

## GOVERNANÇA SEM CATÁSTROFE, OU CATÁSTROFE SEM GOVERNANÇA

Como aumentar as chances de sucesso da governança corporativa?

Héctor Rafael Lisondo

Junho de 2024

A expressão *catástrofe* não teve originalmente o significado que lhe é atribuído na contemporaneidade. Sua origem remonta ao teatro grego, que constava de uma concha acústica onde os atores, dialogando de pé, representavam a obra, e as arquibancadas, de onde o público assistia. Em vez de cenário, havia o *coro*, um grupo de comediantes que cantava a cena ou o contexto da atuação que viria em seguida (um bosque, a sala de um palácio, uma montanha...). Tal canto chamava-se *strophe*. Ao final de cada cena, o coro cantava uma nova *strophe*, ou *katastrophe*. Assim, a palavra *catástrofe* se referia originalmente a mudança da cena. Como mudança inspira receio, com o tempo a palavra *catástrofe* foi associada a eventos destrutivos ou ameaçadores.

Bion, um importante pensador da psicanálise, recuperou o termo *catástrofe* do antigo teatro grego e lhe deu um interessante sentido psicológico. Para ele, a mudança catastrófica no espaço mental não necessariamente acarreta uma *catástrofe* de conotação destrutiva, mas está associada a um “dar-se conta” que pode ser precursor e inspirador de desenvolvimento. Ele a associou ao equilíbrio da interação entre dois vetores mentais: as capacidades positiva e negativa. O texto as abordará. Tal conhecimento pode resultar em oportunas reflexões a respeito da governança corporativa, na qual mudanças de cena acontecem permanentemente.

“A governança corporativa é um *sistema*<sup>1</sup> formado por princípios, regras, estruturas e *processos*<sup>2</sup> pelos quais as organizações são dirigidas e monitoradas com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para os seus sócios e para a sociedade em geral” (IBGC, 2023).

Na definição cravada pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), que não difere na sua essência das definições de outras instituições brasileiras e internacionais, podem ser destacados dois conceitos que inspiram ponderações úteis: sistema e processos. Essas reflexões podem ampliar o entendimento do conceito de governança corporativa.

Sistema é um conjunto organizado de componentes interdependentes, que trabalham juntos para realizar uma função, atingir um objetivo específico, ou concretizar uma finalidade comum. É caracterizado pela interconexão e interação entre seus componentes, sendo que mudanças em um componente podem afetar os demais. Os sistemas na governança corporativa são compostos por princípios, regras e estruturas. Fazem parte dos princípios: integridade, transparência, equidade, responsabilização, sustentabilidade (IBGC, 2023). Fazem parte das regras e estruturas: a organização social, diretoria, conselhos, comitês, códigos de conduta, órgãos de fiscalização e controle.

---

<sup>1</sup> Itálico meu.

<sup>2</sup> Itálico meu.

Os sistemas que integram a governança são abertos, ou seja, eles realizam trocas com o ambiente de fora. Vem da física a distinção entre sistemas abertos e fechados. Nos sistemas fechados não há fluxo de massa ou energia através das suas fronteiras com o meio externo, ao contrário dos abertos. Logicamente, por essa perspectiva, os sistemas de governança corporativa são abertos, o que nos arremessa a uma alta complexidade.

Por sua vez, um processo é, em síntese, uma transformação. Envolve uma série de etapas ou atividades inter-relacionadas que são realizadas de forma sequencial ou iterativa para alcançar determinado resultado ou objetivo. Os processos podem ocorrer em uma ampla variedade de contextos, incluindo negócios, manufatura, tecnologia da informação, ciência, engenharia, saúde e muitos outros campos. Um processo recebe entradas (recursos, informações etc.), transforma-as e produz saídas (produtos, serviços, resultados etc.). Assim, inputs portadores de determinado valor são transformados, através dos processos, em outputs com outro valor. Em geral a função dos processos é agregar valor aos inputs, na direção do propósito do sistema.

Pode-se pensar os sistemas como a residência onde acontecem os processos.

Definitivamente, são os processos que conduzem aos resultados almejados pela governança corporativa. Por óbvio, para que se possam esperar as transformações ou evoluções por meio dos processos que fervilham na governança, ela tem de contar com sistemas bons e adequados.

Como ilustração e de maneira muito simplificada, podemos pensar a interação entre sistemas e processos na vida humana a partir da alimentação. Na nutrição do organismo, sistema e processo digestivos se complementam. O sistema digestivo é composto de síntese pela boca, dentes, língua, esôfago, estômago, intestinos delgado e grosso, esfíncter etc. Mas é o processo digestivo que provoca as transformações pelas quais o alimento engolido pela boca, depois de transitar pelos vários componentes do sistema digestivo, transpassa as paredes do intestino delgado para suprir de energia as outras instâncias do organismo, como, por exemplo, a energia que administra o sistema nervoso central, ou o sistema muscular etc.

Um *sistema* digestivo muito bom e completo não agregará valor adequado à vida se o *processo* digestivo não tiver a qualidade necessária. Se, por exemplo, a alimentação for indigesta, imprópria, insuficiente ou excessiva, a digestão não se realizará a contento. Logicamente, a recíproca também é verdadeira.

Da mesma forma, excelentes sistemas de governança corporativa poderão não produzir os resultados desejados se os processos de governança não forem eficientes e eficazes.

Existe literatura abundante, há muitas instituições e estudiosos da governança concentrando-se nos sistemas de governança corporativa. Por essa razão, este trabalho pretende realizar uma despreziosa incursão com o intuito de identificar algumas das variáveis presentes nos *processos* de governança corporativa, especialmente nas empresas familiares, em que interatuam fatores técnicos, estratégicos, gerenciais, psicológicos, sociais, históricos, culturais, existenciais, intergeracionais e transgeracionais. Enfim, são processos alojados em um sistema aberto, o que resulta em significativa complexidade. E é nos processos que se sucedem as mudanças de cena.

Embora a gestão esteja subordinada à governança corporativa, elas, *governança e gestão*, desempenham papéis diferentes, como abordo a seguir.

Sinteticamente, a concepção ideal da governança corporativa propõe um órgão superior, o conselho de administração (CA), comandado pelo presidente do conselho, autoridade máxima escolhida pelos sócios da empresa, representando a vontade deles. Para definir os rumos da empresa, o CA é assessorado por vários comitês constituídos por conselheiros capacitados em diversas áreas, por exemplo: Comitê de Pessoas, de Auditoria, de Estratégia, de Riscos, Técnico, de Finanças... Esse assessoramento subsidia o conselho com as informações e apreciações que lhe facilitarão a escolha das decisões que determinarão os rumos da empresa.

O conselho de administração é responsável pela função *governança*, que monitora o desempenho da gestão, equaciona a estratégia, promove inovação e aponta o caminho para o futuro da empresa, dando relevo ao propósito da organização, revisando-o e atualizando-o de tempos em tempos, e assegurando que ele norteie o caminho para todas as instâncias da gestão. É uma função complexa, pois essas escolhas devem emanar de previsões que envolvem incertezas e frequentes mutações. Por exemplo, mudanças políticas, culturais, sociais, na tecnologia, no mercado e nas percepções que os sócios e gestores têm da empresa, crises nos relacionamentos, conflitos -- especialmente nas empresas familiares -- etc. Por isso requer habilidade, intuição, determinação, flexibilidade, percepção acurada da permanente dinâmica de mudanças da realidade externa e interna da empresa. Uma das principais responsabilidades do CA é determinar e promover as mudanças organizacionais, que são a condição necessária para a adaptação da empresa no dinâmico contexto externo que a contém.

Mudança da cena não é a mesma coisa que mudança organizacional ou corporativa. Esta última tem lugar na consciência e na razão, pauta-se pela previsão e o planejamento, e manifesta-se como um desafio grupal. No entanto, a trajetória para a mudança organizacional estará sujeita às sucessivas mudanças de cena individuais e grupais.

As mudanças da cena produzem experiências emocionais que ativam e aguçam as emoções dos agentes do sistema. Por exemplo, nas décadas passadas, a adesão das empresas à filosofia de administração conhecida como TQC (Total Quality Control) foi mandatária e representou um divisor de águas para muitas organizações. Sua implementação impôs um profundo e relevante desafio para os CAs, que precisaram enfrentar importantes transformações na gestão e na cultura organizacional. Nessa epopeia, as mudanças de cena se sucediam constantemente. Algumas empresas alcançaram o sucesso na implantação, e seu prêmio foi uma mudança catastrófica no sentido da evolução. Já outras, que não conseguiram, amargaram a catástrofe no sentido de aniquilação. Outros exemplos podem ser encontrados nas mudanças de tecnologia, da gestão financeira, compra ou venda de ativos, fusões e aquisições etc.

A mudança da cena, como proposta por Bion, é um vetor psicológico que se desenvolve no domínio do inconsciente -- o que significa que o executivo pode não ter consciência da mobilização emocional nem do aumento da ansiedade que ela deflagra, prejudicando o fluxo do pensamento racional.

A ansiedade aparece como preocupação, nervosismo, apreensão e medo em relação a eventos futuros ou situações incertas. Em geral é imprevisível e individual, diferente para

cada ator na mesma situação vivida. A sua consequência é angústia. A complexidade se magnifica ainda mais se for levado em conta que as mudanças de cena vividas no presente podem evocar situações não resolvidas da vida passada do indivíduo, porém ainda presentes e vivas no domínio do inconsciente. Elas se misturam na cena atual, o que pode trazer à tona fenômenos psicológicos de distorção da realidade. São exemplos as situações de competição, disputas de poder, ressentimentos, culpas, ciúmes etc. Do que comentamos até agora se conclui que o pensamento produtivo pode ser aniquilado pela ansiedade. No entanto, o pensamento é o principal recurso que o executivo tem para conduzir uma boa governança ou uma gestão eficaz.

Como a organização é um sistema que envolve vários subsistemas inter-relacionados, a mudança em um componente acarreta efeitos e mudanças em outros subsistemas. No caso das empresas familiares, uma das mudanças de cena mais críticas e implacáveis é a sucessão do fundador, frequentemente o seu diretor presidente. Nessas circunstâncias, a experiência emocional é intensa, inegável e ubíqua na organização como um todo.

Como corolário, pode-se afirmar que a mudança da cena é um constante desafio para o presidente do conselho de administração. O sucesso dependerá não somente da sua competência técnica, comercial, estratégica e administrativa, mas também da qualidade e da sabedoria com que enfrenta as mudanças de cena. Isso envolve também componentes psicológicos, como se aborda posteriormente neste texto.

Na concepção ideal de governança corporativa, existe outra função crucial que está subordinada ao CA e, portanto, ao presidente do conselho. É a função do CEO (diretor presidente), que responde pela *gestão* executiva da empresa, e é escolhido e demitido pelo CA. Ele representa a empresa e conta com os diretores estatutários e os subordinados (por exemplo, diretoria técnica, financeira, de pessoas, comercial, suprimentos etc.). Sua missão é cumprir e prestar contas pelos objetivos determinados pelo CA e emanados do presidente do conselho. A gestão é responsável pela correta execução dos processos e da implementação das mudanças organizacionais. Diferentemente da anterior, essa função é mais previsível, o que não significa que seja mais fácil, nem que não envolva incertezas, imprevistos, mudanças de cena. Ela se desenvolve em curto e médio prazos e um dos seus desafios mais importantes e frequentes é resolver problemas. É por meio dela que os projetos e expectativas do CA (que, por sua vez, representa os sócios) podem vir a se concretizar na realidade<sup>3</sup>.

É óbvio que governança, que aponta para o futuro de médio e longo prazo, e gestão, concentrada no aqui e agora, são complementares, embora com atribuições diferentes. Ambas requerem o empenho de habilidades diversas e singulares, ou até de algumas habilidades semelhantes usadas em proporções ou em contextos diferentes.

A governança (CA) depende de criatividade, inovação, “pensamento fora da caixa”, transposição das fronteiras da organização e observação do contexto externo, social, político, tecnológico, de concorrência, *benchmarking*, tendências, identificação de

---

<sup>3</sup> No caminho de transição na implantação da governança corporativa ideal, que algumas empresas familiares percorrem, temos visto às vezes as funções de presidente do CA (governança) e diretor presidente (gestão) ainda sobrepostas e ocupadas pela mesma pessoa.

oportunidades, gestão de riscos, competência para administrar relações, respostas adequadas para as mudanças de cena, habilidade para convencimento, negociação, orientação e avaliação de desempenho da gestão, entre outras.

A gestão (CEO) depende de habilidades de liderança, planejamento, administração de relações e integração entre as diversas diretorias estatutárias, capacidade para administrar processos e resolver problemas, administrar conflitos, metas e itens de controle, avaliação de competências e desempenhos, capacidade para lidar com resistências, mentoria e *coaching*, fidelidade à missão ou propósito da organização e, por fim, entrega de resultados em quantidade, qualidade e prazo.

É claro que o CEO enfrenta também cotidianamente mudanças de cena na trilha de sua gestão e é também óbvio que seu êxito está condicionado à sua habilidade para lidar com elas. Para ele, o sucesso dependerá não somente da sua competência técnica, comercial, estratégica ou administrativa, mas também da sabedoria com que administra as mudanças de cena. Tais mudanças originam nele e nos seus liderados uma série de experiências emocionais, algumas vezes conscientes e outras não, e quase sempre mobilizadoras. A experiência emocional decorrente da mudança da cena desencadeia ansiedade e angústia.

Angústia no idioma italiano se conecta com “angusto” que significa estreito<sup>4</sup>. Quando a mente é sufocada pela angústia, o pensamento se torna estreito, parcial. Quando a angústia é intensa, as respostas dos executivos fluem como descargas e não como resultado do pensamento racional embasado no critério de realidade, o que abre espaço para a catástrofe no sentido destrutivo.

A ansiedade do líder (CEO) resulta de uma experiência emocional que origina tensão psicológica e surge como consequência da interação de uma complexa rede de emoções deflagrada pela mudança de cena, cujo resultado pode conduzir à desestabilização do pensamento e da razão. Em alguns casos, as contenções (ou represas) e as propulsões (ou ações) que o líder vinha adotando, nas quais confiava para controlar uma situação e oferecer previsibilidade, deixam de ser efetivas, como se um tremor de terra, ou até um terremoto, prenunciasse o desmoronamento de um edifício que parecia sólido e poderá sepultá-lo nos seus escombros... a catástrofe. Vários sentimentos podem eclodir nessas circunstâncias: medo ante a ameaça de perder a confiança dos liderados se não conseguir encontrar alternativas rapidamente, solidão, impotência, sensação de fracasso (a sua estratégia não era, ao final, tão boa), ameaça à autoestima, desmascaramento da falácia da sua pretensa onipotência. E, no entanto... a sua única alternativa para controlar a situação é poder pensar.

Fenômenos semelhantes podem acontecer no seio de um grupo que, embora formado por vários indivíduos, pode se manifestar como um único pensamento (pensamento grupal constituído pela contribuição de todos). Bion distingue duas maneiras de existência do grupo, uma delas imatura (grupo de pressupostos básicos) e outra mais madura (grupo de trabalho). A mudança de cena é bem mais problemática para o grupo imaturo.

---

<sup>4</sup> REZENDE, A.M. Comunicação pessoal.

Buscando oferecer alguma alternativa para enfrentar esse desafio, apresentarei uma combinação do modelo de William Edwards Deming com o de Wilfred Bion.

Deming, um pensador estatístico líder do pensamento da Qualidade Total nas últimas décadas do século passado, que revolucionou a indústria mundial a partir do Japão, propôs um interessante paradigma que denominou *saber profundo*<sup>5</sup>.

O gráfico a seguir nos remete à conclusão de que a organização somente pode se aproximar da Qualidade Total se abordá-la a partir de quatro vértices epistemológicos inter-relacionados e complementares, a saber: sistemas, variabilidade, teoria do conhecimento e psicologia<sup>6</sup>.

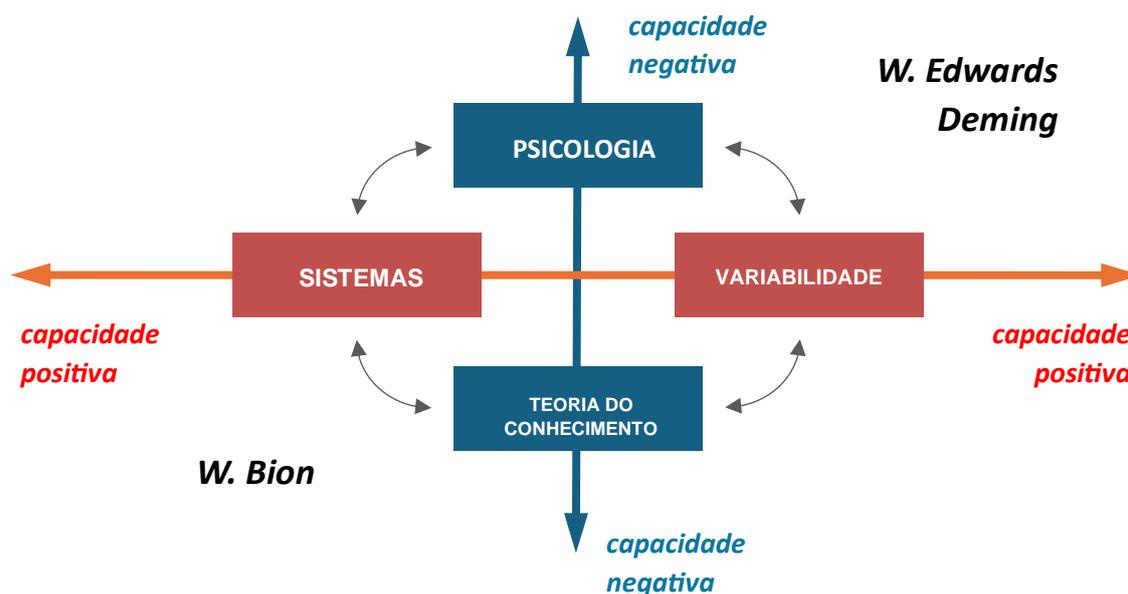


Fig. 1: Integração do saber profundo de W. Deming com o pensamento de W. Bion

Como se percebe, Deming inter-relaciona recursos diferentes. Por um lado, recursos ligados a razão, previsibilidade e objetividade, como são as *análises de sistemas* e de *variabilidade*. Trata-se aqui de enfoques alinhados à perspectiva positivista, na qual se baseia o desenvolvimento científico objetivo que resulta em transformações da vida humana, como as ciências naturais da engenharia, da medicina, da tecnologia, da informática etc. Essas postulam predição, valendo-se da observação, da experimentação, da formulação de hipóteses e teorias. Esse eixo está representado pelas ciências positivas<sup>7</sup> e, para Bion, nele se sustenta a *capacidade positiva*.

<sup>5</sup> DEMING, W. E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> O termo deriva da corrente filosófica do positivismo liderada pelo filósofo francês Auguste Comte (1798 – 1857).

A partir de um ponto conhecido, esse modo de pensar de base empírica, valendo-se de induções e deduções lógicas, experimentação e verificação, permite chegar a outro ponto, que passa também a ser conhecido. Um dos seus principais pressupostos, a objetividade científica, é que o observador não afeta o objeto observado. A capacidade positiva do pensamento é aquela que analisa e tenta compreender o mundo a partir desses postulados<sup>8</sup>. São esses princípios os recursos fundamentais de que o CEO dispõe para cumprir sua missão.

Por outro lado, a proposta de Deming postula a necessidade de outras capacidades em que a subjetividade tem um papel decisivo, como a *gestão do conhecimento* e a *psicologia*, nas quais a previsibilidade é bem menor e depende das circunstâncias, da cultura e do entorno ou contexto em que o sistema está imerso. Nessa outra perspectiva, Deming inclui o fator humano, que é subjetivo e abrange emoções, sentimentos, desejos, frustrações, ressentimentos, solidariedade, enfim, as características presentes na subjetividade humana. O eixo vertical estaria representado pelas ciências negativas e, segundo o pensamento de Bion, nele se sustenta a *capacidade negativa*, que evoca as ciências negativas, chamadas assim não por serem destrutivas, mas por não oferecerem uma palavra final ou definitiva, como pretendem as ciências positivas. As ciências humanas são representantes das ciências negativas -- filosofia, psicologia, sociologia, política, história, por exemplo.

W. Bion introduziu o conceito de capacidade negativa na psicanálise. Apresenta-a como a capacidade de lidar com a incerteza, o mistério e a dúvida sem ansiedade exacerbada para chegar até o fato e a razão.

“A experiência do negativo abre a perspectiva do pensamento além do conhecimento” (Rezende, 1998)<sup>9</sup>. Capacidade negativa diz respeito a coragem e aptidão para abandonar o conhecido e lançar-se no desconhecido, assumindo o risco e apoiando-se apenas nos próprios potenciais. Ao contrário da positiva, que se embasa em evidências do mundo externo, na substância da negativa se incluem a emoção e a intuição, que pertencem ao mundo interno<sup>10</sup>.

O termo *capacidade negativa* indica a capacidade para tolerar a ambiguidade e o paradoxo e, mesmo sem todo o conhecimento almejado, empreender uma caminhada não defensiva em direção à mudança, vencendo o impulso de tomar riscos atabalhoadamente. Seria também a capacidade de integrar estados emocionais e racionais sem se dissociar dos aspectos emocionais, sem excluí-los. Capacidade negativa implica a habilidade de aprender, de permitir que a mente seja mudada pelos outros ou pelos fatos. Trabalhar com o impacto emocional de incertezas, mistérios e dúvidas não significa perder o rumo, e sim aceitar que as emoções ofereçam informações

---

<sup>8</sup> REZENDE, A. M. *Bion e o futuro da psicanálise*. Campinas: Papirus, 1993.

<sup>9</sup> Idem.

<sup>10</sup> Lisondo, H.R. *Mudança sem Catástrofe, ou Catástrofe sem Mudança*, Casa do Psicólogo, São Paulo 2004.

válidas sobre a conjuntura dos sistemas (ARMSTRONG, 2000, *apud* FRENCH, 2001)<sup>11,12</sup>. Em outras palavras, não sucumbir à tentação de confundir desejo com realidade. É também a capacidade de relativizar a identidade pessoal e as certezas preconcebidas, estando aberto a sensações, a impressões e a mudanças das concepções pessoais<sup>13</sup>.

A ansiedade ou angústia intensas compelem os líderes a agir, mesmo ante a incerteza. O domínio da capacidade negativa, ao contrário, promove a inação reflexiva. É dita negativa também porque envolve a habilidade de **não** fazer algo imediatamente<sup>14</sup>, de resistir à tendência para dispersão, para ações que podem ser mais contraproducentes do que eficazes para a tarefa que se apresenta. Essa habilidade se manifesta em comportamentos como: esperar, observar, escutar – que não são negativos *per se*, e nem significam procrastinação, mas que são o polo oposto à ação como maneira de intervenção (SIMPSON; FRENCH; HARVEY, 2002).

É marcante a ênfase de Deming no sentido em que, para que a Qualidade vingue, ambas as vertentes deverão ser complementares e interdependentes. A sua visão trouxe uma quebra ao fazer organizacional e científico. Anteriormente, pelo menos na gestão organizacional, ciências positivas e negativas transitavam por trilhas diferentes e pouco conectadas.

Wilfred Bion propõe para o desenvolvimento humano uma visão semelhante, ou seja, a interação dinâmica das capacidades positiva e negativa. Essa concepção pode oferecer alguma luz para se pensar no papel do executivo frente à mudança de cena.

A minha experiência como gerente me levou a comprovar que resguardar-se da ansiedade desencadeada por algumas das mudanças de cena mais severas, que fazem parte do cotidiano do líder, para assim poder pensar com mais eficácia, requer talento e lucidez muito árduos de se conseguir.

Um recurso para diminuir a desestabilização emocional é, nessa minha experiência, enfrentar a ameaça externa por meio de um domínio maior no mundo interno. Tal domínio consiste em tomar contato, ou “dar-se conta” dos sentimentos que se está a vivenciar no momento em que a ansiedade ou angústia se manifestam: perigo, impotência, solidão, queda na autoconfiança, frustração, ameaça, saturação, perda do controle..., algum, ou vários deles atuando simultaneamente. Todos esses sentimentos afetam negativamente a capacidade para pensar, ou seja, a capacidade positiva, e distorcem a realidade. Identificar (detectar) que o sentimento está ocorrendo é o primeiro passo para abrir

---

<sup>11</sup> ARMSTRONG, D. *Emotions in organizations: disturbance or intelligence?* In: HUFFINGTON, C. et al (eds.). *Working Below the Surface: the emotional life of contemporary organizations*. London: Kanac, 2004.

<sup>12</sup> FRENCH, R. *Negative capability: managing the confusing uncertainties of change*. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 14 n. 5, 2001, p. 480-492, MCB University Press, 0953-4814.

<sup>13</sup> Lisondo, H.R. *Gerência sem Catástrofe, ou Catástrofe sem Gerência*. Ed Brasport – Rio de Janeiro 2021.

<sup>14</sup> Salvo emergências nas quais é mandatário remover um sintoma como, por exemplo, um incêndio, ou outra circunstância que exija bloqueio imediato. No entanto, a administração de tais emergências está mais concentrada nas áreas operacionais e não no nível do CEO ou do presidente do CA.

espaço ao exercício da capacidade negativa que promove a inação reflexiva, a capacidade para esperar, observar, escutar... que, outra vez, não quer dizer procrastinar.

Nessas circunstâncias, um desabafo poderia contribuir para reduzir a tensão psicológica, uma vez que permitiria evacuar sentimentos represados quando ditos para uma pessoa confiável, capaz de contê-los ao oferecer um ouvir empático que propicie a reflexão. Essa alternativa, entretanto, resulta difícil para o líder dentro do contexto corporativo, no qual ele deve ser percebido como seguro de si, precisamente nos momentos em que as circunstâncias são adversas. É ele quem deve funcionar como continente das ansiedades dos seus liderados, cujo desabafo poderia aliviá-los e restaurar as capacidades deles para pensar, resultando numa melhoria sistêmica.

Na minha experiência, em situações de ansiedade, é o domínio da capacidade negativa que pode “limpar o terreno” e trazer o pleno exercício da capacidade positiva, ou seja, favorecer o melhor proveito do pensamento e da razão em consonância com a realidade.

Infelizmente, às vezes, a onipotência do líder, o medo de parecer indeciso, e a necessidade de manter aparência inabalável frente a situações perigosas ou complexas que mobilizam as suas emoções resulta em compulsão para encarar sozinho os problemas que se manifestam como ameaças e o inibem para procurar ajuda... Nesses cenários em que ele deve ser ator, frequentemente tem como companheira a solidão.

A ajuda nessas circunstâncias pode surgir de um processo de *coaching* específico capaz de lidar com as emoções e o critério de realidade simultaneamente. Esse processo pode ser útil tanto aos presidentes dos CA, quanto aos CEOs. Tal *coach* deveria estar alinhado com a abordagem conhecida como *sistemas e psicodinâmica*, e foi desenvolvida, entre outras, pela Escola de Tavistock de Londres<sup>15</sup>. Essa proposta *não promete a salvação* (o que resultaria em transferência de responsabilidade), mas uma *revelação* que sinaliza os fatores em jogo, assim como a interação entre eles, resultando em uma visão mais clara e completa da realidade presente e, portanto, na probabilidade de fazer escolhas mais acertadas. Essa revelação ajuda a integrar e compreender a inter-relação entre as variáveis externas da situação crítica (o contexto, ou a conjuntura) e a sua conjugação e repercussão particular com os fatores internos da vida emocional do líder. É claro que essa alternativa demanda *coaches* bem-preparados, com visão multidisciplinar, experiência de campo e domínio em áreas diferentes e complexas.

A perspectiva sistemas e psicodinâmica se fundamenta em<sup>16</sup>:

- *Teoria de sistemas*: sistemas abertos<sup>17</sup>, processos grupais<sup>18</sup>, abordagem sociotécnica<sup>19</sup>, teorias da complexidade<sup>20</sup>.

---

<sup>15</sup> Lawlor, D., Sher, Mannie. *Systems Psychodynamics. Innovative Approaches to Change, Whole Systems and Complexity*. Ed Routledge, London, 2023.

<sup>16</sup> Idem.

<sup>17</sup> Lewin, M; Von Bertalanffy, L.

<sup>18</sup> Bion, W.

<sup>19</sup> Trist, R.; Rice, A.K.; Emery, F.; Miller, E.

<sup>20</sup> Stacey, R.; Aram, E.

- *Psicanálise*: transferência e contratransferência<sup>21</sup>, desenvolvimento de adultos<sup>22</sup>, sistemas como defesas<sup>23</sup>, *holding environment*<sup>24</sup>.

Para a psicanálise, o inconsciente desempenha um importante papel e, portanto, a abordagem sistêmica e psicodinâmica considera esse fator como atuante na empresa.

Embora o *papel* do *coach* possa oscilar entre aconselhador, professor, consultor, orientador, sua tarefa primária seria ser empático e compreender o *papel* que o seu cliente está assumindo na empresa, as defesas, a motivação, grau de engajamento, capacidade de trabalho e a *organização interiorizada*<sup>25</sup>. O *coach* deve praticar uma boa escuta, evitar julgamentos e estar disposto a lidar com ambivalências. Ele pode funcionar como modelo de identificação, com o qual o cliente se permite aprender a conter e nomear as próprias emoções. O *coach* deve ser um continente das ansiedades e projeções<sup>26</sup> do cliente, ajudando-o a elaborá-las. Ele também deve usar seus próprios sentimentos para compreender os sentimentos que o cliente pode estar experimentando.

Se a ajuda desse coaching especial aos executivos é válida para a condição ideal da governança corporativa na qual o desempenho e o sucesso da empresa dependem da ação complementar do presidente do CA e do diretor presidente (CEO), o é mais ainda na situação de transição que testemunhamos em várias das empresas familiares do nosso entorno, em que ambas as funções são ainda praticadas pela mesma pessoa, frequentemente o fundador, ou um dos seus sucessores. A superposição das duas funções em uma única pessoa não é ideal, de acordo com os princípios da governança corporativa. Na minha experiência nessa situação, bem frequente na nossa realidade empresarial, a solidão que acompanha a concentração do poder se potencializa e o risco de atuar impetuosamente também.

De qualquer forma, cuidar da qualidade do pensamento dos principais executivos é um bom investimento que aumenta as chances de êxito para a governança corporativa.

---

<sup>21</sup> Freud, S.

<sup>22</sup> Klein, M.; Bion, W.

<sup>23</sup> Jaques, E.; Menzies, I,

<sup>24</sup> Winnicott, D.

<sup>25</sup> Armstrong, D. *Organization in the mind: Psychoanalysis, group relations, and organizational consultancy*. London: Karnac, 2005, p. 127.

<sup>26</sup> Projeção: Significa colocar no mundo externo ou, mais precisamente, em outra pessoa ou grupo, as ideias e desejos inconscientes que seriam dolorosas se aceitas como parte do próprio caráter da pessoa que as projeta. Por exemplo, quando os melhores esforços para conseguir um resultado almejado não vingam, surge o sentimento de falha, que inconscientemente pode ser projetado em outra entidade ou pessoa, por exemplo, o presidente do CA, os conselheiros, o ambiente etc. (Stapley, L.F., 2006)