

A Resiliência organizacional e o ensino superior

Aline Marques de Morais¹

Samara Pires Madland²

Resumo

Em um ambiente socioeconômico e ambiental povoado de desafios, seja por guerras, seja por problemas econômicos como ocorrido em 2008 devido a “bolha imobiliária” ou por questões ambientais e de saúde pública, como é o caso da pandemia Covid.19, a sobrevivência das organizações exige alta dose de resiliência. No Brasil, onde as Instituições de Ensino Superior passam por problemas financeiros devido a evasão de alunos e da redução da quantidade de matrículas, além da alta competitividade entre as IESs, emerge investigar como as pequenas IESs ainda sobrevivem perante aos grandes conglomerados empresariais, que passaram a dominar este mercado. Diante deste contexto, o objetivo desta investigação é analisar se e como a resiliência organizacional pode ajudar as organizações de Ensino Superior a se manterem vivas. Este trabalho foi norteado pelo estudo de caso único em uma IES de pequeno porte, situada em São Paulo, com 900 alunos em média, já considerando cursos de Lato Sensu e Graduação, e com mais de 87 anos. A pesquisa, do tipo qualitativa e exploratória, apresentou como resultado a existência da resiliência em seus pilares de Antecipar, Responder, Monitorar e Aprender (Hollnagel (2010), demonstrando porém, maior força no fator Antecipar.

Palavras-chaves: resiliência organizacional, instituição de ensino superior, crise.

¹ Graduanda em Administração pela FESPSP. E-mail para contato: aline0132014@gmail.com

² Graduanda em Administração pela FESPSP. E-mail para contato: samadland@gmail.com

Introdução

É fato que o mundo das organizações passa constantemente por tempos turbulentos. A exemplo da quebra da bolsa de Nova York (1929); a segunda Grande Guerra (1939-1945) e mais recentemente a chamada “bolha imobiliária” nos Estados Unidos (2008), dentre outros, são exemplos dessas turbulências.

No Brasil, podemos citar o período da ditadura de Getúlio Vargas (1930-1945), da ditadura militar (1964-1985), além dos diversos planos econômicos que buscavam combater a hiperinflação, tais como, o Plano Cruzado (1986-1989), o Plano Bresser (1985 -1990) e o Plano Collor (1990-1992).

Atualmente, o mundo enfrenta uma crise na área da saúde nunca vivida antes, e com enorme impacto na economia mundial. Essa crise teve como causa a pandemia da COVID-19, que é uma doença causada pelo coronavírus. No Brasil, em junho de 2020, mais de 700 mil empresas³ fecharam as portas.

Neste contexto, a sobrevivência das organizações é um grande desafio e exige uma alta dose de resiliência. “Ambientes complexos e turbulentos se caracterizam por constantes mudanças sociais e econômicas, perturbações e alterações em seu funcionamento” (SAHEBJAMNIA; TORABI; MANSOURI, 2015; HOSSEINI; BARKER; RAMIREZ-MARQUEZ, 2016 *apud* FRAGA, 2019 p. 16).

Para Gibson, Tarrant (2010) *apud* Fraga (2019), “a organização lida com essa variabilidade (alta e baixa resiliência) no seu contexto ao longo do tempo e vai depender de como monitora, compreende e aborda os riscos que enfrenta”.

Segundo Fraga (2019), o termo resiliência está presente em diversas áreas do conhecimento e não há um consenso a respeito do conceito de resiliência dentre as diferentes áreas do conhecimento, visto que possui perspectivas de análise multidisciplinar. Com base nisso, este artigo destina-se a fazer um estudo sobre a resiliência organizacional.

³ De acordo com o site da organização (<https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>)

IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

Dentre os objetivos, tem-se como objetivo geral: como a resiliência organizacional pode ajudar a reduzir o impacto das crises em uma instituição de ensino superior? E como objetivos específicos: conceituar resiliência organizacional e investigar a relação de como a resiliência organizacional pode ser uma estratégia para mitigar incertezas em tempos de crise.

O principal problema a ser abordado é analisar se e como a resiliência organizacional ajudou na sobrevivência de uma Instituição de Ensino Superior (IES) a se manter ativa por mais de 87 anos, com cursos de graduação, pós graduação e de extensão e, em média 900 alunos.

Fundamentação teórica

Para a devida compreensão conceitual, primeiramente precisamos investigar na literatura, quais são os elementos ou capacidades importantes para que a empresa possa ser considerada como resiliente, e dessa forma, identificamos os principais autores e seus respectivos conceitos.

Carmona (2016), conceitua a resiliência organizacional como a flexibilidade e a capacidade de auto renovação, de adaptação a mudanças, dentre outras características relacionadas à aptidão necessária para superar, de forma positiva, situações adversas e de risco.

Para Whitehorn (2011), a resiliência organizacional corresponde na capacidade e na vontade de se adaptar às mudanças ao longo do tempo, especialmente em um ambiente ameaçador.

Entre os conceitos de resiliência organizacional também se destaca o de Hamel e Valikangas (2003), que a definem como a necessidade de as entidades responderem a um ambiente empresarial de mudanças constantes e rápidas.

A resiliência, é portanto, um fator que ajuda as organizações a superarem os períodos de crise e turbulências a fim de se manterem vivas, como afirma Carmona

IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

(2016), ao citar que a resiliência é utilizada para a auto renovação e flexibilização organizacional. O conceito de resiliência organizacional foi abordado por Hollnagel (2010) *apud* Fraga (2019) com a seguinte definição:

Resiliência organizacional é definida como a capacidade intrínseca de um sistema ou de uma organização para ajustar o seu funcionamento antes, durante, ou após alterações e perturbações, de modo que possa sustentar as operações necessárias sob ambas as condições esperadas e inesperadas (HOLLNAGEL, 2010, p. 1 *apud* FRAGA, 2019).

Para tanto, realizar um diagnóstico sobre a resiliência organizacional em uma IES perpassa por compreender e categorizar cada uma das capacidades de resiliência.

Segundo Fraga (2019), o conceito de resiliência organizacional é a capacidade da empresa em ajustar o funcionamento antes, durante ou após alterações ou perturbações de modo a sustentar as ações e operações necessárias sob condições adversas.

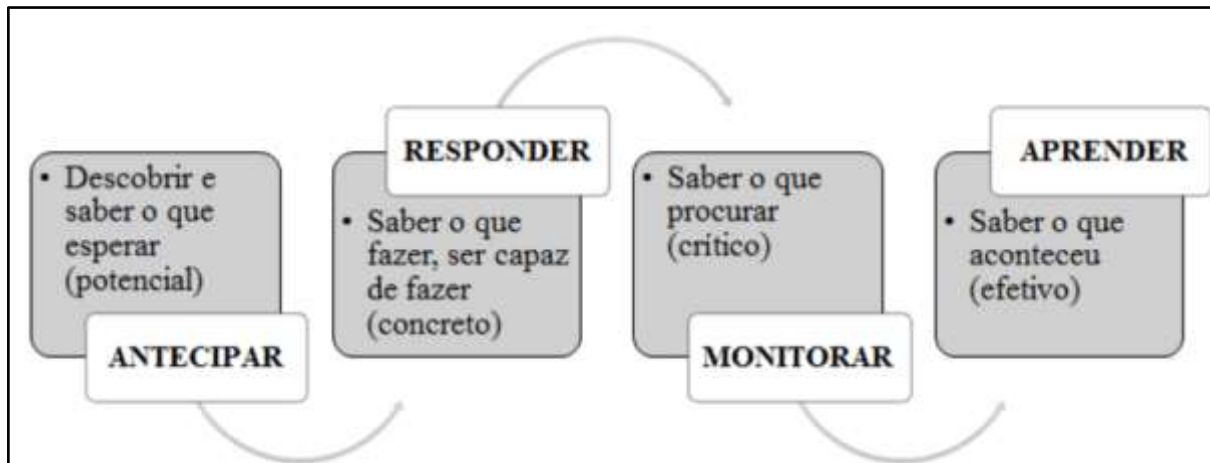
Dessa forma, “em ambientes de constantes mudanças, as organizações buscam constantemente ações e estratégias para se adaptar e responder aos riscos e incertezas nos contextos em que estão inseridas”. (FRAGA, 2019).

Segundo esta autora, o potencial de resiliência organizacional pode ser analisado por meio de quatro capacidades: responder, antecipar, monitorar e aprender (figura 1).

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

Figura 1 – Capacidades de resiliência organizacional



Fonte: Hollnagel (2010) *apud* Fraga (2019)

A proposta de Hollnagel (2010) *apud* Fraga (2019), sobre capacidade de resiliência organizacional ser percebida quando a organização possui quatro habilidades:

1) Antecipar: aponta para o que saber e esperar, ou ser capaz de antecipar para o futuro, potenciais interrupções, novas exigências ou limitações, novas oportunidades ou alteração das condições de funcionamento; A antecipação tem por finalidade olhar para os possíveis eventos futuros, suas condições, ameaças e oportunidades que podem ser benéficas ou prejudiciais para o funcionamento contínuo da organização.

2) Responder: corresponde ao saber o que fazer, ou ser capaz de responder às mudanças regulares e irregulares, perturbações e oportunidades; a capacidade de detectar que algo deu errado, reconhecer a situação e sua criticidade, a capacidade de definir um plano de resposta e responder de forma eficiente.

3) Monitorar: indica o que procurar, ou ser capaz de monitorar o que é ou poderia afetar seriamente o desempenho de forma positiva ou negativamente;

IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

4) Aprender: a partir do que aconteceu, ou ser capaz de aprender com a experiência. O uso de tecnologias e o compartilhamento de cenários são atividades fundamentais para aprendizagem.

As respostas a essas perguntas, podem ser usadas para desenvolver um perfil de cada capacidade, e dessa forma servir como uma medida para mensurar o potencial de resiliência da organização. “Embora em alguns casos possa ser útil abordar cada habilidade como uma qualidade simples e uniforme, a compreensão do conjunto traz uma visão mais completa sobre o potencial de resiliência”. (FRAGA, 2019, p.79).

Diante da diversidade e abrangência de características relacionadas à resiliência do ponto de vista organizacional, Salgado (2013) *apud* Fraga (2019) trouxe em seu trabalho uma compilação dos principais atributos apresentados no (quadro 1).

Quadro 1 – Principais características da resiliência

Características	Descrição	Autores
Confiabilidade	Capacidade de manter a segurança e o desempenho normal da organização.	Weeks; Benade (2009); Woods (2006); Gifun (2010)
Tolerância	Capacidade de sobrevivência às interrupções no funcionamento normal da organização.	Weeks; Benade (2009); Woods (2006)
Flexibilidade	Capacidade da organização se reestruturar e mudar como resposta a novas pressões. Capacidade de responder às perturbações com novas aprendizagens.	Weeks; Benade (2009); Woods (2006); Tillement; Cholez; Reverdy (2009)
Diversidade	Capacidade de manter múltiplos comportamentos.	Bhamra; Dani; Burnard (2011)
Eficiência	Capacidade de apresentar o melhor desempenho com o menor consumo de recursos.	Bhamra; Dani; Burnard (2011)

IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

Coesão	Capacidade de manter relações unificadoras e ligações entre os elementos da organização.	Bhamra; Dani; Burnard (2011)
Conectividade	Capacidade de integração da própria organização, e da organização com os parceiros, fornecedores e clientes. Reflete-se no conhecimento dos intervenientes e do ambiente que envolve a organização. Consiste na comparação não apenas com os concorrentes, mas com empresas de outros setores de atividade.	Erol; Sauser; Mansouri (2010); Afgan (2010)
Adaptabilidade	Capacidade para se reestabelecer e ajustar ao ambiente em mudança, garantindo a funcionalidade da organização em condições operacionais variáveis. Capacidade para se adaptar a novas situações com soluções inovadoras.	Erol; Mansouri; Sauser (2009); Afgan (2010)
Agilidade	Capacidade de mudar rapidamente, desenvolver e aplicar movimentos competitivos e rápidos que permitem ao sistema reorganizar-se.	Erol; Mansouri; Sauser (2009)
Prontidão das respostas	Capacidade de saber como responder a interrupções e perturbações regulares e irregulares, por meio do ajustamento normal da organização.	Garlick (2011) Neaga (2010) Bhamra; Dani; Burnard (2011)
Renovação	Capacidade para traçar o futuro e não defender o passado.	Hamel; Valikangas (2003)
Tomada de decisão	Capacidade para transferir decisões para a(s) pessoa(s) com maior especialização no problema a decorrer no momento.	Vogus; Sutcliffe (2007)
Transformação	Capacidade para desenvolver a motivação, a descentralização e a coragem, por meio de modelos de gestão, das pessoas, dos sistemas de informação e do estilo de liderança. Reflete no desenvolvimento de uma cultura responsável e comprometida, na eliminação de hierarquias, na definição de objetivos mais ambiciosos e na escuta das pessoas insatisfeitas.	Moraes; Resende; Leite (2007)
Mensuração do sucesso	Capacidade da organização para cumprir o seu propósito ao longo de um período de tempo estipulado. Depende da atenção organizacional e do nível de liderança dirigido a diferentes níveis de cultura, gestão do risco e gestão.	Gifun (2010)

Fonte: Salgado (2013) *apud* Fraga (2019) descrito no link: <http://btd.egc.ufsc.br/?p=2776>.

Essa categorização de habilidades e capacidades, são importantes quando se objetiva analisar determinado ambiente no que tange ao seu potencial de resiliência, e assim identificar quais características se inserem melhor ao contexto analisado.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

O desempenho resiliente é possível por meio da constante atualização de conhecimentos, competências e recursos identificados e disponibilizados para todos colaboradores na organização. (HOLLNAGEL; WOODS, 2006) *apud* FRAGA (2019, p.84). Dessa forma, corroboram o desenvolvimento do estudo sobre a IES e formulação das questões a serem levantadas.

Procedimentos metodológicos

Considerando a natureza do objeto de estudo, o procedimento metodológico mais adequado quanto aos fins é realizar a abordagem qualitativa, visto que se aponta uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e que não pode ser traduzido em números.

Neste tipo de abordagem, “o ambiente natural é a fonte direta da coleta de dados e o pesquisador é um principal instrumento, o seu processo e significado são os focos desse tipo de estudo” (SILVA; MENEZES, 2005) *apud* FRAGA, (2019).

Quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória e descritiva, pois visa proporcionar maior familiaridade com o objetivo de explicitá-lo e tornar mais clara a sua complexidade. Os procedimentos serão por meio da pesquisa bibliográfica e documental norteada por estudo de caso único.

Serão adotadas as seguintes estratégias de coleta e análise de dados: coleta de dados: bibliográfica e entrevista semiestruturada; análise dos dados: análise de conteúdo (transcrição das entrevistas).

Segundo Yin, (2001) o estudo de caso, seja único ou múltiplo, procura responder questões de “como” e/ou “porque”. Nesse sentido, procura-se compreender se a resiliência organizacional pode ter influenciado a sobrevivência desta IES de pequeno porte durante seus 87 anos de existência, mesmo tendo passado por tempos de crise e com tão poucos cursos em sua grade curricular.

IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

Segundo Yin, (2001 p. 27) o estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. (...) Ainda, acrescenta que existem duas fontes de evidências em estudos de caso: a observação direta e a série sistemática de entrevistas.

O estudo de caso é único devido às especificidades do objeto de estudo, por ser uma IES com 87 anos de existência, privada de pequeno porte e que passou por inúmeras turbulências econômicas, todavia se mantém até os dias atuais enquanto muitas, de maior porte, já sucumbiram.

Foram realizadas duas entrevistas em profundidade com dois executivos da IES, nomeados por executivo A e executivo B, a fim de preservar a identidade dos entrevistados. Por meio de chamada de vídeo, sendo uma delas ao vivo, com interferência das pesquisadoras, e a outra entrevista foi gravada sem interferência. Os respondentes tiveram acesso prévio às perguntas relacionadas às quatro capacidades de resiliência organizacional e livres para responder.

Com base na categorização das respostas, segundo Fraga (2019) adaptado de Hollnagel (2015), apontam que para o levantamento e diagnóstico da capacidade de resiliência organizacional, as organizações necessariamente precisam desenvolver as capacidades de antecipar, responder, monitorar e aprender.

Contudo, ter em vista que “a resiliência é um conceito multidisciplinar que trata do processo de adaptação e resposta de indivíduos, grupos e organizações às alterações e mudanças no seu entorno”. (Fraga, 2019, p.92).

Como roteiro para a realização das entrevistas, foram elaboradas as questões compostas entre as discentes e seu orientador, de acordo com as recomendações de Hollnagel e adaptadas para a IES ver (quadro 2).

IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

Quadro 2 – Perguntas elaboradas em relação às quatro capacidades de resiliência organizacional

Capacidades	Questões
Antecipar	<ol style="list-style-type: none">1. Quanto esforço a organização faz para prever o que pode acontecer no futuro próximo? A antecipação é uma preocupação estratégica?2. Que tipo de expertise é orientada para olhar para o futuro? (Interna ou terceirizada?) Como as expectativas sobre eventos futuros são comunicadas ou compartilhadas?3. A consciência de risco faz parte da cultura organizacional? Que riscos são considerados aceitáveis e quais são inaceitáveis? Em que base?
Responder	<ol style="list-style-type: none">1. Quando algo inesperado acontece, quão pronta a empresa está e quão capaz (em velocidade e eficiência) ela está para responder?2. Realizam documentação sobre o que é realizado? Quais são os eventos para os quais a empresa tem uma resposta preparada?3. Quantos recursos são alocados para garantir a prontidão da resposta (pessoas, equipamentos, materiais)?
Monitorar	<ol style="list-style-type: none">1. Quão apta está a organização para detectar alterações às condições de trabalho (internos e/ou externos) que possam afetar a capacidade da organização para realizar operações em andamento ou previstas?2. Como os indicadores foram definidos? (Por análise, por tradição, por consenso da indústria, por órgãos reguladores, por padrões internacionais, etc.) Quando foi criada a lista? Com que frequência é revisada? Em que base é revisto? Quem é responsável pela manutenção da lista?3. Os indicadores se referem a um modelo de processo articulado, ou apenas ao "senso comum"?4. Quantas vezes são feitas as medições? (Continuamente, regularmente ou de vez em quando?) Qual é o atraso entre medição e análise / interpretação? Quantas medições são diretamente significativas e quantas requerem análise de algum tipo? Como os resultados são comunicados e utilizados
Aprender	<ol style="list-style-type: none">1. Quão bem a organização faz uso das oportunidades formais e informais de aprender com o que aconteceu no passado?2. Existem procedimentos formais para a coleta, análise e aprendizagem de dados? Existe algum treinamento formal ou apoio organizacional para a coleta, análise e aprendizagem?3. Como são implementadas as "lições aprendidas"? Regulamentos, procedimentos, normas, treinamento, Instruções, redesenho, reorganização, etc.?4. Na sua visão, o que fez com que esta Instituição permanecesse viva durante mais de 85 anos, tendo somente dois cursos e ter passado por diversos momentos turbulentos, tais como a II Guerra (39-45); ditadura militar, diversos planos econômicos, a exemplo do Plano Collor e agora a pandemia? Como ela se levanta a cada ocorrência destas? E como ela se reinventa, já que tem uma linha super tradicional, pelo menos até o momento.

Fonte: Adaptado pelas autoras (2020) de Hollnagel (2015) *apud* Fraga (2019).

IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

A análise das respostas obtidas nas entrevistas, passaram pela categorização do que seria mais próximo do contexto das quatro capacidades: antecipar, responder, monitorar e aprender. Tendo em vista que destacam-se e ganham força, aquelas mais mencionada pelos executivos.

Objeto de estudo - FESPSP

A Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo - FESPSP⁴, inaugurada em 1933, é a primeira escola de ciências sociais da América Latina. É uma instituição de ensino e pesquisa sem fins lucrativos, localizada no bairro da Vila Buarque, centro de São Paulo, que há mais de 80 anos mantém cursos de graduação, pós-graduação e extensão na área das ciências sociais.

A missão da FESPSP é formar cidadãos com capacidade de análise e de intervenção crítica e aplicada nos problemas da sociedade, por meio da geração, disseminação e aplicação dos conhecimentos em ciências humanas e sociais aplicadas, de maneira a contribuir significativamente para o processo de desenvolvimento social do País. (PDI-FESPSP).

A FESPSP mantém, na capital paulista, a Escola de Sociologia e Política de São Paulo, a Faculdade de Biblioteconomia e Ciência da Informação e a Faculdade de Administração, que oferecem cursos em nível superior. Vinculados a estas três faculdades, estão os cursos de especialização e pós-graduação *lato sensu*.

Além das atividades regulares de ensino, são oferecidos cursos especiais em caráter extensivo e complementar, bem como são desenvolvidos estudos, projetos e pesquisas relacionados à gestão, formulação, avaliação e planejamento da informação, do conhecimento, dos problemas sociais e das políticas públicas.

⁴ Informações do site: <https://www.fespssp.org.br/a-fespssp/historia>. Acesso em: 09 set. 2020.

IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

Como já foi apontado, a FESPSP é uma fundação de direito privado sem fins lucrativos que objetiva o equilíbrio financeiro. A fonte de receita da instituição é baseada nas semestralidades pagas pelo corpo discente. Caso esse recurso não seja suficiente para suprir a necessidade exigida pelas unidades, a mantenedora fornecerá o suporte financeiro necessário.

No ano de 2015, pelo regime de caixa, a área de ensino apresentou um déficit de R\$ 1,8 milhão, o qual foi suportado pela Fundação por meio de recursos oriundos da área de projetos. O déficit de caixa apresentado das unidades de ensino ficou dentro dos limites esperados e do orçamento original.

Entre 2011 e 2016, a quantidade total de estudantes ficou na média de 900 alunos, demonstrando ser uma IES de pequeno porte, se considerada a quantidade de estudantes (tabela 1).

Tabela 1 – Total de alunos

Cursos	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Sociologia e Política	295	245	219	236	245	330
Biblioteconomia e Ciência da Informação	253	213	196	176	151	219
Administração	115	74	54	21	2	0
Subtotal: graduação	663	532	469	433	398	549
Pós-graduação	362	357	428	341	382	508
Total	1.025	889	897	774	780	1.057

Obs. Os números de 2011 a 2015 têm como base o mês de dezembro e os números de 2016 referem-se a março.

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - FESPSP.

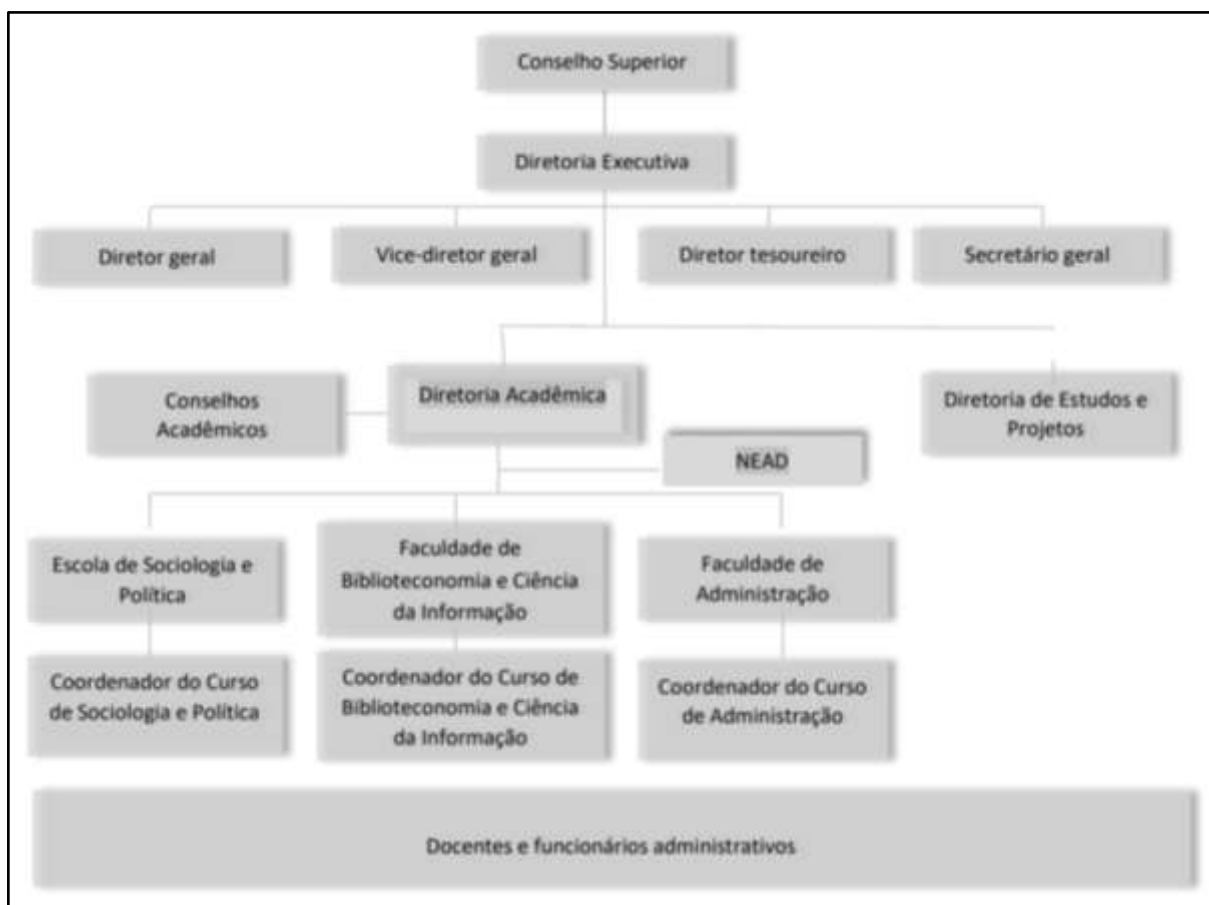
IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

Em uma análise da estrutura organizacional, a IES em estudo é mantida pela FESPSP, regida por um órgão denominado Conselho Superior, formado por 12 conselheiros e a mantida, por uma estrutura que parte da Diretoria Executiva (figura 2).

Figura 2 - Organograma FESPSP



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - FESPSP.

Com base nos dados secundários apresentados e análise documental e histórica da IES, foi possível uma triangulação das evidências com a entrevista em

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

profundidade realizada com os os executivos A e B, cujos resultados são apresentados a seguir.

Resultados

Segundo Hollnagel (2010) *apud* Fraga (2019), a abordagem organizacional do conceito de resiliência é feita a partir das quatro capacidades: antecipar, responder, monitorar e aprender.

Nas entrevistas realizadas, foi identificado nas falas de dois executivos que a capacidade de antecipar foi a mais citada, o que confere ser a capacidade de maior força dentre as demais. Pois mencionaram diversas vezes a importância que a IES dá ao processo de planejar e agir estrategicamente de acordo com os objetivos estipulados.

A capacidade de responder também é visualizada em ambas as falas, pois exemplificam como a IES respondeu durante as crises vivenciadas, como por exemplo: parcerias com a USP, criação da área de projetos e a pós ditadura, construção do prédio novo da IES, e agora durante a pandemia da COVID-19, que conseguiram continuar com o ano letivo de aulas de maneira remota.

A capacidade de monitorar também foi mencionada pois a IES realiza o acompanhamento dos alunos atuais e egressos, além de outros indicadores importantes para a área educacional.

A capacidade de menor atenção formal mencionada foi em relação a capacidade de aprender. Pois a IES não possui ainda um fluxograma formal sobre essa temática, agindo de maneira fluida entre seu funcionários antigos para os mais novos.

Segundo o executivo A, a instituição é uma fundação que não auferir lucro dos produtos que ela gera, logo, o que a mantém funcionando no quesito financeiro, são os projetos realizados pela área de projetos da instituição e também, com os cursos

IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

de extensão. Esse retorno financeiro é o que a instituição deseja manter e chama de “Equilíbrio Fiscal” que a prepara para desafios.

Neste contexto, o executivo A cita que a antecipação de acontecimentos é realizada pela instituição, buscando olhar com atenção a todo momento as oportunidades que permeiam a fundação. Um exemplo comentado foi a retomada do curso de Administração aos cursos oferecidos pela faculdade, o executivo A alega que esse passo possibilita a adesão de novos nichos de mercado e, maior alcance de público. Pois a IES trabalha fortemente em cima da área das humanidades.

O executivo B respondeu que a IES é antiga e dessa forma tem forte apego à tradição, mas isso não quer dizer que ela não esteja olhando para o futuro. Em relação à antecipação, que está ligada aos planos estratégicos, sua elaboração e renovação. Como exemplo, de ação de renovação temos a reformulação da marca da IES pensado na crise do COVID-19.

Em relação a capacidade de monitorar, a instituição possui um conselho que é composto de quatro diretores: diretor geral, vice-diretores e vice-diretora, além, de áreas de apoio e planejamento. A monitoração é feita pela conjuntura e dirigida pelo conselho de diretores. De acordo com o executivo B, toda semana são realizadas reuniões que acompanham o desenvolvimento da instituição, e também são feitas discussões de melhorias. Neste período de pandemia, a frequência dessas reuniões aumentou, passando para reuniões diárias

Antecipar e responder em uma escola geralmente leva tempo, no caso da pandemia nós conseguimos responder rápido, em menos de uma semana nos adequamos para a forma remota, e conseguimos uma avaliação satisfatória dos alunos, isso por que teve o comprometimento do quadro de funcionários se esforçaram para isso. (Entrevista com o executivo B).

O monitoramento é realizado diferentemente de outros setores, pois é feito um acompanhamento diário sobre a quantidade, desempenho e comprometimento dos alunos, sem dúvida é a nossa maior ferramenta de monitoramento. e em segundo

IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

lugar, o acompanhamento dos egressos, em relação a sua vida prática, satisfação profissional e financeira e trabalhando no combate às desigualdades.

Temos a vivência a readaptação durante todos esses anos, várias instâncias de discussão, as reuniões do conselho, diretoria, fóruns, pesquisas da CPA, e a memória viva da IES vai sendo lembrada pelos funcionários antigos e repassadas para os novos funcionários que são substituídos sempre de maneira parcial. Em relação à capacidade de aprender, o executivo B, informou que com certeza precisamos investir mais em instrumentos formais para isso. Ficou evidente, que a sustentabilidade financeira da IES vem de sua estratégia voltada para prestação de serviços em projetos para instituições públicas e privadas (públicas em sua grande maioria), o que a ajudou a transpor muitos dos obstáculos até o momento.

Limitações e sugestões para continuidade

A limitação do estudo consiste no fato de que ser estudo de caso único, exploratório e que, portanto, não pode ser generalizado além de que foi realizado na pandemia, o que inibiu uma entrevista pessoal e presencial na instituição, impossibilitando a observação não participante. Dessa forma, ampliar o estudo para outras IESs de mesmo porte e longevidade semelhante e de maior porte, são as sugestões para a continuidade do estudo, a fim de promover comparações e pontos em comuns

Considerações finais

Presume-se que as triangulações das evidências mostram como a resiliência organizacional ajudou esta IES a sobreviver durante 87 anos.

A IES demonstra ter desenvolvido a resiliência organizacional, porque dá atenção mesmo que de maneira intuitiva e sem utilizar esse termo, as capacidades de antecipar, responder, monitorar e aprender.

IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

Whitehorn (2011) destaca que a antecipação de ameaças emergentes e a compreensão de seus efeitos, em relação às metas e objetivos estratégicos da organização, exigem um papel forte da liderança na articulação e incentivo destas ações, mesmo em tempos de crise. (FRAGA, 2019, p.87), pois planeja, age no tempo certo, percebe as consequências de suas ações, e ensina lições aprendidas durante o processo. E dessa forma, consegue minimizar os impactos das crises pois age de acordo com a estratégia estipulada, mas sempre observando a conjuntura atual, logo, trabalha as quatro capacidades com força maior no pilar “antecipar”.

Referências

CARMONA, Viviane Celina; GUIMARÃES, Yuri Basile Tukoff; RODRIGUES, Leonel Cezar. **RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UMA META-ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL**. 2016.

FRAGA, Bruna Devens. Framework de Análise de Conhecimentos Críticos às Capacidades de Resiliência Organizacional. 2019. 225f. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina Cidade, Centro Tecnológico, Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2019. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/?p=2776>>. Acesso em: 28 out 2020.

FRAGA, Bruna Devens; VARVAKIS, Gregorio; SELL, Denilson. **RELAÇÕES ENTRE RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL E RISCOS RELACIONADOS AOS CONHECIMENTOS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA**. Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – Ciki, [S.l.], v. 1, n. 1, sep. 2018. ISSN 2318-5376. Disponível em: <<http://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/582>>. Acesso em: 19 may 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da COVID-19 nas Empresas. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>>. Acesso em: 01 Out 2020.

FESPSP. Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo. Disponível em: <<https://www.fespsp.org.br/a-fespsp/historia>>. Acesso em: 01 Out 2020.

IX Seminário de Pesquisas FESPSP - “Desafios da pandemia: agenda para as Ciências Sociais Aplicadas”.

De 09 a 13 de novembro de 2020

GT 17 - Gestão, inovação e tecnologia.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. Estratégia, Mudança Organizacional e Resiliência Organizacional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. spe, Sept. 2017 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000700001&lng=en&nrm=iso>. access on 19 May 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395170357>.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de et al . Organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional: a institucionalização de formas de comunicação mais substantivas nas relações de trabalho. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 15, n. spe, p. 377-389, Sept. 2017 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512017000700377&lng=en&nrm=iso>. access on 19 May 2020. <https://doi.org/10.1590/1679-395170346>.

YIN, Robert. Estudo de Caso. Planejamento e Métodos. 3. Edição, 2001. Bookman.