



NOVOS PARADIGMAS PARA TRANSFORMAR O MUNDO

GESTÃO COM
RESULTADO

INFORMAÇÕES
ESTRATÉGICAS

SOLUÇÕES DE
APRENDIZAGEM

TEMA

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO EM IES DE PEQUENO E MÉDIO PORTE COMO VIABILIZAR?



EVENTO GRATUITO
16/08.QUA 15H ÀS 16H

ACESSO DISPONÍVEL EM 16.08.17 - QUA - 15H ÀS 16H



Quando viabilizar?

- ❑ O mantenedor tiver **75** anos ou +;
- ❑ Em fases de troca de comando (transição);
- ❑ Momentos de crise/conflitos familiares/sócios;
- ❑ Se as regras não estiverem claras e estabelecidas;
- ❑ A partir da 2ª geração (2G, 3G, *nG*);
- ❑ Não existir sócios/herdeiros habilitados;
- ❑ Em fases de instabilidade/dúvidas no setor;

Modelo de 3 Círculos

1 – Familiares

2 – Sócios

3 – Executivos/Empregados

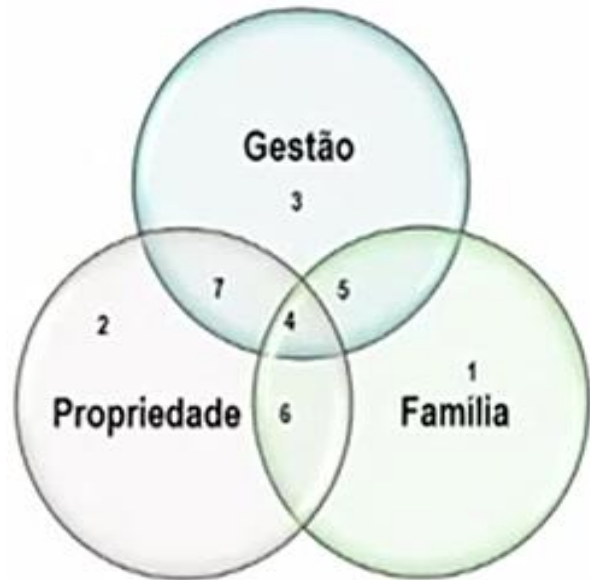
4 – Familiares/Sócios/Executivos

5 – Familiar/Executivos

6 – Familiares/Sócios

7 – Sócios/Executivos

Papéis e Responsabilidades



(Davis e Tagiuri - Harvard)

A falta de regras e definições claras é fator decisivo para a criação de conflitos. Muitas vezes os sócios e familiares perdem a referência dos reais objetivos pensados pelas gerações anteriores.

“Conflitos destacam-se como um dos maiores problemas das empresas nos mais variados ciclos de vida. São aflorados principalmente em processos de troca de comando.”

”Quando a empresa atinge o estágio da passagem do bastão, as complexas questões emocionais associadas à transferência de poder e liderança da geração mais velha para a mais nova começam a ficar mais sérias.”

O que fazer?

1

**Criar regras
claras**

Evitar discussões intermináveis, e ter regras e combinados para a hora de tomar decisões difíceis.

2

**Ter ajuda
externa**

Busca de apoio externo para validação e suporte às decisões dos sócios.
Implantar a GC.

3

**Grupos de
discussão**

A partir da 2ª Geração criação de C. de Família para definir diretrizes sobre o patrimônio.

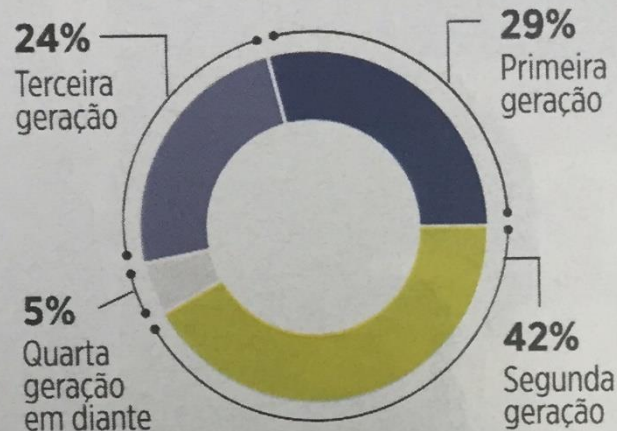
4

**Aproximar
os jovens**

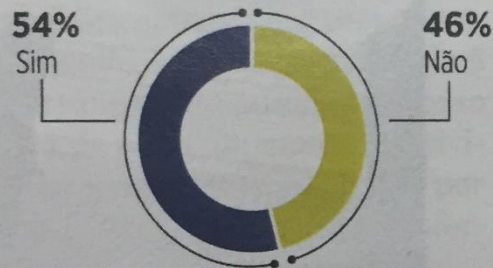
Aproximação dos jovens e participação deles, desde cedo, como ouvintes nas reuniões dos conselhos.

Realidade - Instituições Familiares

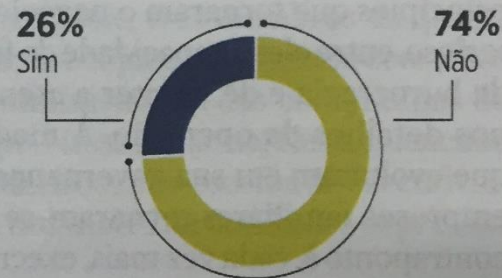
Geração à frente da empresa



A família estabeleceu regras para o ingresso de familiares em cargos executivos?

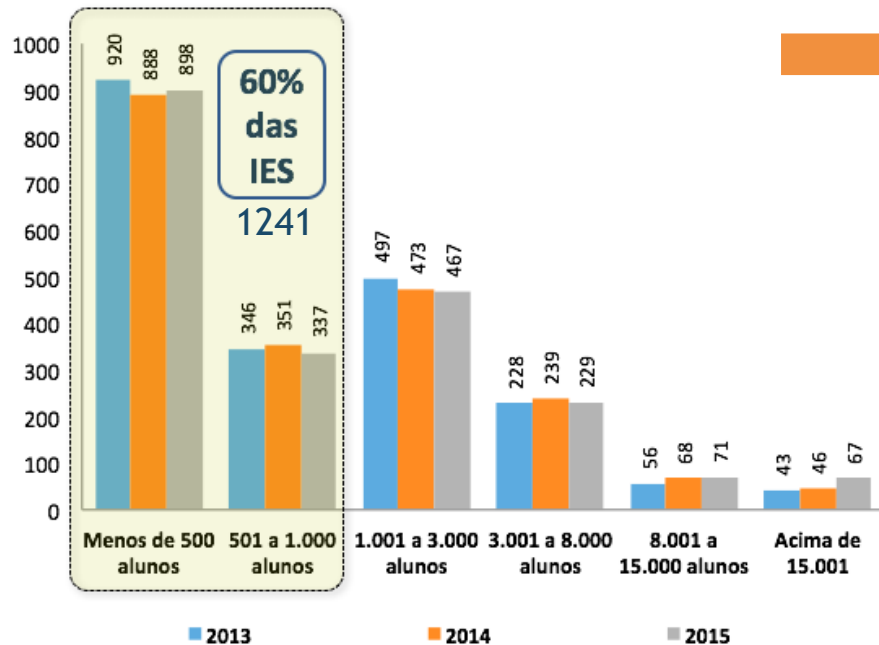


A família avalia o perfil e o potencial de seus membros antes de ingressar num cargo?



Fontes: Mckinsey e Bain&Company - Revista Exame - n.1116 - Jun./2016.

Porte das IES - Privadas - BR



Fonte: Estudos de Mercado Hoper - Abr./2017.

Desafios 2017-2

- Alcançar melhores resultados (acadêmicos e gestão);
- Efetuar ajustes nas modelagens (eficiência e inovação);
- Aplicar **sinergia** às modalidades.
- Mobilizar/**envolver** as equipes;
- **Simplificar** estruturas e estratégia (mantenedora)”;

CONSELHOS CA ou CO

Conselho de Administração ou Consultivo

- O Conselho de **Administração (CA) ou Consultivo (CO)**, é o órgão colegiado encarregado do processo de **decisão de uma organização** em relação ao seu **direcionamento estratégico**, e o principal componente do sistema de governança. Seu papel principal é ser **o elo entre a propriedade e a gestão**.
- É o guardião do objeto social e do sistema de governança. **É ele que decide os rumos do negócio**, conforme o melhor interesse da organização.

Conselho de Administração ou Consultivo

- Dentre as **responsabilidades** do CA ou CO estão, **discussão, aprovação e monitoramento de decisões**, envolvendo:
 - *Estratégia;*
 - *Política de gestão de pessoas;*
 - *Estrutura de capital;*
 - *Fusões e aquisições;*
 - *Código de Conduta.*
- *Contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente;*
- *Processo sucessório dos conselheiros e executivos;*
- *Sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada);*

3 Classes de Conselheiros

INTERNOS

- São diretores ou funcionários da empresa.

EXTERNOS NÃO INDEPENDENTES

- são aqueles que não têm vínculo atual, mas foram funcionários, prestadores de serviço ou mantiveram algum outro tipo de proximidade.

INDEPENDENTES

- apresentam como condição principal não ter qualquer vínculo com a sociedade e seus controladores.

Checklist do Conselho

Para tomar decisões de liderança

QUANDO ASSUMIR O COMANDO

- Ideia central;
- Seleção do CEO;
- Competência, arquitetura e *modus operandi* do conselho;
- Ética e integridade;
- Estrutura de remuneração.

QUANDO ATUAR EM PARCERIA

- Estratégia, alocação de capital;
- Metas financeiras, valor para o acionista, equilíbrio entre os *stakeholders*;
- Apetite para o risco;
- Alocação de recursos;
- Desenvolvimento de talentos;
- Cultura de resolução.

QUANDO FICAR DE FORA

- Atividades cotidianas;
- Operações;
- Áreas de autoridade delegada;
- Decisões não estratégicas;
- Ações excluídas pelo mandato do conselho.

ITENS BÁSICOS DA GC

Itens básicos do Conselho 1/2

1. Definição do perfil dos Conselheiros.
2. Estabelecimento das **regras básicas** para o funcionamento do conselho, incluindo:
 - a. **Calendário, Agenda e Duração das Reuniões, Temas Fixos e Específicos, Atas das reuniões e etc.**
 - b. **Normas de Funcionamento do Conselho.**
 - c. Atuação do Presidente e Líder do Conselho e estrutura de secretaria.
3. Elaboração das **descrições funções** do Conselho.
4. Construção e **operacionalização** do Regimento Interno do Conselho.

Itens básicos do Conselho 2/2

5. Definição do modelo de **avaliação de desempenho** dos Conselheiros.
6. Estruturação básica dos demais mecanismos de Governança:
 - a. **Implantação de comitês de assessoramento.**
7. Elaboração do **protocolo de conduta e ética da Instituição.**
8. Discussão sobre as **estratégias de acompanhamento do desempenho da IES.**

Questão chave a ser respondida

Pelo MANTENEDOR

“O que vou fazer com o tempo livre caso eu queira me afastar do dia a dia operacional, ficando e tomando as decisões “apenas” no Conselho?”

Como viabilizar o Conselho?

- ❑ Tomando decisões bem pensadas e discutidas;
- ❑ Envolvendo sempre os integrantes da família;
- ❑ Definindo regras e alçadas bem claras;
- ❑ Aprendendo a lidar com metas;
- ❑ Colocando apenas profissionais capacitados;
- ❑ Definindo um novo papel ao Mantenedor;
- ❑ Conscientizando que estamos em novo momento;



5 PERGUNTAS BÁSICAS

5 Perguntas básicas e fundamentais

que todo membro de conselho deveria fazer.

1. A composição do Conselho está adequada aos desafios vindouros da educação brasileira?
2. Que nota qualitativa podemos dar à capacidade estratégica dos conselheiros (negócio educacional)?
3. Posso o conhecimento e as informações necessárias sobre o negócio, mercado de atuação e concorrentes para tomar as decisões mais estratégicas à IES?
4. Estou suficientemente preparado e maduro para a escolha e nomeação do mais adequado CEO, ou Gestor principal da Instituição?
5. Possuímos equipe de gestão preparada para a perenidade da IES, pensando na consolidação do setor, na expansão da modalidade EaD e na chegada de novas tecnologias?



A PUBLICAÇÃO DE REFERÊNCIA DO MERCADO EDUCACIONAL

BRASIL 2017

10ª EDIÇÃO COMEMORATIVA

Saiba Mais



PRODEESE

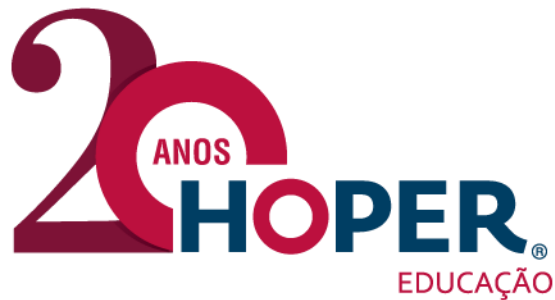
PROGRAMA PARA O DESENVOLVIMENTO
DE EMPRESÁRIOS E EXECUTIVOS
DO SETOR DE EDUCAÇÃO

Módulo 7

Inovação e Tecnologia

21 e 22 de setembro de 2017
Wish Resort | Foz do Iguaçu-PR

Saiba Mais



+55 45 3026 0100 hoper@hoper.com.br www.hoper.com.br

Av. República Argentina . 3370 . Sala 3 . Jd. Panorama . CEP 85856-578 . Foz do Iguaçu/PR

 /HoperEducacao

 @HoperEducacao

 /Hoper-Educacao

 /hopergrp

Caio Polizel - (45) 99141-4481 - caio@hoper.com.br