

Garantindo a diversidade e as competências essenciais no CDN: Matrizes de competências e diversidade para os conselhos deliberativos nacionais Habitat para a Humanidade América Latina e Caribe

A matriz de competências garante que os membros do Conselho Deliberativo Nacional (CDN) tenham as habilidades, experiências e capacidades necessárias para o desempenho fiduciário, estratégico e generativo. A matriz de diversidade garante que essas capacidades estejam presentes em uma estrutura plural e diversificada, que reflita os valores e a missão da Habitat ao fortalecer a representatividade e a legitimidade do conselho. Ambas as matrizes são complementares.

1. Matriz de competências

Esta **matriz** constitui uma ferramenta fundamental para fortalecer a governança da Habitat, integrando de forma operacional o modelo de **“Governança como Liderança” (Governance as Leadership, de Chait, Ryan e Taylor)**, os **três modos de governança** (fiduciária, estratégica e generativa) e o **quadro de interdependência da rede global da Habitat para a Humanidade**.

O modelo de **governança interdependente** da Habitat reconhece que a relação entre a HPHI e suas organizações nacionais se baseia em **valores compartilhados, responsabilidade mútua e agregação de valor**, em que os órgãos de governança são responsáveis por garantir decisões alinhadas com a missão e com o plano estratégico para contribuir com a sustentabilidade e o impacto social.

Esses modos operam de forma articulada no exercício da governança, sob o princípio da interdependência, e encontram na matriz de competências um **veículo prático para sua aplicação**.

O **plano estratégico “50 por 50”**, que visa beneficiar 50 milhões de pessoas até 2030, exige conselhos diretivos capazes de acompanhar processos de crescimento sustentado, inovação em modelos de negócios e impacto escalável. Para isso, é necessário que os membros do CDN tenham **competências alinhadas às prioridades estratégicas nacionais**, que serão revisadas e atualizadas periodicamente à luz do plano estratégico local e das realidades contextuais.

Observação: essas competências servem como referência e devem ser revisadas e ajustadas de acordo com o plano estratégico vigente e as prioridades anuais do CDN.

1.1. Competências de especialização profissional

Competência	Descrição	Modos de governança
Finanças e sustentabilidade	Capacidade de compreender e analisar orçamentos, sustentabilidade financeira e riscos.	Fiduciário, estratégico
Conhecimento em habitação e habitat	Compreensão do setor de habitação social, das políticas públicas e das tendências de mercado.	Estratégico
Gestão de projetos e impacto	Capacidade de monitoramento e avaliação de projetos alinhados à missão e ao plano estratégico.	Fiduciário, estratégico
Relações institucionais e alianças	Capacidade de identificar, gerenciar e consolidar alianças com atores-chave.	Estratégico

Competência	Descrição	Modos de governança
Conhecimento normativo e regulatório	Compreensão dos marcos legais e das políticas relevantes para o funcionamento institucional.	Fiduciário

1.2. Competências transversais (Habilidades sociais e de liderança)

Competência	Descrição	Modos de governança
Liderança estratégica	Capacidade de liderar com visão de longo prazo e de tomar decisões alinhadas à missão e ao plano estratégico.	Estratégico
Trabalho em equipe e colaboração	Capacidade de facilitar espaços colaborativos, respeitando a diversidade de perspectivas.	Generativo
Comunicação eficaz	Capacidade de se comunicar com clareza em espaços internos e externos, fortalecendo a confiança.	Generativo
Tomada de decisões ágil	Capacidade de tomar decisões de qualidade em contextos de incerteza e mudanças.	Fiduciário, estratégico
Resolução de conflitos e negociação	Capacidade de gerenciar diferenças de forma construtiva.	Generativo
Adaptabilidade e visão global	Capacidade de contextualizar decisões locais em relação a marcos regionais e globais ("50 por 50").	Estratégico

1.3. Capital social

Competência	Descrição	Modos de governança
Rede de relações estratégicas	Capacidade de mobilizar relações nos setores público, privado e comunitário para abrir oportunidades e fortalecer o posicionamento.	Estratégico, Generativo

1.4. Compromisso e dedicação

- Sentido de pertencimento e compromisso com a missão.
- Dedicação estratégica, com uso eficiente do tempo.
- Flexibilidade para participar em diversas modalidades (presencial, virtual, comitês).

2. Matriz de diversidade

A **matriz de diversidade** complementa a **matriz de competências**, proporcionando uma abordagem integral que garante que os conselhos diretivos da Habitat operem sob o **quadro de governança interdependente** com **diversidade, equidade e legitimidade estratégica**, fortalecendo assim sua capacidade de **cumprir o Plano estratégico “50 por 50”** e os **três modos de governança**.

Essa matriz permite alinhar a composição do CDN com as prioridades de impacto, sustentabilidade e representatividade. Ao mesmo tempo, busca promover a equidade de gênero, a inclusão cultural e a diversidade de perspectivas na governança. Tudo isso contribui para fortalecer a legitimidade e o posicionamento da organização perante suas comunidades e aliados.

Dimensão da diversidade	Subcategorias/indicadores	Justificativa estratégica	Responsabilidade
Competências estratégicas	Desenvolvimento de recursos, finanças, incidência, tecnologia, legalidade	Alinhamento com o plano “50 por 50” e os modos de governança	Comitê de Governança
Gênero e equidade	Equilíbrio de gênero, liderança feminina, diversidade LGBTQ+	Missão de equidade e normas OCDE/ISO	CDN
Territorialidade	Representação regional	Pluralidade e legitimidade territorial	Comitê de Governança
Diversidade geracional	<35, 35-55, >55 anos	Legado institucional e visão multigeracional	Comitê de Governança
Representação setorial	ONG, empresas, academia, público, comunidade	Vínculo estratégico multissetorial	CDN e direção nacional
Diversidade de experiências	Governança, habitação, voluntariado, etc.	Compreensão do campo e liderança contextualizada	CDN
Inclusão cultural e étnica	Povos indígenas e outros grupos historicamente excluídos.	Coerência com a justiça social	CDN e direção nacional

3. Análise das lacunas na composição do CDN

A aplicação de uma análise de lacunas na composição do CDN é essencial, pois permite alinhar, de forma estruturada, a composição e as capacidades do CDN com as necessidades estratégicas definidas no plano estratégico e no plano “50 por 50” da Rede HPH.

Esse diagnóstico permite identificar lacunas entre a situação atual do CDN e o modelo de composição ideal previamente definido, considerando as dimensões de competências, diversidade, representatividade setorial e territorialidade. Dessa forma, facilita-se um processo de fortalecimento institucional baseado em evidências, que orienta estrategicamente a busca por novos membros, garante a sustentabilidade da governança e permite tomar decisões fundamentadas e coerentes com os objetivos de impacto, sustentabilidade e transformação que a HPH busca alcançar nos próximos anos.

Em outro momento, serão apresentados exemplos que ilustram como realizar uma análise de lacunas na composição do CDN.