



LIÇÕES DE UMA CRISE: ANÁLISE DA VIVÊNCIA DE CRISE EM UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

VERA LUCIA TELLES SCAGLIONE

FACULDADE PAULISTA DE ARTES

vera.fpa@terra.com.br

RESUMO

Este artigo teve como objetivo geral verificar como o desencadeamento de uma crise organizacional pode influenciar o processo de aprendizagem organizacional em uma Instituição de Educação Superior. O estudo de caso qualitativo foi realizado em uma faculdade privada, que vivenciou um momento de crise organizacional ao receber uma avaliação insatisfatória do Ministério da Educação (MEC), o que acarretou uma série de ações no sentido de melhorar o desempenho organizacional e conseqüentemente a avaliação. Além da análise documental, foi feita a aplicação de um questionário seguido de entrevistas semiestruturadas com os diretores, coordenadores e professores que vivenciaram esse período. Os resultados foram analisados à luz das teorias da aprendizagem a partir das crises. Os resultados comprovaram uma relação positiva entre o desencadeamento da crise e a melhoria na aprendizagem organizacional nesse período.

Palavras-chave: Aprendizagem em crises. Aprendizagem organizacional. Gestão de instituições de educação superior.

1. INTRODUÇÃO

A década de 1990 foi marcada por grandes transformações na Educação Superior em toda América Latina, incluindo o Brasil. A globalização afetou diretamente as Instituições de Ensino Superior (IES) que precisaram rever suas práticas, a fim de atender a um mercado que agora exige agilidade, melhor desempenho e produtividade; as IES, assim, procuraram alternativas para o financiamento e repensaram o modelo de negócio e de gestão da educação superior até então praticado. A educação superior passa também a ser vista como importante para geração de conhecimentos e inovações e, estratégica para a atividade produtiva do país.

Diante de um contexto de extrema valorização da informação e da gestão do conhecimento, a Educação Superior ganha a maior importância na sociedade e também passa a sofrer uma maior intervenção do Estado.

O controle da qualidade, porém, continuou sendo um dever do Estado. E diante desse quadro de crescimento desenfreado, o Estado sentiu-se obrigado a intensificar as ações de avaliação, supervisão e regulação da educação superior. Por outro lado muitas IES, em sua maioria pequenas e recém-criadas e organizadas como faculdades, viram-se diante de mais um grande desafio gerencial: atender a uma regulação extremamente rigorosa.

Diante desse novo cenário, e principalmente da intensificação da regulação estatal, as Instituições de Educação Superior (IES) tornaram-se vulneráveis a crises. Este artigo apresenta e analisa o contexto que levou a instauração de uma crise em uma faculdade privada, que se estabeleceu a partir de dificuldades no atendimento a Regulação proposta pelo Ministério da Educação (MEC) nos últimos anos.

Considerando a teoria que versa sobre aprendizagem em crises, assim como aspectos associados ao tema este artigo se propõe a investigar a seguinte questão: **Como o desencadeamento de uma crise organizacional influencia o processo de aprendizagem e o desempenho organizacional, especificamente uma Instituição de Educação Superior?**

Essa discussão justifica-se devido à grande expansão do segmento o qual ainda é carente de uma Teoria de Gestão que respalde suas ações. Pela carência de estudos sobre crises em função da dificuldade de acesso a dados desse tipo de situações. E pelo aumento crescente do número de IES privadas no Brasil: de acordo com o Censo da Educação Superior (2016) das 2.401 IES, 2.111, ou seja, 87,70% das IES são de natureza administrativa privada, comprovando a importância deste segmento.

2. APRENDIZAGEM EM CRISES

2.1 Crises

Crises ameaçam a sobrevivência, a legitimidade e o desempenho organizacional, e, devido aos resultados negativos exigem decisões rápidas, desafiam o processo decisório organizacional e levam a grandes mudanças organizacionais, em situações em que normalmente inexistem modelos a serem copiados (FEARN-BANKS, 2001; SHINYASHIKI; FISCHER; SHINYASHIKI, 2007).

Risco, perigo e crises são conceitos ligados, o perigo pode ser entendido como o limiar entre risco e a instauração de uma crise (LOURENÇO, 2012). Weick (1988) descreve as crises como situações com baixa probabilidade de recorrência, mas com grandes conseqüências para os objetivos fundamentais de uma organização e que desafiam as interpretações existentes.

Na linguagem popular risco refere-se a um perigo que se corre, passível de acarretar prejuízos às pessoas ou organizações. Perigo, por sua vez corresponde a um fenômeno danoso e a crise por sua vez diz respeito a manifestação do risco (LOURENÇO, 2012).

Crise organizacional pode ser definida como uma situação que perturba e desafia pressupostos básicos das organizações, como altamente ambíguas, com pequena probabilidade de recorrência futura e como uma grande ameaça à integridade organizacional (FEARN-BANKS, 2001, ANTONACOPOULOU; SHEAFFER 2014).

As crises não são tão repentinas como se supõe, são resultado de uma degeneração organizacional que pode levar a perdas humanas, financeiras ou de imagem. O enfrentamento da crise precisa ser rápido, no sentido de evitar maiores prejuízos organizacionais (SHINYASHIKI; FISCHER; SHINYASHIKI, 2007).

2.2 Aprendizagem em crises

Crises organizacionais são eventos não planejados, inesperados. Num primeiro momento as crises levam as organizações a pequenos ajustes, ou seja, mudanças incrementais vão sendo feitas a fim de se adaptar ao novo momento

O impacto potencial de um incidente considerado crítico e sua relevância para a organização podem desencadear processos de aprendizagem organizacional. Aprender com os

fracassos pode ser mais impactante do que aprender com sucessos (ANTONACOPOULOU E SHEAFFER 2014).

A aprendizagem durante as crises envolve o desconhecido e incognoscível, como base para o aprendizado, principalmente quando o conhecimento e a aprendizagem existentes são insuficientes para lidar com a complexidade envolvida numa dada circunstância (ANTONACOPOULOU; SHEAFFER, 2014).

Existe a possibilidade que o processo de aprendizado em crises fracasse em função da tentativa bastante comum de racionalização após a ocorrência das mesmas (MALZ, 2006, APUD ANTONACOPOULOU; SHEAFFER, 2014).

A aprendizagem em crises traz a concepção de aprender partindo de todas as unidades e níveis de análises, inclui a possibilidade de aprender a partir da prática, do emergente e da ação (ANTONACOPOULOU; SHEAFFER, 2014).

McDaniel (2007) corrobora essa visão de aprendizagem colocando que a ideia de aprender sobre o mundo para depois agir seria uma utopia; acredita que a aprendizagem é concomitante à ação. Sugere que as dificuldades na aprendizagem organizacional não estariam ligadas à falta de informações, mas sim à falta de atenção ao que está acontecendo.

A gestão das crises revela-se como importante no sentido da prevenção e recuperação do equilíbrio organizacional que foi perdido (SHINYASHIKI; FISCHER; SHINYASHIKI, 2007).

Necessário ainda destacar a importância do comprometimento das lideranças organizacionais na gestão das crises, seu envolvimento pessoal e a resolução entendida como prioridade (CUNHA, 2017).

3. METODOLOGIA

O estudo deste tema empregou uma abordagem qualitativa sobre o objeto, a partir da utilização da pesquisa de campo. Foi realizado então um estudo de caso que se mostra como um dos métodos de pesquisa mais apropriados quando se colocam perguntas do tipo “como” e “por que”. E quando se deseja estudar fenômenos contemporâneos inseridos em seu contexto (YIN, 2009).

Trata-se de uma boa estratégia de pesquisa para estudos organizacionais e gerenciais. Acrescenta ainda que “o estudo de casos possui a capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências-documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2009, p. 27).

A IES estudada era uma faculdade privada, sem fins lucrativos, de pequeno porte, especializada em uma determinada área do conhecimento, possuía aproximadamente 1.500 alunos sendo especializada em uma área do conhecimento e que recebeu uma avaliação insatisfatória pelo Ministério da Educação.

Os oito sujeitos selecionados para a realização da pesquisa foram os dirigentes, os coordenadores de cursos e de áreas que vivenciaram um momento de crise organizacional e posterior superação. O critério de seleção dos sujeitos levou em consideração o fato de esses colaboradores terem participado de todo ciclo em que se desenrolaram os acontecimentos: desde a avaliação insatisfatória, até a reavaliação bastante positiva, tendo, durante esse período, participado das ações propostas para melhoria do desempenho do corpo docente.

A coleta de dados foi feita começando com a análise documental, realizada com a leitura e análise do Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDI), o qual contém as Políticas institucionais e de pessoal previstas pela organização; do Regimento Geral e, principalmente dos Relatórios das avaliações institucionais internas e externas, realizadas durante esse período e, do Plano de Melhoria Institucional, que foi um documento elaborado especificamente para essa situação, além de atas dos órgãos colegiados.

Atendendo aos critérios estabelecidos, foi aplicado um questionário semiestruturado seguido de entrevistas aos sujeitos selecionados, com o objetivo de obter informações que respondessem à questão da pesquisa proposta no estudo: **“Como o desencadeamento de uma crise organizacional influencia o processo de aprendizagem e o desempenho organizacional, especificamente uma Instituição de Educação Superior?”**

Buscou-se com isso, obter informações relativas à percepção da crise institucional, da aprendizagem organizacional e da melhoria do desempenho organizacional ocorrida durante o período da crise e das lições deixadas pela mesma.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados revelaram que a totalidade dos respondentes percebeu claramente a instalação de um período de crise a partir dos resultados da primeira avaliação externa do MEC, assim como todos foram unânimes na percepção da mudança do comportamento dos agentes a partir desse momento.

Vale assinalar que a diretoria e os coordenadores tinham uma percepção mais clara de que se tratava de uma crise, ou como colocou um dos respondentes: “Uma situação limite!”,

enquanto que para os docentes tratava-se apenas de uma situação a ser administrada. O “stress e o clima difícil” foram relatados por um dos coordenadores entrevistados. Tais colocações corroboram o postulado por Fearn-Banks, 2001 e Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki, 2007: crises como uma ameaça a sobrevivência, legitimidade e o desempenho organizacional devido aos resultados negativos.

A instauração do período de crise foi percebida pela totalidade dos entrevistados, embora logicamente cada um tenha sua percepção individual como pode se notar nos relatos que se seguem: (respondente 4) “De alguma forma sabia que poderia acontecer algo assim. Mas fiquei muito triste. Lido mal com o fracasso”! ; (Respondente 5) – “Apesar de ter sido informada, demorou um ano para a ficha cair”.

Dentre os gestores 66,67% tinha bem claro que havia um Plano de Melhorias, mas que não podiam se fixar apenas no que estava descrito, precisavam agir e melhorar o resultado, não podiam ficar restritos a ações descritas em um plano. Tal situação pode ser mais bem explicitada nas seguintes falas: (Respondente 1) - “Houve várias reuniões em que toda essa dificuldade nos foi apresentada, mas eu não me senti ameaçado ou impossibilitado de atender ao que estava sendo solicitado uma vez que o coordenador do curso se mostrava muito seguro. Não somente eu, mas todo o grupo foi bastante incentivado a mudar algumas coisas, assim como ouvidos e apoiados pelos superiores quando fazíamos sugestões”. Importante destacar o comprometimento das chefias nesse momento (SHINYASHIKI; FISCHER; SHINYASHIKI, 2007).

A maioria dos entrevistados concordou que as ações implantadas para superação da crise como ampliação dos colegiados, o aumento da frequência das reuniões e as capacitações docentes, foram altamente eficazes no sentido de colaborar para superação da crise: (Respondente 1) – “As ações tomadas foram muito acertadas: mais diálogo, mais participação, levaram a uma intensificação dos relacionamentos, o que melhorou o ambiente de trabalho. Gosto de ter espaço para participar, colocar minhas ideias, até de ser criticado”. O que confirma a importância da gestão das crises (SHINYASHIKI; FISCHER; SHINYASHIKI, 2007).

Quando questionados sobre a percepção do ambiente em que a IES encontra-se inserida, as opiniões dividiram-se: 33,3 % dos entrevistados não percebem um ritmo intenso de mudanças e o considera previsível; outros 33,3% consideraram o ambiente apenas em parte mutável e imprevisível; e os restantes 33,3% o vêem como mutável e imprevisível.

Vale ressaltar que todas essas mudanças começaram de fora para dentro, ou seja, o ambiente mudou, a IES demorou inicialmente para se adaptar, o que provavelmente acarretou uma avaliação insuficiente. O risco corrido no que se refere a uma má avaliação por parte do MEC foi mal dimensionado, não se tinha claro o que estavam frente a um perigo. Assim veio a crise e a IES precisou rever seus pressupostos básicos e novamente buscar o equilíbrio. O momento de crise favoreceu a aprendizagem.

As crises exigem decisões rápidas, desafiam o processo decisório organizacional e levam a grandes mudanças organizacionais, em situações em que normalmente inexitem modelos a serem copiados (ANTONACOPOULOU; SHEAFFER, 2014). A totalidade dos respondentes admitiram que a quantidade de mudanças ocorridas nesses períodos superava em números e efetividade, as ocorridas nos últimos dez anos na IES. Um dos respondentes colocou: (Respondente 2) “A sensação é tivemos que encontrar soluções para todas as nossas dificuldades em tempo recorde!”.

Quanto à questão da aprendizagem organizacional propriamente dita, grande parte dos respondentes (83,3%) disse que percebia como constante, independentemente do momento de crise, mas avaliam que, durante esse período propriamente dito, o processo se intensificou, uma vez que ocorreu uma mobilização da equipe no sentido de estar mais atenta à melhoria do desempenho e minimização das falhas. Um dos respondentes relatou que nesse momento o relacionamento entre os membros da equipe também se intensificou, o que avaliou positivamente: (Respondente 4) – “ A faculdade aprendeu muito com essa crise, todos aprendemos! Apesar de sofrido foi um processo muito positivo para a equipe como um todo.”

Quanto ao desempenho geral da organização, a totalidade dos respondentes acreditava que houve sensível melhora principalmente no que se refere à aprendizagem e ao desenvolvimento organizacional. Para Antonacopoulou e Sheaffer (2014) o impacto de um incidente considerado crítico e sua relevância para a organização determinam os processos de aprendizagem.

5. CONCLUSÕES

Os gestores entrevistados apresentaram as situações de crise como muito desafiadoras, que acarretaram prejuízos, comprometeram a integridade e a ameaçaram inclusive a sobrevivência organizacional e necessitaram de ações muito imediatas para contê-la. Por

outro lado a vivência da crise trouxe muitas mudanças e possibilitou grande aprendizagem organizacional.

A coesão da equipe durante esse momento também se ampliou. A resolução da crise fez com que muitas mudanças fossem implementadas num curto espaço de tempo e que nesse período a aprendizagem organizacional fosse bastante intensa.

O grupo de gestores em questão conseguiu transformar as dificuldades e ameaças enfrentadas em aprendizagem organizacional e quem sabe lições para serem usadas em outras situações de crises que inevitavelmente sempre acontecerão e também por outras Instituições de Educação Superior. A aprendizagem também apresentou reflexos no desempenho organizacional que foi considerado melhor.

Espera-se com este artigo ter contribuído para ampliar o conhecimento sobre Gestão Universitária.

REFERÊNCIAS

ANTONACOPOULOU, E.; SHEAFFER, Z. Learning in crisis: rethinking the relationship between organizational learning and crisis management - **Journal of Management Inquiry** 23(1) pp.5-21 **Sage Publications**. London, 2014.

BRASIL. **Censo da educação superior**: Sinopses Estatísticas da Educação Superior. Brasília, 2016. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior> acesso em 02 ago 2018.

CUNHA, F. C. O papel dos líderes diante de seus liderados em situações de crise. In: MANSI, V.; CARRAMENHA, B.; PAULA, M. (Orgs.) **Comunicação com líderes e empregados**. V. 2, p. 164- 167. São Paulo, Faculdade Cásper Líbero, 2017. E-Book.

FEARN-BANKS, K. Crises Communication: a review of some best practices. In: **Handbook of Public Relations**. Thousand Oaks. Sage Publications, 2001.

LOURENÇO, L. Análise de riscos e gestão de crises. O exemplo dos incêndios florestais. **Territorium**, (S.l)., n. 10, p. 89-100, set. 2003.

McDANIEL R. Management Strategies for Complex Adaptive Systems, **Performance Improvement Quarterly**, 20 (2).p 21-42. 2007.

SHINYASHIKI, R. T.; FISCHER, R. M.; SHINYASHIKI G. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom)**, v.4, n.6. São Paulo: Gestcorp. ECA-USP, 2007.

WEICK, K. E. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of Management Studies**, v 25, 4, pp. 305-317. 1988.

YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. Beverly Hills. Sage Publications, 2009.