



Teoria dos Jogos Psicodinâmicos Organizacionais (TJPO): Como Líderes Alteram Involuntariamente a Estrutura dos Jogos Organizacionais para Preservar Recompensas Psicológicas e a Formação do Jogo Perdedor Organizacional

Organizational Psychodynamic Game Theory (OPGT): How Leaders Unintentionally Alter the Structure of Organizational Games to Preserve Psychological Rewards and the Emergence of the Organizational Losing Game

Danilo Juari da Silva

Economista, Administrador e Especialista em Gestão e Governança.

Márcio Morete de Mattos

Resumo: Este estudo propõe a Teoria dos Jogos Psicodinâmicos Organizacionais (TJPO): em situações de crise, o líder passa a maximizar uma Utilidade Psicológica Subjetiva (UPS), a preservação do ego, do poder, do status e da identidade e, ao fazê-lo, altera involuntariamente a estrutura objetiva do jogo que a organização está jogando. Quando a função-objetivo do líder (maximizar identidade) diverge da função-objetivo da organização (maximizar valor), forma-se o Jogo Perdedor Organizacional: a empresa perde valor econômico, reputacional e organizacional porque o líder está vencendo, internamente, um conflito psicológico. A teoria integra oito correntes: Teoria dos Jogos (von Neumann e Morgenstern; Nash), racionalidade limitada (Simon), economia comportamental (Kahneman e Tversky; Staw), rotinas defensivas e aprendizagem organizacional (Argyris), poder e configuração organizacional (Mintzberg), inteligência emocional (Goleman), a tópica freudiana como fundamento histórico e a Upper Echelons Theory (Hambrick e Mason). O estudo apresenta um modelo conceitual de cinco estágios (sucesso empreendedor, reforço psicológico, mudança ambiental, captura psicodinâmica e jogo perdedor), uma equação conceitual do resultado organizacional, doze proposições teóricas testáveis e a demonstração de que mecanismos de governança independente funcionam como corretores da matriz de payoff percebida pelo líder. Sete casos internacionais (Kodak, Nokia, Blockbuster, BlackBerry, General Electric, Lehman Brothers e WeWork) ilustram o fenômeno. Conclui-se que muitas empresas não quebram por falta de capital nem por erro estratégico isolado, mas porque seus líderes passam a jogar um jogo psicológico invisível.

Palavras-chave: teoria dos jogos; vieses cognitivos; escalada de comprometimento; rotinas defensivas; governança corporativa; gestão de crises; sucessão; Upper Echelons.

Abstract: This study proposes Organizational Psychodynamic Game Theory (OPGT): in crises, leaders begin to maximize Subjective Psychological Utility (SPU)—the preservation of ego, power, status, and identity—and, in doing so, unintentionally alter the objective structure of the game the organization is playing. When the leader's objective function (maximizing identity) diverges from the organization's objective function (maximizing value), an Organizational

Losing Game emerges: the company loses economic, reputational, and organizational value because the leader is internally winning a psychological conflict. The theory integrates eight theoretical perspectives: Game Theory (von Neumann and Morgenstern; Nash), bounded rationality (Simon), behavioral economics (Kahneman and Tversky; Staw), defensive routines and organizational learning (Argyris), power and organizational configuration (Mintzberg), emotional intelligence (Goleman), Freud's topographical model as a historical foundation, and Upper Echelons Theory (Hambrick and Mason). The study presents a five-stage conceptual model (entrepreneurial success, psychological reinforcement, environmental change, psychodynamic capture, and the losing game), a conceptual equation for organizational outcomes, twelve testable theoretical propositions, and a demonstration that independent governance mechanisms act as correctives to the payoff matrix perceived by the leader. Seven international cases (Kodak, Nokia, Blockbuster, BlackBerry, General Electric, Lehman Brothers, and WeWork) illustrate the phenomenon. The study concludes that many companies fail neither because of insufficient capital nor because of an isolated strategic error, but because their leaders begin playing an invisible psychological game.

Keywords: game theory; cognitive biases; escalation of commitment; defensive routines; corporate governance; crisis management; succession; Upper Echelons.

INTRODUÇÃO: A CAPTURA PSICOLÓGICA DA RACIONALIDADE

A literatura de estratégia explica o fracasso de empresas consolidadas por três vias principais: escassez de capital, erro estratégico e inércia estrutural. Este estudo sustenta que essas explicações são necessárias, mas insuficientes. Elas tratam a organização como o agente que decide, quando na prática quem decide é um indivíduo ou um pequeno grupo, cuja função de utilidade não coincide com a da organização, sobretudo sob pressão.

A tese central é simples de enunciar e difícil de aceitar: o líder não toma decisões apenas para maximizar valor econômico. Em situações de crise, ele frequentemente passa a maximizar utilidades psicológicas invisíveis, preservar o ego, manter o poder, evitar a humilhação de admitir o erro, sustentar a narrativa pessoal de sucesso, mesmo quando isso destrói valor financeiro, reputacional e organizacional. O resultado é um fenômeno que denomino Jogo Perdedor Organizacional: a empresa perde porque o líder está vencendo, internamente, um conflito psicológico.

O problema não é falta de inteligência. Os líderes de Kodak, Nokia, Blockbuster, BlackBerry, General Electric, Lehman Brothers e WeWork estavam entre os executivos mais preparados de suas gerações. O problema é a captura psicológica da racionalidade: os mesmos atributos que permitiram ao empreendedor construir a organização, confiança, velocidade, centralização, tolerância ao risco, convicção, tornam-se destrutivos quando o ambiente muda e o líder continua operando segundo modelos mentais formados em contextos anteriores de sucesso.

Lacuna Teórica

A Teoria dos Jogos assume que os jogadores conhecem, ainda que probabilisticamente, a matriz de payoff. A economia comportamental demonstra que essa premissa falha sistematicamente. A teoria da aprendizagem organizacional mostra que as organizações desenvolvem rotinas que impedem a correção de erros. A Upper Echelons Theory estabelece que a organização reflete as cognições de seu topo. Nenhuma dessas correntes, isoladamente, explica por que um líder racional, bem-informado e bem-intencionado altera a estrutura do jogo que sua empresa está jogando sem perceber que o faz. A TJPO ocupa essa lacuna ao tratar a divergência entre a matriz de payoff percebida pelo líder e a matriz real da organização como variável explicativa central.

Contribuições

O estudo oferece cinco contribuições: (1) o conceito de Utilidade Psicológica Subjetiva (UPS) como termo formal da função de utilidade do líder; (2) a distinção entre matriz de payoff percebida e matriz real; (3) um modelo de cinco estágios que explica a transição do sucesso ao jogo perdedor; (4) doze proposições teóricas passíveis de teste empírico; e (5) a reinterpretação da governança corporativa como mecanismo de correção da matriz percebida, com implicações diretas para sucessão e gestão de crises.

Delimitação

A TJPO aplica-se com maior intensidade a organizações com liderança concentrada, fundadores, controladores familiares e CEOs de longa permanência, porque nelas a distância entre a cognição do líder e a decisão organizacional é mínima. Ela não pressupõe patologia: o fenômeno é uma resposta normal de um sistema psicológico saudável a uma ameaça à identidade. É exatamente por ser normal que é perigoso.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: AS OITO CORRENTES INTEGRADAS

A TJPO é uma teoria de integração. Cada corrente abaixo explica uma peça do fenômeno; nenhuma o explica inteiro. O quadro resume o que cada uma fornece à teoria.

Quadro 1 – Oito correntes teóricas integradas pela TJPO.

Corrente	Autores de referência	Conceito emprestado	Função na TJPO
Teoria dos Jogos	Von Neumann e Morgenstern (1944); Nash (1950)	Payoff, equilíbrio, estratégia dominante, jogos repetidos e de informação incompleta	Define a estrutura objetiva do jogo organizacional

Corrente	Autores de referência	Conceito emprestado	Função na TJPO
Racionalidade limitada	Simon (1947; 1955)	Satisficing, processamento imperfeito	Explica por que o líder simplifica em vez de maximizar
Economia comportamental	Kahneman e Tversky (1979); Staw (1976)	Aversão à perda, excesso de confiança, viés de confirmação, escalada	Explica a direção sistemática da distorção
Aprendizagem organizacional	Argyris e Schön (1978); Argyris (1990)	Model I, rotinas defensivas, circuito simples e duplo	Explica por que a organização para de corrigir
Poder e estrutura	Mintzberg (1979; 1983)	Centralização, filtros de informação, configurações	Explica como o líder molda o sistema que o informa
Inteligência emocional	Goleman (1995; 1998)	Autoconsciência, autorregulação	Explica a variável moderadora individual
Psicodinâmica	Freud (1923) — fundamento histórico	Id, Ego, Superego	Fornece a metáfora estrutural da UPS
Upper Echelons	Hambrick e Mason (1984)	Organização como reflexo do topo	Transfere a distorção do indivíduo para a empresa

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Teoria dos Jogos: a matriz percebida não é a matriz real

Von Neumann e Morgenstern (1944) formalizaram o jogo como uma estrutura de jogadores, estratégias e payoffs; Nash (1950) demonstrou a existência de equilíbrios em que nenhum jogador melhora unilateralmente sua posição. A TJPO utiliza quatro extensões: jogos repetidos (em que a reputação e o histórico alteram os incentivos), jogos de informação incompleta (Harsanyi, 1967), estratégias dominantes e dilemas estratégicos. A proposição fundacional é que a matriz de payoff percebida pelo líder não é a matriz de payoff da organização. O líder joga um jogo cujos payoffs incluem termos que não aparecem em nenhum demonstrativo financeiro: a preservação da narrativa pessoal, a manutenção do controle, a não-humilhação. Quando esses termos dominam, a estratégia dominante para o líder torna-se uma estratégia dominada para a empresa.

Simon: Quanto Maior a Crise, Maior a Simplificação

Simon (1947; 1955) substituiu o homem econômico maximizador pelo homem administrativo, que decide sob limites de atenção, informação e capacidade computacional e adota a primeira alternativa satisfatória (satisficing). A TJPO adiciona uma dinâmica: a crise reduz ainda mais a capacidade de processamento, porque consome atenção e eleva a carga emocional. O líder em crise não maximiza;

simplifica. E simplifica na direção do que já conhece, os modelos mentais que funcionaram no passado. A crise, portanto, não apenas exige melhores decisões; ela degrada o aparato que as produziria.

Kahneman, Tversky e Staw: a Direção da Distorção

A teoria do prospecto (Kahneman; Tversky, 1979) demonstra que perdas pesam mais que ganhos equivalentes e que, no domínio das perdas, os indivíduos tornam-se propensos ao risco. Um líder que percebe a crise como perda em relação ao ponto de referência do sucesso passado tende a apostar mais para recuperar a posição, não a cortar. Staw (1976) documentou a escalada de comprometimento: quanto mais um decisor é responsável por uma decisão anterior, mais recursos aloca para justificá-la. O viés de confirmação seleciona informação que sustenta a decisão passada; o excesso de confiança (Moore e Healy, 2008) subestima a incerteza. O resultado agregado é que líderes em crise tornam-se progressivamente menos racionais: passam a defender decisões passadas em vez de avaliar alternativas futuras.

Argyris: a Organização para de Aprender

Argyris e Schön (1978) distinguem aprendizagem de circuito simples (corrigir o erro dentro das premissas vigentes) de aprendizagem de circuito duplo (questionar as próprias premissas). Argyris (1990) mostra que, sob ameaça ou constrangimento, indivíduos adotam o Modelo I: manter controle unilateral, vencer, suprimir sentimentos negativos e agir racionalmente na aparência. As rotinas defensivas daí resultantes tornam o indiscutível indiscutível e tornam indiscutível o fato de que é indiscutível. Na TJPO, a captura psicodinâmica é precisamente a passagem da aprendizagem de circuito duplo para o Modelo I: o líder passa a proteger a identidade em vez de corrigir o erro, e a organização o acompanha.

Mintzberg: o Líder Constrói a Câmara de Eco

Mintzberg (1979; 1983) descreve a estrutura simples e a organização empreendedora como configurações em que o poder se concentra no ápice estratégico e a coordenação ocorre por supervisão direta. Nessas configurações, o líder controla a agenda, os fluxos de informação e as promoções. O efeito colateral é que os subordinados aprendem quais informações são bem recebidas e filtram as demais. O líder fundador cria, sem intenção, um sistema que reforça suas próprias crenças: a organização torna-se uma câmara de eco, e a informação que contradiz o modelo mental dominante deixa de chegar ao topo.

Goleman: a Variável Moderadora

Goleman (1995; 1998) identifica a autoconsciência e a autorregulação como componentes centrais da inteligência emocional. A TJPO propõe que crises reduzem a capacidade de autorregulação, porque elevam ameaça, estresse e carga cognitiva, e que a autoconsciência do líder é a variável que modera a intensidade da captura.

Quanto menor a autoconsciência, menor a probabilidade de o líder perceber que está defendendo a si mesmo e não a empresa, e maior a probabilidade de formação de jogos perdedores.

Freud: Fundamento Histórico, não Sustentação Empírica

A TJPO emprega a tópica freudiana (Freud, 1923) apenas como origem conceitual. O Id é reinterpretado como o conjunto de impulsos de poder, controle e autopreservação; o Ego como o sistema racionalizador que produz justificativas aceitáveis para decisões tomadas por outros motivos; o Superego como a identidade moral e a narrativa pessoal que o líder precisa sustentar. A utilidade da metáfora é estrutural: ela explica por que o líder pode acreditar sinceramente que está maximizando valor enquanto maximiza identidade. A racionalização não é mentira; é o funcionamento normal do Ego. A sustentação científica da teoria, contudo, repousa nas correntes anteriores, não na psicanálise.

Upper Echelons: da Cognição Individual ao Resultado Organizacional

Hambrick e Mason (1984) e Hambrick (2007) estabelecem que os resultados organizacionais, estratégia e desempenho são parcialmente previstos pelas características cognitivas e valores da alta gestão, e que essa influência é tanto maior quanto maior a discrição gerencial. A Upper Echelons Theory é o elo que transfere a distorção da matriz percebida, um fenômeno individual, para a organização inteira. Se a empresa reflete seu topo e o topo está capturado, a empresa joga o jogo do líder.

A UTILIDADE PSICOLÓGICA SUBJETIVA (UPS) E A DIVERGÊNCIA DE MATRIZES

Defino Utilidade Psicológica Subjetiva (UPS) como o benefício psicológico percebido pelo líder, independentemente da geração de valor econômico. A UPS é subjetiva porque só existe na função de utilidade do indivíduo; é psicológica porque seu objeto é a integridade do self, não a integridade do patrimônio; e é utilidade porque o líder efetivamente a maximiza, ainda que não o saiba.

Componentes da UPS

Quadro 2 – Componentes da Utilidade Psicológica Subjetiva (UPS).

Componente	O que o líder preserva	Comportamento observável em crise
Preservação do ego	A autoimagem de competência	Recusa a reconhecer erro; atribui a crise a fatores externos
Manutenção de poder	O controle sobre decisões e pessoas	Centraliza ainda mais; afasta executivos com opinião própria

Componente	O que o líder preserva	Comportamento observável em crise
Manutenção de status	A posição social e simbólica	Mantém sinais externos de sucesso (sede, frota, eventos) enquanto corta o essencial
Preservação da identidade	A fusão entre “eu” e “a empresa”	Trata a venda de ativos ou de unidades como amputação pessoal
Necessidade de estar certo	A coerência da narrativa decisória	Escala o comprometimento com a decisão anterior
Aversão à humilhação	A imagem perante pares, família e mercado	Adia a reestruturação até que ela se torne inevitável e pública
Necessidade de controle	A previsibilidade do ambiente	Rejeita conselhos independentes e informações desconfortáveis

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Duas Matrizes de Payoff

A TJPO formaliza a divergência entre a função-objetivo do líder e a da organização. Seja U_O a utilidade da organização e U_L a utilidade do líder:

$$U_O = \pi_E$$

$$U_L = \alpha \cdot \pi_E + (1 - \alpha) \cdot UPS, \quad 0 \leq \alpha \leq 1$$

Onde π_E é o payoff econômico e α é o peso que o líder atribui ao valor econômico em relação à UPS. Em condições normais, α é próximo de 1 e as duas matrizes coincidem: maximizar a empresa e maximizar a si mesmo são a mesma coisa, o que explica o sucesso empreendedor. A crise reduz α . Quanto mais a crise ameaça a identidade, mais peso o líder desloca para a UPS, e mais as matrizes divergem.

O quadro ilustra a divergência num dilema típico de crise: vender ou manter uma unidade deficitária que foi criada pelo líder.

Quadro 3 – Divergência entre as matrizes de payoff da organização e do líder.

Alternativa	Payoff econômico (organização)	UPS (líder)	Payoff percebido pelo líder ($\alpha = 0,3$)
Vender a unidade agora	+10 (caixa, foco)	-8 (admitir erro, perder controle)	$0,3(10) + 0,7(-8) = -2,6$
Manter e reinvestir	-6 (queima de caixa)	+7 (preservar narrativa e poder)	$0,3(-6) + 0,7(7) = +3,1$

Fonte: Elaborada pelo autor (2026), com valores ilustrativos.

Os números são ilustrativos, mas a estrutura é geral: a estratégia dominante para a organização (vender) é dominada na matriz percebida pelo líder (manter). O líder escolhe manter, sente que está protegendo a empresa e destrói valor. Nenhuma das partes está mentindo. As duas estão jogando jogos diferentes.

Por Que a Divergência é Invisível

A divergência não é percebida por três razões cumulativas. Primeiro, a UPS não aparece em nenhum sistema de informação gerencial; o único lugar em que ela existe é a mente do líder. Segundo, o Ego racionaliza: a decisão de manter a unidade é apresentada, e sinceramente acreditada, como aposta estratégica, defesa de mercado ou lealdade ao empreendimento. Terceiro, a câmara de eco organizacional (Mintzberg) devolve ao líder apenas os sinais que confirmam a racionalização. O líder está cercado de pessoas que dependem dele e que aprenderam quais verdades são toleradas.

O Jogo Perdedor Organizacional

Defino Jogo Perdedor Organizacional como o estado em que (a) a organização destrói valor de forma persistente, (b) o líder maximiza UPS de forma persistente, e (c) a organização não possui mecanismo capaz de reconciliar as duas funções-objetivo. A condição (c) é o que distingue um jogo perdedor de um erro de gestão comum. Erros são corrigidos por aprendizagem de circuito simples. O jogo perdedor exige aprendizagem de circuito duplo, questionar a premissa de que o líder está certo, e é exatamente essa aprendizagem que a captura psicodinâmica bloqueia.

MODELO CONCEITUAL: EQUAÇÃO E OS CINCO ESTÁGIOS DA TJPO

Equação Conceitual do Resultado Organizacional

O resultado organizacional (RO) é apresentado como modelo conceitual, não econométrico. Ele decompõe o payoff econômico bruto nos custos que a captura psicodinâmica impõe e nos mecanismos que a corrigem:

$$RO = \pi_E - C_{DC} - C_{DP} - C_{CD} + Q_G + A_O$$

Quadro 4 – Termos da equação conceitual do resultado organizacional.

Termo	Significado	Corrente de origem
π_E	Payoff econômico potencial da estratégia	Teoria dos Jogos
C_{DC}	Custos da distorção cognitiva (aversão à perda, confirmação, excesso de confiança, escalada)	Kahneman, Tversky, Staw
C_{DP}	Custos da defesa psicológica (rotinas defensivas, Model I, racionalização)	Argyris; Freud
C_{CD}	Custos da centralização decisória (filtros de informação, câmara de eco, perda de talentos)	Mintzberg
Q_G	Qualidade da governança (independência, contestação, auditoria)	Governança corporativa

Termo	Significado	Corrente de origem
A_O	Capacidade de aprendizagem organizacional (circuito duplo)	Argyris e Schön

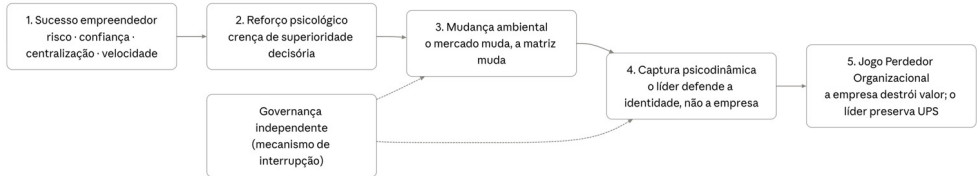
Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

A equação torna explícita a mecânica do jogo perdedor: os três custos crescem com a crise e com a redução de α , enquanto Q_G e A_O são os únicos termos que a organização controla independentemente do estado psicológico do líder. Uma empresa com π_E elevado pode ter RO negativo se os custos psicodinâmicos superarem o payoff, e é isso que os casos da seção 7 mostram.

Os Cinco Estágios

A TJPO descreve a trajetória do sucesso ao jogo perdedor em cinco estágios. O modelo é sequencial, mas não determinístico: a governança pode interromper a progressão em qualquer ponto.

Figura 1 – Os cinco estágios da TJPO e a atuação da governança.



Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Leitura: a progressão é contínua da esquerda para a direita; a governança atua nos estágios 3 e 4, antes que o jogo perdedor se consolide.

Estágio 1: Sucesso empreendedor. O líder constrói a organização com os atributos clássicos do empreendedor: tolerância ao risco, confiança, centralização e velocidade. Nesse estágio, α é próximo de 1: maximizar a empresa e maximizar a si mesmo coincidem. A centralização é uma vantagem competitiva porque reduz o custo de coordenação e acelera a decisão.

Estágio 2: Reforço psicológico. O sucesso repetido gera a crença de superioridade decisória. Cada decisão acertada é atribuída ao julgamento do líder; cada erro, ao ambiente. A organização institucionaliza essa atribuição: promove quem concorda, afasta quem diverge e constrói a câmara de eco. A identidade do líder funde-se com a da empresa. Este é o estágio em que os atributos que geraram o sucesso se convertem em passivos latentes.

Estágio 3: Mudança ambiental. O mercado muda: tecnologia, regulação, crédito, concorrência, comportamento do consumidor e a matriz de payoff objetiva mudam com ele. Estratégias que eram dominantes tornam-se dominadas. A informação sobre a mudança existe dentro da organização (a Kodak inventou a câmera digital; a Nokia tinha protótipos de touchscreen), mas os filtros criados no estágio 2 impedem que ela altere o modelo mental do topo.

Estágio 4: Captura psicodinâmica. A crise chega e ameaça não apenas o patrimônio, mas a identidade. α cai. O líder passa a defender a narrativa pessoal: nega a gravidade, atribui causas externas, escala o comprometimento com a estratégia anterior e centraliza ainda mais. As rotinas defensivas de Argyris tornam-se o modo operacional da organização. O líder acredita sinceramente que está salvando a empresa.

Estágio 5: Jogo Perdedor Organizacional. As duas funções-objetivo estão plenamente divergentes. A organização destrói valor financeiro (queima de caixa, endividamento), reputacional (perda de credibilidade com bancos, clientes e talentos) e organizacional (saída de executivos, paralisia decisória). O líder, contudo, está vencendo o jogo que joga: preservou o controle, não admitiu erro, manteve o status. A empresa perde porque ele ganha. O desfecho típico é uma correção externa e tardia, troca forçada de liderança, recuperação judicial, venda em condições adversas ou falência.

Sinais Diagnósticos por Estágio

Quadro 5 – Sinais diagnósticos por estágio da TJPO.

Estágio	Sinal observável	Indicador de governança
2	Rotatividade de executivos discordantes; ausência de contestação em reuniões	Conselho sem membros independentes
3	Informação crítica existe na base e não chega ao topo	Inexistência de comitê de risco ou de auditoria interna
4	Atribuição sistemática da crise a fatores externos; reinvestimento em unidades deficitárias	Conselho consultivo ignorado ou dissolvido
5	Perda de credibilidade com credores; saída de talentos; adiamento de reestruturação	Correção apenas por pressão externa (bancos, investidores, judiciário)

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

PROPOSIÇÕES TEÓRICAS

As doze proposições abaixo derivam do modelo e são formuladas para permitir teste empírico. Cada uma indica a corrente que a sustenta.

P1 (identificação). Quanto maior a identificação psicológica do líder com a organização, maior a probabilidade de distorção da percepção de payoff durante crises. (Freud; Upper Echelons)

P2 (centralização). Quanto maior a centralização decisória, maior a probabilidade de formação de jogos perdedores organizacionais. (Mintzberg)

P3 (governança). A presença de governança independente reduz a distância entre o payoff percebido pelo líder e o payoff real da organização. (Governança corporativa)

P4 (sucesso passado). Quanto mais longo e mais atribuído ao julgamento pessoal do líder for o histórico de sucesso, maior a crença de superioridade decisória e menor o α em crises subsequentes. (Kahneman e Tversky; Upper Echelons)

P5 (intensidade da crise). Quanto maior a ameaça da crise à identidade do líder, e não apenas ao patrimônio, maior o deslocamento de peso da utilidade econômica para a UPS. (Teoria do prospecto; Simon)

P6 (escalada). Quanto maior a responsabilidade pessoal do líder pela estratégia anterior, maior a alocação de recursos para sustentá-la após evidência de fracasso. (Staw)

P7 (filtros de informação). Organizações lideradas por fundadores ou controladores de longa permanência apresentam maior filtragem ascendente de informação negativa, e essa filtragem se intensifica em crises. (Mintzberg; Argyris)

P8 (autoconsciência). Quanto maiores a autoconsciência e a capacidade de autorregulação do líder, menor a probabilidade de captura psicodinâmica, mantidos constantes os demais fatores. (Goleman)

P9 (aprendizagem). Organizações com rotinas institucionalizadas de aprendizagem de circuito duplo, revisão de premissas, post-mortems sem culpa, contestação formal interrompem a progressão do estágio 3 para o 4 com maior frequência. (Argyris e Schön)

P10 (sinais de status). Em jogos perdedores, cortes de custo concentram-se em itens de baixo valor simbólico para o líder, enquanto itens de alto valor simbólico (sede, unidades criadas pelo líder, benefícios de diretoria) são preservados até a intervenção externa. (UPS - manutenção de status)

P11 (correção tardia). Na ausência de governança independente, a correção do jogo perdedor ocorre apenas por pressão externa (credores, investidores, judiciário) e em condições piores do que as que existiam quando a informação sobre a mudança ambiental entrou na organização. (Jogos repetidos; governança)

P12 (sucessão). A probabilidade de captura psicodinâmica é maior em organizações sem plano de sucessão formal, porque a inexistência de alternativa ao líder eleva o valor da UPS relativa à saída e reduz o poder de contestação dos demais atores. (Teoria dos Jogos; governança)

Relações Entre as Proposições

As proposições organizam-se em três grupos. P1, P4, P5 e P6 descrevem os antecedentes individuais da captura (quem é o líder e quanto a crise o ameaça). P2, P7 e P10 descrevem os mecanismos organizacionais que a amplificam (como a estrutura devolve ao líder o que ele quer ouvir). P3, P8, P9, P11 e P12 descrevem os moderadores que a contêm (o que reduz a distância entre as duas matrizes). A tese da TJPO é que os antecedentes são praticamente inevitáveis em organizações empreendedoras bem-sucedidas; a variável de projeto está nos moderadores.

GOVERNANÇA COMO MECANISMO CORRETIVO DA MATRIZ PERCEBIDA

A TJPO reinterpreta a governança corporativa. Na visão clássica de agência (Jensen; Meckling, 1976), a governança existe para alinhar os interesses do gestor aos do acionista quando o gestor pode agir em benefício próprio. Na TJPO, o problema é anterior: o líder não age conscientemente em benefício próprio; ele percebe uma matriz de payoff distorcida e age racionalmente sobre ela. A governança, portanto, não corrige apenas incentivos; corrige a percepção. Ela introduz na decisão atores cuja função de utilidade não contém a UPS do líder e que, por isso, enxergam a matriz real.

Mecanismos e a Distorção que cada um Corrige

Quadro 6 – Mecanismos de governança e distorções que cada um corrige.

Mecanismo	Distorção que corrige	Estágio em que atua	Condição de eficácia
Conselho de administração independente	Escalada de comprometimento; centralização	3 e 4	Maioria de independentes; poder real de destituir o CEO
Auditoria independente	Viés de confirmação; racionalização contábil	3, 4 e 5	Reporte ao conselho, não ao CEO
Comitê de risco	Excesso de confiança; filtros de informação	3	Acesso direto a dados operacionais e financeiros
Conselho consultivo	Câmara de eco; ausência de contestação	2 e 3	Membros sem dependência econômica do líder
Executivos externos (CFO, COO)	Filtragem ascendente; Model I	2, 3 e 4	Autonomia de reporte e proteção contra retaliação
Plano de sucessão formal	Fusão identidade-empresa; valor da UPS relativa à saída	1 e 2	Sucessor identificado e conselho com autoridade sobre a transição

Fonte: Elaborada pelo autor (2026).

Por Que a Governança Falha Quando é mais Necessária

A literatura de liderança em crises destaca a importância de estruturas independentes para mitigar vieses e falhas de processamento estratégico. A TJPO explica, contudo, por que essas estruturas frequentemente falham no momento decisivo: elas são criadas ou capturadas pelo próprio líder. Um conselho nomeado pelo fundador, remunerado por ele e composto por amigos, advogados e ex-sócios não tem função de utilidade independente. Ele replica a câmara de eco em nível superior. O caso WeWork é exemplar: a estrutura de ações com direitos de voto

diferenciados dava ao fundador controle sobre o conselho até que investidores externos forçaram sua saída em setembro de 2019, quando a avaliação já havia caído de US\$ 47 bilhões para cerca de US\$ 10 bilhões (Reuters, via Deccan Herald).

Três condições distinguem governança corretiva de governança decorativa. Primeiro, independência econômica: os membros não podem depender do líder para renda, negócios ou status. Segunda, poder de veto e de destituição: sem a capacidade de alterar a decisão ou o decisor, a governança apenas registra a divergência. Terceira, acesso não filtrado à informação: o conselho precisa de canais que não passem pelo líder, auditoria interna com reporte direto, comitê de risco com acesso a sistemas, executivos com autonomia de comunicação.

A governança como Jogador Adicional

Em termos de Teoria dos Jogos, a governança independente introduz um terceiro jogador cuja estratégia dominante coincide com a da organização. Isso altera o equilíbrio: a estratégia que era dominante para o líder capturado (manter a unidade deficitária) deixa de ser viável, porque o conselho pode bloqueá-la ou destituí-lo. O líder, antecipando isso, revisa sua própria matriz percebida. A governança eficaz, portanto, não precisa intervir a cada decisão; sua existência crível já restaura parte do peso α antes que a captura se consolide. Este é o argumento mais forte a favor de se constituir governança nos estágios 1 e 2, quando ela parece desnecessária, e não no estágio 4, quando o líder capturado resistirá a ela.

EVIDÊNCIAS ILUSTRATIVAS: SETE CASOS INTERNACIONAIS

Os casos abaixo não são testes da teoria; são ilustrações de que o problema, em cada um, não foi apenas estratégico, foi psicodinâmico. Em todos, a informação sobre a mudança ambiental existia dentro da organização antes da crise, e a decisão de não agir preservou algo que não aparecia nos demonstrativos.

Quadro 7 – Sete casos internacionais sob a lente da TJPO.

Caso	Mudança ambiental (estágio 3)	Captura psicodinâmica (estágio 4)	Desfecho (estágio 5)
Kodak	Inventou a câmera digital em 1975 (Steve Sasson)	Protegeu as margens do filme; posicionou o digital para não canibalizar o próprio negócio	Chapter 11 em janeiro de 2012
Nokia	iPhone (2007) e Android mudaram a disputa de aparelhos para ecossistemas	Insistência no Symbian; o memorando “plataforma em chamadas” (fev. 2011) admitiu atitude interna como causa	Participação em smartphones reduzida à metade desde o pico do 3T 2007; venda da divisão à Microsoft em 2013

Caso	Mudança ambiental (estágio 3)	Captura psicodinâmica (estágio 4)	Desfecho (estágio 5)
Blo-ckbuster	Netflix ofereceu-se para venda por US\$ 50 milhões em 2000	A proposta foi tratada como “nicho”; o modelo de lojas e multas por atraso era a identidade da empresa	Chapter 11 em setembro de 2010, com cerca de US\$ 1 bilhão em dívidas
BlackBerry	Touchscreen e lojas de aplicativos redefiniram o smartphone (2007–2010)	Cofundadores-coCEOs defenderam o teclado físico e o cliente corporativo como superiores	Perda quase total da participação global; saída dos cofundadores em 2012 (dados aproximados)
General Electric	Deterioração de energia e do braço financeiro	Cultura de “success theater”: otimismo que não acomodava crítica nem fracasso	Removida do Dow Jones em junho de 2018; baixa contábil superior a US\$ 20 bilhões ligada à Alstom
Lehman Brothers	Colapso do mercado de hipotecas subprime (2007–2008)	CEO de longa permanência rejeitou ofertas de capital e venda enquanto a exposição crescia	Maior falência da história dos EUA, em 15 de setembro de 2008 (dados aproximados)
WeWork	Prospecto de IPO (ago. 2019) expôs perdas e governança concentrada no fundador	Fundador com controle de voto; gastos e decisões pessoais indistinguíveis dos da empresa	Avaliação de US\$ 47 bi (jan. 2019) para cerca de US\$ 10 bi; IPO retirado; Chapter 11 em novembro de 2023

Fonte: Elaborada pelo autor (2026), com base em HistoryNet, BTPM/NPR, Science Museum Group, Business Insider, CNBC, Fortune, IndustryWeek, Deccan Herald/Reuters e Silicon Republic.

Kodak: Proteger a Identidade de “Empresa de Filme”

A Kodak não perdeu a corrida digital por ignorância; ela a inventou. Em 1975, o engenheiro Steve Sasson construiu o primeiro protótipo de câmera digital, e a reação da gestão foi mantê-lo como projeto interno sem comercialização (HistoryNet; BTPM/NPR). Durante três décadas, cada decisão de adiar foi individualmente defensável, o filme era extremamente lucrativo e o digital não estava pronto. Na leitura da TJPO, o payoff percebido incluía a preservação da identidade de “empresa de filme”: ninguém no topo queria ser o executivo que canibalizou o negócio que definia a Kodak. O pedido de falência ocorreu em 19 de janeiro de 2012 (Science Museum Group).7.2 Nokia: a admissão tardia

O memorando de Stephen Elop de fevereiro de 2011 é um documento raro: um CEO reconhecendo que a queda se devia “pelo menos em parte à atitude interna” e a uma falta de responsabilização e liderança. Nesse momento, a participação da Nokia em smartphones já havia caído à metade desde o pico do terceiro trimestre de 2007 (Business Insider). A admissão veio de um executivo externo, exatamente

o tipo de ator sem UPS acumulada na estratégia anterior, mas chegou tarde demais para reverter o jogo.

Blockbuster: Rir da Alternativa

Em 2000, Reed Hastings e Marc Randolph ofereceram a Netflix à Blockbuster por US\$ 50 milhões; o ex-CFO da Netflix relatou que a Blockbuster praticamente riu da proposta (CNBC). O riso é o sinal diagnóstico: a alternativa não foi avaliada, foi desqualificada, porque aceitá-la implicaria admitir que o modelo de lojas físicas e multas por atraso, a identidade da empresa, estavam condenados. O caso ilustra também P11: a correção veio por credores, em 2010, com cerca de US\$ 1 bilhão em dívidas.

GE: a Cultura que o Líder Cria

O caso GE mostra a câmara de eco em escala. Relatos de insiders descrevem uma cultura de otimismo, apelidada de “success theater”, que não acomodava crítica nem fracasso, com o efeito de que os problemas foram subestimados (Fortune, sobre o WSJ). Em junho de 2018, a empresa, que já fora a mais valiosa do mundo, foi removida do Dow Jones após perder cerca de US\$ 140 bilhões em valor de mercado em um ano (IndustryWeek). É a ilustração mais clara de C_CD na equação: o custo de um sistema que devolve ao topo apenas o que o topo quer ouvir.

WeWork: Quando a Governança Pertence ao Fundador

A WeWork demonstra a falha da governança decorativa. Enquanto a avaliação subia, o fundador acumulou controle de voto e a distinção entre decisões pessoais e empresariais desapareceu. Foi apenas quando o prospecto de IPO expôs perdas e estrutura de governança a investidores externos que a correção ocorreu: renúncia do CEO, retirada do IPO e queda da avaliação de US\$ 47 bilhões para cerca de US\$ 10 bilhões em poucos meses (Wikipedia/WSJ). A empresa pediu Chapter 11 em novembro de 2023. O caso é o teste mais limpo de P3 e P11: sem governança independente interna, a correção veio de fora, tarde e cara.

Padrão Comum

Em nenhum dos sete casos faltou informação, inteligência ou capital quando a mudança ambiental ocorreu. O que faltou foi um ator com poder e função de utilidade independentes capaz de forçar a aprendizagem de circuito duplo antes que a captura se consolidasse. Os casos diferem em setor, tamanho e geografia; convergem na estrutura psicodinâmica.

IMPLICAÇÕES PARA GOVERNANÇA, SUCESSÃO E GESTÃO DE CRISES

A TJPO tem três implicações práticas que se dirigem a conselheiros, sócios, sucessores e profissionais de reestruturação.

Governança: Construir antes de Precisar

A governança corretiva deve ser instalada nos estágios 1 e 2, quando o líder ainda tem α elevado e aceita contestação porque ela não ameaça sua identidade. No estágio 4, o líder capturado percebe a governança como ataque e a neutraliza. As recomendações derivadas do modelo são: (a) conselho com maioria independente e poder efetivo de destituição; (b) auditoria interna e comitê de risco com reporte direto ao conselho; (c) CFO com autonomia de comunicação com o conselho; (d) um protocolo de crise pré-aprovado que transfira automaticamente decisões críticas, venda de ativos, renegociação de dívida, corte de unidades, para deliberação colegiada quando indicadores objetivos forem atingidos. O protocolo retira do líder capturado o ônus de admitir o erro: a decisão passa a ser da regra, não dele.

Sucessão: Reduzir o Valor da UPS Relativa à Saída

P12 estabelece que a ausência de sucessor eleva a captura. Quando o líder é insubstituível, sair significa perder tudo, poder, status, identidade, e nada na função de utilidade compensa isso. Um plano de sucessão formal, com sucessor identificado e conselho com autoridade sobre a transição, reduz o valor da UPS relativa à saída e, com isso, reduz o custo psicológico de reconhecer que o jogo mudou. A sucessão não é apenas continuidade operacional; é um instrumento de correção da matriz percebida. Em empresas familiares, isso implica separar formalmente o papel de controlador (patrimônio) do papel de gestor (decisão), de modo que o líder possa preservar o primeiro ao ceder o segundo.

Gestão de Crises: Diagnosticar o Jogo Antes de Corrigir a Estratégia

Profissionais de turnaround costumam iniciar pelo diagnóstico financeiro e estratégico. A TJPO sugere um diagnóstico prévio: em que estágio está o líder? Se a organização está no estágio 4 ou 5, nenhum plano de reestruturação tecnicamente correto será executado, porque o executor está maximizando outra função-objetivo. Os sinais diagnósticos da seção 4.3 permitem essa avaliação. As intervenções eficazes nesses estágios não são argumentativas, o líder capturado tem racionalizações para cada argumento, mas estruturais: alteração do poder decisório, entrada de executivo externo com mandato claro ou substituição. Argumentar com um líder capturado é jogar o jogo dele.

Para o Próprio Líder: Autoconsciência como Governança Interna

P8 aponta a única defesa individual: a autoconsciência. O líder que reconhece que sua função de utilidade contém UPS e que a crise elevará seu peso pode instalar, preventivamente, os mecanismos que limitarão sua própria discricção futura. É a estratégia de Ulisses: amarrar-se ao mastro antes de ouvir as sereias. Três práticas concretas: (a) registrar por escrito, antes de cada decisão relevante, quais evidências o levariam a revertê-la; (b) manter ao menos um interlocutor sem dependência econômica autorizado a contestar; (c) tratar a venda de ativos, unidades e projetos como decisões econômicas ordinárias, comprar, rentabilizar e vender, e não como amputações da própria biografia.

LIMITAÇÕES, AGENDA DE PESQUISA E CONCLUSÃO

Limitações

A TJPO é uma teoria conceitual e apresenta quatro limitações. Primeiro, a UPS não é diretamente observável; sua mensuração exigirá proxies (rotatividade de executivos discordantes, padrão de cortes de custo, atribuição causal em comunicações do líder) ou instrumentos psicométricos aplicados a líderes. Segunda, os casos ilustrativos foram selecionados pelo desfecho, todos fracassaram e não constituem teste; um teste exige comparação com organizações que atravessaram mudanças ambientais semelhantes sem entrar em jogo perdedor. Terceira, a equação conceitual não especifica funções nem pesos; ela organiza as variáveis, não as quantifica. Quarta, a teoria pressupõe liderança concentrada e tem aplicabilidade reduzida em organizações com decisão genuinamente distribuída.

Agenda de Pesquisa

Cinco linhas de investigação derivam diretamente do modelo. (1) Desenvolvimento e validação de uma escala de UPS para líderes, com testes de P1, P4 e P8. (2) Estudos longitudinais em empresas familiares brasileiras que atravessaram o ciclo de crédito de 2018–2026, comparando as que instalaram governança independente antes da crise com as que não o fizeram (P3, P11). (3) Análise de conteúdo de comunicações de CEOs, cartas, entrevistas, mensagens internas, para medir a atribuição causal externa como proxy de captura (P5). (4) Estudos de recuperação judicial que comparem o momento em que a informação crítica entrou na organização com o momento do pedido, para estimar o custo da correção tardia (P11). (5) Experimentos comportamentais com dilemas do tipo “vender ou manter a unidade criada por você”, variando a responsabilidade pessoal e a presença de contestação (P6, P9).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas não quebram apenas por falta de capital. Não quebram apenas por erros estratégicos. Muitas quebram porque seus líderes passam a jogar um jogo psicológico invisível. A organização busca maximizar valor; o líder, sob a ameaça que a crise impõe à sua identidade, passa a maximizar identidade. Enquanto as duas funções-objetivo coincidem, o líder empreendedor é o maior ativo da empresa. Quando divergem, nasce o Jogo Perdedor Organizacional e o mesmo líder torna-se o maior passivo, sem que ninguém, inclusive ele, perceba a transição.

A contribuição da TJPO é tornar essa transição visível e, portanto, governável. A captura psicológica da racionalidade não é falha de caráter nem de inteligência; é o funcionamento normal de um sistema psicológico diante de uma ameaça ao self. Justamente por ser normal, não se corrige com argumentos, mas com estrutura: governança independente instalada antes da crise, sucessão que reduza o custo psicológico da saída e protocolos que transfiram a decisões colegiadas aquilo que o líder capturado não conseguirá decidir sozinho. O líder que compreende isso em tempo tem uma vantagem rara: pode desenhar, ainda no sucesso, o sistema que o impedirá de destruir o que construiu.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. **Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning**. Boston: Allyn and Bacon, 1990.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- BLACKBERRY e Lehman Brothers. **Dados de conhecimento geral (relatórios anuais, Examiner's Report de Lehman, 2010)**.
- BLOCKBUSTER - CNBC, "**How Netflix almost lost the movie rental wars to Blockbuster**"; Business Insider, "Rise and fall of Blockbuster".
- FREUD, S. **Das Ich und das Es [O Ego e o Id]**. Wien: Internationaler Psychoanalytischer Verlag, 1923.
- GENERAL ELECTRIC - **Fortune, CEO Daily**, 22 fev. 2018; IndustryWeek, "GE Removed from Dow"; Boston Globe, sobre a reportagem do WSJ.
- GOLEMAN, D. **Emotional Intelligence**. New York: Bantam Books, 1995.
- GOLEMAN, D. **What makes a leader?** **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 93–102, 1998.
- HAMBRICK, D. C. **Upper echelons theory: an update**. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 2, p. 334–343, 2007.
- HAMBRICK, D. C.; MASON, P. A. Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 193–206, 1984.

HARSANYI, J. C. **Games with incomplete information played by “Bayesian” players, I–III.** *Management Science*, v. 14, n. 3, 5, 7, 1967–1968.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305–360, 1976.

KAHNEMAN, D.; TVERSKY, A. **Prospect theory: an analysis of decision under risk.** *Econometrica*, v. 47, n. 2, p. 263–291, 1979.

KODAK - HistoryNet, “**The First Digital Camera**”; BTPM/NPR, “**A Digital Death? Why Kodak Stopped Clicking**”; Science Museum Group, *cronologia Kodak*.

MINTZBERG, H. **Power In and Around Organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

MOORE, D. A.; HEALY, P. J. **The trouble with overconfidence.** *Psychological Review*, v. 115, n. 2, p. 502–517, 2008.

NASH, J. F. Equilibrium points in n-person games. **Proceedings of the National Academy of Sciences**, v. 36, n. 1, p. 48–49, 1950.

NOKIA - Business Insider, “**By the time Microsoft bought Nokia, it was way too late**”; OSNews, memo “**burning platform**”.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **Quarterly Journal of Economics**, v. 69, n. 1, p. 99–118, 1955.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior.** New York: Macmillan, 1947.

STAW, B. M. Knee-deep in the big muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 16, n. 1, p. 27–44, 1976.

VON NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and Economic Behavior.** Princeton: Princeton University Press, 1944.

WEWORK - **Deccan Herald/Reuters, cronologia**; Silicon Republic, “**WeWork has withdrawn its IPO**”; Wikipedia, WeWork.