

## Governança como liderança: entendendo os três modos e sua aplicação estratégica

Governance as Leadership (Governança como Liderança), de Chait, Ryan e Taylor, desafiam-nos a repensar o papel dos Conselhos Diretivos para além do controle e da supervisão. No centro de sua proposta está o propósito institucional, entendido como um guia estratégico e fonte de significado.

Essa abordagem convida os Conselhos Diretivos a liderar com visão, a assumir um papel ativo na transformação de suas organizações e a agir de forma consistente com o impacto social que buscam gerar.

Este documento captura essa visão e a vincula aos desafios atuais de Habitat como uma rede, fornecendo uma base para o fortalecimento da liderança dos órgãos de governança a partir do propósito para o qual foram convocados.

Área de Fortalecimento da Governança  
HPHI América Latina e Caribe

### Introdução: Governança como liderança

Escolhemos este livro, "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 Diretivos 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, entendido não como uma formulação retórica, mas como uma bússola estratégica que permite que o Conselho Diretivo se alinhe com o impacto que deseja gerar no mundo. A ideia de governança como liderança baseia-se no reconhecimento de que os órgãos de governança têm sido tradicionalmente reduzidos a funções de controle e conformidade, perdendo de vista sua capacidade de liderar por meio da visão, do pensamento crítico e da criação de significado coletivo.

Nessa estrutura, é proposto um modelo baseado em três modos de governança - fiduciário, estratégico e generativo - que permite que a complexidade da governança institucional seja abordada a partir de diferentes perspectivas, que não são mutuamente exclusivas, mas se reforçam mutuamente. Governar não é apenas controlar. É antecipar, interpretar, co-criar. E nessa jornada, o Conselho Diretivo não pode e não deve estar ausente.

### Os três modos de governança

O modelo desenvolvido por Chait, Ryan e Taylor distingue três modos de governança que coexistem e, portanto, todo Conselho Diretivo deve ser capaz de ativar, dependendo da natureza das questões em jogo e do momento institucional:

**1. Modo fiduciário:** lida com supervisão, conformidade regulamentar, proteção de ativos, controle orçamentário e integridade financeira. É a base ética e legal da governança.

Dessa forma, o Conselho Diretivo garante a integridade institucional: conformidade regulatória, controle financeiro, proteção da reputação e gerenciamento de riscos.

Principais funções:

- Aprovar orçamentos alinhados com a estratégia institucional.
- Revisar e atualizar as políticas exigidas pela HPHI e pelo país.
- Garantir a assinatura oportuna de contratos como o Contrato de Afiliação, o Contrato de Aliança e o Memorando de Entendimento.

- Avaliação da sustentabilidade financeira, assistência em auditorias, investimentos e desenvolvimento de recursos e financiamento adequados.

*Observação:* O manual de governança da HPHI identifica o "dever de lealdade, cuidado e obediência" como a estrutura ética central do modo fiduciário. Além disso, o CDN compartilha com o DN a responsabilidade de relatar e acompanhar os resultados da auditoria e a conformidade com os padrões.

**2. Modo estratégico:** envolve a orientação institucional para o futuro. Não se trata apenas de aprovar planos estratégicos, mas também de participar ativamente de sua formulação, análise de contexto, definição de prioridades e monitoramento do impacto.

Principais funções:

- Participar da construção do Plano Estratégico Nacional.
- Garantir o alinhamento com as estratégias globais da HPH.
- Analisar os indicadores estratégicos e o desempenho institucional.
- Antecipar mudanças no ambiente para adaptar as respostas locais.

*Da rede global:* O Acordo de Afiliação Nacional (AAN) e o Convênio de Aliança estabelecem uma arquitetura estratégica comum. O CDN é fundamental para traduzir essas orientações globais em ações relevantes nos contextos dos respectivos países.

**3. Modo generativo:** representa a capacidade do CDN de abordar questões indefinidas e não resolvidas, formular perguntas significativas, identificar padrões emergentes, interpretar dilemas e construir significados junto com a DN. Esse modo é fundamental para revitalizar o propósito institucional e exercer uma governança que não apenas responda ou reaja, mas proponha.

Principais funções:

- Formular perguntas para orientar a deliberação coletiva.
- Analisar os desafios institucionais a partir de várias perspectivas.
- Construir um significado compartilhado junto com a Diretoria Nacional.
- Cultivar a identidade, a cultura e o propósito da organização.

Exemplo prático: realizar sessões executivas regulares sem a equipe operacional para discutir questões estratégicas ou culturais com total liberdade.

<p><b>Prática:</b> o NSC pode pedir à equipe executiva que introduza cada apresentação relevante com uma "pergunta catalisadora". Isso estimula o pensamento generativo.</p>
--

## A tipologia de governança: quadrantes de liderança compartilhada

Uma das contribuições mais valiosas da estrutura teórica é a proposta de uma tipologia baseada em duas variáveis: o nível de envolvimento do Conselho Diretivo e o da Gerência Executiva. Combinando os dois fatores, são configurados quatro tipos de governança:

- Governança executiva: alto envolvimento do DN, baixo envolvimento do CDN. O Conselho se torna um aprovador passivo.
- Governança por decreto: alto envolvimento do CDN, baixo envolvimento da DN. Ocorrem tensões ou bloqueios operacionais.
- Governança por padrão: baixo envolvimento de ambos os atores. Prevaecem a inércia e o desalinhamento.
- Governança generativa: alto envolvimento do CDN e da DN, com visão compartilhada e trabalho colaborativo.

## Tipologia de governança



Essa matriz permite um diagnóstico realista da situação atual da governança em uma organização. Não se trata de julgar, mas de entender em que quadrante nos encontramos e se esse lugar nos permite sustentar o propósito institucional ou se ele precisa ser transformado. A mudança entre os quadrantes deve ser uma decisão consciente, estratégica e adaptativa, e não um requisito homogêneo para todas as organizações.

### Seis chaves para a Direção Nacional em um modelo de governança renovado

A transformação do modelo de governança não afeta apenas o CDN. Ela também exige uma mudança de mentalidade e de práticas por parte da Diretoria Nacional. A liderança executiva eficaz deve estar preparada para uma nova dinâmica de trabalho em conjunto com o Conselho. Aqui estão seis princípios essenciais:

1. **Não há tópicos proibidos:** garanta que no espaço do Conselho tudo possa ser discutido com abertura e confiança.
2. **Não ter todas as respostas:** aceitar que o papel da gerência nem sempre é ter a solução, mas facilitar perguntas valiosas.
3. **Convidar a discordância:** criar condições para o surgimento de diferentes visões sem ameaçar a liderança.
4. **Compartilhar poder e informações:** exercer liderança de forma colaborativa, compartilhar dados, decisões e propriedade.
5. **Ver a governança como parceria:** receber as perguntas do Conselho não como controle, mas como parte de uma responsabilidade compartilhada.

6. **Não se apegar ao passado ou avançar demais:** equilibrar a experiência acumulada com uma visão realista do ritmo institucional.

Essa mudança de abordagem fortalece a governança interdependente e consolida a diretoria e a gerência como **parceiros estratégicos na liderança da organização**.

### Estrutura teórica ampliada a partir da prática regional

A experiência acumulada por Habitat para a Humanidade na América Latina e o Caribe, por meio de seus processos de fortalecimento da governança, confirma que a distinção entre os modos não é útil apenas como uma ferramenta de análise, mas também como uma estrutura operacional para a elaboração de agendas de trabalho, distribuição de responsabilidades e avaliação de desempenho. Por exemplo, o modo fiduciário pode ser traduzido em práticas como o monitoramento regular de auditorias, a revisão de políticas institucionais e a avaliação de riscos financeiros. O modo estratégico é expresso na capacidade do CDN de questionar as suposições por trás dos modelos de intervenção, priorizar populações carentes ou alavancar parcerias para aumentar o impacto. O modo generativo se manifesta quando o CDN está envolvido na redefinição da identidade institucional em face de novos desafios ou quando lidera processos de cocriação da visão de futuro junto com a DN.

A estrutura conceitual também provou ser uma ferramenta poderosa para treinar os membros do Conselho, fornecendo uma visão clara e uma nomenclatura compartilhada que aumenta a qualidade das deliberações e fortalece o compromisso com a missão.

### Interdependência como um tema transversal

A rede HPH opera com base em princípios de interdependência e responsabilidade mútua. O CDN é um ator fundamental para traduzir essa interdependência em prática. Como essa interdependência é expressa nos três modos?

- *Fiduciário*: cumprir os padrões globais e proteger a reputação comum.
- *Estratégico*: Alinhamento das metas globais com os planos nacionais.
- *Generativo*: diálogo entre colegas (outros CDNs e HPHI) para desenvolver o aprendizado compartilhado.

A liderança generativa não apenas toma decisões, mas cultiva parcerias internas e externas para sustentar a missão comum em diversos contextos.

Da rede: A HPHI promove a governança interdependente. Isso requer capacidades geradoras de diálogo sinérgico para discernir o que **adaptamos**, o que **adotamos** e como traduzimos isso em nosso próprio contexto institucional.

### Interdependência como um sistema: riscos e lições aprendidas

A governança em organizações que fazem parte de redes globais, como a Habitat, acrescenta uma camada adicional de complexidade. Aqui, a interdependência não é apenas um princípio ético, mas uma prática organizacional que exige coordenação, respeito mútuo, padrões comuns e confiança.

Entretanto, quando essa interdependência não é bem compreendida ou gerenciada, ela pode levar a falhas significativas. A título de ilustração, podemos mencionar os seguintes casos:

- Oxfam (2018): Má conduta da equipe de campo e encobrimento institucional. A supervisão e a cultura organizacional falharam.
- World Vision (2016): desvio de fundos em áreas de conflito. Os controles financeiros e a supervisão dos escritórios locais falharam.
- Save the Children (2018): As alegações de assédio não foram tratadas com transparência. A cultura interna e a responsabilidade falharam.

Esses exemplos mostram que a governança interdependente exige estruturas sólidas de ética, transparência, monitoramento e aprendizado, com cada nível da organização assumindo a responsabilidade de forma sistêmica.

### Reflexão final: Governar a partir do propósito

A adoção do modelo dos três modos não é uma moda nem uma imposição conceitual. É um convite para repensar o trabalho do Conselho Diretivo em sua função de liderança. Liderar não se trata apenas de tomar as decisões certas. Trata-se de fazer as perguntas certas, ter conversas corajosas e alinhar as decisões com o propósito que nos une.

Quando um Conselho opera apenas no modo fiduciário, ele reduz seu potencial transformador. Quando consegue integrar os três modos, ele se torna um agente estratégico que não apenas cuida da organização, mas também a projeta para o futuro.

Em resumo, governar como liderança implica assumir que o Conselho Diretivo é uma comunidade de aprendizagem, que pensa sobre suas ações e aprende com elas; como tal, precisa de tempo, treinamento, prática e comprometimento para revelar seu verdadeiro valor.

### Bibliografía y fuentes consultadas

- Chait, R., Ryan, W. P., & Taylor, B. E. (2005). *Governance as Leadership: Reframing the Work of Nonprofit Boards*. BoardSource - John Wiley & Sons.
- BoardSource. (2023). *Resources and Toolkits for Nonprofit Boards*. [www.boardsource.org](http://www.boardsource.org)
- *Manual de Governabilidad para Juntas Directivas – Hábitat para la Humanidad Internacional (HPHI), Región América Latina y el Caribe, 2023.*
- *Gobernanza como liderazgo – Introducción y síntesis (Área de Gobernanza HPHI, Septiembre 2024).*
- *Gobernanza: Marco Teórico. Documento interno de referencia para el fortalecimiento de Juntas Directivas. HPHI, febrero 2024.*
- *Casos de estudio sobre fallas en la interdependencia – Organizaciones Internacionales. Documento elaborado por el Área de Gobernanza, septiembre 2024.*

- Presentación de la Red – Covenant-NAA-COS, HPHI (versión traducida y adaptada al español). Marzo 2025.
- Herramientas y ejercicios de autoevaluación y formación para los tres modos de gobernanza. HPHI – Región LAC, 2024.
- Entrevistas, talleres y sistematizaciones realizadas por consultores regional de HPH para el fortalecimiento de la Gobernanza en LAC (2022–2025).