

RESILIÊNCIA BASEADA EM PRÁTICAS DE GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR EM UMA ECONOMIA

RESILIENCE BASED ON MANAGEMENT PRACTICES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN AN EMERGING ECONOMY

Selma Regina Martins Oliveira 1
Márcio de Amorim Machado Ferreira 2
Edson Walmir Cazarini 3

Resumo: Embora os benefícios potenciais das práticas de gestão tenham sido amplamente divulgados, pouco se sabe sobre como as práticas de gestão afetam a resiliência em Instituições de Educação Superior (IES) em economias emergentes. Neste artigo testamos uma estrutura de pesquisa capaz de capturar as relações entre as práticas de gestão e resiliência em IESs no Brasil, em um contexto de pós-pandemia SARS-CoV-2 (novo normal). Dados primários baseados em pesquisa foram coletados de gestores de IES usando um questionário do tipo escalar (Likert). As técnicas de Mineração de Dados, Correlação de Spearman e Regressão Ordinal foram aplicadas. Os cálculos foram desenvolvidos usando o software R. Os resultados de nossa pesquisa abrangem resultados esperados e inesperados e sugerem que a adoção das práticas de gestão em IES vale a pena em termos de resiliência econômica e social. Planejamento estratégico e recursos humanos são as práticas mais proeminentes. As nossas descobertas podem ser úteis para IES de economias emergentes que compartilham características semelhantes com o Brasil. Este estudo é original, preenche uma lacuna na literatura e apresenta contribuições para a teoria e para a prática: (i) serve como um guia aos gestores na formulação e implementação de práticas de gestão; (ii) avança os argumentos da literatura sobre a gestão nas IES.

Palavras-chave: Management Practices. Resilience. Higher Education. Emerging Economies. SARS-CoV-2.

Abstract: Although the potential benefits of management practices have been widely publicized, less is known about how management practices affect resilience in Higher Education Institutions (HEIs) in emerging economies. In this article, we test a research framework capable of capturing the relationships between management practices and resilience in HEIs in Brazil, in a context of post-pandemic SARS-CoV-2 (new normal). Primary survey-based data were collected from HEI managers using a scalar-type questionnaire (Likert). Data Mining, Spearman Correlation and Ordinal Regression techniques were applied. The calculations were developed using R software. The results of our research cover expected and unexpected results and suggest that the adoption of management practices in HEIs pays off in terms of economic and social resilience. Strategic planning and human resources are the most prominent practices. Our findings can be useful for HEIs from emerging economies that share similar characteristics with Brazil. This study is original, fills a gap in the literature and makes contributions to theory and practice: (i) it serves as a guide for managers in the formulation and implementation of management practices; (ii) advances the arguments of the literature on management in HEIs.

Keywords: Management Practices. Resilience. Higher Education. Emerging Economies. SARS-CoV-2.

-
- 1 Pós-doutorado pela Faculdade de Engenharia e Ciências da Universidade de Aalborg, Dinamarca. Doutorado pela Escola de Engenharia de São Carlos/USP. Docente Associada da Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, Departamento de Ciências Contábeis. Lattes: cnpq.br/4520612029966204. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0591-4955>. E-mail: selmaregina@id.uff.br
 - 2 Mestre em Administração Pública pela Universidade Federal Fluminense. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4138827137601104>. E-mail: marximus1500@hotmail.com
 - 3 Doutor em Engenharia Mecânica pela Universidade de São Paulo. Docente e pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. Lattes: [cnpq.br/7262881331231236](http://lattes.cnpq.br/7262881331231236). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8925-1719>. E-mail: ecazarini@usp.br

Introdução

É aceito na literatura dominante que as práticas de gestão podem melhorar o desempenho das organizações (MARTÍNEZ-GARCÍA; PADILLA-CARMONA; ALASTOR; 2019; KOTEY; 2005; GENAKOS; SADUN ; VAN REENEN, 2012). Embora os benefícios potenciais das práticas de gestão e desempenho das organizações tenham sido amplamente relatados por acadêmicos e profissionais (KOTEY, 2005; GENAKOS, SADUN e VAN REENEN, 2012; BLESSING, JIMOH e ACHUENU, 2015), pouco se sabe como as práticas de gestão afetam a resiliência econômica e social em Instituições de Educação Superior (IESs) em economias emergentes após a pandemia SARS-CoV-2.

Ainda que as IESs em países emergentes estejam fazendo o possível para permanecer relevantes e atender às demandas educacionais e sociais, elas têm sido duramente desafiadas a lidar com as restrições orçamentárias agravadas pela pandemia (MOGAIJ *et.al.*, 2023). Em momentos de abalos externos (a exemplo da pandemia SARS-CoV-2), as IESs buscam novas formas organizacionais/governança (Guerrero *et al.*, 2016). Para enfrentar os desafios/oportunidades atuais, as IESs necessitam de instrumentos (boas práticas de gestão) para garantir governança e gestão eficazes para se adaptar às mudanças (FELDMAN *et.al.*, 2023).

Compreender como as práticas de gestão afetam a resiliência das IESs é uma prioridade relevante por vários motivos: as práticas têm o potencial de melhorar a performance das organizações (Amin, *et al.*, 2014; Mark e Huselid, 1995), tornando-as mais preparadas para o enfrentamento de ambientes turbulentos; estimula o retorno social (Moretti *et.al.*, 2004a) e tem o potencial de tornar as organizações mais resilientes (LEGNICK-HALL *et.al.*, 2011). Além disso, as práticas de gestão são consideradas um componente chave que as organizações utilizam na gestão de seus (FELDMAN *et.al.*, 2023; HANSON e VOSS, 1995). Qualquer discussão sobre resiliência econômica e social em IESs que não considere as práticas de gestão seria incompleta.

Resiliência deve ser compreendida como a capacidade de lidar com (enfrentar, superar, ser fortalecido por) adversidade (Jane, Sahler e Carr, 2009) e pode ser impulsionada por meio das práticas de gestão. Assim, a pergunta que motiva este artigo é: o que sabemos sobre a influência das práticas de gestão para a resiliência econômica/financeira e social das IESs brasileiras? Nosso artigo visa ampliar a compreensão das práticas de gestão para alcançar a resiliência econômica/financeira e social em IESs brasileiras. Investigar as IESs brasileiras é relevante porque elas são mecanismos impulsionadores do crescimento econômico e mudança social (KLOFSTEN *et al.*, 2019).

Este artigo pretende contribuir para (a) ampliar a compreensão da relevância das práticas de gestão visando alcançar a resiliência econômica/financeira e social das IESs; (b) compreender melhor as prioridades de práticas em uma economia emergente; e (c) avançar no corpo do conhecimento sobre a gestão em IESs. Além disso, as descobertas deste estudo fornecem recomendações teóricas e práticas para futuros estudos. O restante deste artigo está estruturado da seguinte forma. A seção 2 apresenta a fundamentação teórica e hipótese de pesquisa. Na Seção 3, destacamos a metodologia seguida dos resultados apresentados na Seção 4. Finalmente, nossa discussão e conclusões são apresentadas na Seção 5.

Práticas de gestão, resiliência e Hipótese

A questão da governança e gestão nas IESs surge com a introdução de novas idéias desenvolvidas pelas próprias pessoas nos postos, o que pode servir como forma de aumentar a eficácia institucional (KOK; McDONALD, 2017). A pandemia SARS-CoV-2 projetou uma crise econômica e social para ter impactos duradouros. A perturbação causada forçou as IESs a se adaptar rapidamente, desafiando os modelos de governança existentes, o que gerou tensões sem precedentes. Como tal, esta crise também cria uma oportunidade de reconfigurar práticas tradicionais com foco renovado (Martínez-García, Padilla-Carmona e Alastor, 2019) diante de tantas complexidades acadêmicas, rápidas oscilações, mudanças de padrões e interrupções na oferta e na demanda, etc. (BENINGER ; FRANCIS, 2022).

A literatura sinaliza que as práticas são mecanismos que podem suportar ou incentivar a criação de conhecimento organizacional (GOMES ; WOJAHN, 2017) e pode ser compreendida como os processos que uma empresa aplica para aperfeiçoar a forma como gerencia seus negócios

(HANSON; VOSS, 1995). As práticas são essenciais para melhorar o desempenho organizacional (CHIVA *et.al.*, 2007). As organizações clamam por “melhores práticas” para aprimorar o seu desempenho organizacional. Uma “boa prática” é compreendida como um conjunto de atividades de trabalho interrelacionadas e utilizadas repetidamente por indivíduos ou grupos visando produzir um ótimo resultado (TUCKER *et.al.*, 2007 e SZULANSKI, 1996). Vários autores defendem que as melhores práticas é a chave para movimentar as organizações para um alto desempenho (Alwazae; Kjellin e Perjons, 2014) e podem ser percebidas como um exemplo ideal de como executar melhor uma tarefa específica (ALWAZAE; KJELLIN e PERJONS, 2014).

A maioria das definições de melhores práticas pode variar significativamente entre os pesquisadores, onde a maioria parece concordar que uma prática está associada a uma perspectiva competitiva ou colaborativa. Na perspectiva competitiva, significa que as melhores práticas estão focadas em tornar um produto, um serviço ou uma prática mais competitiva ou bem-sucedida, enquanto na perspectiva da colaboração, as melhores práticas estão se concentrando no compartilhamento de conhecimento colaborativo para a criatividade e engenhosidade ou inovação (ALWAZAE; KJELLIN e PERJONS, 2014). Nesse sentido, são acolhidas práticas adotadas pelas empresas de melhor desempenho, que tentam transformar às “melhores práticas” para todas as empresas”, sem considerar os potenciais fatores influentes no ajuste da prática. Assim, é geralmente aceito que as “melhores práticas” podem conduzir a um desempenho superior (LAUGEN *et al.*, 2005).

Por outro lado, o termo “Gestão” tem o significado de fazer as coisas de forma eficaz através das pessoas com o objetivos de alcançar resultados desejados, o que pressupõe uma combinação de habilidades pessoais, liderança e comunicação (LUKE, 2011). O termo “Gestão” significa fazer as coisas de forma eficaz através das pessoas para alcançar os resultados desejados. As IESs têm práticas «emprestadas» desenvolvidas nos negócios. De acordo com Chaffee (1985), a introdução e utilização de práticas como planejamento são exemplos dessas práticas.

Neste estudo, as IESs adotam as práticas de gestão para alcançar a resiliência econômica e social ou satisfação do cliente/usuário do sistema. Resiliência é a capacidade dos sistemas de manter suas funções e estruturas diante de um cenário de mudanças (Allenby e Fink, 2005), ajudando as organizações a gerenciar à adversidade (Linnenluecke, 2017). Fazendo uma analogia da literatura (Rose, 2004; Allenby e Fink, 2005) para as IES, resiliência refere-se às respostas inerentes e adaptativas à crise da pandemia SARS-CoV-2, evitando que as IESs tenham perdas potenciais. Ou seja, é a capacidade de recuperação de um choque severo. Rose (2004) sugere dois tipos de resiliência dinâmica: (i) inerente, que são as habilidades em situações normais (realocação de recursos, por exemplo); e (ii) adaptável, que são as habilidades diante de situações de crise e que exige um esforço maior ou extra. A pandemia SARS-CoV-2 criou esta urgência.

Mais e mais IESs estão buscando reforçar sua resiliência neste ambiente imprevisível e emergir para dias melhores de um novo normal. A literatura destaca a relevância dos recursos para alcançar a resiliência (LINNENLUECKE, 2017). Alguns autores (Cynthia Lengnick-Hall, Beck e Mark Lengnick-Hall, 2011) defendem que a resiliência pode ser alcançada através da gestão eficiente de recursos humanos. Outros estudos sugerem que a resiliência tem uma relação positiva com o planejamento estratégico (PUCHKOVA *et.al.*, 2020). Do *et.al.* (2022) sinaliza que a resiliência está associada com a inovação. A literatura de ponta também sugere que o engajamento com os *stakeholders* (Liu e Yin, 2020) ou atender às expectativas dos *stakeholders* também é uma maneira de alcançar a resiliência.

Este estudo está orientado à resiliência econômica, definida como o uso eficiente dos recursos remanescentes em um determinado ponto no tempo (MILAKOVIĆ, 2021; DORMADY *et.al.*, 2022). Os autores defendem que este conceito é centrado na escassez de recursos. Para Rose (2004), a resiliência econômica refere-se à habilidade ou capacidade de um sistema de absorver ou amortecer contra danos ou perdas. Por outro lado, a resiliência do cliente (social) é a capacidade de lidar com o estresse e recuperar rapidamente de situações difíceis e pode ser provocada por fatores sociais, pessoais e ambientais, etc. (BALL e LAMBERTON, 2015; BONß, 2016; MILAKOVIĆ, 2021). A PARTIR DESSES DESTAQUES, ARGUMENTAMOS QUE As práticas de gestão podem impulsionar a resiliência econômica e do cliente em IESs.

Acreditamos que as práticas de gestão podem influenciar a resiliência econômica das IESs,

melhorando a retenção dos clientes, a produtividade, entre outros benefícios, etc. Argumentamos também que as práticas de gestão podem melhorar a satisfação dos clientes (usuários do sistema). Destacamos ainda que esses efeitos podem ter implicações em termos de qualidade na oferta dos serviços pelas IESs, como ensino, pesquisa, transferência, sistemas de gestão, gestão e avaliação, entre outros. Isso sugere adequar às demandas e necessidades contemporâneas da sociedade diante de um momento de mudança e tornar as IESs multifacetadas e inteligentes, com capacidade de mudança e adaptação às novas situações. Assim, hipotetizamos que:

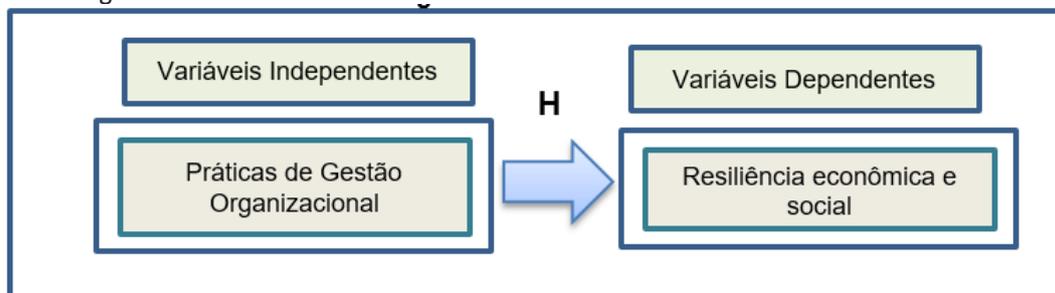
- H1: A resiliência das IES é afetada positivamente pelas práticas de gestão das IES.

A seguir é estruturado um *framework* conceitual.

Framework

A Figura 1 apresenta o *framework* conceitual e as variáveis do estudo.

Figura 1. Modelo conceitual .



Fonte: Elaboração própria (2022).

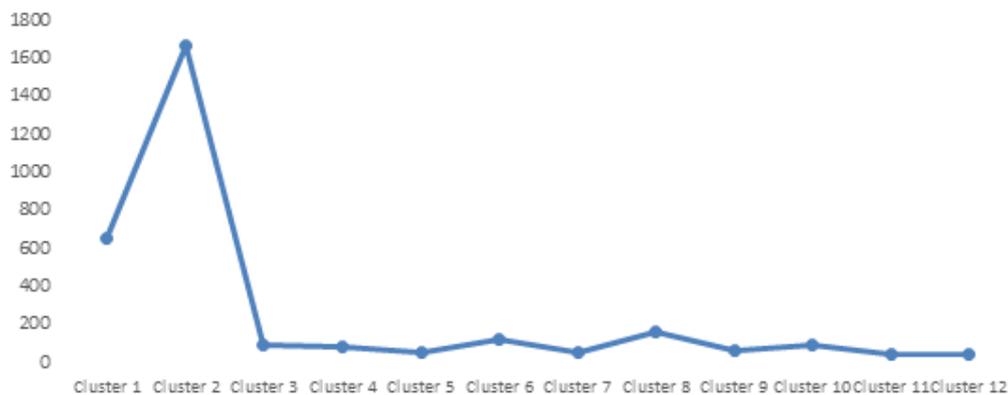
Este *framework* foi desenhado para explicar os impactos das variáveis independentes sobre às variáveis dependentes, descritas a seguir.

Variáveis Independentes (VI): as variáveis independentes são representadas pelas práticas de gestão das IESs no Brasil. As variáveis do *framework* foram extraídas da literatura especializada a partir das bases: *Web of Science, Scopus, Science Direct, Emerald, etc.* A amostra de artigos após a identificação e exclusão foi de 315 artigos. Destes estudos, foi elaborada uma lista com três mil, cento e cinco (3.105) práticas de gestão em IESs. Para melhor compreensão, as práticas foram organizadas em grupos usando as técnicas de *cluster* (Basha e Kaliyamurthie, 2017; Hair et al., 2009). Para verificar a similaridade entre as práticas e organizar os *clusters*, foram adotadas as técnicas distância Euclidiana e *Ward.D*, respectivamente. Os cálculos foram realizados usando a ferramenta R pela simplicidade e robustez.

Os resultados sugerem doze (12) grupos: VI1: Gestão organizacional (Harvey, Bresman e Pisano, 2022); VI2: Acompanhamento/percepção (informação e conhecimentos) (Oliveira e Cazarini, 2013; Giniuniene e Jurksiene, 2015); VI3: Processos/tecnologias (Siegel, Waldman e Link, 2003); VI4: Incertezas e riscos (Toma, Alexa e Şarpe, 2014); VI5: Colaborações e parcerias (Schiuma e Carlucci, 2018); VI6: Gestão de recursos humanos (Oliveira e Cazarini, 2011; Vivares-Vergara, Sarache-Castro, Naranjo-Valencia, 2016); VI7: Aprendizagem (Sutanto, 2017); VI8: Qualidade (Karahana e Mete, 2014); VI9: Alocação de recursos/reconfiguração (Wang e Fu, 2023); VI10: Interesses de stakeholders (Sheila et.al., 2021; Foster e Jonker, 2006); VI11: Inovação/P&D (Oliveira et.al., 2021); e VI12: Planejamento estratégico (Akyel, Polat e Arslankay, 2012).

A quantidade de práticas por *cluster* é apresentada na Figura 2. O *cluster* 2 apresenta o maior número de práticas de gestão (1661).

Figura 2: Quantidade de práticas de gestão por *cluster*



- *Variáveis Dependentes (VD):* as variáveis dependentes são representadas pelas resiliências econômica/financeira e social VD1: Resiliência Econômica/Financeira e VD2: Resiliência Social.

Fonte: Dos autores.

Coleta e Amostra de Dados

Logo após a definição das variáveis componentes do *framework*, o passo seguinte foi realizar um *survey* para avaliar os impactos das práticas de gestão para alcançar a resiliência das IESs públicas federais brasileiras. Usando o site de transparência do governo federal, foi identificada uma lista com os nomes dos respondentes da pesquisa, todos ocupantes de cargos de reitores, vice-reitores, pró-reitores, etc. de IESs públicas federais. Após obter a listagem dos nomes, os mesmos foram pesquisados um a um na plataforma de pesquisa *Google, LinkedIn, Lattes* e nos portais das IESs para localizar o endereço eletrônico (e-mail) para contato. Destaca-se que foi priorizada a busca por e-mails pessoais e institucionais com relação aos vinculados ao cargo (ex: nome@instituição.br, ao invés de reitor@instituição.br). Para a definição dos especialistas foi levado em consideração os agentes que trabalham diretamente com área de gestão pública, com poder de decisão e atuam no cargo máximo de uma IES federal ou imediatamente inferior. Foi considerado como cargo máximo de gestão o cargo de Reitor e Vice-reitor. O cargo imediatamente inferior foi considerado o cargo de pró-reitor.

De um total de 912 respondentes, 68 participantes responderam o questionário, sendo que 20 não concluíram alguma das respostas. Ao considerar o total de questionário respondido integralmente, chegou-se a um percentual de 5%, considerado baixo, mas isso se justificada devido à natureza do envio (*e-mail*) do questionário, que pode ser interpretado como lixo eletrônico ou mesmo ocorrer falhas de envio ou mudanças nos endereços eletrônicos dos respondentes (Gonçalves, 2008). Um questionário semiaberto foi preparado com questões objetivas em sua maioria. Ao todo foram desenvolvidas nove (9) versões do questionário, sendo que as 3 primeiras foram disponibilizadas na plataforma *google forms*, e as demais na plataforma *survey monkey*. Em seguida, o instrumento foi submetido para a realização de quatro (4) pré-testes direcionados a gestores de IES, com o objetivo de validar o instrumento de pesquisa e ajustar incoerências, além de contribuir para otimização do questionário, conforme às sugestões dos respondentes. Sendo assim, ao final de cada versão, as alterações eram realizadas até que se atingisse a versão final.

O questionário consiste de duas (2) seções: 1 – informações gerais dos respondentes; 2 – informações sobre o grau de influência de cada prática (variáveis independentes) para alcançar a resiliência econômica e social. Optou-se pela plataforma *survey monkey* por apresentar maior responsividade do que o *Google Forms*. Pelo *survey monkey* foi possível gerar um *QR-code*, o qual direcionava diretamente para a página do formulário, tornando o tempo de resposta menor. As técnicas estatísticas de mineração de dados e de agrupamento de *clusters* foram aplicadas. Para verificar a influência das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes, foram utilizadas as técnicas de Correlação de *Spearman* e Regressão Ordinal, uma vez que as referidas técnicas

podem ser consideradas apropriadas para o objetivo proposto por este estudo. O coeficiente Alfa de Cronbach (α) foi calculado para verificar a confiabilidade do questionário.

Este teste fornece uma medida de consistência interna que é representada entre zero (0) e um (1), sendo um (1) considerado como consistência interna ideal (TAVAKOL; DENNICK, 2011). O teste de robustez de Shapiro–Wilk foi utilizado para confirmar a viabilidade da técnica de Correlação de Spearman, por meio da não-normalidade dos dados (GIBBONS; CHAKRABORTI, 2011). Para identificar a existência de diferenças estatísticas significativas entre as práticas de gestão foi adotado o teste de Kruskal-wallis. Para os casos em que H0 foi rejeitada, ou seja, existem evidências estatísticas altamente significativas ($p \leq 0.05$) de uma diferença entre as práticas de gestão, calculou-se a similaridade entre as práticas, por meio do teste *Post-hoc* de Wilcoxon-Mann-Whitney. Os softwares SPSS Modeler, SPSS Statistics, Minitab18, Iramuteq, AtlasTi, Rstudios, foram utilizados para implementar esta pesquisa.

Resultados e Análises

Frequências de Respostas dos Especialistas

Esta seção apresenta os resultados e análises das frequências de respostas dos especialistas (gestores) alcançadas por meio do questionário *online* (matriz de julgamento/Survey Monkey). A primeira parte do questionário foi dedicada aos especialistas, como por exemplo, cargo ocupado, tempo de experiência no cargo e tempo de experiência em gestão. As Figuras 3a, 3b e 3c mostram esses resultados.

Figura 3a, 3b e 3c: Perfil dos especialistas

Figura 3a: Ocupação nos cargos

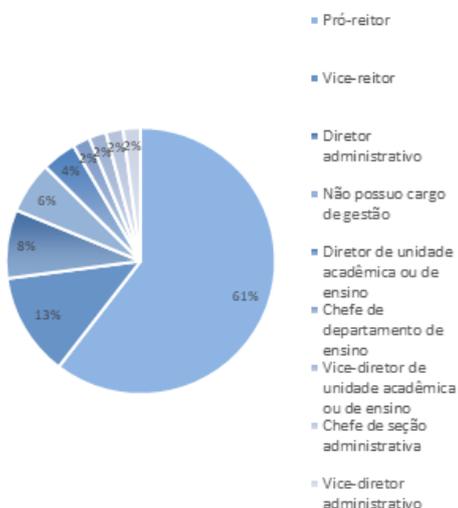


Figura 3b: Tempo de ocupação no cargo

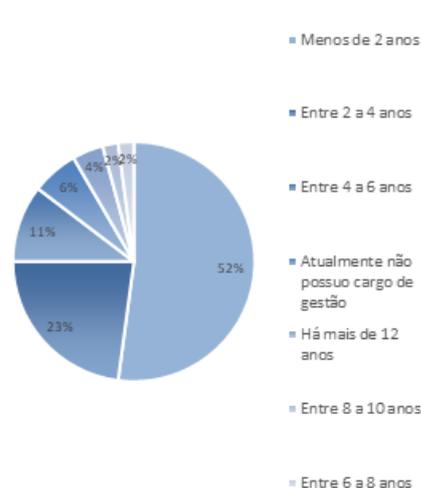
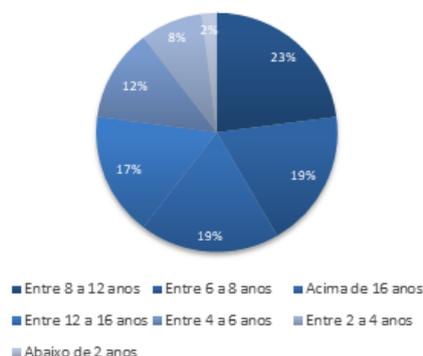


Figura 3c: Tempo de experiência em gestão



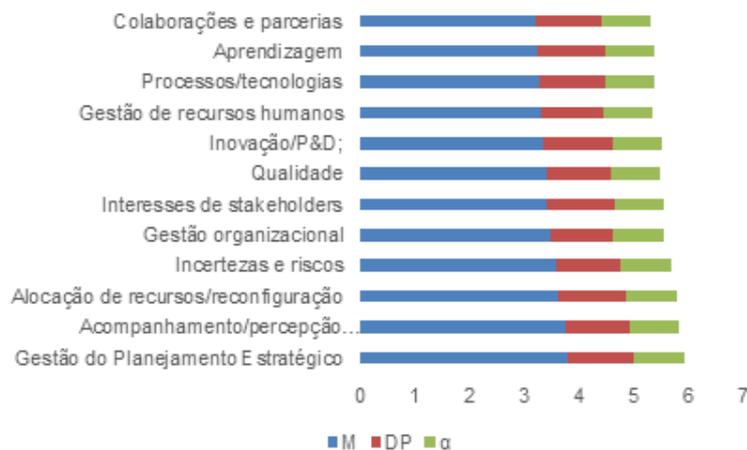
Fonte: Dos autores.

Os resultados sugerem que a maioria (74%) dos respondentes ocupam cargos de pró-reitor e vice-reitor, com tempo inferior 4 anos (75%). No entanto, a maioria (80%) tem vasta experiência em gestão.

Influência das práticas de gestão para a resiliência econômica e financeira das IES brasileiras

Para medir a influência das práticas para alcançar a resiliência econômica e financeira, o nível de dispersão dos dados da amostra e estimar a confiabilidade do questionário (escala Likert – 1 a 5), foram calculados a média (M), o desvio padrão (DP) e o coeficiente Alfa de Cronbach (α). Os resultados são apresentados na Figura 4.

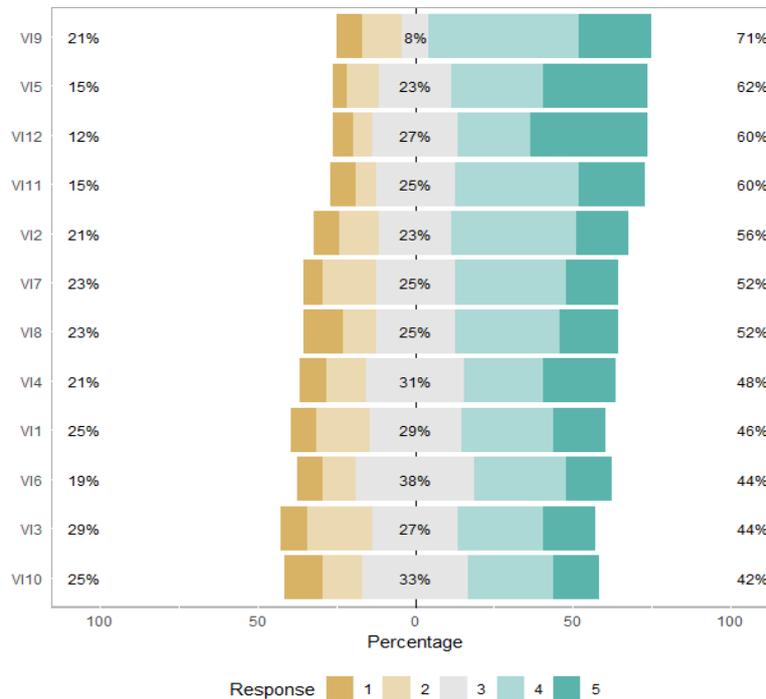
Figura 4. influência das práticas de gestão para alcançar a resiliência econômica e financeira das IES – N=48.



Fonte: Dos autores.

Em média, os resultados sugerem que as práticas de gestão contribuem de forma moderadamente forte para a resiliência econômica das IESs (Figura 2), com destaque para planejamento estratégico (M=3,81, DP=1,21; $\alpha=0,91$), acompanhamento/percepção da informação e conhecimentos (M=3,76; DP=1,17; $\alpha=0,90$) e alocação de recursos (M=3,64; DP=1,22; $\alpha=0,92$). Além disso, a frequência das respostas mais intensivas (53%) nos graus 4 e 5 (Tabela 1 – Apêndice A). A consistência interna do instrumento é considerada quase perfeita ($\alpha>0,91$) (Landis and Koch, 1977). Os resultados apresentados na Figura 5 mostram que alocação de recursos (VI9), acompanhamento/percepção da informação e colaborações e parcerias são às práticas que apresentam maior frequência de respostas concentradas nos níveis 4 e 5.

Figura 5. Distribuição da frequência das respostas dos especialistas para a influência das práticas em relação à resiliência econômica e financeira das IESs.



Fonte: Dos autores.

Para verificar se as práticas se diferenciavam estatisticamente em relação à resiliência econômica e financeira, foi aplicado o teste de Kruskal-wallis (H), que define como hipótese nula (H_0) os valores de um conjunto com a mesma distribuição de valores. Para os casos em que H_0 foi rejeitada, ou seja, existem evidências estatísticas altamente significativas ($p < 0.05$) de uma diferença entre as práticas de gestão, foi verificada a similaridade entre as práticas por meio do teste de Wilcoxon-Mann-Whitney (T). Ao examinar a influência das práticas de gestão em relação à resiliência econômica e financeira, os resultados apresentados pelo teste de Kruskal-wallis mostrou uma diferenciação significativa entre as práticas ($H = 111.4$, $p < 0.05$). Assim, foi aplicado o teste *Post-Hoc* de Wilcoxon-Mann-Whitney para identificar essas diferenciações. Os resultados desta aplicação estão destacados na Tabela 1.

Tabela 1. Resultados dos testes de Kruskal-wallis e Wilcoxon-Mann-Whitney para as práticas de gestão em relação à resiliência econômica e financeira.

	Práticas de Gestão (N = 48)	M	Grupo
1º	Gestão do Planejamento Estratégico	3,81	c
2º	Acompanhamento/percepção (informação e conhecimentos)	3,76	c
3º	Alocação de recursos/reconfiguração	3,64	ac
4º	Incertezas e riscos	3,59	abc
5º	Gestão organizacional	3,47	abc
6º	Interesses de stakeholders	3,43	abc
7º	Qualidade	3,41	abc
8º	Inovação/P&D;	3,34	abc
9º	Gestão de recursos humanos	3,32	ab
10º	Processos/tecnologias	3,28	ab
11º	Aprendizagem	3,25	ab
12º	Colaborações e parcerias	3,20	b

Fonte: Dos autores.

É possível perceber que as duas primeiras práticas não se diferenciam estatisticamente, o que reforça a idéia de que ambas possuem a mesma prerrogativa de destaque no que diz respeito à resiliência econômica e financeira, ou seja, ambas exercem grau de influência estatisticamente semelhante. Por outro lado, colaborações e parcerias é a prática com menor influência para a resiliência econômica e financeira. O passo seguinte foi analisar a correlação entre estas variáveis utilizando a técnica não-paramétrica de correlação de Spearman (ρ).

Esta técnica é utilizada para comparar o relacionamento entre variáveis do tipo ordinal. A viabilidade desta técnica foi confirmada usando o teste de Shapiro-Wilk para verificar a normalidade dos dados. Em caso de significância estatística, a hipótese nula (H_0) é rejeitada ($p < 0.05$). Assim, os resultados indicaram evidências de que os dados testados não são de uma população normalmente distribuída. Ou seja, todas as práticas tiveram sua hipótese nula rejeitadas ($p < 0.05$) e não evidenciam uma população normalmente distribuída. Desta forma, foi confirmada a viabilidade da técnica de correlação de Spearman e os resultados são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2: Coeficiente de correlação (Spearman) entre as práticas de gestão - resiliência econômica e financeira.

Práticas	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
V1	1.000	,610**	,463**	,389**	,423**	,299*	,496**	,416**	,456**	0.284	,425**	,296*
V2	,610**	1.000	,658**	,458**	,325*	,407**	,654**	,361*	,501**	,317*	,498**	0.138
V3	,463**	,658**	1.000	,628**	,495**	,448**	,695**	,581**	,480**	,395**	,425**	0.247
V4	,389**	,458**	,628**	1.000	,407**	,432**	,608**	,633**	,603**	,600**	,430**	,430**
V5	,423**	,325*	,495**	,407**	1.000	0.262	,432**	,464**	,524**	0.230	,506**	,355*
V6	,299*	,407**	,448**	,432**	0.262	1.000	,502**	0.275	,362*	,360*	,384**	,308*
V7	,496**	,654**	,695**	,608**	,432**	,502**	1.000	,646**	,711**	,411**	,614**	,404**
V8	,416**	,361*	,581**	,633**	,464**	0.275	,646**	1.000	,541**	,484**	,495**	,412**
V9	,456**	,501**	,480**	,603**	,524**	,362*	,711**	,541**	1.000	,429**	,804**	,584**
V10	0.284	,317*	,395**	,600**	0.230	,360*	,411**	,484**	,429**	1.000	,356*	,378**
V11	,425**	,498**	,425**	,430**	,506**	,384**	,614**	,495**	,804**	,356*	1.000	,518**
V12	,296*	0.138	0.247	,430**	,355*	,308*	,404**	,412**	,584**	,378**	,518**	1.000

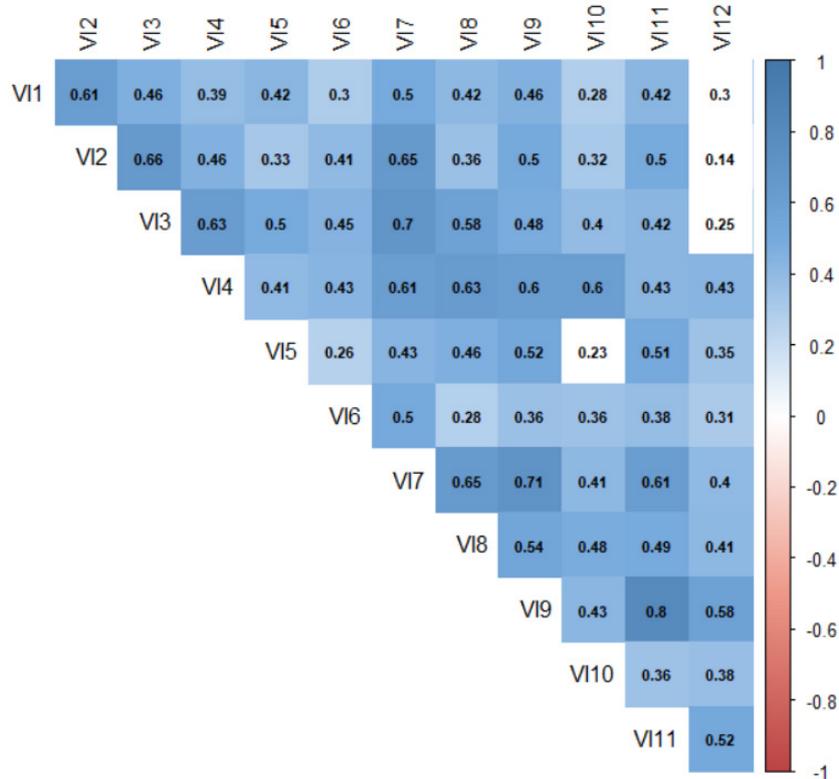
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dos autores.

Os resultados apresentados na Tabela 2 mostram as correlações que possuíam significância de nível 0,05 e 0,01. A principal constatação dos resultados é que todas as práticas satisfizeram positivamente ($p > 0$) e a maioria apresenta correlações significantes ($p < 0,05$; $p < 0,01$) para a resiliência econômica/financeira. As correlações positivas, significantes e mais fortemente relacionadas com a resiliência econômica e financeira são entre alocação de recursos (V9), aprendizagem (V7) e inovação (V11). Ou seja, quando uma tem o seu valor aumentado, a outra também aumenta o seu valor na mesma proporção e sentido. No entanto, as evidências também mostram que algumas práticas de gestão não são significantes ($p > 0,05$; $p > 0,01$) para a resiliência econômica e financeira, a exemplo das correlações entre: gestão organizacional (V1) e interesses de *stakeholders* (V10); acompanhamento e percepção de informações e conhecimentos (V2) e planejamento estratégico (V12); processos e tecnologias (V3) e planejamento estratégico (V12); colaboração e parcerias (V5) e interesses de *stakeholders* (V10); recursos humanos (V6) e colaborações e parcerias (V5); recursos humanos (V6) e qualidade (V8). Para melhor visualização da intensidade das correlações entre as práticas, um mapa de calor (Figura 6) foi elaborado evidenciando a correlação positiva, nula e negativa das práticas de gestão e a resiliência econômica e financeira (Figura 6).

Figura 6: Indicativos de correlação positiva, nula e negativa das práticas de gestão e a resiliência econômica e financeira



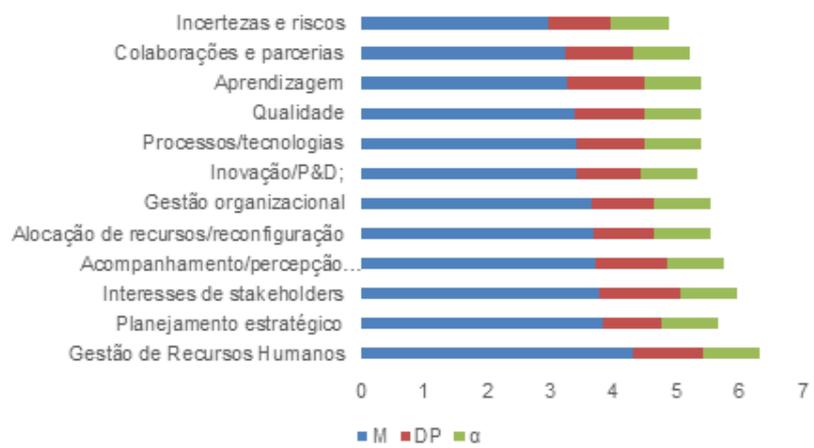
Fonte: Dos autores.

Os resultados destacados na Figura 6 sinalizam que a maioria das correlações entre as práticas são positivas ($\rho > 0$) e muito fortes em relação à resiliência econômica e financeira, com destaques as correlações entre processos / tecnologias (V3) e aprendizagem (V7); aprendizagem e alocação de recursos (V7) / reconfiguração (V9); alocação de recursos (V9) e inovação (V11). Por outro lado, as correlações entre as práticas planejamento estratégico (V12), gestão organizacional (V1), acompanhamento/percepção de informação (V2); e interesses de stakeholders (V10) e colaboração e parcerias (V5), são positivas e com relacionamento fraco em relação à resiliência social. Na seção seguinte são apresentados os resultados da influência das práticas para a resiliência social ou satisfação de clientes. Por outro lado, as correlações positivas e mais fracas com a resiliência econômica são entre planejamento estratégico (V12), acompanhamento/percepção (informação e conhecimentos) (VI3); e colaborações e parcerias (V5) e interesses de *stakeholders* (V10).

Influência das práticas de gestão para a resiliência social das IES brasileiras

Usando as técnicas de estatística descritiva, a Figura 7 mostra os resultados da influência da práticas de gestão para a resiliência social ou satisfação dos clientes das IESs brasileiras.

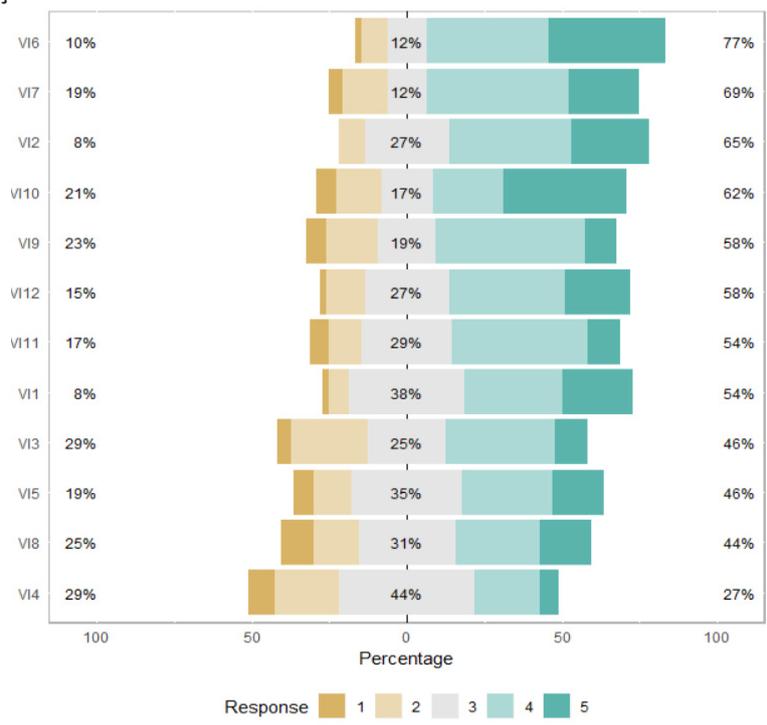
Figura 7. Resultados descritivos das práticas de gestão em relação à resiliência social das IES.



Fonte: Dos autores.

Os resultados sugerem que as práticas de gestão tem relevância moderadamente forte para a resiliência social/satisfação do cliente (Figura 7). Também, a confiabilidade do instrumento foi quase perfeita ($\alpha > 0,89$). Em media, as práticas determinantes para esta resiliência foram: gestão de recursos humanos ($M=4,32$; $DP=1,1$; $\alpha=0,91$), planejamento estratégico ($M=3,84$; $DP=0,92$; $\alpha=0,90$), interesses dos stakeholders ($M=3,77$; $DP=1,29$; $\alpha=0,90$). Incertezas e riscos ($M=2,97$; $DP=1,0$; $\alpha=0,91$) foi a prática que apresentou menor importância para alcançar a resiliência social. Além disso, a maioria das respostas (56%) estão concentradas nos níveis 4 e 5 (escala Likert – 1 a 5), com destaque para o planejamento estratégico (78%); acompanhamento e percepção da informação (69%) e interesses dos stakeholders (65%) (Tabela 2 – Apêndice A). A Figura 8 mostra os resultados da distribuição da frequência das respostas para alcançar a resiliência social/satisfação dos clientes das IESs. As práticas mais relevantes são gestão de recursos humanos (V6), aprendizagem (V7) e acompanhamento e percepção da informação (V2).

Figura 8. Distribuição da frequência das respostas dos especialistas para alcançar a resiliência social/satisfação dos clientes das IES.



Fonte: Dos autores.

Logo após este procedimento, o passo seguinte foi verificar se há grupos que se assemelham estatisticamente. Desta forma, aplicou-se o teste de Kruskal-wallis (H) e calculou-se a similaridade entre as práticas, por meio do teste de Wilcoxon-Mann-Whitney (T), na sequência o teste *Post-Hoc* de Wilcoxon-Mann-Whitney foi feito para identificar essas diferenças. Os resultados são apresentados na Tabela 3.

Tabela 3: Resultado dos testes de Kruskal-wallis e Wilcoxon-Mann-Whitney para as práticas de gestão em relação à resiliência social/satisfação dos clientes.

	Práticas de Gestão (N = 48)	M	Grupo
1º	Gestão de Recursos Humanos	4,32	d
2º	Planejamento estratégico	3,84	ad
3º	Interesses de stakeholders	3,77	ad
4º	Acompanhamento/percepção (informação e conhecimentos)	3,71	acd
5º	Alocação de recursos/reconfiguração	3,68	abc
6º	Gestão organizacional	3,65	abc
7º	Inovação/P&D;	3,43	abc
8º	Processos/tecnologias	3,41	abc
9º	Qualidade	3,40	abc
10º	Aprendizagem	3,27	bce
11º	Colaborações e parcerias	3,25	be
12º	Incertezas e riscos	2,97	e

Fonte: Dos autores.

O passo seguinte foi aplicar o teste de Shapiro Wilk para confirmar a viabilidade do teste de correlação de Spearman para verificar as associações entre as práticas relacionadas à resiliência social. Os resultados sinalizaram que todas as práticas tiveram sua hipótese nula rejeitadas ($p < 0.05$) e não evidenciam uma população normalmente distribuída. Assim, foi aplicado o teste de Spearman. Os resultados das correlações são apresentados na Tabela 4.

Tabela 4. Coeficiente de correlação (Spearman) entre as práticas de gestão - resiliência social das IES.

Práticas	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V110	V111	V112
V11	1.000	,419**	,496**	0.266	0.241	,486**	,421**	0.236	0.262	,428**	0.179	,359*
V12	,419**	1.000	0.271	0.211	0.134	0.232	,285*	0.203	0.283	,406**	0.213	0.283
V13	,496**	0.271	1.000	,535**	,471**	,456**	,578**	,458**	,405**	,629**	0.281	,309*
V14	0.266	0.211	,535**	1.000	,395**	,327*	,462**	,514**	,425**	,520**	0.150	,394**
V15	0.241	0.134	,471**	,395**	1.000	,441**	,514**	,455**	,406**	,463**	,290*	,353*
V16	,486**	0.232	,456**	,327*	,441**	1.000	,574**	,497**	,347*	,631**	,467**	,531**
V17	,421**	,285*	,578**	,462**	,514**	,574**	1.000	,662**	,584**	,676**	,500**	,562**
V18	0.236	0.203	,458**	,514**	,455**	,497**	,662**	1.000	,590**	,619**	,533**	,501**
V19	0.262	0.283	,405**	,425**	,406**	,347*	,584**	,590**	1.000	,488**	,363*	,600**
V110	,428**	,406**	,629**	,520**	,463**	,631**	,676**	,619**	,488**	1.000	,299*	,448**
V111	0.179	0.213	0.281	0.150	,290*	,467**	,500**	,533**	,363*	,299*	1.000	,451**
V112	,359*	0.283	,309*	,394**	,353*	,531**	,562**	,501**	,600**	,448**	,451**	1.000

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

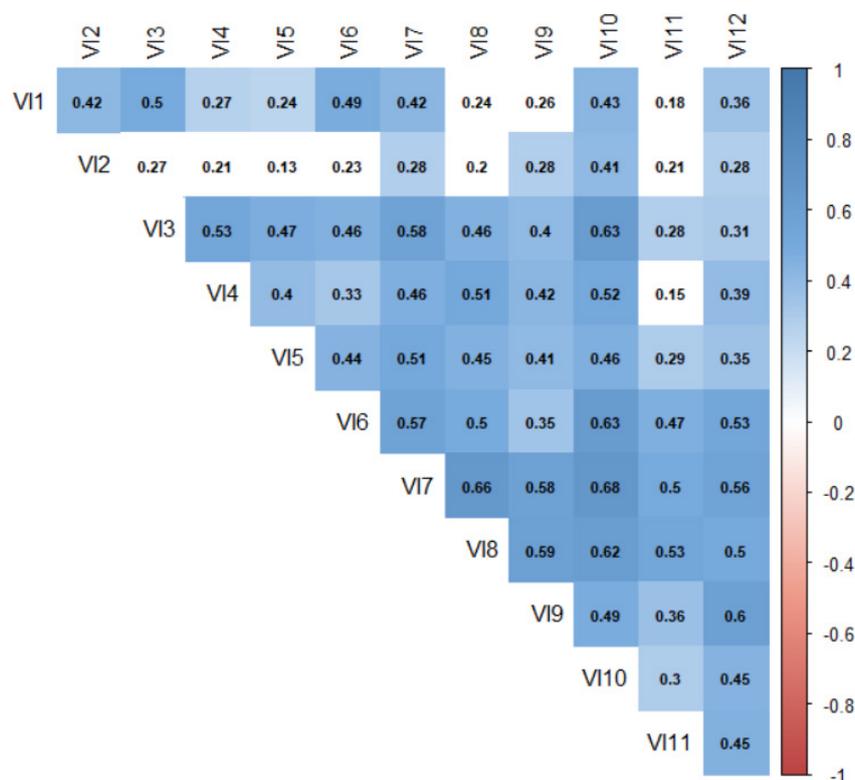
**.. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Dos autores.

Os resultados revelam que as práticas são positivas ($p > 0$), significativas ($p < 0,05$ ou $p < 0,001$) e fortemente relacionadas com a resiliência social. As correlações que mais se destacaram foram entre: interesses de stakeholders (V10), recursos humanos (V6) e aprendizagem (V7). Também, gestão de recursos humanos (V6), planejamento estratégico (V12), acompanhamento e percepção de informações e conhecimentos (V2) e alocação de recursos (V9). Por outro lado, os nossos achados sugerem correlações positivas ($p > 0$), mas não significativas ($p > 0,005$ ou $p > 0,001$) para a resiliência social, os relacionamentos entre: gestão organizacional (V1) e incertezas e riscos (V4);

gestão organizacional (V1) e colaborações e parcerias (V5); gestão organizacional (V1) e qualidade (V8); gestão organizacional (V1) e alocação de recursos (V9); gestão organizacional (V1) e inovação/P&D (V11); acompanhamento e percepção de informações e conhecimentos (V2) e processos e tecnologias (V3), incertezas e riscos (V4), colaborações e parcerias (V5), gestão de recursos humanos (V6), qualidade (V8), alocação de recursos (V9), inovação (V11), planejamento estratégico (V12); processos e tecnologias (V3) e inovação (V11); incertezas e riscos (V4) e inovação (V11). Para evidenciar melhor os resultados, foi elaborado um mapa de calor que indica a intensidade das correlações (Figura 9).

Figura 9. Indicativos de correlação positiva, nula e negativa das práticas de gestão e resiliência social/satisfação dos clientes.



Fonte: Dos autores.

Os resultados apresentados na Figura 9 mostram que as práticas positivas ($\rho > 0$) com maior intensidade em relação à resiliência social são entre recursos humanos (V6) e interesses de *stakeholders* (V10); aprendizagem (V7) e interesses *stakeholders* (V10); e qualidade (V8) e interesses de *stakeholders*. Por outro lado, algumas correlações são positivas e fracamente relacionadas com a resiliência social, como por exemplo, planejamento estratégico (V12) e processos/tecnologias (V3), incertezas e riscos (V4), colaborações e parcerias (V5), gestão de recursos humanos (V6), qualidade (V8), e inovação/P&D; qualidade (V8) e acompanhamento/percepção (V2); alocação de recursos e reconfiguração (V9) e gestão organizacional (V1); inovação / P&D (V11) e gestão organizacional (V1), acompanhamento e percepção (V2), e incertezas e riscos (V4).

Discussão e conclusão

A contribuição única deste artigo está em testar evidências empíricas para a verificar a relação entre as práticas de gestão e resiliência econômica e social das IESs no contexto de uma economia emergente. Como a maioria das pesquisas retratou as práticas relacionadas ao desempenho de empresas ou relatou de forma parcial/individual às práticas de gestão, lançamos luz sobre o cenário único do Brasil, uma economia emergente sul-americana. Com base na literatura de ponta, levantamos 3.105 práticas de gestão. Assim, oferecemos insights úteis para entender a difusão das

práticas de gestão (agrupadas) em relação à resiliência econômica e social/satisfação do cliente. Portanto, este trabalho fornece *insights* esperados e inesperados que podem contribuir para o debate atual da implementação de práticas de gestão em IESs em todo o mundo.

Entrando em detalhes, as conclusões deste estudo fornecem resultados esperados e inesperados e lançam luz sobre as seguintes novidades no campo do conhecimento das práticas de gestão nas IES em uma economia emergente. Os resultados da pesquisa sugerem que as práticas de gestão afetam positivamente a resiliência econômica e social das IESs brasileiras, o que confirma a hipótese testada neste estudo - H1: A resiliência econômica/financeira e social das IES é afetada positivamente pelas práticas de gestão das IESs (Tabelas 2 e 4). Essas constatações estão alinhadas com os resultados apresentados na literatura prestigiada (Rose, 2004; Hussein, *et al.*, 2016; Blessing, Jimoh e Achuen, 2015; Moretti, 2004a) ao sinalizar a relevância das práticas de gestão para os resultados. Além disso, as nossas descobertas sugerem também que a maioria das práticas apresenta significância estatística ($p < 0,005$; $p < 0,001$) em relação à resiliência econômica e social.

Os resultados revelam que as práticas de planejamento estratégico (M=3,81), acompanhamento e percepção das informações e conhecimentos (M=3,76) e alocação de recursos (M=3,64) são mais proeminentes para a resiliência econômica e financeira. A correlação entre alocação de recursos (V9), aprendizagem (V7) e inovação (V11) foi a prática positiva e fortemente significativa com a resiliência econômica e financeira. Recursos humanos (V6) (M=4,32), planejamento estratégico (V12) (M=3,84), acompanhamento e percepção de informações e conhecimento (V2) (M=3,77) e alocação de recursos (V9) (M=3,71) são as práticas mais proeminentes para a resiliência social (satisfação do cliente). Interesses dos *stakeholders* (V10), gestão de recursos humanos (V6) e aprendizagem (V7) são as correlações mais aderentes à resiliência social.

Ao sinalizar relevância para a resiliência das IESs, essas descobertas corroboram um corpo crescente da literatura (OLIVEIRA e CAZARINI, 2011; 2013; MORETTI *et al.*, 2004a; ROSE, 2004a; CYNTHIA LENGNICK-HALL, BECK e MARK LENGNICK-HALL, 2011; KOK e McDONALD, 2017; DO *et al.*, 2022); VIVARES-VERGARA, SARACHE-CASTRO, NARANJO-VALENCIA, 2016; SUTANTO, 2017; PUCHKOVA *et al.*, 2020; WANG e FU, 2023; OLIVEIRA *et al.*, 2021).

Para resumir, embora esta pesquisa confirme os resultados esperados de que as práticas de gestão influenciam positivamente a resiliência econômica/financeira e social das IESs, ela também sugere *insights* inesperados e originais: ou seja, que as práticas de gestão da inovação foram consideradas com importância moderada neste estudo, o que é incomum na literatura. De acordo com Oliveira *et al.* (2021), geralmente a inovação tende a ser uma das maiores influenciadoras do desempenho de satisfação e econômico e financeiro. Assim, os nossos resultados podem ser úteis para IESs de economias emergentes que compartilham características semelhantes com o Brasil. Esses achados mencionados acima têm implicações para a teoria e para a prática.

Implicações para a teoria

Embora os benefícios potenciais das práticas de gestão nas organizações tenham sido amplamente divulgados, pouco se sabe sobre estudos empíricos sobre como as práticas de gestão afetam a resiliência econômica das IESs em economias emergentes. Assim, faltam propostas para avaliar como as práticas de gestão influenciam a resiliência em IESs, sobretudo no contexto após a pandemia SARS-CoV-2. A literatura destaca que melhores práticas de gestão podem levar a um desempenho superior (MARTÍNEZ-GARCÍA, PADILLA-CARMONA e ALASTOR, 2019; KOTEY, 2005; GENAKOS, SADUN e VAN REENEN, 2012; FELDMAN *et al.*, 2023; MORETTI *et al.*, 2004a). É interessante que os gestores das economias emergentes criem práticas de gestão de incentivem a resiliência para a transição de um período pandêmico para um novo normal. É necessário compreender melhor como as práticas de gestão afetam a resiliência econômica e a satisfação do cliente das IESs. Nosso estudo mostra que a adoção das práticas de gestão em IES vale a pena em termos de desempenho econômico e social.

As descobertas de nosso estudo avançam os argumentos da literatura sobre como a relevância das práticas de gestão para a resiliência econômica e social das IESs, sobretudo em planejamento estratégico, recursos humanos, alocação de recursos, acompanhamento e percepção de informações e conhecimentos, aprendizagem, interesses de *stakeholders* e inovação. As nossas

descobertas contribuem para integrar as lentes teóricas sobre práticas de gestão e tornar as IESs mais resilientes no espectro de uma economia emergente. Os achados deste estudo sugerem aos gestores que (a) atuem fortemente no desenvolvimento de ferramentas que ampliam a percepção de oportunidades e ameaças, adaptação, integração e reconfiguração de competências externas e internas em ambientes de mudanças; (b) desenvolvam mais e mais políticas de gestão de recursos humanos para potencializar o retorno social e alcançar elevada educação (MORETTI, 2004a).

Talvez a jornada em direção a uma gestão de recursos humanos possa exigir diferentes métodos de organização do trabalho em equipe entre os departamentos das IESs. Repensar esses processos e o desenvolvimento de novos produtos e serviços para alcançar elevada educação superior seria interessante. Assim, os gestores devem traçar planos que avancem em direção às melhores práticas de gestão em IESs, sabendo que suas instituições podem, assim, obter benefícios econômicos e sociais. Os investimentos em práticas podem tornar mais eficiente o uso dos recursos e melhorar a reputação diante de seus clientes e *stakeholders*.

Implicações para a prática

Os resultados deste estudo têm implicações críticas para a prática. Os resultados fornecem *insights* sobre como as práticas de gestão afetam a resiliência econômico-financeira e social das IESs. Portanto, nosso estudo serve como um guia aos gestores sobre as prioridades de práticas de gestão para tornar as IESs mais resilientes nas perspectivas econômica e social. Também convoca gerentes e lideranças a formular e implementar práticas de gestão para aprimorar os resultados dos negócios em um ambiente dinâmico e incerto como foi o contexto da pandemia SARS-CoV-2. Além disso, os gerentes precisam gastar uma quantidade significativa de tempo e recursos organizacionais desenvolvendo práticas de gestão que facilitem a resiliência econômica e social. Ao melhorar a resiliência econômico-financeira e a satisfação do cliente, as IESs adicionam valor aos clientes, oferecendo novas ofertas, novos produtos, serviços, mercados e relacionamentos e melhorar a captura de valor.

Limitações e direções de pesquisas futuras

Embora nosso estudo tenha inúmeras implicações para a teoria e a prática, conforme mencionado acima, ele não é isento de limitações. Reconhecemos que várias escolhas das dimensões de práticas de gestão feitas neste trabalho, embora justificáveis, poderiam ter alternativas melhores. Com relação às limitações relacionadas à metodologia, este estudo é um primeiro esforço para entender as relações entre gestão de práticas e resiliência econômica/financeira e social em uma economia emergente – neste caso, o Brasil. Portanto, os achados desta pesquisa devem ser considerados pertinentes à amostra das IESs consideradas no estudo e não devem ser extrapolados para além desse limite. Seria interessante que estudos futuros investigassem IESs em outras economias emergentes e economias maduras em um único estudo para comparações dos resultados. Além disso, a metodologia utilizada neste estudo foi baseada em um estudo transversal, no qual os dados foram coletados em um determinado momento. Estudos longitudinais são sugeridos para examinar o comportamento das práticas de gestão e seus efeitos para os resultados econômicos e sociais de forma temporal. Neste estudo adotamos as medidas econômicas e financeiras e satisfação do cliente como métricas para avaliar a resiliência. Seria interessante adotar outras medidas para avaliar a resiliência e verificar se os efeitos das práticas são semelhantes aos resultados alcançados neste estudo.

Referências

AKYEL, N.; KORKUSUZPOLAT, T.; ARSLANKAY, S., Strategic Planning in Institutions of Higher Education: A Case Study of Sakarya University, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, 2012,v.58, n.12, p. 66-72

ALWAZAE, M.; KJELLIN, H.; PERJONS, E., A synthesized classification system for best practices. **Vine**, 2014, v. 44, n. 2, p. 249–266.

AMIN, M.; KHAIRUZZAMAN WAN ISMAIL, W.; ZALEHA ABDUL RASID, S.; DAVERSON ANDREW SELEMANI, R., The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University, **The TQM Journal**, 2014, v.26, n.2, p.125-142.

BALL, J. e LAMBERTON, C., *Rising Every Time They Fall: the Importance and Determinants of Consumer Resilience*, in NA - **Advances in Consumer Research**, 2015, Volume 43, eds. Kristin Diehl, Carolyn Yoon, and, Duluth, MN : Association for Consumer Research, p.191-196.

BENINGER, S.; FRANCIS, J. N.P., RESOURCES FOR BUSINESS RESILIENCE IN A COVID-19 WORLD: A COMMUNITY-CENTRIC APPROACH, **Business Horizons**, Elsevier, 2022, v. 65, n. 2. p. 227-238.

BLESSING, O.; JIMOH, R. ACHUENU, E., Assessment of building maintenance management practices of higher education institutions in Niger State – Nigeria, **Journal of Design and Built Environment**, 2015, v.15, n.2, p. 1-14,

BLOOM, N.; GENAKOS, C.; SADUN, R.; VAN REENEN, J., Management practices across firms and countries. **The Academy of Management Perspectives**, 2012, v.26, n.1, p.12–33.

BONß, W., The Notion of Resilience: Trajectories and Social Science Perspective. In: Maurer, A. (eds) *New Perspectives on Resilience in Socio-Economic Spheres*. **Springer VS**, Wiesbaden, 2016.

BRAD ALLENBY, B.; FINK, J.H., Toward Inherently Secure and Resilient Societies, September 2005, **Science** v.309,, n.5737,1034-6.

CHAFFEE, E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, 1985, v. 10, n. 1, p. 89-98.

CHIVA, R.; ALEGRE, J.; LAPIEDRA, R. Measuring organisational learning capability among the workforce. **International Journal of Manpower**, 2007. v. 28, n. 3/4, p. 224–242.

CYNTHIA LENGNICK-HALL, A.; BECK, T.E.; MARK LENGNICK-HALL, L., Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management, **Human Resource Management Review**, 2011, v. 21, n. 3, p. 243-255

DO, H.; BUDHWAR, P.; SHIPTON, H.; NGUYEN, H-D.; NGUYEN, B., Building organizational resilience, innovation through resource-based management initiatives, organizational learning and environmental dynamism, *Journal of Business Research*, 2022, v. 141, p.808-821

DORMADY, N.C.; ROSE, A.; ROA-HENRIQUEZ, A.; MORIN, C.B. 2022, The cost-effectiveness of economic resilience, **International Journal of Production Economics**, 2022, v. 244, 108371

FELDMAN, M., GUERRERO, M., SIEGEL, D., LOCKETT, A., TERJESEN, S., AMP Call for Special Issue Papers: Assessing the Impact of University Innovation and Entrepreneurial Ecosystems, **Academy of Management**, 2023, disponível em: <https://aom.org/events/event-detail/2023/01/15/higher-logic-calendar/amp-call-for-papers-for-special-issue>.

FOSTER, D., JONKER, J. (2006). Stakeholder Engagement in and Beyond the Organization. In: Jonker, J., de Witte, M. (eds) *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*. **Palgrave Macmillan**, London., 2006,

GIBBONS, J.D.; CHAKRABORTI, S., *Nonparametric Statistical Inference*. 5th Edition, CRC Press, Boca Raton., 2011.

GINIUNIENE, J.; JURKSIENE, L., DYNAMIC CAPABILITIES, INNOVATION AND ORGANIZATIONAL LEARNING: INTERRELATIONS AND IMPACT ON FIRM PERFORMANCE, **PROCEDIA - SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES**, 2015, v.213, n.1, p.985-991.

GOMES, G.; WOJAHN, R. M. Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). **Revista de Administração**, 2017. v. 52, n. 2, p. 163–

175.

GUERRERO, M., URBANO, D., FAYOLLE, A., KLOFSTEN, M., MIAN, S., Entrepreneurial universities: emerging models in the new social and economic landscape. **Small Business Economics**, 2016, v.7, n.3, p. 551-563.

HANSON, P.; VOSS, C., Benchmarking Best Practice in European Manufacturing Sites. **Business Process Management Journal**, 1995. v. 1, n. 1, p. 60–74.

HARVEY, J.F.; BRESMAN; H.; EDMONDSON, A.C.; PISANO, G., A Strategic View of Team Learning in Organizations. **Academy of Management Annals**, 2022, v.16, n. 2.

HUSELID, M.A., The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, **Academy of Management Journal**, 1995, v.38, n.3, p. 635-672.

HUSSEIN, N.; OMAR, S.; Noordin, F.; SHAK, N.A. Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study. **Procedia Economics and Finance**, 2016. v. 37, n. 16, p. 512–519.

KARAHAN, M.; METE, M., EXAMINATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES IN HIGHER EDUCATION IN THE CONTEXT OF QUALITY SUFFICIENCY, **PROCEDIA - SOCIAL AND BEHAVIORAL SCIENCES**, 2014, v.109, n.8, p.1292-1297

KOK, S.; MCDONALD, C., Underpinning excellence in higher education – an investigation into the leadership, governance and management behaviours of high-performing academic departments, Education, **Studies in Higher Education**, 2017, v. 42, p. 210-231.

KOTEY, B. Goals, management practices, and performance of family SMEs. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 2005. v. 11, n. 1, p. 3–24.

LAUGEN, B. T., ACUR, N., BOER, H., JAN FRICK, J., Best manufacturing practices: What do the best-performing companies do?, **International Journal of Operations & Production Management**, 2005, v.25, n.2, p.131-150.

LINNENLUECKE, M. K. Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda, **International Journal of Management Reviews**, 2017, v.19, n.1, p.4-30.

LIU, Y. E YIN, J., 2020 Stakeholder Relationships and Organizational Resilience, Management and Organization Review, Published online by Cambridge University Press: **02 October 2020**, v.16 ,n. 5 , p. 986 – 990.

LUKE C. NG, 2011 Best management practices, **Journal of Management Development**, 2011, v.30, n.1, p.93-105.

MARTÍNEZ-GARCÍA, I.; PADILLA-CARMONA, M.T.; ALASTOR, E., “Understanding governance at university: from management to leadership”, **Journal of Applied Research in Higher Education**, 2019, v. 11, n. 3, p. 466-480.

MILAKOVIĆ, I.K. Purchase experience during the COVID-19 pandemic and social cognitive theory: The relevance of consumer vulnerability, resilience, and adaptability for purchase satisfaction and repurchase, **International Journal Consumer Studies**, 2021, v.45, n. 6, p.1425-1442.

MOGAJI, E.; JAIN, V.; MARINGE, F.; HINSON, R.E.; DEIGH, L. Managing higher education in developing countries, special issue title **Managing Higher Education in developing countries**, International Journal of Educational Management, 2023, Disponível em: <<https://www.emeraldgrouppublishing.com/calls-for-papers/managing-higher-education-developing-countries>>. Acesso em: 01 de janeiro, 2023.

MORETTI, E., ‘Estimating the Social Return to Higher Education: Evidence from Longitudinal and

- Repeated Cross-sectional Data', **Journal of Econometrics**, 2004a, v.121, n.1, p.175–212.
- OLIVEIRA, S. R. M.; CAZARINI, E. W. Knowledge management methodology for planning distance education. **International Journal of Management in Education**, 2013, v.7, n. 1/2, p.71-102.
- OLIVEIRA, S. R. M.; CAZARINI, E. W., Modelling for the build-up of intellectual capital in public private partnerships based knowledge management. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, 2011, v.8, n.4, p.378-398.
- OLIVEIRA, S.R.M., MACHADO, B.R.F., CAZARINI, E.W., Até que ponto a inovação melhora os resultados das instituições de ensino superior no Brasil?, **Humanidades & Inovação**, 2021, v. 8 n. 54.
- PUCHKOVA, A.; LE ROMANCER, J.; McFARLANE, D. (2016), Balancing Pull and Push Strategies within the Production System. **International Federation of Automatic Control.**, 2016, v.49-2, p.66-71.
- ROSE, A., Defining and measuring economic resilience to disasters", **Disaster Prevention and Management**, 2004, v. 13, n. 4, p. 307-314.
- SAHLER, O.J.Z.; CARR, J.E.A in *Developmental-Behavioral Pediatrics* (Fourth Edition), 2009
- SCHIUMA, G.; CARLUCCI, D., Managing Strategic Partnerships with Universities in Innovation Ecosystems: A Research Agenda, *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 2018.
- SHEILA, N. A.; ZHU, C.; KINTU, M.J.; KATAIKE, J. Assessing higher education institutional stakeholders' perceptions and needs for community engagement: An empirical evidence from Uganda, **Heliyon**, 2021, v.7, n. 4, e06612.
- SIEGEL, D. ; WALDMAN, D.; LINK, A., Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: an exploratory study, **Research Policy**, 2003, v. 32, n.1, p. 27-48
- SIMONA-VALERIA, T., ALEXA, I.V., SARPE, D.A., Identifying the Risk in Higher Education Institutions, *Procedia Economics and Finance*, 2014, v.15, p.342-349.
- SUTANTO, E. M., The Influence of Organizational Learning Capability and Organizational Creativity on Organizational Innovation of Universities in East Java, Indonesia. **Asia Pacific Management Review**, 2017, v.22, p.128-135.
- SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, 1996. v. 17, n. S2, p. 27–43.
- TAVAKOL M, DENNICK R. Making sense of Cronbach's alpha. **Int J Med Educ.**, 2011 Jun 27; 2:53-55.
- TUCKER, A. L.; NEMBHARD, I. M.; EDMONDSON, A. C., Implementing New Practices: An Empirical Study of Organizational Learning in Hospital Intensive Care Units. **Management Science**, 2007. v. 53, n. 6, p. 894–907.
- VIVARES-VERGARA, J.A., SARACHE-CASTRO, W.A. AND NARANJO-VALENCIA, J.C., Impact of human resource management on performance in competitive priorities, *International Journal of Operations & Production Management*, 2016, v. 36, n. 2, p. 114-134.
- WANG, C. e FU, B., A study on the efficiency of allocation and its influencing factors on innovation and entrepreneurship education resources in Chinese universities under the five-in-one model, *The International Journal of Management Education*, 2023, v. 21, n.1, 100755

Recebido em 13 de agosto de 2022.

Aceito em 11 de outubro de 2022.