

Governança não é estrutura – é dirigibilidade

Guto Scherer

Secretário Executivo – Fundação Ulysses Guimarães

A maioria das instituições acredita que tem um problema de governança quando, na prática, tem um problema de funcionamento. Criam conselhos, comitês, regimentos e estruturas formais, mas continuam tomando decisões mal informadas, reagindo a crises e operando sem direção clara.

O resultado é uma governança que existe no papel, mas não produz efeito real na qualidade das decisões.

Governança não é a existência de órgãos colegiados. Governança é a capacidade de dirigir a instituição.

A distinção é fundamental. Estrutura é forma. Dirigibilidade é função.

Em organizações maduras, conselhos não existem para validar decisões já tomadas pela gestão. Eles existem para definir rumo, supervisionar riscos e responsabilizar a execução. Quando essa lógica se inverte, e os conselhos passam a operar como instâncias de homologação, a governança deixa de ser instrumento estratégico e passa a ser um ritual burocrático.

Esse erro é comum no setor público, no terceiro setor e também em empresas privadas. Instituições investem tempo em organizar agendas, aprovar atas e cumprir formalidades, mas não estruturam o que realmente importa: informação qualificada para decisão.

Sem indicadores claros, sem leitura de contexto e sem perguntas bem formuladas, não há governança possível. Há apenas reunião.

A experiência recente de reestruturação da governança na Fundação Ulysses Guimarães evidencia esse ponto. O problema não estava na ausência de conselhos ou de normativas. A estrutura existia. O que faltava era dirigibilidade.

A mudança começou pela redefinição do papel da Secretaria Executiva. Em vez de operar como suporte administrativo das reuniões, passou a atuar como facilitadora técnica da governança. Isso significou, na prática, três mudanças estruturais.

A primeira foi a organização das pautas por nível decisório. Assuntos operacionais deixaram de ocupar espaço em reuniões de conselho, liberando tempo para discussão estratégica. Essa simples separação elevou imediatamente a qualidade das deliberações.

A segunda foi a introdução de um “painel de dirigibilidade”: um conjunto de indicadores institucionais apresentado previamente aos conselheiros. Com isso, o debate deixou de ser baseado em percepção e passou a ser baseado em dados.

A terceira mudança foi a preparação de perguntas qualificadas. Em vez de reuniões centradas em apresentações, passou-se a estruturar discussões orientadas por questionamentos estratégicos. Isso desloca o conselho de um papel passivo para um papel analítico.

Essas três medidas não alteram a estrutura da governança. Alteram sua capacidade de funcionamento.

E esse é o ponto central: a governança não melhora com mais regras. Melhora com melhor uso das regras existentes.

Outro aspecto frequentemente negligenciado é a separação entre governança e gestão. Quando conselhos entram na operação, a gestão perde autonomia e a responsabilidade se dilui. Quando a gestão não presta contas adequadamente, o conselho perde sua função. O equilíbrio entre esses dois polos é o que sustenta a dirigibilidade institucional.

Essa distinção também protege os próprios conselheiros. Sem clareza de papéis, aumenta-se o risco de responsabilização por omissão ou por interferência indevida. Governança mal estruturada não é apenas ineficiente, é juridicamente arriscada.

Ao tratar governança como dirigibilidade, a instituição muda o foco da pergunta. Em vez de “temos estrutura?”, passa a perguntar: “estamos conseguindo decidir melhor?”.

Se a resposta for negativa, o problema não é a ausência de conselho, de estatuto ou de comitê. É a ausência de sistema.

Dirigibilidade exige três elementos básicos: informação confiável, espaço adequado para decisão estratégica e clareza de responsabilidade. Sem esses elementos, qualquer estrutura será insuficiente.

Esse entendimento tem implicações diretas para o setor público e para o terceiro setor. Em ambientes onde os recursos são limitados e a pressão por resultado é constante, não basta cumprir formalidades. É necessário que a governança funcione como mecanismo real de orientação.

A governança que gera valor não é a que organiza reuniões. É a que melhora decisões.

E melhorar decisões é, no fim, o que define a capacidade de uma instituição de cumprir sua missão.