

AXIS VERTENTES

Ano II • Edição III
Dezembro 2019



*Perda de alunos
nas escolas católicas*

Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)

*A gestão de risco e a
auditação de processos*

ESPERAMOS POR VOCÊ!

Presente junto às **entidades eclesíásticas por 20 anos**, o **AXIS INSTITUTO** tem desenvolvido inúmeros trabalhos nas áreas de **Educação, Saúde, Assistência e Promoção Social**, com ética e compromisso com a **Vida Religiosa Consagrada**.

Nossos encontros técnicos são pautados pela **retidão, competência, seriedade** e por sua **partilha**.

Acompanhe nossos eventos e participe!



SOMOS AXIS:



(31) 3284-6480



www.axisinstituto.com.br



facebook.com/axisinstituto



grupoaxisinstituto

Editorial

Em tempos de grandes desafios, questionamentos e embates polarizados, o papel da Igreja torna-se ainda mais relevante, em suas diversas frentes de atuação, procurando trazer luz e equilíbrio a discussões fundamentais. O Grupo Axis tem atuado junto às entidades eclesiais, através de diversos projetos de formação e assessoria, participando e colaborando no desenvolvimento e no fortalecimento de suas obras, a partir da discussão e análise de temas importantes para o discernimento dos(as) religiosos(as), sem deixar de lado o respeito à história, os anseios e o tempo dessas instituições. Para o enfrentamento qualificado dos desafios atuais aspectos relacionados às áreas de gestão e tecnologia ganham força, na medida em que impulsionam as entidades a buscarem modelos de gestão e ferramentas cada vez mais eficientes e inovadores. Nesta edição da **Vertentes** são apresentados artigos técnicos diversos que trazem à tona alguns destes temas.

Na área da gestão, cada vez mais, torna-se preponderante a necessidade de qualificação de processos de controle e gerenciamento, visando melhor prevenção e minimização de incertezas e maior assertividade e confiabilidade do processo decisório, tema abordado em artigo sobre gestão de risco e auditoria de processos. Ainda no que tange à gestão percebemos, através de nossa assessoria, a dificuldade de escolas católicas em reverter cenários de perda de alunos, em um ambiente cada vez mais competitivo. Em outro artigo, procuramos destrinchar alguns fatores que têm impactado tal perda, com atenção especial para variáveis internas envolvidas, mas nem sempre devidamente observadas e tratadas. Na área da tecnologia, um dos artigos traz a tona uma reflexão sobre os desafios da Era Digital e a busca de alinhamento e equilíbrio entre a comunicação, cada vez mais tecnológica e dinâmica, com a importância de zelar por informações fidedignas e consistentes e o combate à desinformação e à notícia fácil. Outro artigo, aborda importantes aspectos relacionados à nova Lei Geral de Proteção de Dados, que trará impactos relevantes para as organizações e a própria sociedade. Aproximando

os temas gestão e tecnologia, no contexto escolar, abordamos em outro artigo os desafios que as escolas têm enfrentado relativos à implantação de estratégias na busca de maior eficácia no processo educativo e a importância da utilização das tecnologias como ferramentas de processos de ensino e aprendizagem. Como se constrói a aprendizagem no ambiente escolar? Como a neurociência tem contribuído para esta discussão? Estes temas são avivados em artigo sobre competências socioemocionais e neurociências, a partir de uma reflexão sobre aquelas competências na construção das aprendizagens. A presente edição da **Vertentes** traz, ainda, reflexões sobre questões relacionadas ao planejamento sucessório e testamentos, à luz do código canônico, e a relação das normas contábeis internacionais - e em como se preparar diante de tantas regras e regulamentações - com as entidades sem finalidade de lucros.

Cientes do relevante trabalho desenvolvido pelas entidades eclesiais para a sociedade, temos procurado contribuir na reflexão e na qualificação de aspectos que lhe são caros, além de fundamentais para a própria perenidade de muitos dos projetos e obras existentes no Brasil e no Mundo. Neste sentido, preocupados com os desafios modernos e atentos à necessidade de partilha de reflexões e soluções realizamos, em novembro de 2019, em Roma, curso sobre Governança e Acordo Brasil-Santa Sé, oportunidade ímpar para maior integração da realidade brasileira junto aos governos gerais.

Aproveitamos a oportunidade para desejar a todas as entidades eclesiais e a todos que compartilham de sua missão, votos de Fé, Esperança e Renovação!

Grupo Axis



A RELEVÂNCIA DA GESTÃO DE RISCO E AUDITAGEM DE PROCESSOS PARA AS ENTIDADES ECLESIAÍSTICAS



Por Renato M. Batitucci¹

As entidades eclesiais vivenciam, nos tempos atuais, situações específicas bastante desafiadoras, que têm exigido reflexões mais profundas e, muitas vezes, por consequência, adaptações e ajustes em sua própria estrutura, com impactos também na cultura organizacional e na forma de gerir e governar as suas diversas obras.

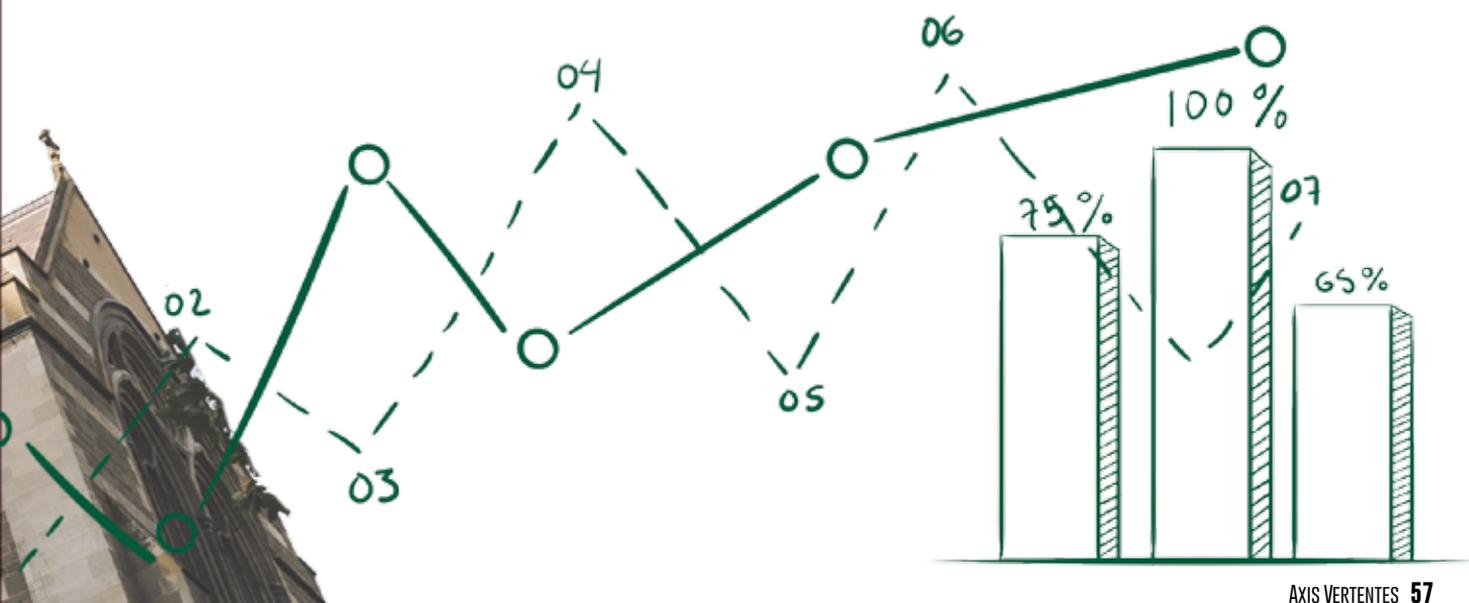
Dentre tais desafios, abordados ao longo deste artigo, podemos citar:

- *O crescente rigor e novas exigências legais e técnicas;*
- *A diminuição das vocações religiosas;*
- *O acirramento da concorrência*

e o aumento de exigências mercadológicas;

- *A necessidade de reduzir o tempo de reação no enfrentamento de dificuldades diversas.*

Estes fatores, presentes em maior ou menor escala conforme perfil e porte da entidade, impulsionam as organizações a qualificarem os seus processos de controle e gerenciamento, visando melhor prevenção e minimização de incertezas e maior assertividade e confiabilidade do processo decisório. A gestão de riscos e a auditoria de processos podem contribuir, sobremaneira, para a necessária e desejada qualificação do processo de gestão.



Fatores que impulsionam a necessidade de melhor gerenciamento de riscos e auditoria de processos

É fato que os órgãos reguladores têm exigido, cada vez mais, maior rigor e consistência nas prestações de contas, exigindo dados e informações mais consistentes e fidedignas, que demonstrem de forma cabal a congruência entre o discurso e a prática e a devida conformidade com os preceitos e normas legais aplicáveis, seja para comprovação e renovação de certificados de filantropia, para comprovação de recursos de convênios diversos, dentre outros. Para tanto, os projetos, independente de seu perfil – social, saúde ou educacional, precisam demonstrar um grau mínimo de organização e sistematização e, ainda, pela própria necessidade de sobrevivência, obterem resultados satisfatórios. Soma-se a este crescente rigor, novas exigências legais e técnicas. As atualizações e discussões em curso em torno das filantrópicas, da legislação contábil, reforma trabalhista, e-social, para citar algumas, são exemplos de mudanças que impactam as entidades eclesiais. Este contexto tem levado uma série de instituições, inclusive, a reavaliarem o seu próprio modelo de organização interna, a partir de uma nova configuração que fortaleça a identidade² e melhor proteja o patrimônio e a governança institucional.

Outro aspecto que tem merecido atenção especial das entidades diz respeito à diminuição das vocações religiosas. O *Anuário Estatístico Ecclesiae 2015*³ aponta para uma queda das vocações. Em relação aos sacerdotes diocesanos e religiosos observam-se os seguintes dados:

- *Entre os diocesanos, no total, registra-se um aumento de 1,6%, passando dos 277.009 em 2010 aos 281.514 em 2015.*
- *Já entre os religiosos constata-se uma constante diminuição (-0,8% no período), chegando-se aos 134 mil em 2015.*

A mesma tendência é verificada em relação às religiosas professoras:

- *Em nível global, passaram de 721.935 em 2010 para 670.320 em 2015, representando uma queda de 7,1 pontos percentuais.*
- *A América do Sul e Central mostraram uma diminuição, passando de 122.213 religiosas em 2010 para 112.051 em 2015, com um decréscimo de 8,3% no período e 1,7% a cada ano.*

Prossegue também a queda nas vocações sacerdotais:

- *A taxa de vocações cai de 99,5 seminaristas por milhão de católicos em 2010, para 90,9 em 2015.*

Este fator tem impacto direto na gestão das obras, na medida em que, cada vez mais, menos religiosos(as) estão à disposição para participarem de forma direta, intensa e ativa da administração das obras. Uma das consequências desta



redução das vocações é a necessidade, cada vez maior, de as entidades contarem com o trabalho e a parceria dos leigos, implicando em maior descentralização e delegação de tarefas e poderes, o que exige o aperfeiçoamento de processos de monitoramento, controle e gestão.

Somam-se às imposições técnicas-legais e ao desafio vocacional o acirramento da concorrência e o aumento de exigências mercadológicas. Na área educacional, como exemplo, é nítido o crescimento e fortalecimento de grandes grupos educacionais leigos, novas exigências relacionadas à base nacional comum curricular e ao ensino médio, a demanda por formação bilíngue e inovações tecnológicas e metodológicas. Tais aspectos, dentre outros, impactam o modelo de gestão e impulsionam e direcionam para a necessidade de melhor estruturação dos processos de governança e gestão das entidades eclesiais, sob o risco de perda de competitividade.

No contexto atual, o tempo de resposta e reação às novas exigências, tendências, desafios e expectativas é, pois, outro fator determinante para a própria sobrevivência de diversas obras católicas. Não é mais possível reagir de forma lenta e extremamente cautelosa, ou mesmo adotar uma postura de passividade ou neutralidade frente a tantos desafios. Em muitas das situações não é possível deixar como está para ver no que vai dar! Vemos, a todo o momento, diversas unidades escolares, hospitalares e outros projetos enfrentando sérias dificuldades para se manterem sustentáveis e fortalecidas, potencializadas muitas vezes pela demora em perceber ou aceitar indicadores desfavoráveis, pela ausência de um plano de ação de revitalização e fortalecimento, minimamente consistente e capaz de enfrentar tais desafios, ou mesmo pela incapacidade de reagir a sinais por novos anseios e mudanças.

“

“Você não pode mudar o vento, mas pode ajustar as velas do barco para chegar onde quer.”

Confúcio





Prevenção e minimização de incertezas através da gestão de riscos e auditagem de processos

O que se propõe aqui é chamar a atenção das entidades eclesiais quanto à relevância e importância de um adequado processo de gerenciamento e monitoramento de riscos e processos, com impacto na minimização de incertezas e na detecção e no direcionamento de intervenções e ajustes, em momentos mais oportunos, mitigando perdas e danos.

Faz-se necessário, por parte destas entidades, um acompanhamento mais próximo, pormenorizado e analítico, a tempo e a hora, de modo a viabilizar ações preventivas e proativas, e propiciar redirecionamentos planejados e estruturados. Neste cenário, um adequado processo de gestão de riscos e de auditagem de processos em muito podem contribuir, potencializando e qualificando a capacidade de adaptação e de enfrentamento e gerenciamento dos desafios atuais, aumentando as chances de sucesso (sustentabilidade e fortalecimento). Quanto antes se iniciar um processo de revitalização, mudanças e enfrentamento das dificuldades, menos dolorido será provavelmente o próprio processo, além de maior chance de êxito. Por outro lado, respostas mais ágeis e eficazes exigem um bom conhecimento da realidade e do contexto, o que reforça ainda mais a necessidade de um adequado e sistemático processo de monitoramento de riscos e de indicadores.

Os governos provinciais, órgãos deliberativos e conselhos das entidades eclesiais devem, sim, conhecer e monitorar a realidade de cada obra, para então, dentro de uma perspectiva sistêmica, estratégica e alinhada ao próprio carisma, direcionarem e apoiarem efetivamente a construção de melhores soluções. Para tanto, é fundamental conhecerem e monitorarem a realidade de cada projeto. Há de se trabalhar melhor o sentimento de pertença das obras e de maior unidade. Não se trata de vigilância e interferência do governo geral sobre as obras, mas de um maior alinhamento e integração, para o bem comum e de todos, potencializando em muito a própria capacidade de ajuda e enfrentamento dos desafios.

Um processo estruturado e sistematizado de *Auditagem Estratégica de Processos e Análise de Riscos*, especialmente moldado para entidades eclesiais, como o modelo proposto e desenvolvido pelo Axis Instituto, contribuirá para a identificação de não conformidades e de oportunidades de melhoria e para a qualificação dos riscos, permitindo a elaboração de planos de ação e contingências com base na gravidade, complexidade, abrangência, capilaridade, capacidade de investimento, dentre outros, das não conformidades e riscos identificados. Tal processo não tem a pretensão de reduzir riscos a zero, mas são capazes certamente de percebê-los a tempo, qualificá-los e permitir ações mais bem planejadas, reduzindo possíveis impactos. Qualifica-se sobremaneira o processo de monitoramento, planejamento, prevenção e decisão na entidade.



Fatores de riscos

As Normas ISO⁴ definem o risco⁵ como o efeito positivo ou negativo da incerteza nos objetivos, ou seja, pode ser considerado como um desvio do esperado e planejado, sobre aspectos financeiros, técnicos, ambientais, dentre outros. Já a gestão de riscos⁶ é a terminologia utilizada para definir um conjunto de ações estratégicas, como identificação, administração, condução e prevenção dos riscos ligados a uma determinada atividade. Pode ser compreendida como a administração da incerteza, de forma a minimizá-la a um nível aceitável.

Já para Vanca⁷ o risco no ambiente organizacional pode ser compreendido como a existência de situações que possam impedir o alcance de objetivos. E os riscos decorrem, dentre outros fatores, da incerteza com relação a decisões ou mesmo pela não tomada de ações.

São diversos os exemplos de situações de riscos não devidamente monitorados e identificados, ou identificados tardiamente, que geram estragos significativos para a instituição e sua imagem, resultando objetivamente em um esforço muito maior para a sua devida recuperação. Por exemplo, um resultado financeiro operacional aquém do necessário e desejado e, de certa forma, por vezes, ‘acobertado’ pela ausência de indicadores e de um processo adequado de monitoramento; ou mesmo pela ausência de uma crise aparente, culminando em um grande desgaste institucional e nas relações, e um esforço descomunal de energia e recursos para a sua reversão. Ou ainda decorrentes de condutas inapropriadas de parceiros, não percebidas pelo excesso de confiança

ou pela ausência de processos de avaliação de desempenho e monitoramento mais apropriados.

Uma adequada gestão de riscos permite a sua prévia identificação e, conseqüentemente, o seu controle (senão pleno, possibilitando ao menos mitigar os seus impactos) e o encaminhamento de intervenções pertinentes, em momento mais oportuno, além de criar um ambiente favorável para melhorias na medida em que contribui para avaliação constante de processos e resultados.

Todavia, um sistema de gestão de risco minimamente aceitável requer uma ação organizada, estruturada e sistematizada. Ações pulverizadas, fragmentadas e isoladas, ao fim e ao cabo, tendem a gerar pouco efeito prático.

Não há um modelo único a ser seguido. O importante é que cada instituição avalie aqueles aspectos que lhe são mais valiosos e caros, sob diversas óticas (carisma, financeiro, estratégica, dentre outras). A seguir, são apresentados alguns exemplos de requisitos que podem merecer atenção especial por parte das entidades.

Em relação à área estratégica e de governança é extremamente relevante que a entidade eclesial construa a sua visão e desenvolva e implante um adequado modelo de governança, capaz de alimentar e fomentar as estratégias.

- A instituição está pensando em sua existência no médio e longo prazo?
- Aonde se quer chegar ou estar daqui a vinte, cinquenta ou cem anos?
- Os órgãos superiores de gestão elaboram seus planos de governo, com objetivos e metas claras?
- Existe sistema formal de governança implantado?
- Este modelo mais facilita ou atrapalha e emperra a execução das ações e o alcance das metas?

Mesmo com estratégias bem desenvolvidas, se não houver um eficiente processo de mapeamento, gerenciamento e monitoramento dos riscos principais o projeto pode naufragar. Riscos estes diversos, desde uma bolha financeira pronta para explodir, passando por conflitos que minam o dia a dia das relações, perda de filantropia decorrente de não

conformidades, perda de ativos patrimoniais, contingências fiscais, tributários e trabalhistas, dentre outros.

- Como a sua entidade está monitorando tais riscos?
- Os critérios e parâmetros preconizados para a filantropia são atendidos?
- A equipe diretiva possui, de forma consistente, indicadores fundamentais para o adequado monitoramento das diversas obras e projetos mantidos, propiciando condições para uma atuação preventiva e estratégica?
- Ou apaga incêndios e atua apenas corretivamente e quando os resultados já estão bastante desfavoráveis, tornando o desafio bem maior?

A gestão patrimonial insere-se também neste contexto. É crescente a relevância da receita de bens imóveis e outros ativos na própria sustentabilidade das entidades, o que exige uma gestão mais estratégica e profissional desta área, muitas vezes relegada a ações e decisões mais operacionais apenas.

“[...] por meio dos bens corporais e temporais, procuremos conseguir as realidades espirituais e eternas.”

Santo Agostinho (A Doutrina Cristã)

- São realizadas sondagens de análise de mercado (valor, liquidez, rentabilidade, potencial, restrições, perfil de localização e perspectivas) quando da aquisição de bens imóveis?
- A documentação do imóvel é verificada quanto à sua conformidade antes da efetivação do negócio?
- É verificada a existência de eventuais vícios ocultos (ambientais e outros) no imóvel?
- Há alinhamento da vocação do patrimônio em relação ao direcionamento institucional?
- É feita regularmente avaliação da economicidade da utilização dos imóveis?
- Há uma política/critérios definidos de investimento na área patrimonial?

A comunicação e a gestão de pessoas são outras áreas estratégicas e fundamentais, e que devem sempre compor um bom programa de *Auditagem*

Estratégica de Processos e Análise de Riscos. Sem um processo adequado de comunicação – entre os religiosos(as), destes com leigos, entre os leigos, entre a mantenedora e as unidades mantidas, da entidade com o meio externo (mercado, parceiros, fornecedores, etc.) - as dificuldades serão certamente maiores. A comunicação deve fluir, ser ágil, coerente, clara e objetiva, de mão dupla.

- Há ruídos no processo de comunicação?
- A comunicação entre a mantenedora e as entidades mantidas, coligadas e ou vinculadas é adequada, dinâmica e eficaz?
- Existem responsabilidades/alçadas bem definidas?
- As comunicações chegam, a tempo e a hora, e aonde e da forma como são necessárias?
- Em relação à gestão de pessoas, existem políticas, normas e procedimentos formais e estabelecidos para a gestão de recursos humanos na entidade?
- Existe processo sistemático e adequado de avaliação de desempenho?
- Os processos de recrutamento e seleção são realizados de forma técnica, imparcial e adequada?
- Há um código de conduta formal e escrito?

“

“É necessário vigiar atentamente a fim de que os bens dos Institutos sejam administrados com prudência e transparência, tutelados e preservados, vinculando a dimensão carismático-espiritual prioritária à dimensão econômica e à eficiência,... que não tolera desperdícios e está atenta ao bom uso dos próprios recursos.”

Papa Francisco, aos participantes do simpósio internacional promovido pelo dicastério para os religiosos sobre a gestão dos bens eclesiais ao serviço do «humanum» e da missão da igreja; 8/3/14.

Considerações finais

Fica claro, pois a necessidade premente das Entidades Eclesiásticas se organizarem para a estruturação e sistematização de um processo de Auditoria Estratégica de Processos e Análise de Riscos, com o intuito de manter uma visão macro de indicadores e requisitos mais relevantes, contribuindo para avaliações preventivas e decisões mais assertivas e eficazes.

O contínuo discernimento, avaliação e monitoramento de requisitos definidos como essenciais para cada instituição são primordiais para facilitar a gestão das entidades eclesásticas e para fortalecer os projetos e resultados contribuindo, em última instância, para a sua própria perenidade.



¹Renato M. Batitucci

Sócio Diretor do Axis Instituto, administrador, pós-graduado em Gestão Estratégica de Negócios e em Engenharia da Qualidade, especialista em Gestão do Terceiro Setor. Atua, há mais de 15 anos, na coordenação e no gerenciamento de projetos de apoio e assessoria a Entidades Eclesiásticas.

NOTAS:

² O artigo 'Identidade como fator de fortalecimento das instituições profissionais', de autoria de Sebastião Venâncio de Castro, Sócio Diretor do Axis Instituto, publicado na 1ª Edição da Revista Vertentes, em Maio de 2018, traz relevantes contribuições ao tema.

³ Fonte: L'Osservatore Romano – JE; 2015.

⁴ A série de normas ISO foi criada pela Organização Internacional de Padronização (ISO), com o objetivo de melhorar a qualidade de produtos e serviços.

⁵ Norma ISO 9001:2015.

⁶ ISO 31000.

⁷ VANCA, Paulo M. Gestão de riscos corporativos: suporte à reputação e gestão do negócio. Apresentação efetuada no 5º Encontro Nacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais. São Paulo, 23 e 24 de Junho de 2003.

Especialista em
Entidades Eclesiásticas e Terceiro Setor



Empresa de **assessoria estratégica**, especializada em **gestão patrimonial** de Arquidioceses, Dioceses, Províncias/Mantenedoras, Obras Sociais, Colégios, IES's, Hospitais, Casas de Retiro, Fundações e Associações.

- ▲ **Gestão e Administração** de Ativos Imobiliários
- ▲ **Assessoria Técnica** Estratégica Patrimonial
- ▲ **Prospecção e negociação** de oportunidades imobiliárias



(11) 3811-2916
maxiz.com.br