

## Estrutura teórica para governança interdependente

### I. Introdução

Este documento apresenta a **estrutura teórica** para o desenvolvimento de uma **estratégia** destinada a fortalecer os Conselhos de Governança Nacionais (CDN) na região, levando em conta as conclusões da primeira consultoria em governança<sup>1</sup>.

Para avançar nesse processo, foi estabelecida uma **estrutura conceitual** para orientar a implementação dessa estratégia, selecionando as seguintes publicações como bibliografia de referência:

- 1) *Governance as Leadership* (Governança como liderança), de Richard P. Chait, William P. Ryan e Barbara E. Taylor<sup>2</sup>.
- 2) *Leading with Intent: BoardSource Index of Nonprofit Board Practices* (Liderando com intenção: Índice BoardSource de práticas do conselho sem fins lucrativos). Junho de 2021".
- 3) *Boards* (Conselhos), de Gabriel Berger, International Encyclopedia of Civil Society (Enciclopédia Internacional da Sociedade Civil)<sup>3</sup>.

**"Governance as Leadership"** é uma obra fundamental cujos autores têm sólida formação acadêmica e experiência como consultores na área de governança de organizações sem fins lucrativos (OS) e instituições acadêmicas:

- **Richard Chait**, professor da Harvard Graduate School of Education e consultor de governança.
- **William Ryan**, pesquisador do Hauser Center for Nonprofit Organizations, em Harvard, e consultor.
- **Barbara Taylor**, consultora sênior do Academic Search Consultation Service em Washington, D.C.

Os autores propõem uma abordagem inovadora na qual a governança é concebida como liderança, integrando três modos fundamentais: **fiduciário, estratégico e generativo**. Esses três modos, quando efetivamente articulados, formam

---

<sup>1</sup> **"Diagnóstico de Governança: Autoavaliação do funcionamento do Comitê Gestor Nacional e da participação da Diretoria Executiva Nacional DN"**, por Cristina Neira de Fonseca

<sup>2</sup> Chait, R., Ryan, W. P., & Taylor, B. (2005). *Governance as leadership: Reframing the work of nonprofit boards* (Governança como liderança: reformulando o trabalho das diretorias sem fins lucrativos). Hoboken: Wiley.

<sup>3</sup> *International Encyclopedia of Civil Society* (Enciclopédia Internacional da Sociedade Civil), Springer Nature Switzerland AG 2023.

uma visão holística da governança, que é um dos pilares conceituais de nossa estrutura estratégica.

"**Leading with Intent**" é um estudo periódico da **Board Source** que examina vários aspectos do funcionamento dos **Conselhos diretivos de** organizações sem fins lucrativos. Em seu relatório de 2019, participaram **689 diretores executivos e 131 presidentes de conselhos**. A pesquisa aborda quatro dimensões principais: o desempenho dos Conselhos (trabalho), sua composição e organização interna (pessoas), a cultura dominante (cultura) e seu impacto no desempenho organizacional (impacto). Essa pesquisa, agora em sua décima edição, é uma referência importante para avaliar a governança em OSC, principalmente nos Estados Unidos, mas é considerada relevante para a análise global.

Por fim, o ensaio do Dr. Gabriel Berger, professor da Escola de Negócios da Universidade de San Andrés, em Buenos Aires, Argentina, oferece uma interessante revisão da bibliografia especializada sobre o tema governança, contrastando, em alguns casos, com a realidade da América Latina nessa questão.

## **II. Estrutura conceitual**

Uma primeira contribuição importante vem do modelo desenvolvido em "**Governance as Leadership**" (**Governança como Liderança**) por Chait, William P. Ryan e Barbara E. Taylor. Os autores argumentam que as responsabilidades dos conselhos diretivos (conselhos) de organizações sem fins lucrativos não podem mais se limitar a tarefas rotineiras, como supervisionar orçamentos, receber auditorias, ouvir relatórios e aprovar planos estratégicos. Em vez de entender a governança como uma série de tarefas operacionais, eles propõem abordá-la como uma abordagem abrangente de governança.

O modelo sugere uma **evolução em direção à multifuncionalidade**, em que os membros do CG participam ativamente de várias áreas, trabalhando em estreita colaboração com a diretoria executiva (DE) para integrar suas responsabilidades de forma complementar. Essa abordagem promove uma **nova cultura de trabalho e cooperação**, que transcende as responsabilidades fiduciárias e estratégicas tradicionais, promovendo uma colaboração mais profunda e alinhada entre o Comitê de Governança Corporativa e a gerência.

Como as organizações contemporâneas exigem uma liderança que possa operar em várias dimensões, os Conselhos diretivos poderiam **governar com mais eficácia** adotando essa abordagem holística de liderança. Os autores identificam três modos de governança que, quando adequadamente articulados, formam a ideia de **governança como liderança**.



Uma visão geral desses modos de operação é apresentada a seguir.

- **Modo I: Fiduciário.** O conselho de curadores se preocupa principalmente com a gestão de ativos tangíveis, com o objetivo de garantir que as organizações sem fins lucrativos sejam fiéis à missão, responsáveis pelo desempenho e pela prestação de contas e estejam em conformidade com as leis e os regulamentos relevantes.
- **Modo II: Estratégico.** O conselho diretivo desenvolve a estratégia com o apoio da gerência executiva para definir as prioridades e a direção da organização e alocar os recursos de acordo.
- **Modo III: Gerativo.** Quando o conselho diretivo, em coordenação e cooperação com os executivos da organização, discute, analisa e contextualiza problemas específicos para resolvê-los, a articulação entre políticas, estratégias, planos operacionais e ações é facilitada, gerando coerência interna e maior eficiência no desempenho institucional.

A ausência dessa contextualização conjunta e de práticas de acompanhamento pode levar os conselhos a se tornarem meros espectadores, enfraquecendo a governança da organização

Em nosso entendimento, os autores Chait, Ryan e Taylor sugerem a cocriação por meio do modo generativo dentro do CD, bem como entre o CD e a gerência executiva.

### III. Responsabilidades do CDN

Em seu artigo, **Berger** identifica dez responsabilidades principais para os CD de CSO:

1. Estabelecer e revisar **a missão, os objetivos e as principais estratégias** da organização e analisar suas realizações e resultados.
2. Definir e estabelecer **as principais políticas institucionais**.
3. Garantir a formulação de um **plano estratégico adequado**.
4. Aprovar e monitorar os **principais programas e serviços** prestados pela organização.
5. Alocar os recursos necessários e garantir **a sustentabilidade econômica**.
6. Monitorar **o desempenho financeiro** e proteger o **patrimônio líquido** da organização.
7. Garantir a conformidade com os **requisitos legais**.
8. Selecionar, apoiar e avaliar a pessoa responsável pelas **funções de gerenciamento geral**.
9. Promover a **imagem pública** da organização, fazer a ligação com a sociedade e ser responsável pelas ações da organização.
10. Fortalecer e avaliar **o desempenho dos órgãos de governança**.

Ao comparar essas dez responsabilidades com o **Glossário de Práticas Recomendadas** desenvolvido pela equipe de governança do Escritório de Área (HPHI), um total **de 23 indicadores** ou comportamentos-chave foram preliminarmente identificados como essenciais para avaliar o desempenho dos CDN.

## **A. Modo fiduciário**

### **a. Categoria 1: Garantir a preservação dos recursos**

1. Alocar recursos adequados e garantir a sustentabilidade econômica.
2. Monitorar o desempenho financeiro e proteger o patrimônio líquido da organização.
3. Avaliar o desempenho do diretor executivo em relação às metas.
4. Estabelecer políticas institucionais importantes.
5. Contribuir para a geração ou obtenção de recursos (podem ser tangíveis e intangíveis).

### **b. Categoria 2: Garantir que os recursos sejam usados de forma eficiente e eficaz para o cumprimento da missão:**

6. Compreender a missão, a visão, os princípios e os valores da organização.
7. Estar familiarizado com os programas da organização.
8. Ter um plano de trabalho anual para garantir o funcionamento adequado do NSC e da organização.

### **c. Categoria 3: Garantir a conformidade com as leis e o comportamento ético:**

9. Garantir a conformidade com os requisitos legais: supervisão legal e ética.
10. Acompanhamento de questões legislativas e regulatórias.
11. Promover a imagem pública da organização.

## **B. Modo estratégico**

12. Compreender as funções e responsabilidades do conselho diretivo.
13. Participar do desenvolvimento e da aprovação do plano estratégico da organização, em parceria com o DN e em alinhamento com a HFHI.
14. Monitorar a implementação do plano estratégico.
15. Recrutar, apoiar e avaliar a pessoa que terá responsabilidades gerais de gerenciamento.
16. Aproveitar as conexões e redes dos membros da CDN para influenciar as decisões de políticas públicas.

17. Estabelecer equipes de trabalho dentro do CDN (comissões e/ou comitês) conforme necessário para garantir o bom funcionamento da organização.
18. A CDN deve liderar e se apropriar do processo de gerenciamento de riscos corporativos fornecido pela HPHI e garantir que o DN e a equipe da organização nacional (ON) implementem uma estrutura de gerenciamento e mitigação de riscos adequada ao tamanho da instituição.

### **C. Modo generativo**

19. Pense estrategicamente como um conselho.
20. Compreender o contexto (cenário de financiamento, ambiente de política pública, outros atores organizacionais etc.) no qual a organização trabalha.
21. Criação de uma diretoria diversificada e inclusiva, comprometida com a equidade.
22. Assegurar processos de avaliação e fortalecimento para que os órgãos de governança aumentem sua contribuição para o cumprimento dos objetivos e da missão.
23. Ter um alto nível de comprometimento e envolvimento.

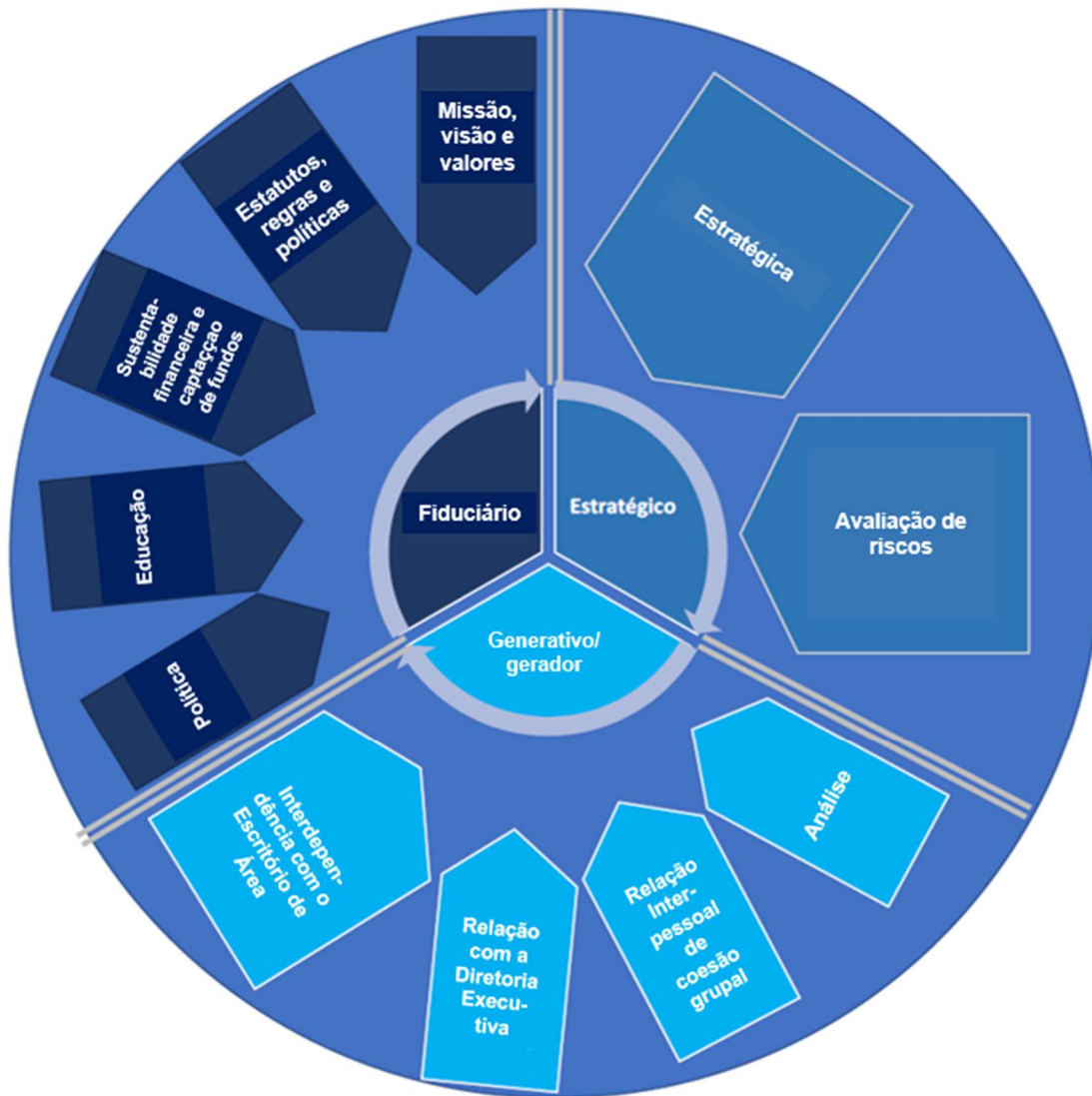
Posteriormente, a equipe da OA avançou no desenvolvimento de uma metodologia para avaliar o progresso na consolidação da governança em cada ON e na região em geral. Essa autoavaliação de desempenho<sup>4</sup> considera os três modos da estrutura teórica e, até o momento, 11 dimensões e 84 itens.

Com essa metodologia, seria possível ter uma avaliação futura do desempenho da CD das ONFs de forma abrangente, identificando áreas de oportunidade em cada modalidade (fiduciária, estratégica e regenerativa).

---

<sup>4</sup> Até o final do primeiro semestre de 2024, os primeiros aplicativos da ferramenta serão implementados

## Mapa conceitual para a avaliação de desempenho da CDN



### IV. Cenários de governança

<sup>5</sup>Em "Governance as Leadership", os autores desenvolvem uma estrutura de governança baseada em duas variáveis: (1) o grau de comprometimento dos diretores e (2) o grau de comprometimento da gerência executiva, em ambos os casos variando de "baixo" a "alto".

<sup>5</sup> No modelo de Governança como Liderança, usamos a palavra Engajamento para descrever o Engajamento do Conselho e o Engajamento dos Executivos, entendendo que isso abrange a participação ativa e o engajamento desses grupos na governança e na direção da organização.

## Cenários



Nessa combinatória, é gerada uma matriz com quatro cenários de governança.

- **Governança por decreto:** o conselho controla e dita as decisões, a gerência executa as ordens.
- **Governança por padrão:** o conselho e a diretoria são passivos, outros atores controlam a governança (por exemplo, funcionários, doadores etc.).
- **Governança generativa:** a diretoria e a gerência refletem e colaboram para explorar novas ideias e redefinir o objetivo com um forte senso de propósito.
- **Governança executiva:** a gerência substitui o conselho, o espaço generativo se desenvolve na gerência.

Essa abordagem serve como um recurso valioso que os diretores e a gerência podem usar como uma "**bússola**" para identificar em qual dos quatro cenários de governança a organização se encontra. Ao se posicionarem em um desses cenários - por **decreto**, **por padrão**, **generativo** ou **executivo** - os diretores poderão entender melhor a **dinâmica institucional** da organização e avaliar se essa abordagem é apropriada para a situação atual.

Algumas organizações podem se encontrar em um cenário de **governança por decreto** ou **governança por padrão** em tempos de crise, quando decisões rápidas e centralizadas precisam ser tomadas. Isso também pode ser apropriado quando a gerência executiva é altamente competente e precisa de mais autonomia para operar. Ambos apresentam riscos que merecem ser avaliados.

O uso dessa "bússola" não só permitirá que os membros do conselho tenham um diagnóstico de sua posição atual, mas também que **definam para onde devem evoluir**. Em muitos casos, seria recomendável avançar para um modelo **de governança generativa**, promovendo um equilíbrio entre pensamento crítico, inovação e eficiência operacional, ao mesmo tempo em que se mantém uma supervisão adequada e estratégica.

Essa abordagem convida à reflexão e ao diálogo dentro do Conselho diretivo para avaliar qual cenário é mais apropriado para a realidade da organização em um determinado contexto e como evoluir ainda mais em direção a um modelo de governança robusto e colaborativo. A capacidade de adaptar o estilo de governança ao contexto institucional é fundamental para a sustentabilidade e o sucesso da organização em longo prazo, e essa abordagem fornece um guia claro para facilitar a reflexão.