

Governança como Liderança

Repensando o trabalho dos conselhos diretivos sem fins lucrativos ⁽¹⁾

Introdução

Escolhemos este livro, "Governance as Leadership" (Governança como Liderança), dos autores Chait, William P. Ryan e Barbara E. Taylor, porque ele nos convida a um profundo exercício de reflexão sobre o papel essencial desempenhado pelos Conselhos diretivo em organizações sem fins lucrativos. Ao longo de suas páginas, o livro questiona as práticas tradicionais de governança e nos leva a reconsiderar o verdadeiro significado e importância da existência desses conselhos. No centro dessa reflexão está o conceito de propósito, um tema central que redefine e orienta o trabalho dos Conselhos diretivos.

O propósito, nesse contexto, refere-se à razão fundamental da existência de uma organização. Ele vai além dos objetivos imediatos e das metas operacionais; é a bússola que orienta todas as decisões estratégicas e garante que a organização permaneça fiel à sua missão e aos seus valores essenciais. Para os Conselhos diretivos, compreender e articular claramente o propósito é crucial, pois permite que eles liderem com uma visão coerente e alinhada com o impacto social que buscam gerar.

Um mundo onde cada pessoa tenha um lugar digno para viver

Em um mundo em que as estruturas organizacionais estão em constante evolução, os autores nos desafiam a olhar além das funções convencionais de supervisão e gerenciamento. Eles nos convidam a refletir sobre como os Conselhos diretivos podem e devem liderar com um propósito claro, tornando-se motores de inovação e mudança em suas organizações. É um chamado para repensar não apenas como esses órgãos de governança funcionam, mas também qual é a sua missão fundamental no contexto mais amplo do impacto social que buscam gerar.

A seção abaixo é um trecho que resume essas ideias, oferecendo ao leitor uma oportunidade de reavaliar e renovar seu entendimento sobre liderança, governança e, acima de tudo, propósito na área sem fins lucrativos.

Área de fortalecimento da governança
HPHI América Latina e Caribe

¹ "Governance as Leadership" Chait, William P. Ryan e Barbara E. Taylor, Board Source - Wiley 2004

Sinopse, ideias principais

As diretorias das organizações sem fins lucrativos de hoje têm várias funções e responsabilidades. Embora enfrentem demandas crescentes para supervisionar a prestação de contas, o desempenho organizacional, a integridade e a conformidade (que tradicionalmente têm sido seu foco), eles também compartilham um papel de liderança com a gerência executiva no avanço da missão de suas organizações. Essa última responsabilidade, no entanto, pode ficar em segundo plano em relação às demandas mais urgentes dos conselhos e pode ser difícil de ser executada de forma consistente.

Os autores propõem uma mudança na forma como os conselhos diretivos de organizações sem fins lucrativos abordam sua função de liderança. Em vez de se concentrarem apenas nas funções tradicionais de supervisão e tomada de decisões, eles argumentam que os conselhos eficazes precisam adotar uma abordagem mais estratégica e visionária. Para isso, eles propõem a estrutura "Governança como Liderança", que é composta por três imperativos principais:

1. **Fomentar a capacidade de olhar para o futuro:** esse imperativo enfoca a importância de os conselhos diretivos não apenas abordarem os problemas atuais, mas também desenvolverem uma visão de longo prazo para a organização. Os conselhos são incentivados a serem proativos e a adotar uma perspectiva crítica e estratégica.
2. **Agir além da autoridade:** Aqui, os autores destacam a importância de os conselhos estarem dispostos a tomar medidas ousadas e ir além de suas funções tradicionais. São incentivadas decisões ousadas e a exploração de novas oportunidades de crescimento e impacto.
3. **Garantir a relevância da missão (Voz dos constituintes):** esse imperativo se concentra na importância de ouvir as diversas partes interessadas (doadores, líderes sociais, beneficiários, empregadores etc.) e garantir que a organização esteja alinhada com sua missão e atenda às necessidades daqueles a quem serve.

Em resumo, "Governança como Liderança" defende uma transformação na forma como os conselhos diretivos das organizações sem fins lucrativos abordam sua função, exigindo uma abordagem mais estratégica e proativa para lidar com desafios e oportunidades de longo prazo.

As perguntas críticas nas quais os autores se concentram e tentam responder são:

1. Por que há tanta retórica sobre a importância e a centralidade dos conselhos diretivos de organizações sem fins lucrativos, mas tantas evidências empíricas e anedóticas de que os conselhos diretivos são apenas marginalmente relevantes ou intermitentemente consequentes?
2. Por que há tantos manuais, folhetos, seminários e workshops sobre "como governar", mas há uma desilusão generalizada com o desempenho do conselho e com os esforços para melhorar sua eficácia?
3. Por que as organizações sem fins lucrativos se esforçam para recrutar os melhores e mais brilhantes membros para a diretoria, mas depois permitem que eles definam coletivamente, em um ambiente que é mais intelectualmente inerte do que vivo, com membros da diretoria mais desinteressados do que cativados e envolvidos?
4. Por que tem havido uma enorme quantidade de novas ideias sobre organização e liderança (gerando e inspirando novas práticas), mas nenhuma reconceitualização substancial da governança sem fins lucrativos; apenas mais orientações e exortações para fazer melhor o trabalho que tradicionalmente se espera que os conselhos façam?

Em geral, mantém-se uma concepção "restrita" dos conselhos diretivos, como meros instrumentos de prestação de contas, guardiões, depositários e, às vezes, também fornecedores de bens tangíveis. A proposta é trabalhar em uma estrutura conceitual para repensar o papel do conselho de administração na governança.

Os autores argumentam que a raiz do problema é que, na prática, os conselhos não têm um forte senso de propósito. Por trás do problema de desempenho está o problema do propósito: os conselhos de administração geralmente não conseguem ver a relação entre seu trabalho e a missão da organização. Isso faz com que seja mais difícil para eles se envolverem e desfrutarem de seu trabalho. As organizações e o sistema mais amplos pressionam para que os conselhos sejam entidades focadas na prestação de contas. Embora essa seja uma função necessária, é apenas uma parte de seu "objetivo".

Enriquecer o trabalho do conselho é fundamental para melhorar seu desempenho. As pessoas ficam mais motivadas quando estão interessadas e engajadas em seu trabalho e, se estiverem mais motivadas, doarão mais de seu tempo. A pergunta é: Como você enriquece o trabalho do conselho?

O livro combina duas *histórias* conhecidas, uma sobre liderança e outra sobre governança, em uma nova história sobre **governança como liderança**. Os autores propõem combinar liderança e governança de uma nova maneira e dar a ela uma nova expressão: **governança como liderança**, o que também possibilita oferecer aos membros do conselho um trabalho mais significativo e transcendente.

Nesse sentido, o livro desafia o pensamento tradicional sobre o papel dos conselhos diretivos de organizações sem fins lucrativos com uma nova estrutura para entender *as* maneiras pelas quais os conselhos governam. Muito tem sido escrito sobre liderança, mas pouco sobre governança; e a maior parte da literatura sobre conselhos de administração está preocupada com o *que* os membros do conselho devem e *não devem* fazer, suas funções e responsabilidades, concentrando-se principalmente em questões de controle e prestação de contas.

Os autores descrevem dois modos de governança bastante conhecidos: *fiduciário*, que exige disciplina financeira, supervisão administrativa e fidelidade à missão da organização; e *estratégico*, que trata do alinhamento das capacidades internas, dos pontos fortes e fracos da organização sem fins lucrativos com as oportunidades externas para maximizar o impacto social. Além disso, eles propõem um terceiro modo: *generativo*, que é a capacidade dos participantes de lidar com "a percepção, o monitoramento, a identificação ou o reconhecimento de problemas e oportunidades" que impulsionam a estratégia, a política e a solução de problemas em uma organização. Além disso, eles sugerem que, embora as funções fiduciárias e estratégicas sejam um território familiar para a maioria das organizações, *é realmente no modo generativo que existem as melhores oportunidades para um conselho de administração agregar valor exclusivo*

Os membros do conselho e os gerentes tendem a se concentrar em determinados processos poderosos que, segundo eles, moldam suas organizações, incluindo a definição da missão, o planejamento estratégico, o desenvolvimento de programas e vários tipos de solução de problemas. Mas esses processos são, na verdade, moldados por outro processo poderoso: o pensamento generativo. O pensamento generativo impulsiona todos os outros processos. Ele define os problemas que resolvemos, determina o que precisa ser decidido antes de tomarmos decisões, sugere o que vale a pena como estratégia antes de desenvolvermos um plano estratégico. O livro argumenta que, se os conselhos não estiverem envolvidos nesse pensamento generativo, não governarão plenamente

De fato, argumentam os autores, é quando o conselho consegue trabalhar em todos os três modos que ele pode transcender a função de supergerente e exercer ou promover a verdadeira governança. "Governança como Liderança" é um roteiro para chegar lá, fornecendo ideias e exemplos para conselhos de administração, executivos e outros que buscam novas maneiras de pensar, possibilitar e modelar uma melhor governança sem fins lucrativos.

O que há de especial no que os membros do conselho podem contribuir por meio do pensamento generativo? Em primeiro lugar, eles têm uma responsabilidade única de se envolver nesse trabalho. Sua responsabilidade é

desenvolver as metas e os propósitos da organização, e isso significa trabalhar nesse modo generativo, que é onde as metas e as estratégias realmente tomam forma. Felizmente, eles também estão bem-posicionados para fazer isso. Obviamente, eles estão comprometidos com a organização e compreendem parte de sua complexidade, mas, em sua melhor forma, também têm o distanciamento necessário para pensar criticamente sobre a organização. E, como um coletivo, os conselhos podem apoiar a equipe executiva na incorporação de múltiplas perspectivas em um diálogo generativo, o que realmente beneficia a troca de pontos de vista e abordagens. Em outras palavras, eles enriquecem a discussão e oferecem oportunidades para tirar novas conclusões e definir a direção de uma organização.

Isso significa que todas as pessoas do conselho precisam ser “pensadoras generativas”? E a pessoa que é recrutada especificamente porque tem, por exemplo, experiência em supervisão financeira e responsabilidade fiduciária? Nem todas as pessoas, mas todos os conselhos diretivos, devem ser capazes de governar de forma generativa. Algumas pessoas estarão mais inclinadas a fazer isso do que outras. Certamente, todos os membros do conselho usam o pensamento generativo em seus “trabalhos diários”. Eles o fazem tacitamente; e os diretores executivos o fazem o tempo todo. O que se recomenda é que o processo de análise e proposta estratégica seja trazido para a sala da diretoria, explicitamente identificado e integrado ao trabalho de governança da organização.

Esse tipo de análise e reflexão precisa ser feito de forma explícita. O fato de a diretoria ser explícita e reflexiva é o que separa o pensamento generativo, que geralmente é informal, da governança generativa, em que a diretoria discute intencionalmente as questões e os problemas que orientam a estratégia e a tomada de decisões.

Estar ciente e explicitar os três modos de governança pode ajudar nas deliberações da diretoria. Muitas vezes, alguns membros do conselho refletem e conversam de maneira fiduciária, outros de maneira estratégica e talvez alguns de maneira generativa, e todos acabam conversando e interagindo uns com os outros. Identificar esses modos e estar ciente das maneiras pelas quais eles estão operando pode ajudar os conselhos a perceber quando podem estar governando demais de uma maneira e como incentivar uma conversa melhor.

Por que seria interessante para os membros do conselho governar dessa forma? A maioria dos membros do conselho se junta à organização porque deseja fazer um trabalho significativo e importante. No entanto, cada vez mais, os conselhos estão sendo orientados a se concentrar quase que exclusivamente no trabalho fiduciário. As pessoas entram para os conselhos para contribuir com as missões e os valores das organizações. O trabalho generativo permite isso. É por isso que ele pode tornar o trabalho dos conselhos mais atraente e interessante.

Quem deve ser responsável por introduzir e facilitar essa abordagem? O ideal é que o presidente do conselho e a diretoria executiva, juntos como uma dupla, facilitem a introdução dessa abordagem para que ela seja eficaz. Eles podem começar abrindo oportunidades para o trabalho generativo na diretoria, levantando questões e temas generativos de forma explícita.

Como você reconhece uma oportunidade para essa abordagem quando ela surge? Por definição, as questões generativas tendem a ser incômodas, preocupantes, iminentes, irritantes ou intrigantes. Além disso, elas não se apresentam como perguntas claramente formuladas; não são meramente questões técnicas e não têm uma única resposta correta. Elas envolvem julgamentos de valor e abordagens. Além disso, com muita frequência, as questões a serem abordadas estão embutidas ou inseridas em questões que poderiam ser deliberadas estrategicamente ou de maneira fiduciária. O que é realmente crucial é que, à medida que a gerência executiva se aprofunda em uma questão geradora, o conselho se envolva e, junto com a gerência executiva, trabalhe em conjunto para desenvolver uma estratégia, evitando chegar à mesa do conselho com conclusões.

Com muita frequência, é a gerência executiva que faz todo o raciocínio ou análise generativa e apresenta uma recomendação ao conselho. O conselho diretivo *se envolve tarde demais e muito pouco no trabalho generativo*. É exatamente isso que precisa mudar. Para a gerência executiva, isso envolve assumir riscos, como envolver o conselho

em questões ou assuntos que a gerência executiva não terá, por definição, uma resposta clara ou única a oferecer. Essa atividade de pensamento gerador geralmente é realizada pelos diretores com alguns conselheiros de confiança: pessoas que os ajudam a moldar suas ideias e que os empurram em direções diferentes. Levantar essas questões com a diretoria, sem ter, por definição, uma resposta clara a oferecer, pode fazer com que a gerência sinta que está assumindo riscos com sua figura de autoridade.

Como o conselho pode apoiar a gerência executiva nesse aspecto? Ambos os lados precisam deixar claro que esse não é um jogo de soma zero: o conselho não está tentando tirar o pensamento generativo do diretor executivo. Os conselhos e os diretores executivos devem compartilhar o trabalho, ambos devem participar.

É também uma questão de confiança. Mais uma vez, muitos CEOs criam o pensamento generativo informalmente, e alguns o fazem com consultores que podem incluir membros da diretoria. O ponto aqui é que esse é um processo que também pertence à sala da diretoria.

Muitas vezes ouvimos a gerência executiva reclamar que seus conselhos não "entendem" e, portanto, tentam manter os membros do conselho longe do trabalho generativo. Aproximar a diretoria pode realmente envolver os membros e ajudá-los a ganhar a confiança da gerência executiva. É claro que o conselho deve ser respeitoso. O pensamento generativo nunca deve ser uma reflexão tardia. Os membros precisam fazer perguntas no momento certo, e não reabrir tudo no último minuto, o que é frustrante para a gerência executiva e debilitante para o grupo. O objetivo é ser desafiador e produtivo, ajudar a equipe com o pensamento generativo, mas não se envolver na busca de falhas, como seria feito no modo fiduciário.

Para a governança generativa, o desafio não é apenas quais informações a gerência executiva traz para o conselho, mas que tipo de aprendizado ativo o conselho pode fazer junto com a gerência executiva. Os autores defendem o que eles chamam de "trabalho de fronteira", em que os membros do conselho trabalham na "interseção" entre a sala do conselho e a comunidade mais ampla, o contexto; ou a sala do conselho e a própria organização, para dar sentido ao seu ambiente e iniciar o tipo de pensamento que acaba gerando ideias para a estratégia.

Quais são alguns sinais de que o pensamento generativo está ocorrendo? Há muitos sinais na linguagem que as pessoas usam. Por exemplo, "Não se trata realmente de... X?" ou "E se olharmos as coisas dessa forma?" Esses tipos de frases ou perguntas indicam que as pessoas estão tentando iniciar uma conversa generativa, de criação e aprendizado.

As maneiras pelas quais as pessoas usam a história também são importantes: Ao falar sobre "Nós sempre..." "Desde então..." - essas frases são quase sempre seguidas pela tentativa de alguém de enquadrar o trabalho da organização de uma determinada maneira, e o trabalho do conselho envolve decidir se isso, "o sentido das coisas", é realmente apropriado.

Que tipo de perfil as organizações devem procurar para obter uma governança generativa? Em relação ao processo de recrutamento do conselho e ao foco em determinados tipos de experiência ou habilidades, parece que algumas habilidades específicas, como, por exemplo, captação de recursos, supervisão financeira e de programas, sempre serão necessárias como habilidades-chave procuradas nos membros do conselho. Os autores propõem que se procurem novos membros para o conselho como se estivessem procurando uma pessoa para a gerência executiva. É preciso observar não apenas suas habilidades técnicas, mas também seus ativos intelectuais mais amplos. Como a pessoa pensa? Que curiosidade ela mostra? Quais são as possibilidades de que desafie a outros?

Até que ponto eles estariam dispostos a trabalhar e lutar de forma colaborativa? E as diretorias também são instadas a pensar em termos de desenvolvimento: o indivíduo pode desenvolver as práticas e normas necessárias para trabalhar em todos os três modos?

Muitos conselhos diretivos tiveram desempenho limitado, em parte porque o campo tem restringido a própria ideia de governança, transformando-a em uma função de "policiamento" ou "controle". O modo generativo na governança é uma oportunidade de ampliar o próprio conceito de governança e não o limitar a uma forte inclinação para a prestação de contas, que é uma expectativa cada vez mais forte no contexto em geral, mas também para gerar mais governança.

Idealmente, começando pelos bureaux (presidentes e diretores executivos), eles devem analisar este artigo em conjunto para definir as mudanças que poderiam melhorar a qualidade e a centralidade da governança institucional. Esses ajustes devem então ser apresentados aos conselhos para discussão. É essencial entender que os conselhos e a gerência executiva estão intrinsecamente interligados.