

Organizações sem fins lucrativos e ONGs

Os quatro princípios da liderança de um conselho diretivo orientado por um propósito

Diante das desigualdades sistêmicas cada vez mais prementes, os conselhos diretivos das organizações sem fins lucrativos devem mudar sua forma tradicional de trabalhar e, em vez disso, priorizar o propósito da organização, demonstrar respeito pelo ecossistema em que operam, comprometer-se com a equidade e reconhecer que o poder deve ser concedido pelas pessoas que procuram ajudar.

Por **Anne Wallestad** | 10 de março de 2021



(Foto de [Istock/piranka](#))

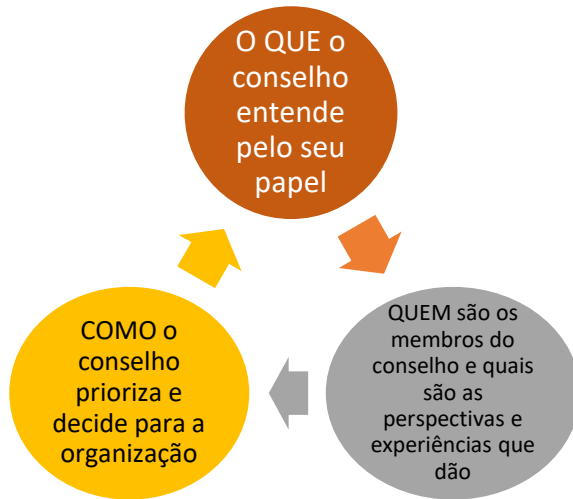
À medida que nosso país se torna cada vez mais consciente de suas próprias e profundas desigualdades sistêmicas e há muito tempo exige reflexões sobre como as instituições devem mudar, o setor social está fazendo perguntas importantes sobre quem e o que precisamos ser para seguir em frente. Por exemplo: as diretorias de organizações sem fins lucrativos, como existem hoje, estão preparadas para governar as organizações de bem social pelas quais são responsáveis?

Alguns acreditam que os conselhos diretivos têm falhas demais para fazer parte da solução, mas muitos outros querem capacitá-los para que sejam os órgãos de liderança que precisam ser para avançar e acelerar o potencial de impacto positivo do setor social. Como líder da BoardSource, não é surpresa que eu acredite profundamente na importância e no potencial dos conselhos de diretivos de organizações sem fins lucrativos. No entanto, a BoardSource também acredita que, da forma como funcionam atualmente, os conselhos não estão bem-posicionados para nos guiar em direção a um futuro mais equitativo como sociedade. Isso nos levou a refletir sobre porque esse é o caso e o que seria necessário para mudar.

A situação atual dos conselhos diretivos

Os conselhos diretivos são uma estrutura de liderança única e curiosa. Eles têm um poder significativo, mas somente como um coletivo, pois nenhum membro individual do conselho pode agir de forma independente. Eles se situam acima e fora da estrutura organizacional, com uma função de prestação de contas aos que estão fora e aos que estão dentro da organização. E, exceto pelos parâmetros básicos das diretrizes estruturais de cada país, eles têm uma

estrutura totalmente flexível, regida apenas por seus estatutos, que eles mesmos têm o direito de modificar.



A relação entre a função, a composição e a tomada de decisões do conselho diretivo.

Por todas essas razões, um conselho diretivo pode se redesenhar de várias maneiras, desde que tenha a vontade coletiva de fazê-lo. Essa é a beleza e o desafio de uma estrutura de conselho: somente um conselho tem o poder de mudar a si mesmo; e os conselhos podem interpretar e aplicar suas próprias expectativas sobre suas funções e responsabilidades. Na maioria dos aspectos importantes, os conselhos são seu próprio mecanismo de prestação de contas. Essa estrutura pode funcionar maravilhosamente ou falhar miseravelmente, dependendo de como o conselho é moldado e autogerenciado.

Como resultado, os conselhos tendem a autodefinir suas responsabilidades mais essenciais, organizando-se em torno de sua interpretação do que é mais importante. Por exemplo, quando os conselhos são vistos principalmente como um órgão de captação de recursos, é provável que sejam moldados pelo acesso à riqueza e às redes de indivíduos ricos. Mas o que acontece quando um conselho orientado para a captação de recursos se envolve em um trabalho estratégico que exige uma compreensão profunda do trabalho que a organização realiza e da comunidade que ela busca atender? Ou quando contrata um executivo que está bem-posicionado para conquistar e manter a confiança das partes interessadas da organização? Ou quando toma decisões organizacionais difíceis que devem ser validadas pelas pessoas e comunidades que seu trabalho afeta? O que acontece com um conselho que se vê principalmente como um órgão de supervisão financeira ou jurídica, mas que está mal equipado para lidar com os desafios mais estratégicos que precisa enfrentar?

Nesses cenários, as organizações têm duas opções muito problemáticas:

1. deixar o conselho diretivo de lado em todas as principais decisões estratégicas, o que torna a organização extremamente vulnerável à transição do CEO ou a problemas de liderança; ou
2. tomar decisões com base em orientações mal-informadas, o que é um desafio em qualquer contexto, mas especialmente quando se leva em conta o possível impacto negativo sobre as pessoas mais vulneráveis e marginalizadas de nossa sociedade.

De acordo com o último relatório da BoardSource, [*Leading with Intent \(Liderando com Intenção\)*](#), que é uma pesquisa com mais de 800 diretores e presidentes de conselhos de instituições beneficentes públicas, os conselhos sem fins lucrativos estão atualmente

- –Quando perguntados sobre a importância do desempenho do conselho, em 18 áreas de responsabilidade do conselho, 70% dos diretores executivos classificaram a captação de recursos como "muito importante", acima da maioria das outras categorias de desempenho do conselho (incluindo pensamento estratégico, definição da direção estratégica da organização, conhecimento dos programas da organização e compreensão do contexto no qual a organização trabalha).
- | *Desconectados das comunidades e das pessoas que atendem* Quase metade (49%) dos CEOs afirma não ter os membros certos em seus conselhos para "estabelecer confiança com as comunidades que atendem". Apenas um terço das diretorias (32%) atribui alta prioridade ao "conhecimento da comunidade que atendem" e menos ainda (28%) ao "pertencimento à comunidade que atendem". (Deve-se observar que essa pergunta não era uma classificação obrigatória, o que significa que os entrevistados não estavam limitados a uma única área de "alta prioridade" e podiam selecionar "alta prioridade" para qualquer um dos critérios listados).
- *Desinformados sobre os ecossistemas em que a organização opera* | Apenas 25% dos conselhos afirmam que "o conhecimento do trabalho ou do campo da organização" é uma prioridade ao recrutar membros para o conselho e apenas 11% priorizam "experiência anterior ou atual em uma organização/área de missão semelhante".
- | *Falta de diversidade racial e étnica* Além de os conselhos serem compostos majoritariamente por pessoas brancas (78% de membros brancos e 19% totalmente brancos), eles também não têm diversidade racial/étnica e relatam que sua composição racial/étnica afeta negativamente sua capacidade de compreender o ambiente operacional e o trabalho da organização; atrair e reter talentos (tanto da diretoria quanto da equipe); melhorar a posição da organização perante os financiadores, doadores e o público em geral; compreender como servir melhor a comunidade; e cultivar a confiança da comunidade a que servem.

Liderança orientada por objetivos

Precisamos ter uma conversa mais explícita sobre qual é o trabalho mais essencial de um conselho diretivo e como sua composição precisa mudar para apoiar esse trabalho fundamental. —E precisamos de uma nova orientação para a função de liderança do conselho, algo que a BoardSource descreve como "liderança do conselho orientada por objetivos", uma mentalidade caracterizada por quatro princípios fundamentais interdependentes e que se reforçam mutuamente, que definem como o conselho vê a si mesmo e seu trabalho:

- **Objetivo antes da organização:** priorizar o objetivo da organização em detrimento da própria organização.
- **Respeito pelo ecossistema:** reconhecer que as ações da organização podem ter um impacto positivo ou negativo no ecossistema circundante e comprometer-se a ser um agente respeitoso e responsável pelo ecossistema.

- **Mentalidade de equidade:** comprometer-se a promover resultados equitativos e questionar e evitar as maneiras pelas quais as estratégias e o trabalho da organização podem reforçar as desigualdades sistêmicas.
- **Voz e poder autorizados:** reconhecimento de que o poder e a voz da organização devem ser autorizados pelas pessoas sobre as quais o trabalho da organização tem impacto.

Objetivo antes da organização

Tradicionalmente, entende-se que os conselhos são "orientados pela missão", o que significa que o conselho é responsável por garantir que a organização faça um bom trabalho que promova sua causa. No entanto, embora a orientação para a missão se concentre no papel *da organização* em fazer o bem, acreditamos que os conselhos devem voltar a se concentrar no *propósito*: a razão fundamental da existência da organização.

Na BoardSource, consideramos a visão, a missão e os valores como elementos de propósito definidos de forma mais restrita:

- **Visão:** o estado futuro desejado.
- **Missão:** o papel de uma organização na realização de sua visão.
- **Valores:** os princípios e crenças que orientam a maneira como uma organização cumpre sua missão.
- **Propósito:** a razão de ser de uma organização no mundo, que é uma fusão dos conceitos de missão e valores em busca da visão.

Essa distinção pode parecer semântica, mas, na realidade, representa uma mudança profunda e substancial. A estrutura tradicional do conselho gira em torno da organização e de sua missão, com a organização no centro de seu próprio universo e esfera de influência. A aplicação do conceito de "propósito antes da organização" faz com que a organização deixe de ser o centro de sua própria gravidade, voltando ao seu propósito e à melhor forma de gerenciar seus recursos a serviço desse propósito.

—Quando o propósito de uma organização pode ser atendido por algo que não serve direta ou indiretamente à organização, ou até mesmo trabalha contra ela, a distinção entre uma função mais tradicional do conselho e um conselho com propósito fica bastante clara:

- **Estruturação tradicional da função do conselho:** o serviço do conselho opera a serviço de uma organização que busca promover o bem público. O conselho é o principal responsável por sustentar e apoiar a organização e sua capacidade de existir a serviço de sua missão.
- **Liderança do conselho orientada pelo propósito:** o serviço do conselho está a serviço do propósito da organização. O conselho é o principal responsável por gerenciar os recursos da organização e maximizar o impacto positivo a serviço desse objetivo ou causa principal.

—O dever de lealdade é um dos três deveres legais essenciais de um conselho diretivo em uma perspectiva legal que visa evitar a autonegociação e os conflitos de interesse. Na prática,

entretanto, o dever de lealdade é frequentemente interpretado como uma responsabilidade de pensar apenas na organização ao tomar decisões administrativas. Essa interpretação concentra desnecessariamente os membros do conselho na lealdade à organização como uma entidade corporativa. Em vez disso, os conselhos de administração devem concentrar sua lealdade no propósito ou na razão de ser da organização, na lealdade ao motivo pelo qual a organização existe e, por extensão, às pessoas e às comunidades que seu trabalho afeta. O que é melhor para o propósito e para a comunidade nem sempre é sinônimo do que é melhor para a organização.

Considere uma organização que esteja trabalhando em uma iniciativa de saúde pública para ajudar a educar sua comunidade sobre a vacinação. Se os grupos de foco mostrarem que o nome e o logotipo da organização confundem o público ou desviam a atenção das principais mensagens da campanha, a equipe ficará naturalmente desapontada. Mudar os anúncios representaria um custo adicional e removeria elementos positivos da marca da organização. Se a equipe levantar a questão junto à diretoria, uma diretoria orientada por um propósito procurará fazer com que essa conversa não seja apenas sobre o orçamento, mas sobre o que melhor permitirá que a organização avance na realização de suas metas. Além disso, ele não permitirá que os benefícios organizacionais do reconhecimento da marca atrapalhem a realização do que é melhor para esse propósito.

- **Um conselho tradicional pergunta:** O que é melhor para nossa organização?
- **Um conselho orientado por um propósito pergunta:** O que é melhor para o resultado social que buscamos?

Respeito ao ecossistema

Desde o ambiente de políticas públicas, as relações entre as organizações e seus programas, o ambiente de financiamento ou simplesmente a coexistência na mesma área geográfica, o contexto em que as organizações operam é importante. Entretanto, estar ciente dessa dinâmica muitas vezes não é uma prioridade para o conhecimento e a compreensão em nível de diretoria. Quando os membros do conselho são selecionados por sua especialização técnica, em áreas relacionadas à supervisão jurídica e financeira, e por sua capacidade de doar e captar recursos, os membros do conselho podem se concentrar nas definições mais restritas de governança do conselho e supervisão fiduciária, com perspectiva limitada sobre o trabalho da organização (e o contexto em que a organização opera). Isso é um problema.

Muitos conselhos se esforçam para resolver essa falta de conscientização sobre o ecossistema por meio da educação e da exposição dos conselhos aos programas, mas uma visão de segunda mão não é suficiente. Os conselhos precisam de *perspectiva*. O conhecimento dos ecossistemas em que a organização opera é uma parte essencial, mas saber quem são os outros atores não é suficiente. As organizações devem reconhecer que cada uma de nossas organizações faz parte de coletivos informais (ou formais) que trabalham para enfrentar os desafios sociais e seus impactos; as decisões e ações de organizações individuais afetam a força geral e o sucesso do ecossistema. Assim como na natureza, quando uma organização perturba o ecossistema, ela tem um impacto que pode ser sentido de forma muito real. Os conselhos diretivos e suas organizações precisam entender como suas ações podem afetar o ecossistema e considerar o impacto sobre o ecossistema como parte do processo de tomada de decisão. Se uma decisão for boa para a organização, mas ruim para o ecossistema, o conselho diretivo orientado por objetivos deve parar e considerar um caminho diferente.

Um exemplo pode ser uma organização que está procurando um novo local para seus programas físicos. Ao procurar possíveis locais, ela identifica um local ideal de acordo com seus critérios. No entanto, ele fica muito próximo de outra organização. Por ser maior e ter mais recursos do que a outra organização, a localização nesse local pode dificultar a retenção de participantes e financiadores de programas da outra organização. Uma diretoria orientada por um propósito procuraria entender o transtorno que isso poderia causar à outra organização e perguntaria se esse local cria um resultado adequado para o ecossistema geral.

- **Um conselho tradicional pergunta:** Como isso afetaria nossa organização?
- **Um conselho orientado por um propósito pergunta:** Como isso afetaria todos os atores e toda a dinâmica de nosso ecossistema? Isso nos ajudará, como um ecossistema, a fazer o melhor possível?

Mentalidade de patrimônio

A função do conselho na promoção da equidade não é unidimensional e envolve a adoção de uma mentalidade de equidade em todo o seu trabalho e tomada de decisões. Uma mentalidade de equidade não se refere apenas à alocação cuidadosa de recursos dentro da organização, à supervisão programática que desafia resultados díspares com base na raça e em outros fatores demográficos, à composição diversificada e inclusiva do conselho e ao compartilhamento de poder com e entre a equipe de funcionários; certamente se trata de todos esses aspectos.

Os conselhos desempenham um papel fundamental ao ajudar as organizações a entender o contexto em que trabalham e a melhor forma de priorizar recursos e estratégias com base nessa realidade. Nosso sistema norte-americano está repleto de desigualdades que são o resultado de decisões intencionais e sistêmicas criadas para favorecer alguns e prejudicar outros. A consciência de como as desigualdades sistêmicas afetaram nossa sociedade (e aqueles a quem os programas de uma organização buscam atender) cria oportunidades poderosas para aprofundar o impacto, a relevância e o avanço do bem comum. Por outro lado, a falta de compreensão pode levar a estratégias equivocadas e a um efeito prejudicial para os envolvidos no programa e para a comunidade como um todo.

Uma mentalidade de equidade baseia-se na consciência das desigualdades sistêmicas e compromete a organização a promover a equidade em tudo o que faz. Para fazer isso, a organização deve se perguntar como foi sua falha no passado e usar a promoção de resultados equitativos como critério para a tomada de decisões.

Tomemos, por exemplo, uma organização com um programa de desenvolvimento profissional grande e bem financiado. Como resultado da desagregação das avaliações do programa por raça, a organização descobre que seus programas são altamente eficazes com participantes brancos, mas ineficazes com participantes negros. Quando esses dados são compartilhados com um conselho orientado por objetivos, eles fazem perguntas profundas e ponderadas sobre o futuro do programa. Eles se responsabilizam e responsabilizam a equipe por ouvir profundamente os participantes negros do programa e desenvolver uma estratégia de mudança. Esses esforços podem levar a uma reformulação do programa ou a uma parceria com outra organização (com os recursos necessários para respaldar e apoiar a parceria). A diretoria pode até considerar uma transferência programática para outra organização mais adequada para administrar o programa e atender à vizinhança. Apesar dos incentivos financeiros para manter o status quo, uma mentalidade de equidade significa priorizar as estratégias e táticas que promoverão a equidade, mesmo que isso exija riscos ou perdas para a organização.

- **Um conselho tradicional pergunta:** Como nossa estratégia conduzirá nossa missão?
- **Um conselho orientado por um propósito pergunta:** Como essa decisão ou estratégia criará resultados mais equitativos? Existem maneiras de reforçar as desigualdades sistêmicas e, em caso afirmativo, o que estamos dispostos a fazer para evitar isso?

Voz e poder autorizados

Os líderes individuais que compõem os conselhos diretivos de organizações sem fins lucrativos refletem os valores e as crenças de uma organização sobre quem deve ter poder e a quem devem ser confiadas as decisões mais importantes. Quando os conselhos são formados de

uma maneira que os desconecta das comunidades que suas organizações devem servir, isso é um sinal de que a organização não está em parceria com a comunidade que deve servir. E, ainda mais problemático, indica que as organizações consideram essa uma forma perfeitamente aceitável de fazer negócios.

Na BoardSource, acreditamos que os conselhos diretivos têm a responsabilidade de se envolver e compartilhar o poder com as pessoas que seu trabalho afeta, inclusive no nível do conselho. Não basta ser bem-intencionado ou bem-informado; os conselhos têm a responsabilidade de se envolver diretamente com aqueles a quem procuram servir, de modo a garantir que as decisões organizacionais sejam tomadas no contexto de uma compreensão real dos ativos, necessidades, preferências e aspirações da comunidade. Isso requer ouvir atentamente as necessidades e experiências dos participantes do programa, mas vai muito além disso. Como Jim Taylor, da equipe do BoardSource, [enfatizou recentemente](#), não se trata apenas de discernimento e perspectiva, mas também de poder. Os conselhos diretivos devem ir além de convidar as pessoas com experiência de vida relevante para participar: eles devem compartilhar o poder, garantindo que essas experiências vividas sejam integradas à composição do conselho, com todos os direitos, responsabilidades e poder que vêm com o fato de ser um membro do conselho. Com base em nosso estudo mais recente, *Leading with Intent (Liderando com Intenção)*, sabemos que isso está longe de ser a realidade atual dos conselhos diretivos, conforme destacado acima.

Em uma atividade que a BoardSource realizou com CEOs e diretores executivos de organizações sem fins lucrativos, pedimos aos líderes que pensassem em um cenário hipotético, mas muito realista, no qual uma organização de desenvolvimento comunitário se depara com a melhor forma de atender seus membros no contexto de gentrificação rápida e severa, que está deslocando comunidades racializadas. Convidamos os participantes em pequenos grupos a considerar as questões que surgiriam nesse cenário e fornecemos um perfil da diretoria e de cada um de seus membros. No entanto, intencionalmente, ocultamos um fato vital dos participantes: demos a eles dois perfis de conselho radicalmente diferentes. Alguns grupos receberam um perfil de conselho que incluía diversas vozes da comunidade; os outros tinham um conselho dominado por pessoas de fora, inclusive algumas com interesses no tipo de desenvolvimento que impulsiona a gentrificação.

Depois de trabalhar por algum tempo em pequenos grupos, pedimos que refletissem sobre a capacidade de seu conselho (com base em sua composição) de tomar e representar as decisões da organização perante o público e as principais partes interessadas, inclusive o noticiário local. —A sala começou a se agitar quando alguns grupos compartilharam seu desconforto com o perfil de seu conselho: "Temos muitos desenvolvedores e banqueiros em nosso conselho que estão se beneficiando do desenvolvimento deste bairro e não temos ninguém do bairro. Isso não está indo bem. —Então, ouvimos os participantes do outro lado da sala dizerem: "Espere um pouco, do que você está falando? Temos muitas pessoas do bairro no conselho"

Nesse ponto, os grupos percebem que os pequenos grupos receberam perfis de conselho radicalmente diferentes. Portanto, discutimos como e por que as diferenças na composição do conselho são importantes. Um participante aponta que o conselho composto principalmente por incorporadores e banqueiros seria considerado por muitos como o "melhor" conselho, com base em metas e suposições de captação de recursos, mas que está mal equipado para tomar decisões em que a comunidade possa confiar. Muitas pessoas acenaram com a cabeça do outro lado da sala. —Em seguida, conversamos sobre o preço que pagamos como organizações e como sociedade quando os conselhos são compostos dessa forma.

A voz e o poder da comunidade nos conselhos são essenciais. Eles são o mecanismo para obter e manter a confiança necessária para realizar o trabalho das organizações sociais.

- **O conselho tradicional pergunta:** O que achamos* que é melhor (**sem refletir que "quem somos" influencia nossa perspectiva*).
- **Um conselho orientado por propósitos pergunta:** Nosso conselho é composto de forma a garantir que nosso poder seja fortalecido e inclua a comunidade afetada pelo trabalho que realizamos? Estamos fazendo o possível para ouvir o que as partes interessadas em nossos programas nos dizem que é mais importante?

Liderança orientada por objetivos: o Museum of Us

O Museum of Us de San Diego é um exemplo de liderança orientada por objetivos. Após um legado de mais de 40 anos como San Diego Museum of Man (e dez anos de trabalho para descolonizar suas práticas), foi tomada uma importante decisão de mudar seu nome. Nessa transformação organizacional, foram aplicados os quatro princípios de liderança orientada por objetivos do conselho de curadores:

Propósito antes da organização: É evidente que o Museum of Us leva a sério seu papel como uma organização que existe para expandir as mentes e o pensamento sobre a experiência humana. Eles estão dispostos a tomar decisões significativas para priorizar seu objetivo, mesmo com algum nível de sacrifício organizacional.

Mentalidade de equidade | O esforço de descolonização do museu começou com o reconhecimento de que muitos dos recursos culturais que eles mantêm foram adquiridos de maneiras muito problemáticas. Consequentemente, eles precisavam fazer o trabalho de devolver sistematicamente os pertences que haviam sido roubados, de uma forma ou de outra, aos seus legítimos proprietários. Isso levou a um conjunto muito mais amplo de iniciativas de descolonização que agora vão muito além dos recursos culturais e incluem as exposições e os programas educacionais do museu, bem como suas práticas de marketing, governança, recursos humanos e até mesmo de captação de recursos. A principal questão para a organização passou a ser: alguma prática específica (direta ou indiretamente) contribui para o colonialismo e a opressão sistemática? Em caso afirmativo, como a organização pode trabalhar melhor para mudar isso em parceria com as comunidades que busca atender?

Voz e poder autorizados | Tanto na decisão de mudar o nome do museu quanto em suas iniciativas de descolonização, o Museum of Us foi intencional em ouvir e compartilhar o poder. Eles ouviram atentamente o feedback da comunidade durante o processo de mudança de nome e colocaram as comunidades indígenas na vanguarda da decisão sobre a melhor forma de gerenciar sua propriedade, que o museu administra sem seu consentimento informado.

Respeito pelo ecossistema | O museu é um ator reflexivo no ecossistema. Um exemplo disso é sua prática de reconhecimento da terra, já que o museu está localizado na terra ancestral não cedida dos povos Kumeyaay, que vivem ali desde tempos imemoriais. Os reconhecimentos da terra estão presentes na entrada do museu, nas exposições, no site, nas assinaturas de e-mail dos funcionários, no início dos passeios, durante os programas públicos, em entrevistas à mídia, em eventos de arrecadação de fundos e antes de várias consultas e reuniões do conselho. Essas declarações são o primeiro passo para a construção de um futuro mais inclusivo que elimine a supressão contínua das vozes, vidas e história dos povos indígenas em todo o mundo.

Um olhar sobre o futuro dos conselhos diretivos orientados por objetivos

A liderança orientada por propósitos pode transformar a maneira como os conselhos são formados, atraindo líderes motivados e inspirados por princípios orientados por propósitos e, com o tempo, eliminando aqueles com inclinação diferente. A liderança do conselho diretivo orientada por objetivos explicita a diferença entre a governança do setor social (em oposição à governança corporativa) e a maneira pela qual as formas mais tradicionais de pensar sobre a governança sem fins lucrativos não reconhecem a singularidade das organizações do setor social e dos conselhos diretivos que as lideram. Aplicar os princípios da liderança do conselho orientada por propósitos significa inclinar-se para a busca de um bom propósito social no nível do ecossistema e afastar-se do protecionismo e da autopromoção no nível organizacional.

Para alguns membros da diretoria, essa será uma mudança empolgante e inspiradora em direção a um maior impacto social. Para outros, isso criará uma sensação de perda em relação à identidade pessoal e ao status, que estão interligados ao posicionamento da organização no cenário competitivo.

—No entanto, a liderança do conselho orientada por propósitos envolve uma mudança de mentalidade e orientação para que a função do conselho seja menos uma estrutura ou um conjunto de práticas técnicas e mais uma maneira de ser e pensar. É radical em sua simplicidade: uma mudança em larga escala para a liderança orientada por propósitos não só abordaria os desafios reais dos conselhos como eles existem atualmente, mas também criaria uma onda de conselhos e organizações profundamente conectados e interconectados em seu serviço para o impacto social positivo e a mudança no serviço comunitário.

A transição para a liderança do conselho orientada por objetivos pode começar sem uma ação coletiva inicial do conselho e não requer mudanças radicais imediatas na composição do conselho ou nos requisitos de liderança que possam paralisar qualquer ação em nível de conselho. Em vez disso, os Conselhos diretivos podem aproveitar a flexibilidade da estrutura existente como um recipiente e começar a preenchê-lo de forma diferente, com base em um novo entendimento da função do Conselho e do que é necessário em termos de pessoas, perspectivas e mentalidades necessárias para cumprir essa função.

A adoção de uma liderança de diretoria orientada por propósitos está absolutamente ao nosso alcance, pois é uma abordagem evolutiva. Não é necessário destruir a estrutura atual do conselho para criar algo novo do zero. A mudança para uma liderança de diretoria orientada por propósitos é transformadora, mas os passos iniciais são suficientemente incrementais para que todas as diretorias possam fazê-lo, inclusive a sua.

+++

O BoardSource é grato aos muitos parceiros e colegas cujas contribuições, reflexões e trabalhos anteriores ajudaram a moldar nosso pensamento e a tornar este artigo possível. Incluímos, entre outros, o trabalho de Jane Wei-Skillern (Network Leadership and Networked Organizations); Race Forward (Racial Equity Impact Assessment Guide); Heather McLeod Grant e Leslie Crutchfield (Forces for Good); os princípios do Impacto Coletivo iniciados pelo FSG Impact; o trabalho do TCC Group (Ecosystem Thinking and Relational Capacity); o Community-Engagement Governance™ Model and Engagement Governance Project; o trabalho de David Renz (Reframing Governance); a iniciativa Fund for Shared Insight (Listen4Good); e muitos outros.

Apoie a cobertura da *SSIR* de soluções intersetoriais para desafios globais. Ajude-nos a expandir o alcance de ideias inovadoras. [Faça sua doação hoje.](#)

Leia mais histórias de [Anne Wallestad](#).



Anne Wallestad ([@AnneWallestad](#)) é presidente e CEO da [BoardSource](#), uma organização sem fins lucrativos reconhecida mundialmente, focada no fortalecimento da liderança de organizações sem fins lucrativos no mais alto nível: o conselho diretivo.

DOI: 10.48558/s4zj-q994

Se você gostou deste artigo a ponto de imprimi-lo, não deixe de assinar o *SSIR*!

Direitos autorais © 2024 Universidade de Stanford. Projetado por Arsenal, desenvolvido por Hop Studios

Tradução: Habitat for Humanity International, América Latina e Caribe