



NOVOS PARADIGMAS PARA TRANSFORMAR O MUNDO

GESTÃO COM  
RESULTADO

INFORMAÇÕES  
ESTRATÉGICAS

SOLUÇÕES DE  
APRENDIZAGEM

TEMA

# RESOLUÇÃO DE CONFLITOS FAMILIARES E DE SÓCIOS NA IES



EVENTO GRATUITO

**16/02.TER 15H ÀS 16H**

Consultor: Caio Polizel

ACESSO DISPONÍVEL EM 16.02.16 - TER - 15H ÀS 17H

# Tópicos principais

- Reestruturação Societária;
- Processos Sucessórios;
- Readequação e Profissionalização da Estrutura Organizacional;
- Conflitos de Relacionamento;
- Modelos de Governança Corporativa.

# Reflexões iniciais

- ❑ **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**.
- ❑ A **falta de preparo dos sócios e familiares é uma das causas de conflito** na sociedade. Por melhor situação financeira que a empresa apresente, ela não resistirá à falta de preparo se seus integrantes e ou qualquer **disputa de poder**.
- ❑ 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.

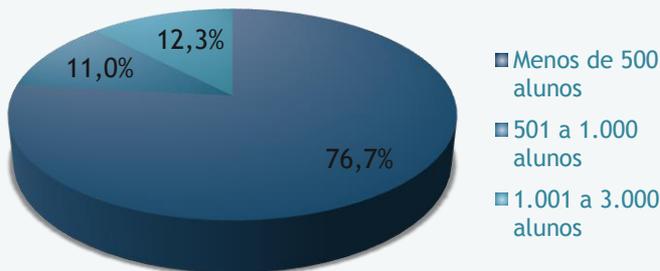
# Dados da Educação Superior

- Número de IES Privadas (*Recorte de 10 anos*)

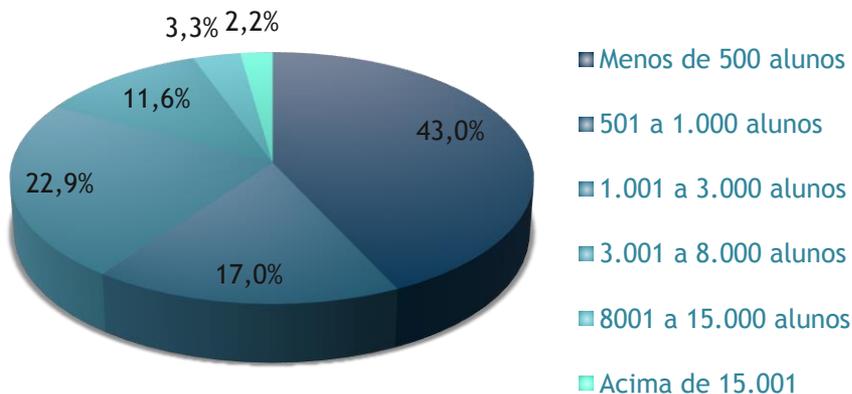
**Ano 2004: 1789**

**Ano 2014: 2065**

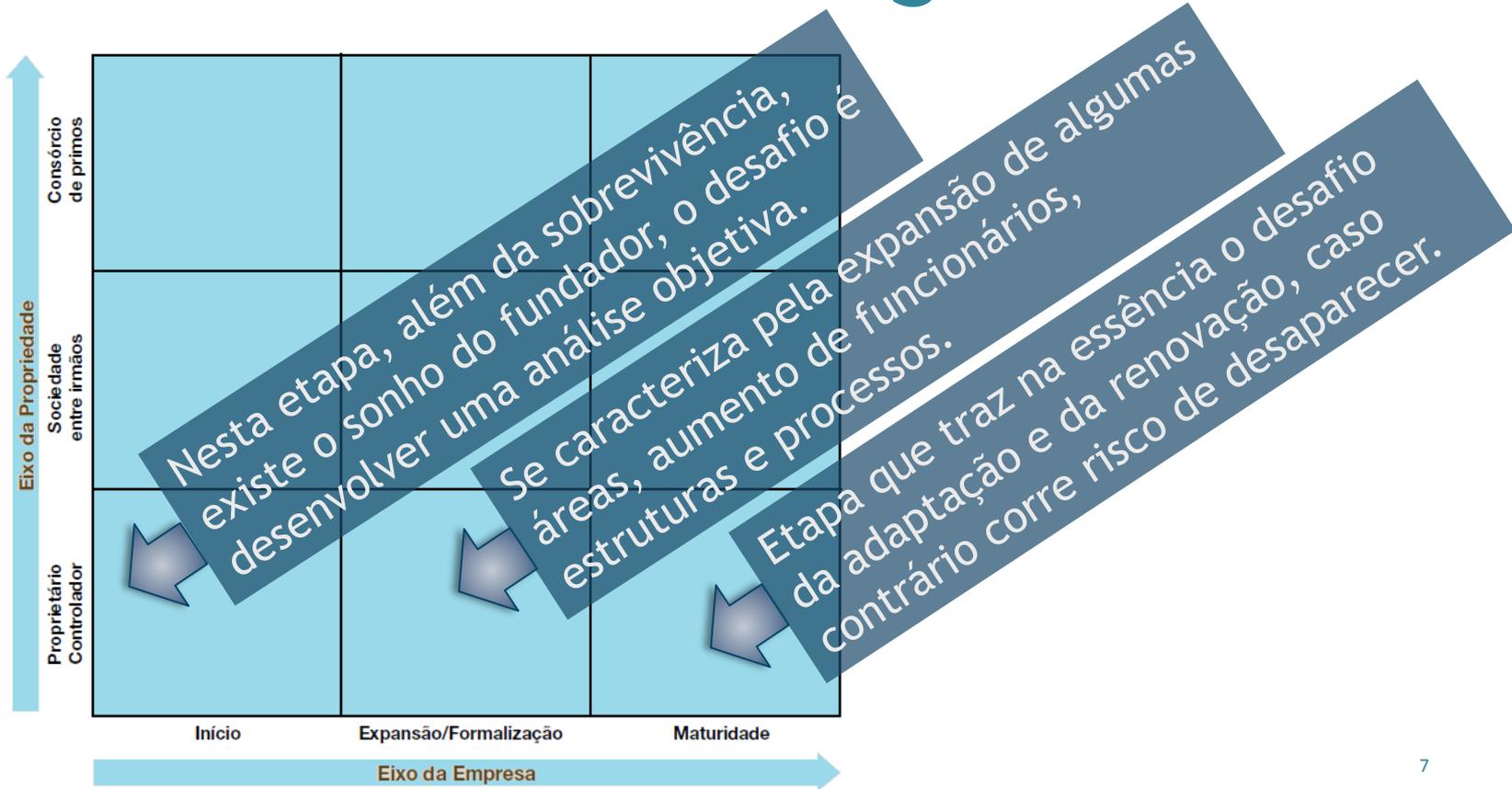
Entre 2013 e 2014 - 73 IES deixaram de constar no MEC



Porte das IES Privadas - 2014



# Desenvolvimento do negócio



# Estruturas de Poder

As diferenças entre o organograma e a árvore genealógica



Fonte: Mesa Corporate

# Dúvidas?

- Em que momento estamos quanto a Consolidação do Setor Educacional? O que é o amadurecimento do Mercado de IES?
  - Quando fazer uma reestruturação societária?
- O que pode ser entendido como uma readequação e profissionalização da estrutura organizacional?

## REALIDADE INCOVENIENTE

**A FAMOSA e  
DESCONHECIDA  
AGENDA  
OCULTA**

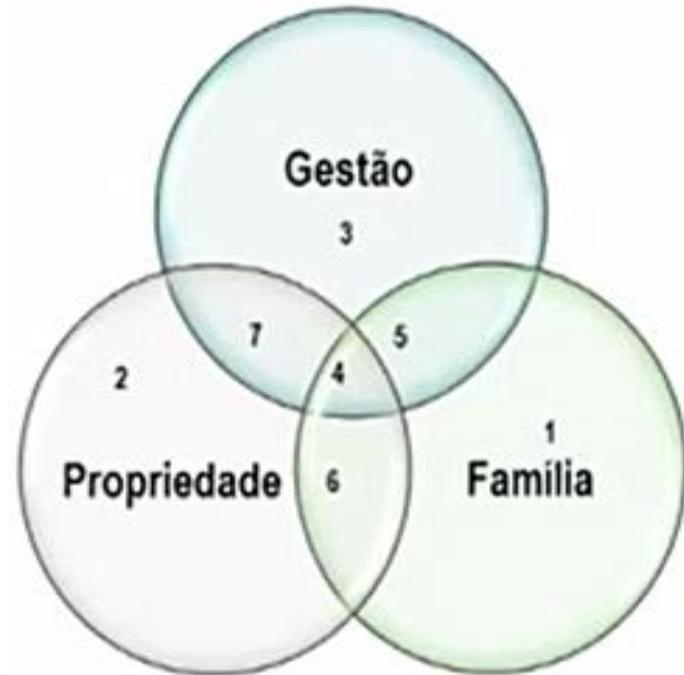


Fonte: Mesa Corporate

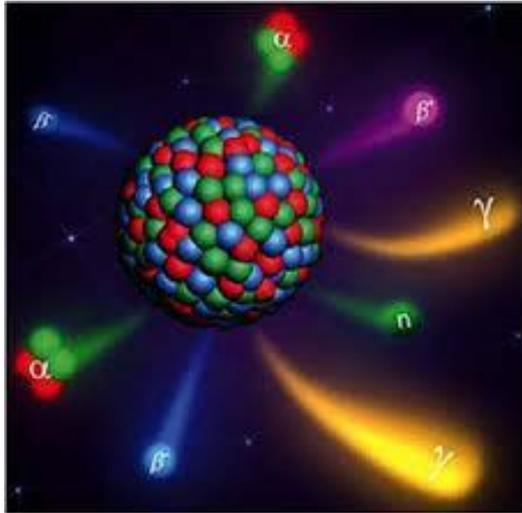
# Modelo de 3 Círculos - Papéis e Responsabilidades

(Davis e Tagiuri - Harvard)

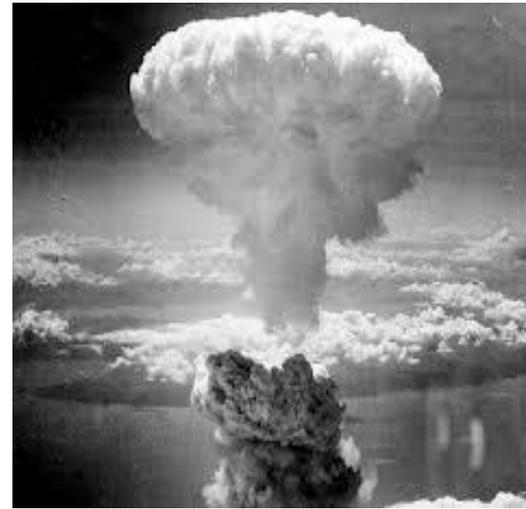
- 1 – Familiares
- 2 – Sócios
- 3 – Executivos/Empregados
- 4 – Familiares/Sócios/Executivos
- 5 – Familiar/Executivos
- 6 – Familiares/Sócios
- 7 – Sócios/Executivos



# Empresas Familiares e as Reações Nucleares



A reação nuclear bem controlada pode fornecer muita energia.



Ao perder a mão na reação nuclear, pode-se ter um bomba, com efeitos desastrosos.

# Dúvidas frequentes dos Sócios e ou Familiares

- **Sucessão x Continuidade?**
- **Profissionalização?**
- **Herança?** Dito popular Turco: “Aquilo que o morto deixa para os vivos se matarem!!!”
- **Conversas: como fazer e quando iniciar?**

# Conflitos de Relacionamento

- 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.

## DIFERENÇAS GERACIONAIS

- Ao longo das gerações, o negócio vai se tornando cada vez mais difuso e a autoridade reduzida, a liderança precisa se tornar cada vez mais consultiva, colaboradora e compartilhada.

# Principais Dificuldades

- Conflitos pessoais entre os integrantes da uma instituição familiar:

**Exemplo 1:** *Irmãos que trabalham em uma IES, ambos com igual participação, mas com personalidades e capacidades muito diferentes, o que acontece?*

**Exemplo 2:** *idem ... com personalidades e capacidades muito diferentes, sendo que tais diferenças, acabaram em rivalidade e vem repercutindo em medidas equivocadas pelas duas partes, o que fazer, existe solução?*

# Plano de Sucessão

- A estratégia para a assunção de uma pessoa à função é a criação de critérios, tais como:
  - Definição das qualificações e competências claras para a função;
  - Avaliação desenvolvida por pessoas diferentes, preferencialmente externas e isentas ao processo;
  - Disponibilizar outros cargos remunerados que também possuam status;
  - Diploma universitário e especializações na área em que irá atuar;
  - Clareza nos interesses quanto a carreira profissional;

# Desenvolvimento de Herdeiros

- Aspectos do comportamento e desempenho dos familiares que devem ser avaliados:
  - Contribuições mensuráveis ao negócio;
  - Habilidades gerenciais;
  - Conduta profissional perante a propriedade e família;
  - Efeito sobre as lideranças. As gerências e outros funcionários;
  - Impacto na cultura e na marca da empresa;
  - Impacto nas relações com os principais *stakeholders*;
  - Impacto na unidade, disposição e “nome” da família;

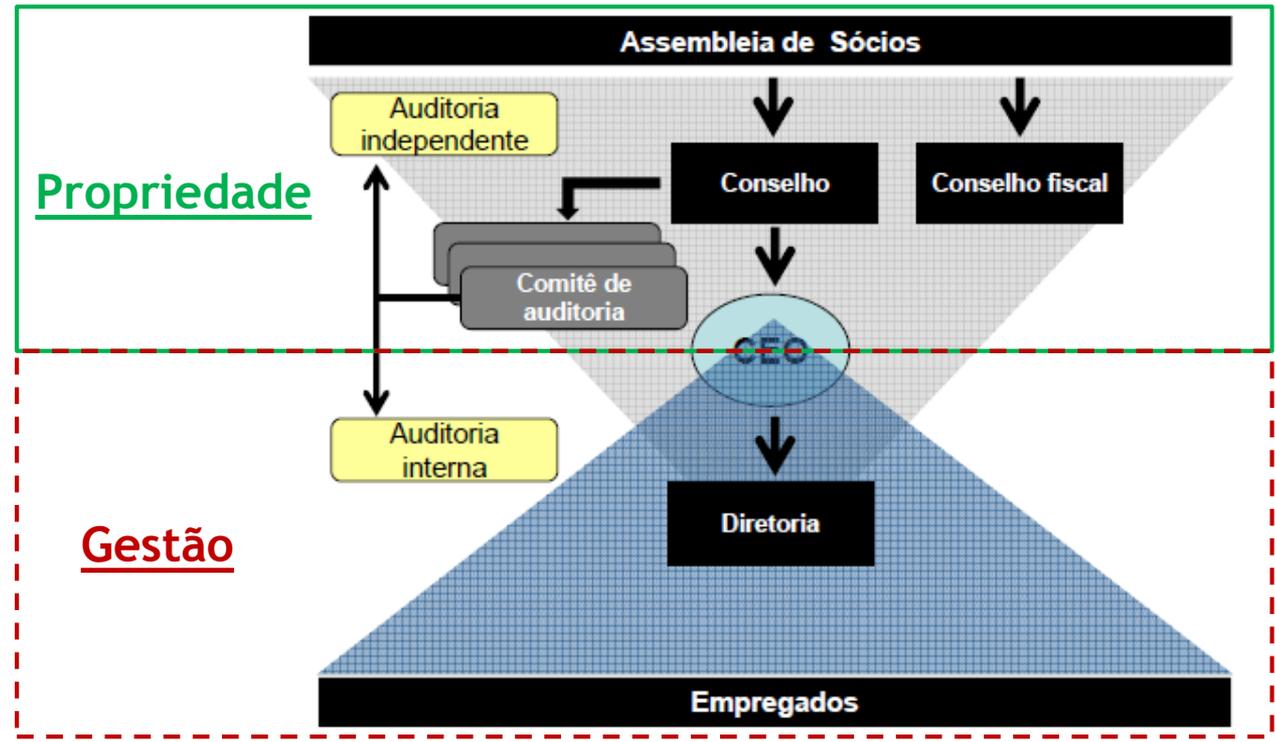
# E agora?

”  
Existem soluções ou alternativas práticas para os contextos de crises societárias, que minimizem os impactos para os sócios e familiares?

# Definição de Governança Corporativa

- GC é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.
- As boas práticas de GC convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de **preservar e otimizar o valor da organização**, facilitando seu **acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade**.

# SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - GC



# ESTRUTURAS DE GESTÃO



# COMPARAÇÃO DE VALOR

Gerar valor à organização e às partes interessadas é uma consequência do processo de Governança fundamentado em informações de qualidade obtidas em tempo real para o estabelecimento de confiança ao mercado.

por **VLADIMIR BARCELLOS BIDNIUK**

REVISTA RI Outubro 2014



# Conselho de Família

- Organizações familiares devem considerar a implementação de um Conselho de Família, grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação a organização. Entre as principais práticas do Conselho de Família estão:
  - Definir limites entre interesses familiares e empresariais;
  - Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
  - Criar mecanismos (ex.: fundo de participação) para a aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;

# Conselho de Administração - CA ou Consultivo - CO

Os principais papéis:



Decidir



Monitorar



Aconselhar

# Conselho de Administração - CA ou Consultivo - CO

- O Conselho de Administração ou Consultivo, 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 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.

## DIFICULDADES NA ADOÇÃO DA GC

- ❑ Mudança de Cultura
- ❑ Respeito às regras
- ❑ Perda do Controle
- ❑ Respeito a estrutura de Governança
- ❑ Sensação de maior burocracia
- ❑ Lidar com as divergências de opiniões
- ❑ Ajustar o *Timing* das decisões entre o CA e DE
- ❑ Bancar as boas práticas de GC
- ❑ Funcionamento com metas
- ❑ Sensação de morosidade

## BENEFÍCIOS NA ADOÇÃO DA GC

- ❑ Gestão mais profissionalizada
- ❑ Prestação de Contas
- ❑ Maior nível de clareza
- ❑ Crescimento Sólido
- ❑ Maior nível de exigência
- ❑ Maior segurança na tomada de decisões
- ❑ Melhoria na qualidade da equipe
- ❑ Incorporação de ferramentas de qualidade (PDCA)
- ❑ Qualificação dos gestores
- ❑ Transparência nas relações

# Processos de Implantação da GC

- O modelo para implementação da Governança nas **IES** (de qualquer porte) deve ser dividido em quatro fases:
  1. Diagnóstico da estrutura de Propriedade e Gestão;
  2. Desenvolvimento da estrutura da GC;
  3. Implementação do modelo e
  4. Acompanhamento do modelo.

CURSOS  
**ONLINE**  
HOPER

**CURSO ONLINE**

# **GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**PARA INSTITUIÇÕES  
DE ENSINO SUPERIOR**

**INÍCIO: 17 DE MARÇO**  
**INSCRIÇÕES: [bit.ly/inscgover](https://bit.ly/inscgover)**

# HOPER<sup>®</sup>

EDUCAÇÃO

+55 45 3026 0100    [hoper@hoper.com.br](mailto:hoper@hoper.com.br)    [www.hoper.com.br](http://www.hoper.com.br)

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

 /HoperEducacao

 @HoperEducacao

 /Hoper-Educacao

 /hopergrp