

# Governança em IES familiares e confessionais

*A raiz da regularidade regulatória, antes e além do novo monitoramento*

---

Governança: quem mais precisa dela são as instituições familiares e confessionais.





A PERGUNTA DO EVENTO

**“O cerco regulatório fechou. Sua IES está preparada?”**

Mas a pergunta verdadeira não é se a IES está pronta para o novo monitoramento do MEC.

**É por que as instituições já possuem problemas com a regulação que sempre existiu.**

**O fio desta fala:** conformidade é consequência de governança. E a falha começa num erro de base, o que hoje se entende por “governança”. Daí até a falha regulatória, o caminho é curto.

# Começa pela interpretação e “polissemia”

*Conjunto de processos, estruturas, normas e práticas pelos quais uma organização é dirigida, controlada e responsabilizada por prestar contas.  
Quatro dimensões:*



## Quem decide

Papéis e autoridade: conselho, diretoria, gestores, mantenedora.



## Como se decide

Reuniões, deliberações, fluxos de aprovação, instrumentos normativos.



## Com que critérios

Transparência, equidade, accountability e conformidade legal.



## Com que resultados

Desempenho frente às metas e à missão.

**A síntese: quem tem o direito de decidir o quê, em nome de quem, e com quais obrigações de prestar contas?**

# Governança ≠ gestão



## GOVERNANÇA

**Arbitra o poder.**

Quem decide, com que legitimidade e responsabilização. Trata de conflitos de poder e de perenidade.



## GESTÃO

**Opera o dia a dia.**

Processos, rotinas e ferramentas. Boa gestão resolve muito, mas não resolve conflito entre sócios nem conflito de agência.

**A inflação retórica do termo.** Por isomorfismo, "governança de dados / TI / processos" costuma descrever procedimentos de gestão, não estrutura de poder e accountability. A banalização gera erro de diagnóstico: cria-se "conselho de governança" para resolver o que era problema de gestão.

# O que só a governança faz

*O que uma boa gestão já resolveria não deveria ser o foco. O que só a governança resolve são os conflitos de poder:*



## Conflito horizontal

*Entre os sócios / proprietários*

Visões divergentes entre donos, inclusive os que surgem na sucessão.



## Conflito vertical

*Entre quem é dono e quem são os executivos*

**O conflito de agência.** É a porta de entrada para entender como nascem os problemas regulatórios.

## Familiares e confessionais: o mesmo ponto de virada



### Familiares

#### O DONO É

A família: propriedade e gestão começam na mesma figura.

#### O GATILHO

A sucessão: fundador → filhos → netos. Ou a saída por falta de herdeiros.

#### EM JOGO

Patrimônio, a continuidade da própria instituição e a harmonia entre família



### Confessionais

#### O DONO É

A mantenedora: congregação, diocese ou fundação.

#### O GATILHO

A escassez nas vocações: cada vez menos religiosos na gestão.

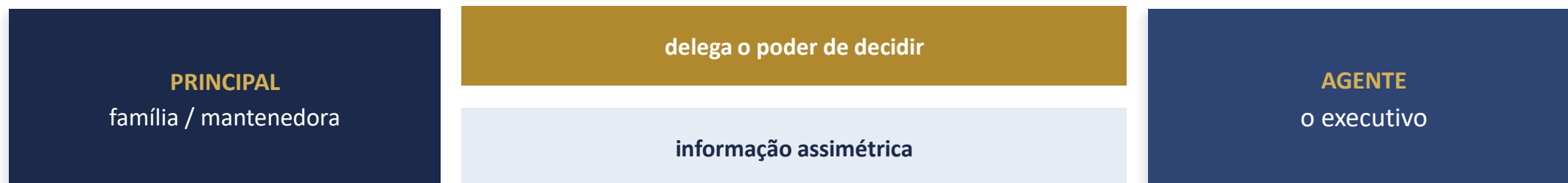
#### EM JOGO

O carisma e a identidade.

**O mesmo ponto de virada.** Em ambas, o dono precisa sair da gestão e permanecer no controle. Separam-se propriedade e gestão, e nasce o conflito de agência. Governança aqui é perenidade, não transação.

# O conflito de agência

*Quando o dono sai da gestão mas permanece no controle, separam-se propriedade e gestão. Nasce o conflito estudado há um século.*



**Divergência de interesses**

O agente pode buscar bônus de curto prazo, prestígio ou conforto, o principal quer perenidade, patrimônio e missão.

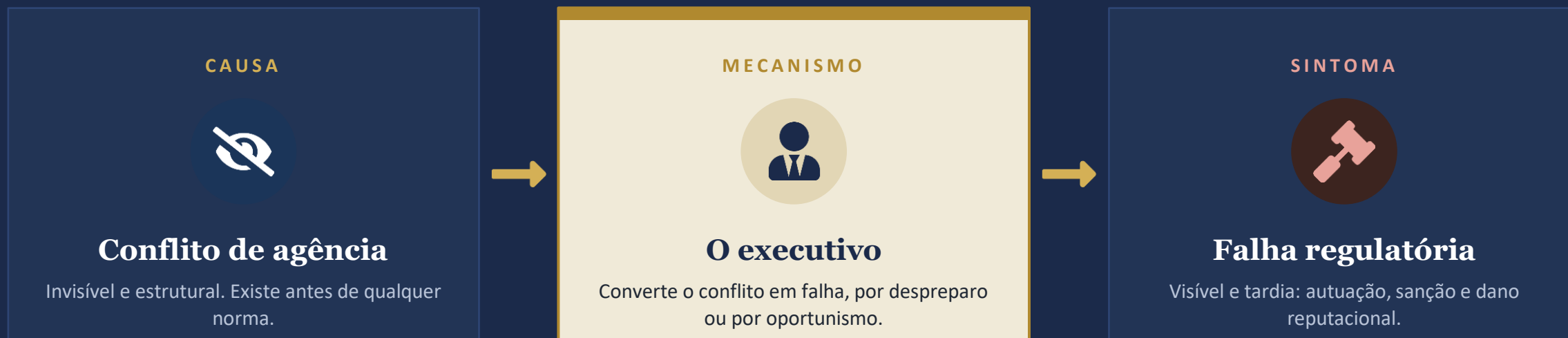
**Assimetria de informação**

Quem está na operação sabe mais do que o conselho.

**A inversão perigosa:** mal desenhada, a governança deixa de ser a barreira contra o sequestro da instituição pelo executivo e **passa a ser a ferramenta desse sequestro.**

# A falha regulatória é só o sintoma

*O conflito de agência não sai num relatório nem numa autuação. O que aparece, e é penalizado, é o efeito dele lá na ponta. Entre a causa e o sintoma há um conversor.*



**Não é a causa exclusiva dos problemas regulatórios, mas uma fonte importante e muitas vezes negligenciada.**

# Quando o risco é pactuado na governança

Toda instituição toma decisões de risco, a estratégia caminha com a regulação debaixo do braço. O que separa o risco legítimo do passivo não é evitá-lo: é pactuá-lo na governança.

## O RISCO PACTUADO

- ✓ **Consciente:** sabe-se o risco que se corre.
- ✓ **Transparente:** registrada e levada à governança.
- ✓ **Bem executada:** não para na decisão inicial.
- ✓ **Acompanhada de perto:** monitorada no desdobramento.

## COMPLIANCE COMO BUSINESS PARTNER



**Não mais a área do “não”.** É a que senta na definição da estratégia e a traduz em caminhos corretos e em conformidade, para que assumir risco não signifique assumir passivo.

# Quando o risco não é pactuado na governança

Quando o risco não é pactuado, é *equivocadamente assumido pelo executivo*, por despreparo ou má-fé. Não é decisão da instituição; é falha de quem executa. Três formas:

## MÁ-FÉ · REVELIA

### Age à revelia da governança

Decide ou atua à revelia do que a governança definiu. Ex.: captação a qualquer custo, acima do apetite de risco.

## MÁ-FÉ · MANIPULAÇÃO

### Manipula a informação

Os dados chegam à governança manipulados, ou nem chegam. Decide-se sobre base frágil; às vezes nem se decide.

## DESPREPARO · EXECUÇÃO

### Não executa a decisão

Mesmo alinhada e consciente, a decisão de risco exige acompanhamento próximo, que não é feito.

**Dois são má-fé; um é despreparo.** Nos três o impacto é severo, e nem sempre o regulador é o primeiro, ou o único, a ver: às vezes a própria governança não viu, não foi informada, ou não acompanhou.

# O agravamento: o executivo corrói as defesas

*Pior do que cometer as ações: por dolo, culpa ou despreparo, o executivo passa a corroer as próprias linhas de defesa que deveriam detê-lo, e o problema, antes pontual, torna-se sistêmico.*

## 1ª LINHA · OPERAÇÃO

*Implementa processos e controles.*

---

**O executivo mal preparado a enfraquece, os processos deixam de se sustentar.**

## 2ª LINHA · COMPLIANCE E RISCO

*Órgãos internos de controle.*

---

**O executivo mal-intencionado a corrompe, sabota os controles. O risco fica oculto.**

## 3ª LINHA · AUDITORIA

*Interna independente + externa.*

---

Torna-se ainda mais essencial: sem ela, a IES fica exposta a falhas sistêmicas.

**E quem responde?** O mantenedor, família ou congregação, por representação legal e por impacto sobre o patrimônio pessoal. Sem accountability, o executivo se sente desimpedido.

**O sinal de alerta:** por que um executivo contratado para decidir, e que chegou querendo mudar todo o planejamento, temeria as consequências das próprias decisões sobre o próprio CPF?

# Responsabilizar quem decide

**Responsabilização (accountability), princípio do IBGC:** o administrador assume as consequências de seus atos e omissões. A decisão informada e de boa-fé não o pune, ainda que dê errado (business judgment rule); a culpa e o dolo, sim. É o que separa o risco pactuado da falha.

## OS DEVERES (LEI DAS S.A.)

### **Diligência** · art. 153

Decidir com dados, alternativas e riscos. Meio, não resultado.

### **Lealdade** · art. 155

O interesse da instituição acima do próprio.

### **Informar** · art. 157

Registrar e comunicar à estrutura decisória.

## OS MECANISMOS CONSAGRADOS

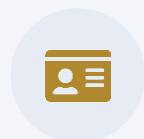
- **Responsabilidade estatutária:** investir o gestor como administrador, deveres e responsabilidade pessoal; a autonomia fica nas matérias reservadas.
- **Alçadas e segregação de funções:** o que se decide só e o que sobe à governança.
- **Diferimento, malus e clawback:** bônus adiável e recuperável se a decisão se revela imprópria.
- **Seguro D&O:** cobre a culpa de boa-fé, exclui dolo e fraude.
- **Ação de responsabilidade · art. 159:** alcança o patrimônio pessoal; nas fundações, o MP fiscaliza.

# Contratar quem decide: profissionalizar ≠ experiência



## Integridade e troca entre pares

*“Se trocássemos mais entre nós, não contrataríamos mal.”*



## Histórico de atribuições, não de cadeira

Reitor de grande grupo e de IES isolada têm a mesma cadeira e escopos radicalmente diferentes. Alerta ao RH.



## Experiência ≠ preparo

Décadas no setor não preparam para qualquer cadeira, e às vezes nem há o desejo de se preparar. É necessário avançar na profissionalização do quadro de executivos do setor.

# Então, sua IES está preparada?

Uma IES fica preparada com governança que responsabiliza e alinha o horizonte de quem decide. Conformidade é consequência, não um módulo à parte.



## IES familiar

Perenidade patrimonial: a instituição atravessando as gerações.



## IES confessional

Perenidade de carisma: a missão sobrevivendo à geração sem religiosos no executivo.

*Boa gestão entrega o número deste ano. Só a governança garante que a instituição, íntegra e em conformidade, ainda exista no ano em que nenhum de nós estiver aqui para responder por ela.*

---