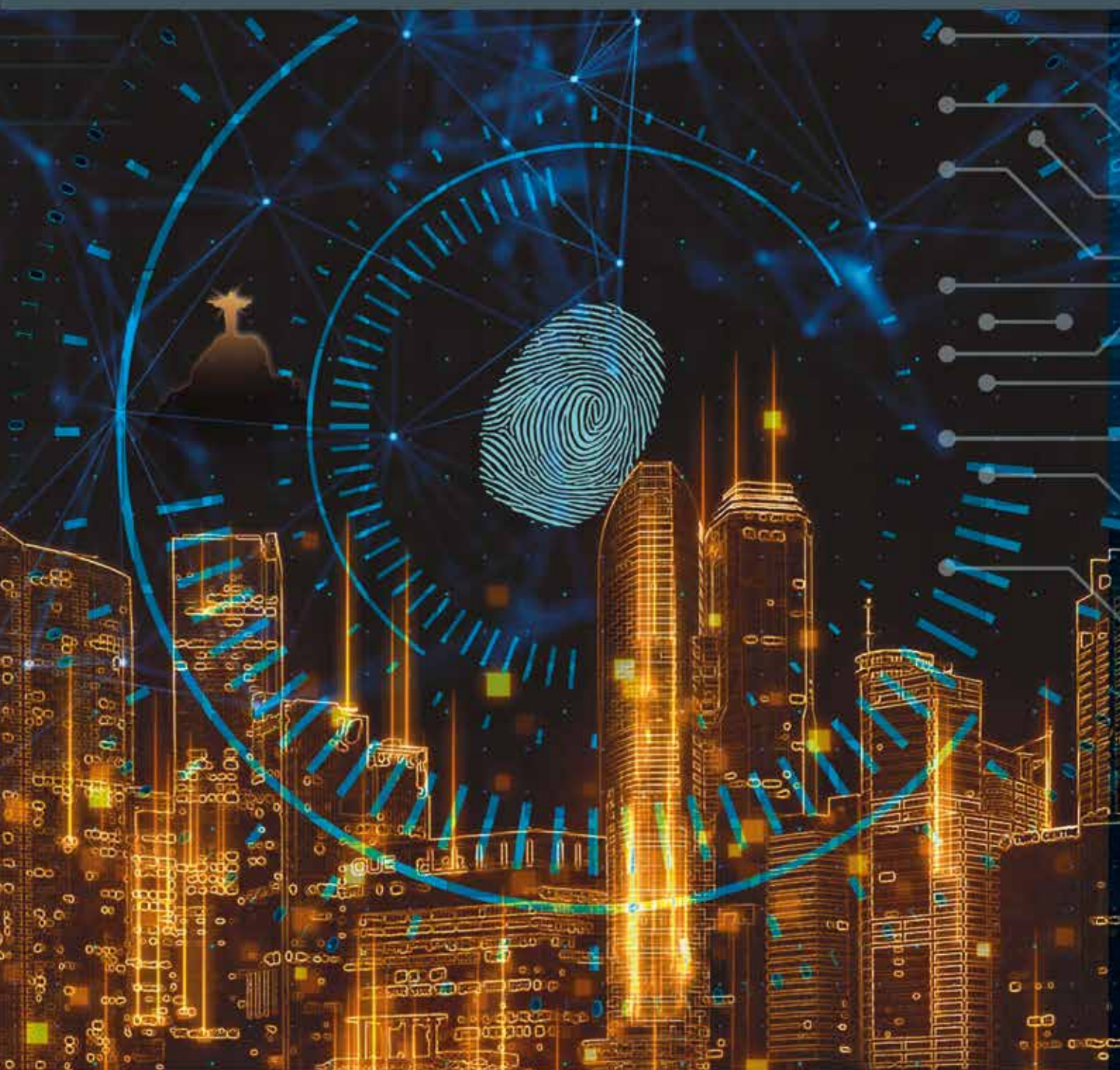


AXIS VERTENTES

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
auditoria 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!

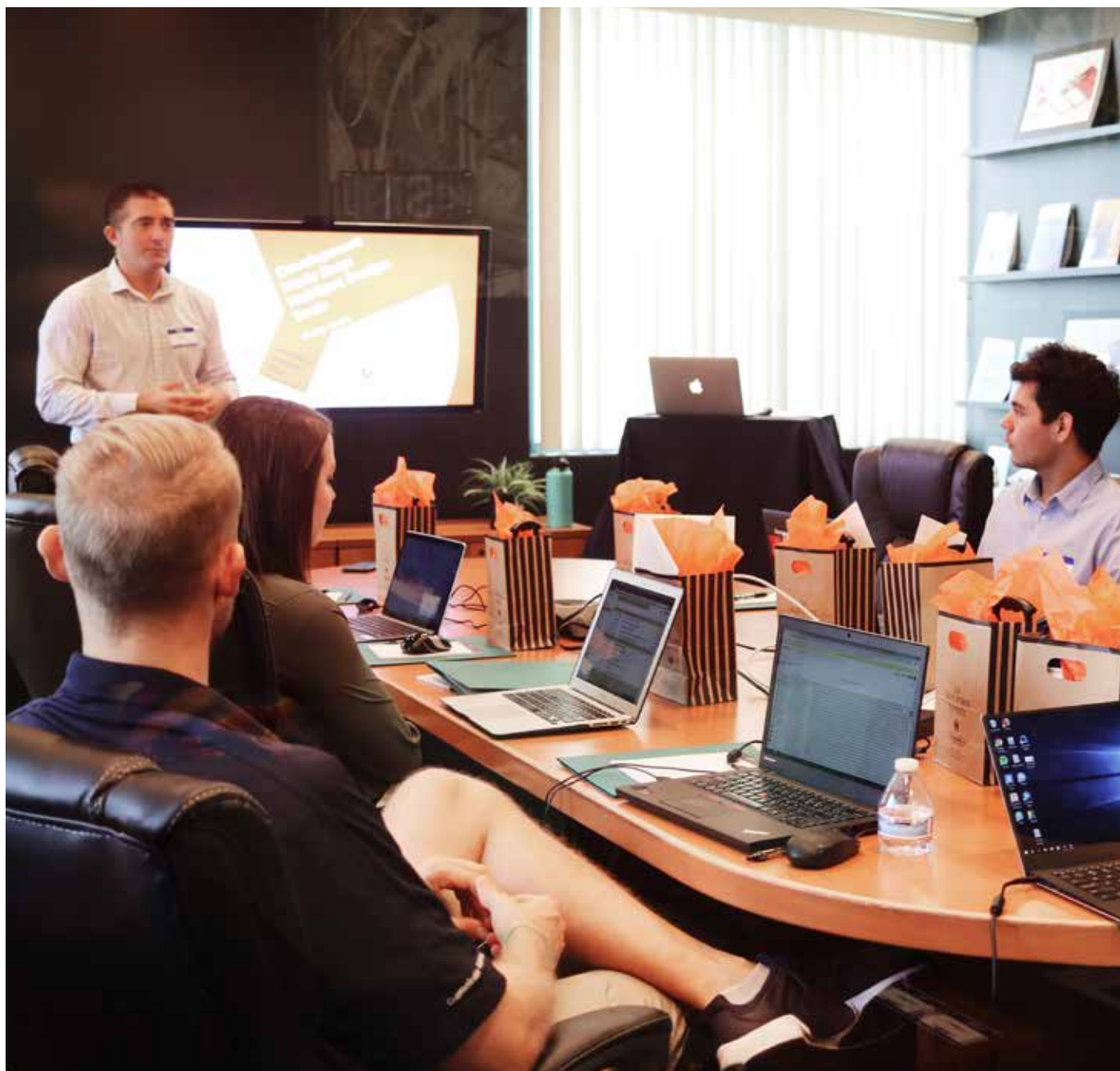
Grupo Axis



GESTÃO EDUCACIONAL E A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

PISTAS PARA A CRIAÇÃO DE DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Por Maria Auxiliadora Castilho, Dra¹



Em tempos de tantas ambiguidades, de rápidas mudanças e significativas transformações, especialmente no campo tecnológico e da cultura, nota-se certa carência de referenciais seguros e capazes de orientar a direção, já que as receitas prontas definitivamente não se aplicam ao contexto atual.

Trata-se de sérios desafios postos a todos nós, mas especialmente as instituições educacionais e respectivamente aos responsáveis pela gestão educacional², uma vez que cabe a eles planejar e implementar os conteúdos e os instrumentos utilizados na preparação das pessoas que atuarão nesse contexto, que tende a tornar-se cada vez mais complexo e singular.

Nota-se que múltiplos temas circundam a rotina dos gestores dessas instituições, e uma série de soluções são propostas continuamente como meios que podem assegurar a sustentabilidade e melhores resultados, levando em conta os aspectos pedagógicos e administrativo-financeiros.

Desafios atuais

No âmbito pedagógico fala-se de soluções bilíngues, de cultura *maker*, do uso de tecnologia e de metodologias ativas, da educação financeira, de atividades que ajudem a despertar o espírito empreendedor e da criação de itinerários que contribuam para o desenvolvimento integral do aluno, de acordo com as suas aptidões.

No contexto administrativo e financeiro uma gama de ferramentas tecnológicas é disponibilizada com o intuito de garantir

a segurança de dados e informações, e o controle dos processos, possibilitando a geração de informações e indicadores variados que fundamentem a tomada de decisão, em vista do desenvolvimento sustentável e a perenidade da instituição.

Vinculadas a essas questões, obviamente inserem-se outras que passam necessariamente pela temática da fidelização de alunos matriculados e captação de novos, uma vez que a razão de ser e existir de uma instituição educacional se fundamenta necessariamente nesse elemento.



Sabe-se, pela prática, que a intensa oferta de serviços ou produtos em qualquer mercado tende a acirrar a concorrência nesse ambiente, ocasionando o aumento de opções a serem consideradas na hora da escolha de um serviço ou produto, principalmente quando as características e o preço são similares.

Dessa forma, atrai um número maior de potenciais consumidores quem possibilita a percepção de possíveis benefícios agregados ao optar por determinado serviço ou produto em detrimento de outros, sendo que essa decisão, na maioria das vezes, se fundamenta em elementos subjetivos.

No cenário educacional essa realidade não é diferente.

De acordo com Lima e Melo (2016), em países onde foram introduzidas políticas educacionais neoliberais³, foram incorporados novos atores⁴ ao cenário, levando ao surgimento do fenômeno pela busca de “clientes” (alunos) com ações estratégicas de marketing específicas para o setor educacional.

Nesse sentido, percebe-se que a chegada desses novos investidores (atores) muitas vezes com grande potencial de investimentos em infraestrutura e gestão, afeta o ambiente em que se inserem, alterando a lógica estabelecida e impondo adequações a todo o sistema. Com isso soma-se à rotina dos gestores educacionais, certa preocupação em evidenciar as características institucionais junto ao público potencial, bem como salientar, aos olhos da comunidade educativa, os avanços da escola e as propostas de inovação para atender as demandas cada vez mais exigentes.

O exercício de destacar-se nesse cenário pode transformar a já complexa vida dos gestores em um extenuante esforço de planejamento, organização, supervisão e inovação de práticas.

Novos cenários vão se configurando e com eles novas demandas vão surgindo e respostas inovadoras precisam ser elaboradas, mas quais as pistas do caminho a construir nesse ambiente tão intrincado, denominado atualmente de mercado educacional?



Mas como conciliar a missão institucional e ao mesmo tempo responder aos desafios atuais e às práticas do mercado, por vezes tão astutas e predadoras?

Propõe-se como caminho possível o aprendizado e a ressignificação das práticas da Administração Estratégica adotadas em ambientes altamente competitivos.

Verifica-se que a formulação de uma estratégia competitiva está atrelada à capacidade de uma organização em estabelecer os objetivos organizacionais a partir da missão, visão e dos valores institucionais, estabelecendo um posicionamento claro em seu mercado de atuação, bem como dos meios necessários para atingi-lo (Kotler,2000).

Diferenciais competitivos

É evidente que as instituições educacionais católicas são detentoras de uma história solidificada e uma experiência consistente, em anos de ação, que geralmente servem como referência para o mercado em que atuam. No entanto, uma parte significativa dessas mesmas instituições se vê acuada, perdendo visibilidade e lugar de atuação diante do surgimento e expansão de grupos educacionais oriundos de outros setores da economia.

Constata-se que esse movimento expansionista ocorreu em primeiro momento no ensino superior e atualmente estende-se para o ensino fundamental e médio.

Diante disso, propõe-se que a bagagem histórica e experiencial das instituições educacionais católicas seja utilizada como fonte para a criação de vantagens e diferenciais competitivos que sirvam como destaque e polos de atração na captação de novos alunos e na manutenção daqueles já existentes.



Para o estabelecimento de uma estratégia de negócio eficiente, é pressuposto o conhecimento dos ambientes interno e externo e dos elementos que neles atuam. Nesse sentido, uma ferramenta mundialmente utilizada consiste na aplicação da matriz SWOT.

A aplicação da matriz SWOT, tem como objetivo estabelecer as forças e fraquezas

no ambiente interno e as oportunidades e ameaças no ambiente externo (Porter, 1980).

Por meio do levantamento dessas importantes informações é possível identificar as mudanças necessárias, as práticas que podem ser otimizadas em vista de melhores resultados e a criação de diferenciais competitivos.



Nesse ponto, propõe-se ao leitor um exercício prático de reconhecimento do ambiente interno de sua instituição, seja ela educacional ou não, e identificar quais os atributos que a tornam diferente das outras que estão ao redor.

Essas diferenças podem ser tangíveis ou intangíveis e podem ser expressas, no caso das instituições educacionais, pela infraestrutura, localização, pela qualificação do corpo docente, pela experiência solidificada, pelo número de alunos formados, pelos valores professados, dentre outras.

Dessas constatações, é possível inferir que os diferenciais competitivos de uma organização são os atributos que a tornam única e superior aos seus principais concorrentes, tratando-se, portanto, das vantagens e benefícios exclusivos propor-

cionados à sua clientela e que os concorrentes terão dificuldades para oferecer.

No campo da Administração Estratégica, alguns autores se questionam a respeito do porquê de algumas organizações conseguirem conquistar e manter a vantagem competitiva por longos períodos enquanto outras não, mesmo estando instaladas no mesmo ambiente mercadológico.

Kretzer e Menezes (2009) sugerem que a vantagem competitiva⁵ conquistada pode ser explicada mais pelo controle de *recursos* e pelas *capacidades* diferenciadas de uma organização, do que pela estrutura e o modo de operar de um mercado.

Compreende-se por recursos, os ativos tangíveis e intangíveis que a organização tem sob o seu controle e que podem ser

utilizados na criação e na implementação de estratégias competitivas.

Quanto às capacidades, trata-se de um subconjunto de recursos que uma organização detém e que permitem a ela o aproveitamento completo dos outros recursos que ela tem à disposição.

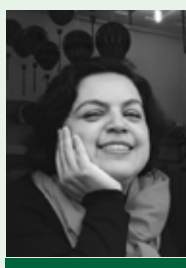
Salienta-se que as capacidades sozinhas não permitem a criação e a implementação de estratégias, mas possibilitam a criação de meios para a utilização dos recursos para criar e implementar tais estratégias e por conseguinte, gerar diferenciais competitivos. São exemplos de categorias de recursos e capacidades os recursos financeiros, físicos, individuais e organizacionais.

De forma simplificada, podemos indicar que as capacidades possibilitam o uso eficiente e perspicaz de todos os recursos que uma organização tem à sua disposição. No cômputo desses recursos devem ser inclusos todos os elementos que compõem a trajetória institucional, e que contribuíram para a geração e a transformação de realidades diversas.

Considerações finais

Desse modo, sugere-se que, pela sólida experiência e história compartilhada, as instituições educacionais católicas não encontrarão grandes obstáculos na elaboração de sua estratégia de negócio e na apresentação de seus diferenciais competitivos.

No cenário denominado mercado educacional as instituições educacionais católicas destacam-se e têm ainda uma longa história a construir. Cabe a elas assumir o protagonismo que sempre fora a sua marca e seu diferencial; obviamente, vantagens competitivas não lhes faltam. ■



¹Maria Auxiliadora Castilho, Dra
Administradora, Professora no ensino superior, Coordenadora Administrativa da Rede Concepcionista do Ensino e Doutora em Administração de Empresas.

NOTAS:

² Gestão educacional se relaciona diretamente com os aspectos pedagógicos e administrativo-financeiros que fazem parte da rotina de qualquer escola.

³ Entende-se por políticas neoliberais um conjunto de ideias capitalistas, que defende a não participação do estado na economia, com defesa da total liberdade de comércio, como garantia para o crescimento econômico e o desenvolvimento social de um país.

⁴ Atores, nesse contexto, refere-se aos novos investidores do setor educacional com grande capacidade e poder de investimento.

⁵ Os termos vantagem competitiva e diferenciais competitivos nesse contexto são utilizados como sinônimos.

REFERÊNCIAS:

DE OLIVEIRA, Paulo Henrique; GONÇALVES, Carlos Alberto; DE PAULA, Edmar Aderson Mendes. A visão baseada em recursos da inteligência competitiva. Revista de Ciências da Administração, v. 15, n. 35, p. 141-151, 2013.

LIMA, Jorge Ávila de; MELO, André Costa. As escolas privadas e os seus clientes: estratégias organizacionais de promoção da oferta e de regulação das admissões. In: Forum Sociológico. Série II. CESNOVA, 2016.

KOTLER, P. Administração de Marketing, 10ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRETZER, Jucélio; MENEZES, Emílio Araújo. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. Revista de economia Mackenzie, v. 4, n. 4, 2009.

PORTER, M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.