



VÍDEO JURISTUBE · DIÁLOGOS DE DIREITO ADMINISTRATIVO

O Conselheiro de Administração: confiabilidade e criação de valor sustentável

Autores: Marcos Sampaio

Publicado em: 16 de outubro de 2025

Duração: 25 min

Link JurisTube: <https://juristube.com.br/dialogos-direito-administrativo/o-conselheiro-de-administracao-confiabilidade-e-criacao-de>

Link YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=gOZI9FHTvo>

Identificador citável: juristube.com.br/video/o-conselheiro-de-administracao-confiabilidade-e-criacao-de#ep-5bd6800e

Descrição

EP0106- Episódio gerado por IA a partir do artigo do professor Marcos Sampaio, "Articular confiança, destravar decisões: O conselheiro orientado a valor sustentável"

■ **LINK DIRETO DO EPISÓDIO:**

- ■ **Youtube:** <https://youtu.be/gOZI9FHTvo>

-

■ **Spotify:**

<https://open.spotify.com/episode/4yUfICK9off9bDoPNptkVm?si=jkHh9vu0RRS0pZ1TqUkmXg>

■ **LINK PARA O TEXTO COMENTADO NO EPISÓDIO:**

<https://www.linkedin.com/pulse/articular-confian%C3%A7a-destravar-decis%C3%B5es-o-conselheiro-valor-sampaio-ssngf/>

■ **LINKS GERAIS DO PROJETO:**

- ■ **Canal DDA no YouTube:** <https://abre.ai/youtube-dda>

--■ **Canal DDA no Spotify:** <https://abre.ai/spotify-dialogos>

■ O DDA (Diálogos de Direito Administrativo) é um projeto inovador que une tecnologia e conhecimento acadêmico, transformando artigos, planos de aula e livros em conversas acessíveis através da inteligência artificial. Com curadoria humana e produção cuidadosa, em áudio e vídeo, imagens e criação de avatares sincronizados, o projeto visa construir uma ponte entre o conhecimento acadêmico especializado e um amplo público.

■ ****O que é o DDA**:** Primeiro podcast de direito e gestão pública produzido por IA com curadoria humana e apresentação por avatares falantes sincronizados.

■ ****Como funciona**:**

- Transforma artigos, planos de aula e livros acadêmicos em diálogos coloquiais usando IA
- Mantém a responsabilidade do conteúdo original com os autores humanos
- A IA gera autonomamente roteiros e diálogos novos
- Curadoria humana seleciona o material fonte, edita os vídeos, prepara a sincronização dos avatares e organiza a divulgação e a eventual tradução dos episódios.

■ ****Objetivos**:**

- Ampliar o alcance da produção jurídica e administrativa selecionada

- Tornar o conteúdo mais acessível para estudantes e profissionais
- Inspirar ouvintes a se tornarem leitores dos artigos originais

■ ****Importante saber**:**

- Conteúdo é educacional e introdutório
- Não substitui a leitura do material original
- Disponível no YouTube e Spotify
- Cada episódio fornece link para o texto fonte

■ ****Equipe**:**

- Curadoria: Prof. Paulo Modesto (UFBA)
- Assessoria Técnica: Camila Modesto
- Assessoria Estratégica: Rafaela Modesto

■ ****Como apoiar**:** Compartilhe, comente e curta o projeto nas redes sociais. Registre-se no canal para receber informação dos novos episódios e contribuir para ampliar o alcance do canal. Com o aumento do número de seguidores, a distribuição dos episódios é ampliada nas plataformas.

■■■■■ **Tema e resumo do texto-fonte:**

O artigo explora a função crucial dos conselheiros em empresas, especialmente em contextos de conflito e complexidade. Ele enfatiza que o papel de um conselheiro transcende a mera análise financeira, focando na articulação da confiança e na facilitação de decisões estratégicas que geram valor sustentável. Através de exemplos internacionais, como os casos dos Irmãos Shipp, Varejo Familiar, Danone–Wahaha e Kinsmith Finance, a discussão ilustra como os conselheiros podem superar impasses relacionais e estruturais, seja reconstruindo a confiança, oferecendo imparcialidade, conduzindo saídas estratégicas ou planejando a longevidade empresarial. A publicação destaca a importância do equilíbrio entre habilidades técnicas e relacionais para transformar conflitos em ações concretas, assegurando a continuidade e o crescimento dos negócios.

■■■■■ **Palavras-chave:**

Conselheiro, Confiança, Decisões, Valor Sustentável, Governança, Conflitos, Família Empresária, Estratégia, Sustentabilidade, Perenidade, Imparcialidade, Relacionamento, Hard Skills, Soft Skills, Joint Ventures. Em inglês: Board Member, Trust, Decisions, Sustainable Value, Governance, Conflicts, Family Business, Strategy, Sustainability, Longevity, Impartiality, Relationship, Hard Skills, Soft Skills, Joint Ventures.

Transcrição

****Interlocutor 1:**** Olá, sejam bem-vindos à nossa conversa de hoje aqui no Diálogos de Direito Administrativo. Hoje vamos mergulhar em um tema essencial: o papel do conselheiro e como ele atua na articulação da confiança e na tomada de decisões estratégicas, principalmente em cenários mais complexos, como empresas familiares e joint ventures. Vamos fazer essa ponte para o nosso universo da administração pública indireta, que nos interessa bastante. A nossa discussão vai se basear muito nas ideias e teses de um artigo bem recente e super pertinente do professor e procurador do estado da Bahia, Marcos Sampaio, intitulado: "Articular confiança, destravar decisões. O conselheiro orientado a valor sustentável". O foco não é apenas números ou balanços, mas entender como a dinâmica das relações e a própria confiança são fundamentais para destravar decisões e gerar valor sustentável. Vamos começar a desembrulhar isso.

****Interlocutor 2:**** Excelente ponto de partida. A relevância desse tema para o direito administrativo hoje em dia é gritante. Estamos em um momento de muito debate sobre profissionalizar a

governança nas entidades do estado. Isso passa diretamente pela capacitação e, principalmente, pelos critérios de escolha dos conselheiros que o poder público indica, seja para estatais ou empresas privadas onde o estado tem participação relevante. É chave garantir que esses indicados foquem em gerar valor sustentável para a empresa e não apenas em interesses políticos do momento ou agendas particulares. O trabalho do professor Marcos Sampaio nos ajuda muito a analisar isso.

****Interlocutor 1:**** Ótimo. Então, a tese central do artigo é o conselheiro como um arquiteto de valor sustentável. Isso significa que o papel dele vai muito além da análise técnica financeira; exige uma habilidade mais sofisticada de gerenciar relações, mediar conflitos que às vezes parecem impossíveis e facilitar consensos onde antes só havia briga.

****Interlocutor 2:**** Exatamente. É uma visão bem mais ampla da função. Para deixar isso mais concreto, o artigo traz exemplos internacionais interessantes. Vamos começar com um caso que, embora fictício, é muito didático, da Harvard Business Review: os irmãos HIP. Eram dois irmãos sócios de uma empresa familiar que fizeram um acordo societário exigindo unanimidade para tudo o que fosse estratégico. O resultado foi a paralisia decisória. A empresa ficou estagnada por causa das brigas constantes. O conselho percebeu que o problema não era técnico, mas relacional: rivalidade antiga e comunicação péssima. A solução foi criar espaços para conversas informais fora das reuniões formais para alinhar expectativas e desabafar, além de mexer nas regras de decisão, como votação qualificada e mediação externa. Isso destravou a gestão e a empresa voltou a andar.

****Interlocutor 1:**** Essa paralisia que você descreveu é um clássico. É fascinante ver como a falta de bons mecanismos de decisão pode congelar uma organização. O caso ecoa muito na realidade de várias organizações, inclusive no setor público brasileiro. Dá para fazer um paralelo fácil com conselhos estatais ou órgãos colegiados onde disputas internas, muitas vezes com fundo político forte ou falta de clareza sobre o papel de cada um, geram impasses que prejudicam a agilidade e a eficiência. No fim, quem perde é o interesse público. Isso reforça como é vital ter regras de funcionamento e de decisão claras, fortes e respeitadas.

****Interlocutor 2:**** E essa questão das regras claras e da estrutura de governança fica ainda mais sensível quando pensamos na influência política. Quais seriam os maiores entraves práticos para isso no nosso cenário?

****Interlocutor 1:**** Os entraves são vários. Um deles é a própria cultura política, que às vezes enxerga esses cargos em conselhos como espaço de poder ou moeda de troca, e não como posições técnicas que exigem qualificação e independência. Tem também a dificuldade de desenhar regras que equilibrem a prestação de contas ao estado com a autonomia de gestão necessária para decisões de longo prazo. Além disso, a alta rotatividade nos governos pode levar à descontinuidade administrativa. Para superar isso, é preciso um compromisso forte com as boas práticas de governança. A Lei das Estatais tentou avançar nisso, mas ainda falta consolidar na prática.

****Interlocutor 2:**** Faz todo sentido. Essa necessidade de clareza fica evidente no segundo exemplo do artigo: uma empresa de varejo familiar com três irmãos herdeiros e visões opostas. Um queria reinvestir tudo, outro maximizar dividendos e o terceiro tentava um meio-termo sem sucesso. As reuniões viraram um campo de batalha. A virada veio com a entrada de conselheiros independentes que trouxeram um olhar imparcial e ajudaram a família a definir critérios objetivos, como uma fórmula matemática para a divisão de lucros baseada em metas. Implementaram também sessões de

coaching familiar para reconstruir a confiança. Isso transformou o conselho de uma arena de guerra em um fórum estratégico.

****Interlocutor 1:**** Transportando isso para a administração pública, vemos o valor da independência. No setor público, a indicação de conselheiros deveria seguir critérios técnicos para blindar o órgão contra capturas por interesses políticos ou grupos de pressão. A necessidade de avaliações objetivas e critérios transparentes é ainda mais crítica quando falamos de recursos públicos. A Lei das Estatais (13.303/2016) foi um avanço ao colocar requisitos mínimos de qualificação, mas os desafios continuam na implementação real e na mudança de cultura necessária para que a escolha seja por perfil técnico e independente, e não apenas acomodação política.

****Interlocutor 2:**** Mas essa busca por independência não bate de frente com a natureza da indicação política? Como conciliar a origem da indicação com a necessidade de agir de forma técnica e independente?

****Interlocutor 1:**** Esse é o grande desafio. A lei cria barreiras, mas a efetividade depende da aplicação rigorosa dos critérios, da fiscalização dos órgãos de controle e de uma mudança de mentalidade dos agentes políticos. O conselheiro, mesmo indicado politicamente, precisa entender que seu dever é com a empresa e com o interesse público. Isso exige integridade, coragem e independência de espírito. A capacitação contínua em ética e gestão de conflitos é crucial.

****Interlocutor 2:**** Entendido. Agora vamos para um caso real de joint venture internacional que deu errado: a parceria entre a francesa Danone e a chinesa Wahaha. Começou em 1996 com sucesso, mas em 2007 houve uma quebra de confiança dramática. A Danone acusou o fundador da Wahaha de operar empresas paralelas violando cláusulas de não concorrência. O lado chinês revidou, acusando a Danone de tentar tomar o controle por um preço baixo. O conselho tornou-se disfuncional e a briga foi para a justiça internacional. Em 2009, a Danone vendeu sua participação, pondo um fim melancólico à parceria. O conselho teve o papel de conduzir uma saída estratégica que preservou algum valor, apesar do colapso da confiança.

****Interlocutor 1:**** Isso nos leva a perguntar: como os conselhos em empresas com participação estatal devem agir em conflitos dessa gravidade ou em crises profundas em PPPs?

****Interlocutor 2:**** Nesses cenários, a prioridade absoluta deve ser preservar o valor público e minimizar perdas para a sociedade. Isso pode exigir decisões difíceis, como recomendar o fim de um projeto ou desfazer uma parceria inviável. Os conselheiros têm uma responsabilidade fiduciária enorme e precisam resistir a pressões para manter arranjos que não se justificam mais econômica ou socialmente.

****Interlocutor 1:**** E quais seriam as consequências legais para conselheiros que falham em agir de forma decisiva nessas crises?

****Interlocutor 2:**** As implicações são sérias. A Lei das S.A. e a Lei das Estatais estabelecem deveres de diligência e lealdade. Agir com omissão ou negligência grave pode configurar violação desses deveres, levando à responsabilização pessoal e à obrigação de reparar danos aos cofres públicos, inclusive com possíveis sanções nos tribunais de contas.

****Interlocutor 1:**** Importante essa conexão. Para contrastar, o artigo traz o caso de sucesso da Kingsmith Finance, uma empresa familiar que cresceu por quatro gerações e superou várias transições de sucessão. O segredo foi a atuação proativa do conselho como arquiteto da

perenidade, definindo critérios claros de mérito para a sucessão, exigindo experiência externa e implementando estruturas de governança com membros independentes para mediar conflitos familiares.

****Interlocutor 2:**** O caso Kingsmith ilumina a importância do planejamento da sucessão. No setor público, a falta de planejamento de longo prazo e a descontinuidade administrativa são prejudiciais. Como garantir que os conselhos estatais pensem na perenidade da organização além dos mandatos políticos?

****Interlocutor 1:**** A resposta passa por fortalecer a governança, estabelecer critérios técnicos transparentes para a escolha de gestores e criar mecanismos de accountability que valorizem a visão estratégica de longo prazo e a geração de valor para a sociedade.

****Interlocutor 2:**** Que tipo de mecanismo de avaliação para conselheiros indicados poderia incentivar esse foco na perenidade?

****Interlocutor 1:**** Avaliações periódicas de desempenho baseadas em critérios objetivos e metas de longo prazo são fundamentais. Elas poderiam ser feitas por entidades independentes. Também é possível vincular a remuneração a indicadores de longo prazo e exigir planos de capacitação contínua. O essencial é que a avaliação tenha consequências reais para a recondução ao cargo.

****Interlocutor 2:**** Amarrando as lições do professor Marcos Sampaio, o conselheiro estratégico deve: reconstruir a confiança através do diálogo, ser imparcial e racional, ter coragem para conduzir saídas estratégicas quando necessário e planejar a perenidade com visão de longo prazo.

****Interlocutor 1:**** O artigo ressalta o equilíbrio entre **hard skills** (conhecimento técnico e jurídico) e **soft skills** (inteligência emocional e mediação). Essa combinação é vital, especialmente para conselheiros indicados pelo poder público, que precisam navegar entre a dinâmica empresarial e as pressões políticas. É urgente investir na capacitação qualificada desses profissionais.

****Interlocutor 2:**** Perfeitamente colocado. O conselheiro é peça central na engenharia da confiança. No direito administrativo, precisamos ser mais rigorosos na seleção de perfis que unam competência técnica e habilidade relacional, com compromisso firme com o interesse coletivo.

****Interlocutor 1:**** Para fechar, deixamos uma provocação: quais seriam os mecanismos institucionais e inovações regulatórias mais eficazes para garantir que os conselheiros indicados pelo setor público no Brasil atuem realmente como arquitetos de valor sustentável, imunes a pressões políticas indevidas?

****Interlocutor 2:**** Agradecemos por acompanhar esta análise no Diálogos de Direito Administrativo e ao professor Marcos Sampaio pelo artigo inspirador. Se gostou, compartilhe e assine o canal para futuras discussões. Até a próxima.

****Aviso Legal:**** Este conteúdo é gerado por inteligência artificial com base em artigos doutrinários, sem participação direta dos autores originais. O material tem caráter educacional e não substitui a leitura do artigo fonte. Curadoria realizada pelo professor Paulo Modesto e equipe.

Como citar este documento

As citações abaixo seguem os padrões ABNT NBR 6023:2018, APA 7ª edição, Chicago Author-Date (17ª ed.) e BibTeX (LaTeX). Copie o formato exigido pelo periódico ou gerenciador bibliográfico (Zotero, Mendeley, EndNote).

ABNT (NBR 6023:2018)

SAMPAIO, Marcos. O Conselheiro de Administração confiabilidade e criação de valor sustentável. [Vídeo]. Tradução para mídia audiovisual por Inteligência Artificial. Curadoria de Paulo Modesto. Salvador: Canal @paulomodestodireito no YouTube / JurisTube.com.br, 2025. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=gOZIJ9FHTvo> e em: <https://juristube.com.br/episodio/5bd6800e-754e-4352-ac19-5f83ff9990db>. Acesso em: 12 ago. 2026.

APA 7ª edição

Sampaio, M. (2025, October 16). *O Conselheiro de Administração confiabilidade e criação de valor sustentável* [Video]. JurisTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gOZIJ9FHTvo>

Chicago Author-Date (17ª ed.)

SAMPAIO, Marcos. 2025. "O Conselheiro de Administração confiabilidade e criação de valor sustentável." Video. Diálogos de Direito Administrativo. <https://www.youtube.com/watch?v=gOZIJ9FHTvo>

BibTeX

```
@misc{juristube-o-conselheiro-de-administra-o-confiabili-2025,
author = {Sampaio, Marcos},
title = {O Conselheiro de Administração confiabilidade e criação de valor sustentável},
year = {2025},
howpublished = {JurisTube – Acervo Digital de Direito},
note = {Série: Diálogos de Direito Administrativo},
url = {https://www.youtube.com/watch?v=gOZIJ9FHTvo},
urldate = {2025-10-16}
}
```



Licença de Uso — CC BY-NC-SA 4.0

Este conteúdo está licenciado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). O uso para fins acadêmicos e educacionais é permitido, desde que citada a fonte original (JurisTube) conforme as normas técnicas indicadas neste documento.

Termos completos:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt-br>

JurisTube — Acervo Digital de Direito

<https://juristube.com.br/dialogos-direito-administrativo/o-conselheiro-de-administracao-confiabilidade-e-criacao-de>
PDF gerado em 2026-08-12 03:49 UTC