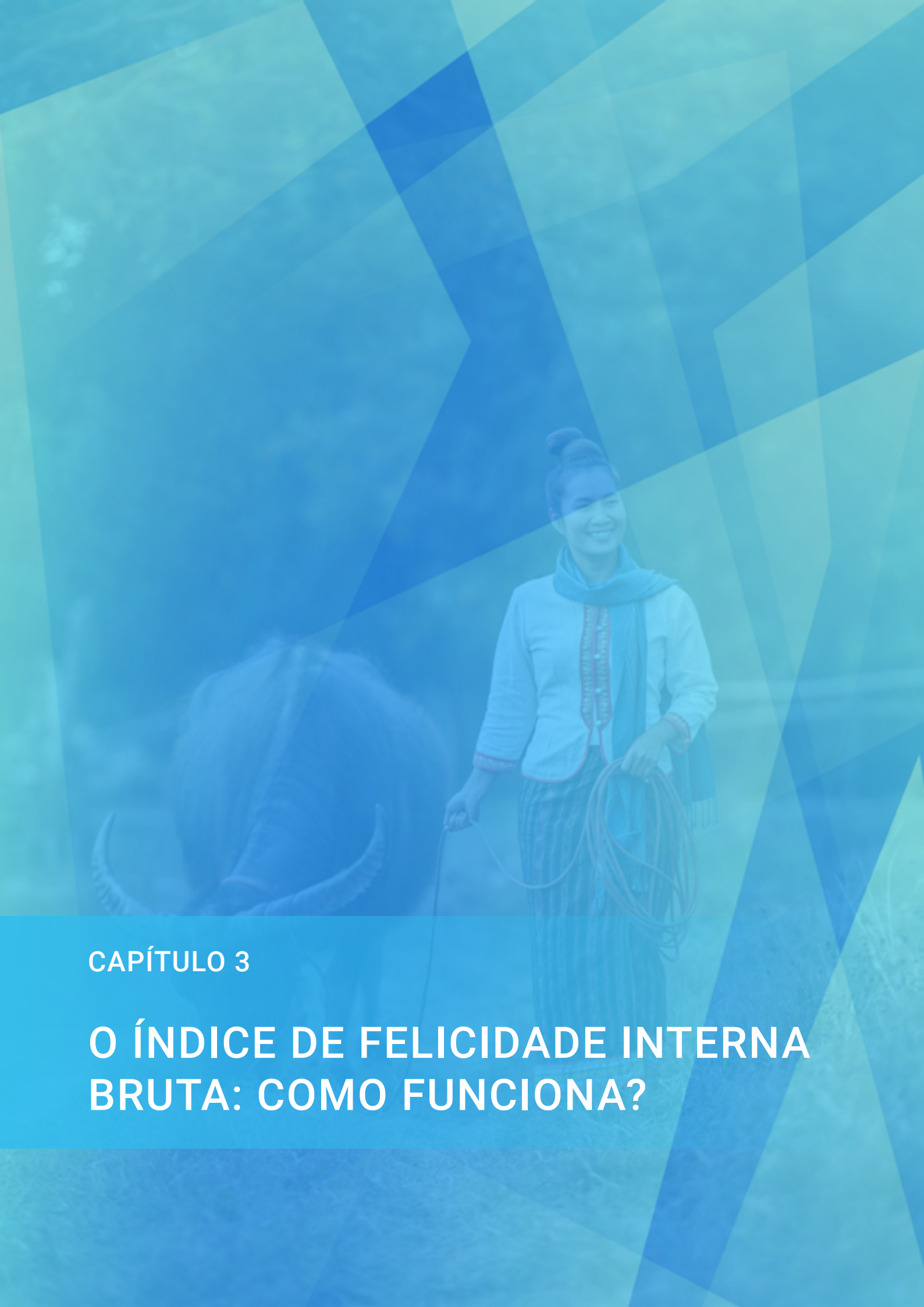
Há um princípio não escrito de que ninguém deve ficar para trás. O país mede a felicidade individual, mas cuida da coletiva. Se alguém sofre, a comunidade se move. Se alguém prospera, compartilha.

É um modelo onde o “eu” é forte — mas o “nós” é mais forte ainda.

***“Felicidade para mim é ver meus filhos correndo entre os arrozais. Saber que estou bem com meus vizinhos. E que ninguém aqui dorme sozinho em sua dor.”***  
— Karma Dorji, professor de escola rural.

### O que aprendemos com isso?

- > O povo butanês não é ingênuo. Eles sabem que há pobreza, que há problemas, que o mundo lá fora gira em outra rotação. Mas eles escolheram um outro centro de gravidade.
- > A felicidade para eles não está no fim de uma escada de conquistas, mas no chão firme de uma vida alinhada com valores.
- > Trata-se menos de ter liberdade de escolha — e mais de escolher com liberdade.



## CAPÍTULO 3

# O ÍNDICE DE FELICIDADE INTERNA BRUTA: COMO FUNCIONA?



## O índice de Felicidade Interna Bruta: como funciona?

Na lógica tradicional, só o que é medido importa.  
Se não está em uma planilha, parece não existir.  
Essa obsessão por números criou um paradoxo: mensuramos tudo... exceto o que nos faz bem de verdade.



O Butão ousou quebrar esse ciclo.

Criou uma métrica que não começa com cifrões, mas com sentido.

## Da economia para a vida: o nascimento do FIB

O termo **Felicidade Interna Bruta (FIB)** nasceu em 1972 como uma provocação — mas se tornou política pública, modelo de governança e inspiração global. Seu princípio é simples e revolucionário: o desenvolvimento de um país deve servir ao bem-estar da população, e não o contrário.

Para isso, o governo criou uma estrutura robusta, conduzida pelo **Centro de Estudos da FIB**, que periodicamente aplica pesquisas nacionais com mais de 200 perguntas. Mas esqueça o tom acadêmico: as perguntas incluem desde o tempo que você passa com sua família até o quanto você sente que sua vida tem propósito.

## Os 9 domínios da FIB

A felicidade, para o Butão, é multidimensional.

O índice considera **nove domínios fundamentais**, que formam a espinha dorsal do modelo:

- **1. Bem-estar psicológico** – emoções positivas, autoestima, espiritualidade.
- **2. Saúde** – acesso, percepção de vitalidade, equilíbrio físico e mental.
- **3. Uso do tempo** – equilíbrio entre trabalho, descanso, lazer e vida comunitária.
- **4. Educação** – conhecimento formal, sabedoria local, habilidades práticas.
- **5. Diversidade e resiliência cultural** – preservação de tradições, identidade e línguas.
- **6. Boas práticas de governança** – confiança nas instituições, participação cidadã.
- **7. Vitalidade comunitária** – redes de apoio, senso de pertencimento, solidariedade.
- **8. Padrão de vida** – segurança financeira básica, percepção de suficiência.
- **9. Diversidade ecológica** – conexão com a natureza, sustentabilidade, práticas verdes.

Cada domínio é mensurado por indicadores específicos. A pessoa pode ser classificada como “feliz”, “quase feliz” ou “não feliz” dependendo de quantos domínios ela experimenta de forma satisfatória.

Em uma das últimas pesquisas nacionais, **91,2% da população declarou-se feliz** (somando os “plenamente” e “quase” felizes). Um índice que seria impensável em boa parte do mundo dito “desenvolvido”.

## Dados que viram decisões

A mágica do FIB não está apenas em medir. Está em **usar os dados para tomar decisões estruturais**.

Exemplos reais:

- Se o tempo livre das mulheres caiu, o governo investiga causas sociais e revê políticas de apoio familiar.
- Se a confiança nas instituições caiu, os ministérios são convocados a escutar melhor a população.
- Se a vitalidade comunitária enfraquece, surgem incentivos à cooperação entre vilarejos, apoio a festivais locais, escolas com projetos intergeracionais.

Isso é radical.

Não porque é extremo — mas porque coloca o cidadão no centro de verdade.

A métrica vira bússola.

A planilha vira espelho.



## E se aplicássemos esse modelo ao mundo?

No sistema tradicional, países como os EUA, China e Brasil podem ter crescimento recorde... e ainda assim ter populações mergulhadas em ansiedade, violência e polarização.

Afinal, o PIB sobe até com acidentes, doenças e desastres naturais.

**Um país pode crescer enquanto sua população adocece. O PIB não vê isso. O FIB vê.**

Cidades como Wellington (Nova Zelândia), Edimburgo (Escócia) e até Dubai já começaram a criar variações locais inspiradas no FIB. O Banco Mundial passou a financiar estudos que olham para bem-estar subjetivo. E empresas? Começam a questionar se os KPIs que perseguem têm alguma correlação real com qualidade de vida.

## Medir o invisível: uma nova competência estratégica

Se você lidera uma empresa, equipe, cidade ou até sua própria casa, a provocação é clara:

- O que você está medindo?
- Horas? Entregas? Lucro?
- E o que está deixando de medir? Sentido? Cuidado? Tempo de conexão? Saúde mental?

O Botão mostra que é possível — e necessário — mensurar o invisível. E, mais importante: **agir com base nisso.**

**“Não basta perguntar se a economia vai bem. É preciso perguntar: *as pessoas estão bem dentro dela?*”**



CAPÍTULO 4

O QUE O MUNDO PODE  
APRENDER COM O BUTÃO?

## O que o mundo pode aprender com o Butão?

Durante décadas, o Butão foi olhado com certa condescendência. Um país montanhoso, pobre, pequeno, sem ambições “modernas”. Mas, silenciosamente, ele estava desenhando o mapa de um futuro que o mundo só agora começa a buscar: um futuro com mais saúde mental, mais propósito e menos obsessão por aceleração.

De repente, o estranho virou referência.

A ONU reconheceu a Felicidade Interna Bruta como inspiração. O Banco Mundial criou grupos de estudo sobre bem-estar subjetivo. E governos, cidades e empresas começaram a olhar para o Butão não como excentricidade, mas como **laboratório vivo de futuro humano**.



## O mundo em colapso emocional

A pandemia de COVID-19 funcionou como um gigantesco espelho. Deixou evidente aquilo que já estava trincando: burnout estrutural, relações frágeis, sistemas de saúde colapsados e uma população global cansada — mesmo quando “de folga”.

O resultado foi uma explosão de interesse por bem-estar.

- A palavra “ansiedade” bateu recordes de busca no Google em diversos países.
- O mercado de saúde mental virou prioridade para investidores.
- Empresas começaram a tratar “soft skills” como hard problems.
- E governos passaram a incluir felicidade, tempo livre e segurança emocional em suas pautas.

Nesse cenário, o Butão deixa de ser um ponto fora da curva — e passa a ser a curva antes da curva.

## Países que começaram a seguir esse caminho



### Nova Zelândia

Em 2019, a primeira-ministra Jacinda Ardern lançou o Wellbeing Budget: um orçamento nacional baseado não apenas em crescimento econômico, mas em saúde mental, equidade intergeracional e bem-estar infantil. Inspirado diretamente no modelo do Botão.

### Escócia

Criou o Wellbeing Economy Governments (WEGo), um grupo de nações que inclui Islândia, Nova Zelândia e Finlândia, comprometidas com um novo paradigma de desenvolvimento centrado no bem-estar humano e ecológico.



### Japão

Criou o Ministério da Solidão, após um aumento alarmante nos suicídios e no isolamento social. A ideia? Tratar a solidão como um problema de saúde pública, tão importante quanto obesidade ou tabagismo.

### Dubai

Lançou o projeto Happiness Agenda, com metas mensuráveis para criar uma cidade “positiva, colaborativa e emocionalmente saudável”. A felicidade passou a ser parte do planejamento urbano.



## Cidades como laboratório de bem-estar

Além dos países, as cidades têm se tornado protagonistas desse movimento.

- Copenhague investe em urbanismo emocional: arquitetura para descanso e relações.
- Barcelona criou um plano de direitos emocionais, com foco em escuta ativa e bem-estar comunitário.
- Bogotá transformou praças e escolas em centros de convivência emocional.
- Amsterdã lidera a adoção do “Donut Economics”, priorizando equilíbrio ecológico e dignidade social — algo que conversa diretamente com os pilares do FIB.

O mundo começa, aos poucos, a entender que não basta crescer. É preciso crescer com critério.

### E as empresas?

O setor privado também despertou.

- A Deloitte passou a incluir “bem-estar organizacional” em seus relatórios de risco.
- A Microsoft criou o índice de saúde organizacional, com métricas além da produtividade.
- A Salesforce lançou a figura do Chief Happiness Officer.
- Startups de bem-estar e saúde mental atraem bilhões em venture capital.



**Mas aqui mora um risco:** superficialidade mascarada de cuidado.  
Felicidade não é marketing emocional.  
É estratégia de longo prazo.  
É cultura. É coerência.

É — como o Butão ensina — alinhar estrutura, valores e políticas para cuidar do invisível com a mesma seriedade que cuidamos do financeiro.

***“Não é sobre copiar o Butão.  
É sobre reconhecer que ele teve a coragem de priorizar  
o que todos sentimos falta— e poucos admitem.”***

## O Butão como provocação estratégica

O Butão não é um modelo para ser replicado literalmente.  
Mas é, talvez, o espelho mais corajoso que o mundo já teve.  
Ele pergunta o que nenhum board, nenhum governo, nenhum investidor costuma perguntar:

**“Isso que estamos construindo... está deixando alguém mais feliz?”**

É essa pergunta — simples, desarmante, quase infantil — que carrega o poder de um novo mundo possível.





CAPÍTULO 5

**FELICIDADE NO MUNDO  
CORPORATIVO: UTOPIA OU  
VANTAGEM COMPETITIVA?**



## Felicidade no mundo corporativo: utopia ou vantagem competitiva?

Durante muito tempo, a palavra “felicidade” era tabu no mundo dos negócios. Parecia incompatível com metas, produtividade e performance. Quando aparecia, era disfarçada — em bônus, festas de fim de ano, day-off, mesa de pinguepongue.

Só que o jogo virou.  
Hoje, o custo da infelicidade corporativa é impagável.

- Dados da Gallup mostram que **85% dos trabalhadores do mundo estão desengajados.**
- O estresse atinge níveis recordes, com impactos diretos em turnover, absenteísmo e produtividade.
- O burnout já é reconhecido pela OMS como uma síndrome ocupacional — e virou realidade até nas lideranças.

Empresas começaram a perceber que bem-estar não é utopia.

É estratégia de sobrevivência.

Mas aqui está o problema: muitas confundem alívio com felicidade.

Criam programas paliativos, apps de meditação, frutas na copa, mas não mexem no que realmente importa: cultura, coerência, liderança e segurança emocional.

### A armadilha dos “perks”

- Benefícios não geram pertencimento.
- Brindes não curam cultura tóxica.
- Um workshop de mindfulness não compensa um gestor abusivo.

A felicidade organizacional não se constrói no RH — mas na estrutura invisível da empresa:

- Na forma como decisões são tomadas.
- No espaço (ou não) para vulnerabilidade.
- Na liberdade de ser quem se é sem medo.
- Na escuta real — e na ação que se segue a ela.

Felicidade, no mundo corporativo, não é um estado emocional estático.

É uma experiência contínua de coerência entre valores e práticas.





## Aplicando os domínios do FIB nas empresas

E se levássemos os 9 domínios do Butão para dentro das empresas?  
O resultado não seria uma política de endomarketing, mas uma revolução silenciosa no modelo de gestão.

| Domínio da FIB                                | Equivalente empresarial                                      |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Bem-estar psicológico Saúde mental, segurança | Bem-estar psicológico Saúde mental, segurança                |
| Saúde                                         | Programas reais de cuidado físico e emocional                |
| Uso do tempo                                  | Respeito ao descanso, carga de trabalho justa, flexibilidade |
| Educação                                      | Aprendizado contínuo, incentivo ao autodesenvolvimento       |
| Cultura                                       | Identidade autêntica, vivida no dia a dia, não só no mural   |
| Governança                                    | Participação, transparência, autonomia                       |
| Vitalidade comunitária                        | Relações fortes, cooperação interárea, grupos de afinidade   |
| Padrão de vida                                | Remuneração justa, equidade e valorização real               |
| Ecologia                                      | Sustentabilidade como prática e valor, não apenas selo ESG   |

Esse é o tipo de indicador que os líderes do futuro vão precisar acompanhar. Porque ninguém entrega bem estando mal.

## Cases que apontam o caminho

Empresas que entenderam isso estão colhendo frutos reais — e não só reputacionais.

- **Patagonia:** propósito real, cultura coerente e líderes que servem. Resultado? Baixíssimo turnover e clientes-fãs.
- **Salesforce:** criou a função de Chief Ethical and Humane Use Officer, com foco no impacto humano das tecnologias.
- **Natura:** bem-estar como parte do produto, do discurso e da operação. Uma empresa onde cultura e propósito se misturam.
- **Chobani:** CEO que doa ações para funcionários e distribui lucros de forma igualitária — e colhe engajamento orgânico.

Essas empresas não são “butanesas”, mas todas entenderam que o futuro da competitividade é emocional.

A nova liderança: menos comando, mais compaixão

### A liderança também está em transição.

O líder que controla, impõe e fiscaliza está perdendo espaço para o líder que escuta, inspira e cria segurança.

Ser líder, hoje, é entender de seres humanos.

É saber lidar com ambiguidade, acolher o erro, valorizar o invisível.

É, como no Butão, pensar a longo prazo — e cuidar de cada elo da corrente.

Porque no fim, a experiência do colaborador é um reflexo direto da experiência do líder.

- “Não adianta falar de felicidade corporativa se o time tem medo de dar feedback.”
- “Não adianta dizer que ‘as pessoas são nosso maior ativo’ e tratá-las como custo.”

Felicidade é estratégia. E estratégia exige coragem.

***A maior revolução que uma empresa pode fazer não está no organograma, no budget ou no board.  
Está em assumir que o lucro é meio — e o bem-estar, o fim.***



## CAPÍTULO 6

# EMPRESAS QUE COLOCAM A FELICIDADE EM PRÁTICA



## Empresas que colocam a felicidade em prática

Falar de felicidade pode soar bonito, mas a pergunta que muitos líderes fazem é prática:

**“Isso dá resultado?”**

A resposta está nos dados — e nas empresas que ousaram mudar o foco do lucro para o cuidado, da pressão para o pertencimento, da vigilância para a confiança.

A seguir, cases reais de empresas que aplicam, à sua maneira, os princípios da Felicidade Interna

Bruta. Nenhuma delas se diz “butanesa” — mas todas entenderam que a nova vantagem competitiva é emocional.



### *O ativismo como cultura de bem-estar*

**País:** EUA

**Setor:** Vestuário outdoor

**Funcionários:** +2.000

A Patagonia não vende só roupas. Ela vende um jeito de viver — e de trabalhar. Sua cultura interna é tão coerente quanto seu posicionamento externo. A empresa:

- › Incentiva que funcionários saiam mais cedo para surfar ou escalar.
- › Cria jornadas flexíveis para pais e mães.
- › Oferece creche dentro do escritório (com taxa de retenção de mães de quase 100%).
- › Apoia ativamente causas ambientais, doando 1% de todas as vendas a ONGs.
- › Em 2022, o fundador doou toda a empresa à causa climática, canalizando os lucros para proteger o planeta.

### **Resultado?**

→ **Baixíssimo turnover**, alta produtividade e uma base de clientes que admira a marca de forma quase tribal. Um exemplo claro de que felicidade interna gera reputação externa.



### *Bem-estar e ética como pilares de inovação*

**País:** EUA

**Setor:** Tecnologia / CRM

**Funcionários:** +70.000

A Salesforce sempre foi conhecida por inovação. Mas seu diferencial está na cultura. A empresa criou:

- › Um índice de saúde organizacional que acompanha clima emocional, burnout e equilíbrio vida-trabalho.
- › A função de Chief Ethical and Humane Use Officer, responsável por garantir que a IA da empresa gere impacto positivo na sociedade.
- › Programas de voluntariado pagos (funcionários têm dias livres para causas sociais).
- › Um fundo de R\$ 30 milhões para apoiar saúde mental de funcionários e suas famílias durante a pandemia.

### **Resultado?**

→ Presença constante nos rankings de melhores empresas para trabalhar e aumento consistente do engajamento interno mesmo em ciclos de crescimento acelerado.



### *Cuidado como essência*

**País:** Brasil

**Sector:** Cosméticos

**Funcionários:** +6.000 (só no Brasil)

Antes mesmo de ESG virar tendência, a Natura já fazia disso parte do seu DNA. Seus pilares:

- **Propósito claro:** bem-estar bem (estar bem consigo, com os outros e com o planeta).
- **Governança conectada à cultura:** diversidade real na liderança, metas de impacto social e ambiental.
- **Modelo de negócio relacional:** valorização da rede de consultoras como parte da comunidade, não apenas canal de vendas.
- **Ambiente de trabalho humanizado,** com foco em diálogo, escuta ativa e flexibilidade.

### **Resultado?**



A Natura foi a primeira empresa de capital aberto do mundo a se tornar uma B Corp — e hoje lidera o setor como símbolo de propósito autêntico.

## Chobani



*Equidade, não só propósito no papel*

**País:** EUA

**Sector:** Alimentos

**Funcionários:** +2.000

Fundada por um imigrante turco, Hamdi Ulukaya, a Chobani virou referência em cultura de inclusão. Alguns dos pilares:

- Distribuição de ações para todos os funcionários, da fábrica ao escritório.
- Compromisso com a contratação de refugiados e grupos subrepresentados.
- Políticas de licença parental ampliadas e cuidado com saúde mental como prioridade.
- Comunicação direta entre o CEO e os funcionários, sem camadas de filtros.

### Resultado?

➔ Alta retenção, engajamento superior e uma marca que cresceu 10x em menos de cinco anos com base em confiança e identidade coletiva.



### *Transparência radical como fonte de bem-estar*

**País:** Global (empresa remota)

**Setor:** Tecnologia / SaaS

**Funcionários:** ~85

A Buffer é uma startup pequena, mas com uma cultura que virou referência global. Ela:

- Publica os salários de todos os funcionários abertamente (inclusive do CEO).
- Tem um modelo de trabalho 100% remoto com foco em autonomia e confiança.
- Monitora o bem-estar emocional com indicadores contínuos de humor e estresse.
- Usa valores como empatia, transparência e equilíbrio como critérios de promoção.

### Resultado?

➔ Apesar do porte pequeno, tornou-se benchmark em cultura organizacional e é constantemente citada como exemplo de futuro do trabalho com saúde mental no centro.

## O que esses cases têm em comum?

- › Coerência entre discurso e prática
- › Coragem para medir o invisível
- › Governança que inclui emoção como variável de decisão
- › Lideranças com escuta ativa e exemplo comportamental
- › Cultura que respeita o ser humano como fim, não como meio

Nenhuma dessas empresas é perfeita — mas todas provaram que felicidade no trabalho não é um luxo.

É um modelo de gestão que pode (e deve) ser integrado à estratégia principal.

***“Cuidar das pessoas não é mais um diferencial. É uma condição de existência.” suas famílias durante a pandemia.***





CAPÍTULO 7

# O BUTÃO E O BRASIL: DOIS EXTREMOS, A MESMA BUSCA



## O Butão e o Brasil: dois extremos, a mesma busca?

À primeira vista, Butão e Brasil não poderiam ser mais diferentes.



Um país pequeno, montanhoso, isolado. O outro, continental, diverso, hiperconectado.

Um com menos de um milhão de habitantes. O outro com mais de duzentos milhões.

Um budista, meditativo, comunitário. O outro plural, agitado, desigual.

Mas, na essência, ambos carregam uma pergunta comum:

**“Como garantir uma vida digna, segura e feliz para quem vive aqui?”**

A diferença é que o Butão decidiu colocar essa pergunta no centro da sua estratégia nacional.

**O Brasil ainda hesita — mas começa a se mover.**



## O paradoxo brasileiro

O Brasil está entre as maiores economias do mundo.

Tem riquezas naturais inigualáveis, criatividade abundante, um sistema público de saúde admirado globalmente. Mas, ao mesmo tempo:

- É um dos países com maiores taxas de ansiedade do planeta.
- Registra níveis crescentes de depressão, automedicação e burnout.
- Apresenta desigualdades profundas que sabotam qualquer chance de bemestar coletivo.
- E ainda mede sucesso majoritariamente por números frios: PIB, arrecadação, produção.  
Estamos produzindo muito — mas a que custo?

### O que adianta ter crescimento econômico se ele não se traduz em qualidade de vida, segurança emocional e relações saudáveis?

Essa pergunta está finalmente chegando ao centro do debate público e corporativo. E não é coincidência.

### O avanço silencioso da saúde mental nas políticas públicas

Nos últimos anos, o Brasil começou a dar sinais claros de mudança:

#### → 1. A NR-1, norma que revoluciona o papel do trabalho

Em 2022, entrou em vigor a nova versão da Norma Regulamentadora nº 1, que passou a reconhecer riscos psicossociais como parte integrante da saúde e segurança do trabalho. Isso inclui:

- › Excesso de jornada
- › Assédio moral
- › Falta de pausas
- › Insegurança emocional
- › Carga cognitiva e emocional excessiva

Pela primeira vez, a legislação reconhece que adoecer emocionalmente também é responsabilidade organizacional.

***É o Estado dizendo: “Saúde não é só ausência de doença física — é bem-estar integral.”***

## → 2. Políticas públicas de bem-estar emocional

Cidades como Florianópolis, Curitiba e São Paulo começaram a incluir programas de saúde mental nas escolas, núcleos de escuta e campanhas de combate à solidão e à violência emocional.

Governos estaduais passaram a incluir psicólogos nas UBSs. E o debate sobre bem-estar emocional em ambientes de trabalho entrou na pauta de sindicatos, universidades e secretarias de saúde.

## → 3. Crescimento da pauta ESG com foco em “S” real

Investidores, consumidores e reguladores começam a exigir mais do que relatórios: querem ver políticas reais de cuidado com os colaboradores, comunidades e saúde emocional no ambiente de trabalho.



# O que líderes brasileiros podem fazer com isso AGORA

O movimento em direção a um novo paradigma está em curso. Mas ele ainda é tímido. O desafio agora é transformar boas intenções em compromissos estruturais.

Seja no setor público ou privado, há caminhos claros de ação:

## → 1. Mude o que você mede.

Inclua indicadores de saúde mental, segurança emocional, escuta ativa, equilíbrio e propósito.

### **Copie o Botão?**

Não. Mas inspire-se nele para criar métricas que façam sentido para sua realidade.

## → 2. Transforme a cultura antes de anunciar a mudança.

Programas de bem-estar sem coerência cultural são percebidos como cinismo.

## → 3. Lidere com vulnerabilidade.

A liderança brasileira ainda carrega traços do “chefe que manda”. Mas o mundo precisa de líderes que escutam, acolhem e transformam.

## → 4. Crie políticas que protejam o invisível.

Não espere que as pessoas adoeçam para agir. Cuidar da mente e da emoção deve ser preventivo, não emergencial.

## → 5. Promova o coletivo, não apenas o individual.

Incentive relações saudáveis, ambientes seguros e comunidades de apoio. O bemestar é sistêmico.

## Dois países, uma escolha

O Butão colocou a felicidade no centro da política pública.

O Brasil começa a reconhecê-la como direito — e como responsabilidade.

Ambos ainda enfrentam desafios. Mas há uma lição comum:

**Crescer sem cuidar das pessoas é uma estratégia que colapsa.**

O Brasil tem tudo para ser um exemplo global — não apenas em produtividade, mas em bem viver. Falta coragem. E uma nova régua de sucesso.

***“Não se trata de virar o Butão.  
Trata-se de ter coragem de priorizar o que,  
no fundo, todos já sabem que importa.”***

## Conclusão – O mundo que queremos construir

E se estivermos medindo tudo certo — menos o que importa?

Essa é, talvez, a pergunta mais perigosa do nosso tempo.

Porque ela ameaça o conforto das métricas tradicionais, das planilhas, dos relatórios anuais. Mas também é a pergunta mais necessária.

Porque abre a porta para um futuro mais saudável, mais humano — e, sim, mais feliz.

Ao longo deste livro, percorremos uma jornada que começa nas montanhas do Himalaia e chega aos escritórios, escolas, hospitais e casas de todo o mundo.

Vimos que um país pequeno, sem poder econômico ou bélico, decidiu fazer uma escolha rara: **colocar o bem-estar de seu povo como prioridade máxima.**



**E não apenas como discurso — mas como estratégia.**

Eles criaram indicadores, tomaram decisões com base em emoções, ouviram o povo, mediram o invisível.

E o mundo, aos poucos, começou a escutar.

**O Butão não é um modelo perfeito.**

Mas é um espelho incômodo.

Ele nos mostra que é possível viver com menos excesso e mais sentido.

Com menos metas e mais presença.

Com menos ruído — e mais silêncio interior.

**E esse espelho não serve apenas para governos.**

**Ele serve para líderes empresariais. Para conselheiros. Para educadores.**

**Para quem gere equipes, cidades ou famílias.**

A pergunta que fica não é “como virar o Botão”.

**É: como aprender com a sua ousadia?**

Porque em um mundo saturado de ferramentas, talvez o diferencial seja justamente voltar ao essencial.

Em um mercado tomado por metas, talvez a vantagem esteja na escuta.

Em uma sociedade fragmentada, talvez o papel do líder seja o de curador de vínculos.



Felicidade, nesse novo mundo, não é mais um detalhe.

É um indicador-chave de sucesso.

É o novo centro de gravidade da liderança.

É o ponto de convergência entre ESG, propósito, cultura, performance e sustentabilidade emocional.

Mas isso só acontece se a felicidade deixar de ser uma promessa e virar prioridade.

## Um convite prático

**A mudança começa quando trocamos a pergunta:**

☒ **De:** “Isso dá resultado?”

☒ **Para:** “Que resultado vale a pena, se não nos faz bem?”

☒ **De:** “Quanto crescemos?”

☒ **Para:** “Estamos crescendo para onde? E para quem?”

☒ **De:** “Como manter as pessoas produtivas?”

☒ **Para:** “Como criar ambientes onde as pessoas queiram permanecer — e florescer?”

## Um futuro possível — e necessário

Imagine um país onde as crianças aprendem desde cedo que cuidar do outro é tão importante quanto tirar nota.

Imagine uma empresa onde o sucesso é mensurado por propósito realizado, não por pressão silenciosa.

Imagine um mundo onde líderes sabem o nome dos filhos dos seus funcionários — e seus medos também.

**Esse futuro não é uma utopia.**

**É uma escolha de projeto.**

Um projeto onde o lucro existe — mas não engole tudo.

Onde o tempo importa — mas não nos devora.

Onde o cuidado volta a ser política.

E onde felicidade deixa de ser exceção para virar estratégia de país, de empresa, de vida.



***O Botão nos mostrou o que acontece quando a coragem supera o cinismo. Agora é a nossa vez.***

De perguntar.

De escutar.

De medir diferente.

De construir, enfim, o mundo que queremos habitar.

E não apenas sobreviver dentro dele.





## CAPÍTULO 8

# COMO APLICAR (DE VERDADE) A LÓGICA DA FELICIDADE NAS EMPRESAS



## Como aplicar (de verdade) a lógica da felicidade nas empresas?

Inspirar é essencial.  
Mas aplicar é o que transforma.

Depois de entender o modelo do Botão, os domínios do FIB, os cases de empresas reais e a urgência da pauta do bem-estar, muitos líderes se fazem a mesma pergunta:

**“Ok, mas... por onde eu começo?”**

Este capítulo responde a essa pergunta. Sem fórmulas prontas, mas com diretrizes claras. Porque felicidade no mundo corporativo não nasce da intuição — nasce do projeto.

## → 1. Recalibre sua régua de sucesso

Antes de criar programas ou métricas, sua empresa precisa responder com sinceridade:

- O que ela considera sucesso?
- O que está no centro das decisões: lucro, reputação, legado... ou pessoas?
- O que é comemorado? O que é reconhecido? O que é promovido?

Só vale medir a felicidade se você estiver disposto a usá-la como filtro de decisão. Caso contrário, vira perfumaria.

## → 2. Adote (ou crie) um Índice Interno de Felicidade Bruta

Você pode se inspirar nos 9 domínios do FIB do Butão e traduzi-los para o mundo corporativo. Abaixo, uma proposta de adaptação prática:

| Domínio da FIB                       | Equivalente empresarial                                      |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Bem-estar emocional                  | Nível de estresse, burnout, clareza de propósito no trabalho |
| Saúde integral                       | Acesso a saúde física e mental, qualidade do sono            |
| Uso do tempo                         | Equilíbrio vida-trabalho, direito à desconexão               |
| Aprendizado e crescimento            | Acesso a cursos, plano de desenvolvimento, mentoring         |
| Cultura e coerência                  | Alinhamento entre valores e prática                          |
| Participação e governança            | Liberdade para opinar, escuta ativa real                     |
| Pertencimento e relações             | Senso de equipe, apoio emocional, zero isolamento            |
| Equidade e reconhecimento            | Percepção de justiça salarial, promoções éticas              |
| Sustentabilidade emocional/ecológica | Segurança psicológica, práticas sustentáveis no dia a dia    |

Você pode começar com uma pesquisa trimestral simples, de 10 perguntas, com escala de 0 a 10. **O importante é não apenas medir — mas agir sobre o que for revelado.**

### → 3. Crie um ciclo contínuo de escuta e ação

Felicidade é dinâmica. O que funciona hoje, pode não funcionar amanhã. Por isso, empresas precisam tratar o bem-estar como um sistema adaptativo, não um projeto de RH.

Sugestão de ciclo:

- **1. Medir:** pesquisa de clima + escuta qualitativa (grupos de escuta, conversas com lideranças).
- **2. Diagnosticar:** identificar padrões, dores recorrentes, pontos fortes.
- **3. Agir:** comitês de ação, mudanças reais em processos, políticas e liderança.
- **4. Revisar:** mostrar o que foi feito, abrir canal de feedback contínuo.
- **5. Recomeçar.**

A felicidade organizacional não está em acertar sempre. Está em demonstrar cuidado real e capacidade de aprender.

### → 4. Forme líderes que geram bem-estar

Não há cultura de felicidade sem liderança consciente.

Treinamentos técnicos não bastam.

Líderes precisam ser formados em escuta ativa, empatia, segurança psicológica, comunicação não violenta e gestão emocional.

E mais do que tudo: precisam ser exemplos vivos do que a empresa prega.

***Cultura é o comportamento do líder em escala.***

***Felicidade no trabalho começa (ou morre) na liderança imediata.***

## → 5. Ferramentas práticas que você pode usar amanhã

- Mood tracking semanal: check-in emocional anônimo por squads.
- Ritual de pausa coletiva: momentos institucionais de desconexão ou respiração consciente.
- “Net Emotional Score”: em vez de apenas NPS, pergunte: “Como você se sente aqui?”
- Jornadas de escuta estruturada: grupos de afinidade, rodas de conversa, escutas reversas.
- Radar de risco emocional: sinalizadores para excesso de carga, silêncio de colaboradores e afastamentos repetidos.
- Bonificação baseada em cultura: reconhecer comportamentos alinhados com cuidado e bem-estar, não só performance bruta.

**Comece pequeno. Mas comece.**

Não é preciso criar um índice nacional.  
Nem montar um departamento de felicidade.



O que você precisa é de **coragem para olhar para o invisível**.  
E humildade para escutar o que está sendo dito — ainda que em silêncio.

Porque, no final, as empresas que mais vão crescer não são as que têm o melhor software, a maior sede ou a melhor campanha.

**São as que criam os melhores lugares para se viver enquanto se trabalha.**

***“Medir o invisível é o primeiro passo para cuidar do que realmente importa.”***

O Butão já entendeu isso.

As empresas que entenderem também — estarão preparadas para o futuro.

## → **Propósito não se impõe — se alinha**

Não basta a empresa criar um ambiente de bem-estar.

As pessoas também precisam se perguntar, com sinceridade:

**“Eu me vejo aqui? Me conecto com os valores desta cultura?”**

Felicidade no trabalho não é só o que a empresa oferece — é o **que o colaborador está disposto a viver, contribuir e sustentar. E isso exige verdade.**

Muitos conflitos culturais não vêm da ausência de estrutura, mas do **descompasso entre o propósito da organização e o propósito individual.**

É por isso que o processo de contratação precisa mudar.

Não apenas contratar por currículo e competência técnica.

Mas incluir perguntas como:

- “O que te faz sentir útil?”
- “Que tipo de cultura te faz florescer — e te intoxica?”
- “Você consegue se imaginar vivendo os valores que colocamos na parede... mesmo quando ninguém estiver olhando?”
- “O que para você é sucesso?”



Algumas empresas já incluem **fit cultural** e **fit de propósito** como parte oficial do processo seletivo. Outras criam **onboarding com sessões de alinhamento de valores**, onde o colaborador pode escolher, com consciência, se quer ou não permanecer.

A coerência cultural não se compra.

Ela se constrói com escolhas verdadeiras — dos dois lados.

***“O melhor benefício que uma empresa pode oferecer é a permissão para que cada um seja quem é — desde que essa identidade esteja em harmonia com o coletivo.”***





**Rodrigo Rocha** é escritor, palestrante e executivo com mais de 20 anos de experiência liderando estratégias de crescimento, inovação e transformação em grandes empresas. Foi VP de Marketing da Amil, CEO da Amil Dental e atuou globalmente pela UnitedHealth Group.

É autor dos livros SEM – Sistema Estratégico Minimalista e A Grande Estratégia de Inovação dos Negócios, e tem se dedicado a ajudar líderes, marcas e empresas a tomarem decisões mais claras, humanas e inteligentes em tempos de transição.

Sua jornada combina vivência corporativa, pensamento estratégico e experiências internacionais — como a imersão recente na China, onde estudou modelos de ecossistema, inovação aplicada e novos comportamentos.



Acompanhe mais sobre o trabalho de **Rodrigo Rocha**, seus conteúdos, livros e próximos projetos.

Escaneie o QR Code abaixo ou acesse:

<https://linktr.ee/rrochaf>

