

O que esperar de um Conselheiro Independente hoje?

Por Leonardo Comparsi em 18/3/2026

Os conselhos de administração foram desenhados para um mundo que, em grande parte, já não existe mais. Um mundo onde o passado era um bom preditor do futuro, onde riscos eram identificáveis e controláveis, e onde a estratégia podia ser formulada com relativa estabilidade. Nesse contexto, governar era, sobretudo, garantir disciplina, eficiência e previsibilidade. O problema é que o ambiente mudou — e continua mudando em ritmo acelerado — enquanto muitas práticas de governança permanecem ancoradas em uma lógica que já não responde à complexidade atual.

É nesse descompasso que começa a emergir um novo tipo de conselheiro. Não por título ou certificação, mas por comportamento. Pela forma como enxerga o negócio, como escuta, como intervém e, principalmente, pelo tipo de contribuição que oferece. Não se trata de alguém “mais preparado” no sentido tradicional, mas de alguém mais alinhado com a natureza dos problemas contemporâneos. Problemas que não se resolvem apenas com mais análise, mais controle ou mais experiência acumulada.

O deslocamento silencioso do papel do conselho

Historicamente, o conselho foi estruturado para supervisionar, mitigar riscos, garantir resultados e validar a estratégia proposta pela gestão. Esses elementos continuam sendo fundamentais, mas já não são suficientes para sustentar a organização em ambientes marcados por ambiguidade, interdependência e transformação contínua. O que está em jogo hoje não é apenas fazer melhor o que sempre foi feito, mas ampliar a capacidade da organização de perceber, interpretar e responder ao que ainda não está claramente formulado.

Nesse contexto, o conselho deixa de ser apenas um órgão de controle e passa a ocupar um papel mais sutil — e mais exigente — como um espaço de qualificação do pensamento estratégico. Não se trata de substituir a gestão, nem de invadir a operação, mas de elevar o nível das conversas que moldam as decisões mais críticas. E isso muda profundamente o tipo de presença e intervenção esperadas de um conselheiro.

Menos respostas, mais qualidade de pensamento

O conselheiro que se torna relevante nesse novo cenário não é aquele que traz as melhores respostas prontas, mas aquele que melhora a qualidade das perguntas que estão sendo feitas. Em ambientes complexos, decisões ruins raramente decorrem da falta de informação — elas emergem de enquadramentos limitados da realidade, de premissas invisíveis ou de perguntas mal formuladas.

Por isso, sua contribuição aparece em intervenções que deslocam o olhar do grupo, como:

- “Estamos resolvendo o problema certo ou apenas o mais visível?”
- “Quais premissas estamos assumindo sem perceber?”
- “O que essa análise não está capturando?”
-

Essas perguntas não interrompem a discussão — elas a aprofundam. E, ao fazer isso, o conselheiro não apenas adiciona conteúdo, mas transforma o próprio campo de percepção no qual a decisão será tomada.

Traduzir complexidade sem complicar

Lidar com complexidade não significa tornar o discurso mais difícil ou mais abstrato. Pelo contrário. Uma das competências centrais desse novo tipo de conselheiro é a capacidade de traduzir fenômenos complexos em linguagem acessível, acionável e conectada ao negócio. Ele evita jargões desnecessários e não se apoia em teorias desconectadas da realidade, mas também não cede à tentação de simplificar excessivamente aquilo que é, por natureza, ambíguo.

Na prática, isso se manifesta quando ele consegue transformar incerteza em cenários discutíveis, sinais difusos em implicações estratégicas e riscos intangíveis em temas legítimos de governança. A sofisticação não está em mostrar que o problema é complexo, mas em torná-lo compreensível sem distorcê-lo. É essa capacidade de tradução que permite que o conselho avance sem se perder.

Sustentar tensões em vez de resolvê-las rápido demais

Grande parte das decisões mais relevantes hoje envolve tensões que não podem ser resolvidas de forma simples. Eficiência e resiliência, controle e autonomia, curto prazo e construção de futuro, performance e cultura — essas não são escolhas binárias, mas polaridades que precisam ser geridas ao longo do tempo. O impulso natural, especialmente em ambientes orientados a resultado, é simplificar e escolher rapidamente um lado.

O conselheiro contemporâneo reconhece o risco dessa simplificação prematura. Em vez de acelerar a decisão, ele ajuda o grupo a sustentar a tensão por mais tempo, permitindo que novas perspectivas emergam e que a decisão amadureça. Isso não significa indecisão, mas sim discernimento. É a capacidade de tolerar ambiguidade sem perder a direção — algo cada vez mais raro e, ao mesmo tempo, cada vez mais necessário.

Expandir o conceito de risco

Os conselhos sempre tiveram um papel central na gestão de riscos, mas o próprio conceito de risco precisa evoluir. Hoje, muitos dos riscos mais relevantes não aparecem nos indicadores tradicionais e não são facilmente quantificáveis. Eles estão nas dinâmicas invisíveis da organização, nas decisões que parecem eficientes no curto prazo, mas que corroem a capacidade futura.

Entre esses riscos, podemos destacar:

- culturas que desencorajam o dissenso e limitam a qualidade das decisões
- lideranças que não evoluem na mesma velocidade que o negócio
- escolhas estratégicas que sacrificam o longo prazo por ganhos imediatos
- perda gradual de legitimidade junto a clientes, talentos e sociedade

O conselheiro relevante é aquele que consegue trazer esses temas à mesa de forma legítima, conectando-os diretamente à sustentabilidade do negócio, sem que sejam percebidos como discussões periféricas ou “soft”.

Desenvolver, não apenas avaliar, a liderança

A relação entre conselho e liderança executiva também passa por uma transformação importante. Se antes o foco estava predominantemente na avaliação e no acompanhamento de performance, hoje emerge a necessidade de um papel mais ativo no desenvolvimento da capacidade da liderança. Isso não significa reduzir o nível de exigência, mas elevar o tipo de contribuição oferecida.

O conselheiro passa a atuar não apenas questionando decisões, mas ajudando a qualificar a forma como elas são construídas. Ele contribui para ampliar a capacidade do CEO e do time executivo de lidar com ambiguidade, tomar decisões em contextos incertos e sustentar a organização em momentos de transição. Nesse sentido, seu impacto vai além do “o que fazer” e alcança o “como pensar”.

A influência que não aparece na ata

Uma parte significativa da contribuição desse conselheiro não é capturada nas atas ou nos registros formais. Ela se manifesta em elementos mais sutis, mas profundamente estruturantes: uma pergunta que muda o rumo da discussão, um silêncio que permite que algo importante emerja, uma tensão que não foi resolvida cedo demais, um ponto cego que foi trazido à consciência com respeito.

Ao longo do tempo, essas intervenções alteram a qualidade das conversas dentro do conselho. E, ao alterar a conversa, alteram também a qualidade das decisões. É uma influência que não se mede facilmente, mas que se acumula e se traduz, de forma concreta, em organizações mais adaptativas, mais conscientes e mais preparadas para o futuro.

Um papel menos visível — e mais exigente

Esse tipo de atuação exige mais do que repertório técnico ou experiência executiva. Exige presença, escuta, capacidade de autorregulação e consciência do impacto que se gera no ambiente. Em muitos momentos, a maior contribuição não será falar, mas saber quando não falar. Não será direcionar, mas permitir que o grupo veja por si mesmo.

No limite, o conselheiro não influencia apenas pelo que diz, mas pelo estado a partir do qual participa da conversa. E é essa qualidade de presença que sustenta intervenções mais precisas, mais oportunas e mais transformadoras.

Em síntese

O conselheiro que o mundo exige hoje já está entre nós, ainda que nem sempre seja reconhecido como tal. Ele não se destaca necessariamente por ser o mais vocal ou o mais técnico, mas por sua capacidade de melhorar a qualidade do pensamento coletivo, ampliar o campo de visão da organização e sustentar tensões que outros evitariam.

Em um mundo onde as respostas envelhecem rapidamente, talvez a contribuição mais estratégica não esteja em saber mais — mas em ajudar a organização a ver melhor, pensar melhor e decidir com mais maturidade diante da complexidade que a cerca.