

A IMPORTÂNCIA DA RESILIÊNCIA NA GESTÃO DE PROJETOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - UM ESTUDO DE CASO DO PROJETO MESA SOLIDÁRIA

THE IMPORTANCE OF RESILIENCE IN THE MANAGEMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION PROJECTS - A CASE STUDY OF THE MESA SOLIDÁRIA PROJECT

Alessandra Sutil de Oliveira Kades¹
Morgiana Maria Kormann²
Paulo Roberto de Lima Soares³

RESUMO

Diante das demandas cada vez maiores, da sociedade, por serviços de interesse coletivo e a escassez de recursos financeiros e humanos, é de extrema importância o desenvolvimento e a aplicação da resiliência tanto organizacional, como pessoal, na gestão de projetos públicos, visando o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e a otimização do uso dos recursos públicos.

Entre os principais objetivos da pesquisa, estão: conceituar resiliência, a partir de diversos autores, expor o caso do Projeto Mesa Solidária, agregado a questões da resiliência e evidenciar os benefícios da resiliência na Administração Pública.

A pesquisa foi realizada através de pesquisa bibliográfica, citações relevantes e análise de documentos, além da apresentação de um estudo de caso do Projeto Mesa Solidária, evidenciando-se a importância da resiliência no desenvolvimento de programas, projetos e ações na Administração Pública, e identificando-se como de extrema relevância, a implementação de um programa continuado, para o desenvolvimento e fortalecimento da resiliência pessoal e organizacional.

Palavras-chave: resiliência, administração pública, mesa solidária.

ABSTRACT

Faced with the ever-increasing demands from society for services of collective interest and the scarcity of financial and human resources, the development and application of both organizational and personal resilience in the management of public projects is extremely important, aiming to improve the quality of services provided to citizens and the optimization of the use of public resources.

Among the main objectives of the research are: conceptualizing resilience, based on different authors, exposing the case of the Mesa Solidária Project, added to resilience issues and highlighting the benefits of resilience in Public Administration.

The research was carried out through bibliographical research, relevant citations and document analysis, in addition to the presentation of a case study of the Mesa Solidária Project, highlighting the importance of resilience in the development of programs, projects and actions in Public Administration, and identifying it is extremely important to implement an ongoing program to develop and strengthen personal and organizational resilience.

Keywords: resilience, public administration, mesa solidária.

¹ Nutricionista. Chefe dos Núcleos Regionais SMSAN: Tatuquara e Bairro Novo.

² Nutricionista. Coordenadora Técnica do Departamento de Estratégias de Segurança Alimentar e Nutricional - SMSAN.

³ Gestor Público. Núcleo Regional SMSAN Tatuquara.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública, através de suas Secretarias e Órgãos, planeja e executa programas, projetos e ações de interesse coletivo, dentro das mais diversas áreas, como: saúde, educação, segurança alimentar e nutricional, assistência social, entre outras, sendo regida por princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Diante das demandas cada vez maiores, da sociedade, por serviços de interesse coletivo e a escassez de recursos financeiros e humanos, é de extrema importância o desenvolvimento e a aplicação da resiliência tanto organizacional, como pessoal, na gestão de projetos públicos, visando o cumprimento dos princípios supracitados, conseqüentemente, o aprimoramento da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e a otimização do uso dos recursos públicos.

Em 2019, a Secretaria Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional (SMSAN) deu início ao Projeto Mesa Solidária, instituído através do Decreto Municipal nº 918, de 06 de julho de 2022, que tem por finalidade promover a Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), através da produção e da distribuição de alimentos e da realização de ações e capacitações, no âmbito da segurança alimentar e nutricional, voltadas, principalmente, para a população em situação de vulnerabilidade e risco social.

Em operação até hoje, tal projeto apresentou diversas adaptações positivas, diante de cenários de riscos e adversidades, mediante sua gestão e equipe resilientes. Organizações, equipes e servidores públicos pouco resilientes, tendem a abandonar projetos, nas mais diversas fases de desenvolvimento, pela dificuldade de se ajustarem aos obstáculos da jornada. Por conseguinte, tempo e recursos públicos são desperdiçados e o serviço não chega a ser entregue à população.

A gestão eficaz das necessidades da sociedade, através da Administração Pública, é um grande desafio. O Setor Público, a cada ano, reduz o quadro de servidores por aposentadorias e pela escassez de recursos para substituí-los. Além disso, existe a necessidade de manter o equilíbrio financeiro, mesmo diante das demandas ampliadas da coletividade, dando ênfase na qualidade do serviço prestado e, por exigências legais, ampliar a promoção da transparência.

O tema resiliência surge, a partir deste contexto, como forma de possibilitar soluções adaptáveis, diante de cenários incertos, através do desenvolvimento de estratégias inovadoras, intersetoriais e articuladas, visando a entrega de serviços eficientes à população.

A pesquisa realizada será do tipo exploratória, caracterizada pela análise de dados primários, através de pesquisa bibliográfica, citações relevantes e análise de documentos, demonstrando a validação da hipótese, além da apresentação de um estudo de caso do Projeto Mesa Solidária, que representará a versão aprofundada sobre o tema.

Para a pesquisa bibliográfica, serão utilizados plataformas e bancos de dados virtuais, de armazenamento de artigos científicos, além de revistas, livros e outros materiais sobre o tema.

Entre os principais objetivos da pesquisa, estão: conceituar resiliência, a partir de diversos autores, expor o caso do Projeto Mesa Solidária, agregado a questões da resiliência e evidenciar os benefícios da resiliência na Administração Pública.

A partir do exposto, justifica-se a realização desta pesquisa, considerando-se que, o conceito de resiliência, tanto para profissionais, como para organizações, tem atraído a atenção do mercado, uma vez que amplia as oportunidades para prosperar na sociedade atual, dinâmica e interconectada, de forma a

promover uma melhor aplicação de recursos e atender as demandas legítimas da população, em especial na Administração Pública, que, cada vez mais, precisa se adaptar as necessidades dos cidadãos e tendências mundiais.

2 MARCOTEÓRICO

A administração pública nada mais é que o conjunto de instituições (órgãos e agentes) que exercem a chamada função pública em prol do interesse da coletividade. O principal objeto da administração pública é sempre atender o interesse público, ou seja, todo e qualquer ato expedido no exercício da função administrativa deve sempre atender as necessidades dos cidadãos, uma vez que o interesse público é superior ao interesse privado (OLIVEIRA, 2022).

A Constituição Federal rege os princípios da Administração Pública, através de seu Capítulo VII, Seção I, Art. 37, que diz: “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (SENADO FEDERAL, 2008).

Cada vez mais, para atender ao que se propõe, a Administração Pública contempla o foco em resultados, na orientação para o cidadão-consumidor e na capacitação de recursos humanos (MISOCZKY, 2004; KETTL, 2005).

A qualificação de recursos humanos e a revisão de rotinas administrativas estão presentes na agenda de reformas de muitas nações. Nesse sentido, inovações técnicas (desenvolvimento de instrumentos de gestão), culturais (orientação para resultados e para o cidadão-consumidor), financeiras (incentivos vinculados ao desempenho) e motivacionais são empreendidas (SANABIO, SANTOS, DAVID, 2013).

A resiliência surge como uma estratégia a ser aplicada e/ou desenvolvida, tanto de forma organizacional, como profissional, para que a Administração Pública entregando a sociedade, o desempenho esperado, de forma eficiente.

Abaixo, segue a definição de resiliência, a partir da perspectiva de algumas disciplinas e autores:

Psicologia	Capacidade de retornar ao equilíbrio estável e evitar o ponto de inflexão. (RUDOLPH; REPENNING, 2002)
	Resiliência é a capacidade de ser flexível em momentos de dificuldade ou adversidade. Essa flexibilidade é construída por meio de um conjunto de crenças que possibilitam transcender os empecilhos da vida e prosperar em um futuro com superação. (SOBRARE, 2022)
Gestão estratégica, organizacional, contexto público e privado	Permite uma transformação para sobreviver no novo e incerto cenário de negócios competitivo. (DERVITSIOTIS, 2003)
	É a capacidade de reinventar dinamicamente modelos e estratégias devido às circunstâncias mudarem. Exige alternativas, bem como ações com a capacidade de criar uma infinidade de novas opções e alternativas. (REINMOELLER & VAN BAARDWIJK, 2005)
	Categoria analítica para a construção de estratégias de adaptação das empresas. (BEERMANN, 2011)
	Organizações resilientes são capazes de manter ajustes positivos em condições desafiadoras, prosperando e tornando-se melhores (LENGNICK-HALL et al, 2011).
	Resiliência organizacional desperta nas empresas um forte aprendizado nas dimensões que mais impactam nas organizações, tais como clientes e setor econômico-financeiro, buscando absorver todas as mudanças (BEUREN et al, 2018).

É perceptível que, nas definições supracitadas, a adaptação e a recuperação frente às adversidades, são elementos presentes nas diversas perspectivas.

Segundo Limnios et al (2014) e Pickett et al (2014), embora a conceituação de resiliência esteja atrelada a diferentes conjuntos de suposições, todos os significados enfatizam as mudanças nos sistemas e como os ambientes estão preparados para ajustar-se e responder a tais mudanças. Portanto, o emprego da resiliência, como um objetivo, faz com que os ambientes criem um modelo, em que decisões e ações possam ser medidas e planos e políticas possam ser avaliados, permitindo aos tomadores de decisão, às organizações e ao público em geral, agir, compartilhar e alcançar a capacidade de resiliência (GODSCHALK, 2003).

A resiliência é um reflexo, um modo de encarar e compreender o mundo profundamente enraizado na mente e na alma do indivíduo. As pessoas e as empresas resilientes enfrentam a realidade com convicção, encontram sentido nas adversidades, em vez de chorar de desespero, e improvisam soluções do nada. Outras não conseguem. Essa é a natureza da resiliência, e nunca vamos entendê-la por completo (COUTO, 2020).

A Secretaria Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional (SMSAN), dentro da Administração Pública Municipal de Curitiba/PR, planejou e deu início ao Projeto Mesa Solidária, em meados de 2019, sendo lançado em dezembro deste mesmo ano. Conforme explanado no item “Estudo de Caso: Projeto Mesa Solidária”, muitas adaptações foram realizadas no Projeto em questão, desde seu lançamento em 2019, até o momento, em 2022, frente as mais diversas adversidades, tendo como motivadores, os profissionais e a Administração Pública.

Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017), afirmam que, à luz da administração, a resiliência tem que ser analisada por duas vertentes: pessoas/indivíduos e organização.

Focando na resiliência individual e considerando a complexidade do comportamento humano, suas reações, satisfações, insatisfações, fragilidades e medos que tensionam o aparelho psíquico, a resiliência se torna mais um mecanismo de defesa ou de enfrentamento de adversidades nos campos pessoal e profissional, afinal a resiliência não é um processo linear, determinado de antemão a partir de certas causas que produzem sempre e necessariamente os mesmos efeitos. Depende das interações complexas e nunca previsíveis de inumeráveis variantes. Mas é favorecida por dois elementos imprescindíveis, embora nem sempre suficientes por si só: vínculo e sentido. É o próprio sujeito que promove a sua resiliência, quando encontra vínculos significativos que lhe permitam reconstruir o sentido (BOTTINI; PAIVA; GOMES, 2021).

Sobre as organizações, elas precisam vislumbrar uma oportunidade de se reinventarem, transformando a adversidade apresentada no momento, em uma ocasião, para rever os objetivos de curto e médio prazo, comparando com os panoramas que a empresa projetou para os resultados organizacionais (CAMARGO 2016).

Programas, projetos e ações são desenvolvidos por pessoas, profissionais, que formam equipes e, conseqüentemente, as organizações onde trabalham. São seres humanos individuais, que, portanto, não devem ser objetificados. Segundo Carmello, 2008, pela etimologia da palavra, resiliência é o ato de renovar, de reunião, de reencontro. Neste sentido, um ser resiliente é aquele que está saltando, se renovando e se transformando continuamente. É um ser impulsionado por um propósito maior, que constrói realidades, totalmente diferente de um objeto.

Diante do exposto, pode-se afirmar que, o Projeto Mesa Solidária, estudo de caso desta pesquisa, mantém-se em atividade, mesmo diante de tantas adversidades e necessidades de mudanças, pela atuação dos profissionais que o desenvolveram e da organização onde está instalado, no caso, a SMSAN.

2.1 ESTUDO DE CASO: PROJETO MESA SOLIDÁRIA

2.1.1 Descrição do Projeto

O Projeto Mesa Solidária surgiu com a percepção de que a distribuição de alimentos, ocorrida nos logradouros públicos do Município, acontece de forma desorganizada, por instituições de caridade, ocasionando, em determinados dias, o desperdício de alimentos, e, em outros, a escassez. Além disso, geram acúmulo de resíduos orgânicos e rejeitos, ocasionando a proliferação de pragas e vetores urbanos, e, com isso, riscos à saúde da população em situação de vulnerabilidade e risco social, principalmente da população em situação de rua, que buscam este tipo de distribuição, para garantir o alimento.

Por não haver controle sanitário desta prática, os alimentos distribuídos nos logradouros públicos podem veicular riscos biológicos, químicos e físicos, à um grupo populacional que apresenta diversificados agravos de saúde.

Neste contexto, entra o Poder Público Municipal, disponibilizando espaços sanitariamente adequados, providos de lavatórios de mãos, sanitários e mobiliários de refeitório, que oferecem conforto e dignidade, para a população receber os alimentos, distribuídos pelas organizações sociais parceiras do Projeto.

O Projeto em questão é coordenado pela SMSAN, que articula ações com os demais entes envolvidos, em prol da população em situação de vulnerabilidade e risco social, contemplando a população em situação de rua, dentro do Município de Curitiba/PR, visando a promoção da segurança alimentar e nutricional (SAN) e, com isso, a efetivação do rol de direitos sociais, previstos na Constituição Federal, tornando-se um parâmetro de aplicação do princípio da dignidade da pessoa humana.

A dignidade da pessoa humana se correlaciona diretamente ao conceito de mínimo existencial, ou seja, a certos bens, oportunidades ou direitos cuja privação é considerada intolerável na medida em que seria impossível a existência do ser. Cite-se, por exemplo, os mais básicos direitos de acesso ao alimento ou a higiene.

A SAN, por sua vez, está atrelada a determinantes sociais, como: habitação, saneamento, educação, alimentação adequada e saudável e transporte, tornando-se necessário o desenvolvimento de ações intersetoriais, para sua promoção e, conseqüentemente, sua garantia.

A Administração Pública Municipal buscou organizações sociais que serviam refeições nos logradouros públicos da cidade e, através de parceria firmada por Termo de Compromisso, trouxe estes grupos para os espaços públicos disponibilizados, elaborando e coordenando um cronograma de servimento, possibilitando a oferta de refeições todos os dias da semana (de segunda a domingo, incluindo feriados), para a população necessitada.

Desde o início, o seu objeto de trabalho foi o atendimento à população em situação de vulnerabilidade e risco social, visando a garantia da dignidade humana, a efetivação de direitos sociais, o resgate social, a emancipação e a melhoria da qualidade de vida, dentro do Município de Curitiba/PR, através de parceria firmada entre o Poder Público, empresas privadas e organizações da sociedade civil.

Com o encerramento da emergência em saúde pública, a partir da oferta de refeições prontas para o consumo, gratuitas, em locais adequados, que propiciam

conforto, acolhimento e a dignidade da pessoa humana, o Projeto Mesa Solidária se propôs a

oferecer outros serviços socioassistenciais, à população atendida, com a possibilidade de geração de trabalho e renda e a emancipação do indivíduo.

Além disso, para complementar as ações do Projeto Mesa Solidária, foram implementadas as Escolas de Segurança Alimentar e Nutricional. O intuito é a aplicação de cursos e capacitações, no âmbito da segurança alimentar e nutricional, tanto para as instituições sociais parceiras, com o objetivo de desenvolver o empreendedorismo social e as boas práticas na manipulação de alimentos, como, para a comunidade, buscando a geração de trabalho e renda e, conseqüentemente, a emancipação de pessoas em situação de vulnerabilidade e risco social.

O Projeto Mesa Solidária possui caráter intersetorial, ou seja, envolve os 3 (três) setores da sociedade: Poder Público, empresas privadas e organizações da sociedade civil, além de envolver a comunidade, com a disponibilidade de voluntários. Todos estes setores, articulados e trabalhando em conjunto, em prol da população em situação de pobreza e extrema pobreza.

Um exemplo disso, é a Unidade de Abordagem, existente dentro do Projeto, sob responsabilidade da Fundação de Ação Social (FAS), e do Projeto Intervidas, do Departamento de Política sobre Drogas, da Secretaria Municipal de Defesa Social e Trânsito, que realizam encaminhamentos às diversas ações públicas, de atendimento às pessoas em situação de vulnerabilidade e risco social e às pessoas em situação de rua.

De forma direta ou indireta, é o Estado quem tem o poder de decisão, com base nas leis que cria e na implantação de políticas públicas, regulamentando e padronizando as condutas dos diversos setores da sociedade. Porém, importante destacar que, frente as demandas crescentes, o Estado não deve ser o único fomentador de políticas sociais públicas, sendo, por vezes, necessário que empresas e a sociedade civil, disposta a participar e cooperar com o Poder Público na execução de ações de segurança alimentar e nutricional, participe e até “assuma” estes serviços, buscando-se aumentar a governança nas políticas públicas.

Como toda conduta do Estado deve ser voltada para salvaguardar o interesse da população, devendo zelar pela população como um todo, visando a melhoria de sua qualidade de vida e presando por sua saúde, através da garantia dos direitos sociais e da prestação de um serviço público que garanta o mínimo existencial, foi estabelecido um Projeto que permite a atuação conjunta e participativa de empresas e da sociedade civil, de maneira coordenada e integrada com as ações governamentais.

Diante do exposto, observa-se que o Projeto Mesa Solidária, dispondo de procedimentos para a distribuição de alimentos e a realização de cursos e capacitações, oferecidas às pessoas em situação de vulnerabilidade e risco social, contemplando a população em situação de rua, promove a imprescindibilidade da concretização do direito à segurança alimentar e nutricional, definido pela Lei Federal n.º 11.346, de 15 de setembro de 2006, como “a realização do direito de todos ao acesso regular e permanente a alimentos de qualidade, em quantidade suficiente, sem comprometer o acesso a outras necessidades essenciais, tendo como base práticas alimentares promotoras de saúde que respeitem a diversidade cultural e que sejam ambiental, cultural, econômica e socialmente sustentáveis”.

O objetivo geral do Projeto é promover a Segurança Alimentar e Nutricional, as políticas de assistência social, de qualificações para o trabalho e emprego, e outras políticas públicas, voltadas para a população em situação de vulnerabilidade e risco social. Como objetivos específicos, são: oferecer refeições gratuitas, para a população em situação de vulnerabilidade e risco social, de forma conjunta e participativa, com os setores da sociedade; propiciar a garantia do princípio da dignidade da pessoa humana e a efetivação dos direitos sociais; combater o desperdício de alimentos e a fome; possibilitar condições de acolhida (atendimento inicial que identifica as necessidades do cidadão) e de abordagem

qualificada, criando vínculo do indivíduo, com os serviços socioassistenciais do Município, a fim de auxiliar o resgate social e a emancipação do indivíduo; facilitar o acesso a políticas públicas setoriais, fortalecendo o convívio social e comunitário; propiciar capacitações e formação profissional; estimular a geração de renda; oportunizar atividades culturais; restaurar e preservar a integridade e autonomia individual, em condições de bem-estar; promover ações da Política Municipal sobre Drogas, através da articulação das redes de prevenção, cuidado e reinserção social; e auxiliar na emancipação de indivíduos e famílias em situação de vulnerabilidade e risco social.

Toda a comunidade se torna beneficiária indireta do Projeto Mesa Solidária, pela promoção de ações nas Políticas Municipais de SAN, da Assistência Social e sobre Drogas, através da articulação das redes de prevenção, cuidado e reinserção social, da geração de emprego e renda e da qualificação profissional, para o mercado de trabalho.

2.1.2 Etapas para a construção do Projeto Mesa Solidária

Em agosto de 2019, servidores da SMSAN visitaram a ONG Gastromotiva, instalada no Município do Rio de Janeiro. O conhecimento da prática e a troca de experiências, trouxe ao Projeto Mesa Solidária um início de planejamento das ações. Na sequência, em setembro de 2019, a SMSAN reuniu um grupo de organizações sociais de Curitiba, após busca ativa, nos logradouros públicos, para juntos, avaliarem e planejarem as ações que seriam realizadas dentro do Projeto Mesa Solidária. Neste momento, também foi convidada a participar, a população em situação de rua, do entorno do local onde seria inaugurada a execução do Projeto.

Além disso, foram reunidas as Secretarias e Órgãos Públicos Municipais, para alinhamento das ações, dentro das políticas públicas.

Com o trabalho conjunto, foi criado o primeiro Plano de Trabalho, definindo as responsabilidades das partes envolvidas, cujo objeto foi definido como: Atendimento à população em situação de vulnerabilidade e risco social, visando a garantia da dignidade humana, a efetivação de direitos sociais, o resgate social, a emancipação e a melhoria da qualidade de vida, dentro do Município de Curitiba/PR.

No dia 23 de dezembro de 2019, após todas as tratativas e organização com os grupos sociais, deu-se o início do Projeto Mesa Solidária, com o atendimento de, aproximadamente, 350 (trezentas e cinquenta) pessoas em situação de vulnerabilidade e risco social.

Pelo Decreto Municipal nº 420, de 28 de março de 2022, foram estabelecidas medidas restritivas a atividades e serviços para o enfrentamento da Emergência em Saúde Pública, de acordo com o quadro epidêmico do novo Coronavírus (COVID-19) e a situação de Risco de Alerta - Bandeira Amarela, conforme Protocolo de Responsabilidade Sanitária e Social de Curitiba.

Desde o início, a equipe do Projeto Mesa Solidária, composta por Nutricionista, Assistente Social e técnicos administrativos, passou a realizar contatos diários com as instituições sociais, com vistas a manter um cronograma de atendimento. Este cronograma iniciou com dias alternados durante a semana, e, hoje, o atendimento é diário, por vezes, acontecendo em mais de um horário e refeição por dia.

Com a parceria das organizações sociais, são distribuídas em torno de 850 refeições gratuitas, diariamente.

Além disso, periodicamente reúnem-se as organizações sociais e os entes públicos municipais envolvidos, para uma atuação integrada, propondo uma lógica de decisão mais participativa e dialógica, entre os setores da sociedade envolvidos.

O Poder Público, dentro deste contexto participativo e intersetorial, se propõe a realizar os ajustes necessários no Projeto Mesa Solidária, com vistas a proporcionar um atendimento cada vez melhor a população atendida.

Com o encerramento da emergência em saúde pública de importância nacional, em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus (2019-nCoV), declarada pela Portaria Federal MS nº 913, de 22 de abril de 2022, e, com isso, a revogação de todas as regulamentações relacionadas a tal emergência, a SMSAN precisou reinstaurar o Projeto.

Anteriormente instituído pelo Decreto Municipal nº 506, de 03 de abril de 2020, como medida de enfrentamento a emergência em saúde pública decorrente da pandemia de COVID-19, o Projeto Mesa Solidária foi reinstaurado, pelo Decreto Municipal nº 918, de 06 de julho de 2022, tendo por finalidade a promoção da Segurança Alimentar e Nutricional (SAN), através da produção e da distribuição de alimentos e da realização de ações e capacitações, no âmbito da segurança alimentar e nutricional, voltadas, principalmente, para a população em situação de vulnerabilidade e risco social. Faz parte do conjunto de ações do Projeto Mesa Solidária, a operacionalização das Escolas de Segurança Alimentar e Nutricional, compostas por cozinha experimental e local adequado para ensino e aprendizagem, visando a disseminação de conhecimentos práticos e teóricos e a promoção do desenvolvimento coletivo de ações e estratégias no âmbito da segurança alimentar e nutricional.

2.1.3 Resultados

Com isso, desde sua ação inaugural, em 23 de dezembro de 2019, até agosto de 2023, foram firmadas parcerias com mais de 120 (cento e vinte) organizações sociais, atuando, hoje, 52 (cinquenta e duas) organizações sociais parceiras, e distribuídas, até meados de 2023, em torno de, 1 (um) milhão de refeições, para o público beneficiário.

As Escolas de SAN, realizaram 49 cursos, formando 633 pessoas.

2.2 O PROJETO MESA SOLIDÁRIA E A RESILIÊNCIA

Desde a sua implantação até hoje e durante todo o seu desenvolvimento, o Projeto Mesa Solidária sofreu diversos reveses, que exigiram e exigem adaptações, demonstrando a resiliência do Projeto, dos servidores envolvidos e da Secretaria onde está inserido.

Fernandes e Maia, 2020, descrevem a resiliência organizacional, como a capacidade que as organizações têm de perceberem sua organização e o ambiente onde ela está inserida, com as turbulências existentes e as possíveis relações que acontecem entre esses elementos. Resiliência é definida como a capacidade de se adaptar de forma eficaz e eficiente para mudar; aplicar as lições aprendidas a partir de desafios, erros e/ou sucessos para situações futuras; e, finalmente, para crescer e prosperar. A capacidade de se recuperar de eventos adversos é uma dinâmica de adaptação organizacional que cresce e desenvolve-se ao longo do tempo.

Segundo Coutu et al, 2020, pessoas resilientes possuem três características: uma aceitação ferrenha da realidade; uma crença profunda, com frequência baseadas em valores enraizados, de que a

vida tem sentido; e uma capacidade excepcional de improvisar. Estas três características também valem para as organizações. Ainda, por Coutu et al, 2020, é possível se recuperar de reveses com apenas uma ou duas destas qualidades, mas a pessoa, ou organização, só é realmente resiliente, se tiver as três. Destacamos que, por estarmos tratando, neste caso, especificamente, a resiliência da organização, no desenvolvimento do Projeto, para a segunda característica, onde cita “de que a vida faz sentido”, trabalharemos com o conceito de “socialmente relevante”.

Considerando o Projeto Mesa Solidária, é possível identificar as características apresentadas, da forma que segue:

- a. Aceitação da realidade: a promoção da Segurança Alimentar e Nutricional, além das políticas de assistência social, de qualificações para o trabalho e renda, e outras políticas públicas, voltadas para a população em situação de vulnerabilidade e risco social é bastante complexa. Para a implementação do Projeto Mesa Solidária, foi imprescindível o conhecimento da realidade: dados de vulnerabilidade social (famílias e indivíduos em situação de pobreza e extrema pobreza), onde há concentração dos beneficiários diretos, a complexidade das relações intersetoriais, a existência de ações semelhantes, em outros locais do Brasil. A aceitação da realidade, auxiliou na preparação de como agir. Com esta noção, somando-se a visão otimista dos servidores envolvidos, da SMSAN e dos demais atores envolvidos, o Projeto foi implementado e se mantém em atividade, manutenção e constante evolução; Vale reforçar que aceitação da realidade nada tem a ver com apatia diante da mesma, mas conhecimento pleno da realidade, aceitação de que ela está posta, para que sejam feitas as ações necessárias a curto, médio e longo prazo, para que a mudança aconteça.
- b. Crença profunda, baseada em valores enraizados, socialmente relevante: com o cenário realista, necessidade de uma solução complexa e repleto de adversidades, ainda assim, o Projeto Mesa Solidária manteve-se alinhado com o seu propósito (objetivos), alinhado com o propósito da SMSAN, que é “conduzir a política municipal de segurança alimentar e nutricional, a partir da mobilização dos principais atores sociais, estimulando a construção de soluções e ações compartilhadas, fomentando modelos sustentáveis de produção e consumo de alimentos, transformando Curitiba em uma cidade onde a inovação e a educação são sementes da alimentação saudável e sustentável”, com os valores organizações: ética, empatia, sinergia, resiliência, respeito e dignidade. A Secretaria mantém um trabalho contínuo de capacitação com os servidores, para que conheçam o rumo estratégico (missão, visão, posicionamento, propósito e valores) da Secretaria e desenvolvam os programas, projetos e ações, dentro deste direcionamento. Além disso, cada servidor que se propôs a trabalhar no programa, de alguma forma criou um vínculo que deu sentido à sua atuação fortalecendo o seu propósito dentro daquele projeto, reforçando o que já foi citado anteriormente (BOTTINI; PAIVA; GOMES, 2021).
- c. Capacidade de improvisar: essa terceira característica da resiliência, trata de “se virar, com o que está disponível”. Coutu (2020) cita: “bricolagem, no sentido moderno, pode ser definida como um tipo de criatividade, a capacidade de improvisar uma solução para um problema, sem ter as ferramentas ou os materiais adequados”, sendo executada pelos “bricoleurs”. Neste caso, os bricoleurs são os servidores da SMSAN e a própria Secretaria/Organização. Junto ao Projeto, todas as soluções foram inicialmente improvisadas (espaço físicos, atuação em tempos de adversidades sanitárias, recursos financeiros, recursos humanos, entre outras), para que, hoje, o Projeto se mantenha, ainda, com o uso da criatividade, para sua evolução. Pois somente onde existe criatividade pode haver ruptura da realidade.

Dentro deste cenário, o Projeto Mesa Solidária mostrou-se resiliente, pela resiliência dos servidores que o desenvolveram e da SMSAN, organização, onde o Projeto está inserido. Com isso, foram enfrentados desafios, adaptações a mudanças, recuperação a adversidades, mantendo sua operação de forma eficaz.

A organização pode promover a oportunidade de resiliência aos seus servidores, assim como, os servidores podem auxiliar na promoção da resiliência da organização, como no caso do Projeto Mesa Solidária. Com isso, tanto organização quanto servidores, tornam-se mais fortes e possibilitam, não só a continuidade, mas o crescimento, desenvolvimento e fortalecimento de um Projeto, que poderia ter sido descontinuado, como tantos outros, pela dificuldade de superação de obstáculos. Esta descontinuidade, causa desperdício de tempo, de recursos humanos e, principalmente, financeiro.

2.3 A IMPORTÂNCIA DA RESILIÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

As mudanças causadas no ambiente empresarial e no mundo do trabalho pela globalização, pelo avanço tecnológico constante e pela competitividade crescente levam os indivíduos a planejar cada vez mais suas carreiras, estabelecendo metas profissionais e utilizando estratégias para alcançá-las. Isso também ocorre na administração pública brasileira, cujas demandas variadas e crescentes ensejam discussões sobre tamanho, legitimidade, eficiência e desempenho do Estado (BOTTINI; PAIVA; GOMES, 2021).

Com o passar do tempo, o comportamento organizacional sofreu alterações cada vez mais complexas e inconsistentes, fato que exige uma liderança preparada às adversidades que o mercado apresenta e, diante da economia instável, tem sido determinante para o sucesso das empresas (CAMARGO, 2016).

O entendimento de que a gestão pública eficiente representa um desafio, destaca-se por complicadores como a redução do tamanho do setor público, a responsabilidade dos gestores, a necessidade de manter o equilíbrio financeiro, a ênfase na qualidade da prestação dos serviços e a crescente promoção da transparência (SILVA; TURRA; PETRY, 2015).

Diversos autores corroboram com a ideia de que, a Administração Pública precisa inovar na sua forma de gestão, desenvolvendo habilidades organizacionais e profissionais, que otimizem os resultados dos programas, projetos e ações executados, melhorando o atendimento a população e a coletividade.

A resiliência na administração pública reside na capacidade de aprender; pensar em soluções criativas para a resolução de problemas; estimular laços de confiança entre os atores e as instituições públicas e na diversidade de atores, fontes de conhecimento, ideias, formas institucionais e formas de governança (MILLEY; JIWANI, 2014).

Organizações que se estruturam para se resguardar contra eventuais turbulências do mercado reagem prontamente, antecipam-se e identificam a nova situação frente à crise. Consequentemente, mostram que se preparar para eventuais crises faz parte da estratégia da empresa, o que reflete profundamente nos seus resultados e na sua sobrevivência (LABAŠ, 2017). O autor afirma que, entender com proatividade as variáveis que a crise organizacional apresenta, é uma grande oportunidade de reduzir significativamente tempo, dinheiro e danos que a empresa possa sofrer, melhorando o sucesso no mercado competitivo.

Dentro dessa perspectiva, por sua finalidade, disposta pela Lei Municipal nº 15.461/2019, a SMSAN realiza a gestão, coordenação, planejamento estratégico e operacional da política municipal de segurança alimentar e nutricional, de forma articulada e intersetorial.

A SMSAN atua estimulando laços de confiança entre os atores e as instituições públicas e na diversidade de atores, fontes de conhecimento, ideias, formas institucionais e formas de governança. O que facilita a implementação de programas, projetos e ações resilientes, no âmbito da SAN.

Soluções criativas e inovadoras, estruturadas de forma articulada e intersetorial, contribuem para o compartilhamento de responsabilidades, de transparência, reciprocidade, comprometimento, garantindo a participação social e o atendimento aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Cada vez mais o poder público tem que buscar reduzir sua morosidade e trabalhar de forma articulada.

O Projeto Mesa Solidária lança, dentro da Gestão Pública, quebras de paradigmas, mudanças de comportamento, inovações, disrupções no governo.

A gestão do Projeto evidencia a possibilidade de transparência e comunicação com os demais setores da sociedade e com o cidadão. Faz uma transição de ações fragmentadas, onde os entes públicos Municipais não dialogavam, para uma gestão integrada, trabalhando bastante a intersetorialidade e as políticas públicas que envolvem diferentes secretarias e atores.

Ainda tem muito a evoluir, mas o Projeto Mesa Solidária já demonstra sucesso na prática da intersetorialidade e resiliência, tanto internamente, a nível de Prefeitura, como externamente, envolvendo as empresas privadas e as organizações da sociedade civil.

As organizações precisam vislumbrar nessa alteração do mercado, uma oportunidade de se reinventarem, transformando a adversidade apresentada no momento, em uma ocasião para rever os objetivos de curto e médio prazo, comparando com os panoramas que projetou para os resultados organizacionais (CAMARGO, 2016).

A investigação de Beuren, Theiss e Santos (2018) propõe que a resiliência organizacional possui uma relação positiva com o desempenho das organizações, principalmente no que diz respeito a adaptações necessárias nos processos, aprendizado organizacional, interação com clientes e foco na potencialização das ações gerenciais para alavancagem da capacidade econômica e financeira.

A resiliência organizacional deve ser promovida e desenvolvida, portanto, também, na Administração Pública, gestora dos recursos públicos e regida, entre outros princípios constitucionais, pelo princípio da eficiência.

2.4 FORMAS DE FORTALECER E/OU DESENVOLVER A RESILIÊNCIA ORGANIZACIONAL E PESSOAL (GESTORES E SERVIDORES)

Após toda a explanação sobre a resiliência organizacional e pessoal, levando em consideração as colocações dos autores citado, seguem algumas sugestões de forma de fortalecimento e desenvolvimento da resiliência organizacional e pessoal, em especial, para a SMSAN:

1. Investir na formação e capacitação profissional dos gestores e servidores, de forma convergente com a missão, propósito e valores organizacionais;
2. Avaliar, de forma frequente, o comprometimento dos gestores e servidores, com a missão, propósito e valores organizacionais, e no conhecimento da realidade do Município, baseados em indicadores de SAN;
3. Promover atividades, que ampliem o uso da criatividade dos gestores e servidores, no desenvolvimento de programas, projetos e ações organizacionais;
4. Oportunizar momentos, junto aos gestores e servidores, de memórias positivas, na implementação de programas, projetos e ações em SAN;
5. Manter registros organizacionais, através de planos de trabalho, de todas as fases de

- implementação dos programas, projetos e ações em SAN, com transcrições das interações, eventos e memórias positivas;
6. Desenvolver metodologia de feedback, treinando gestores e servidores em dar e receber as informações, de forma positiva e construtiva;
 7. Realizar feedbacks frequentes, com os gestores e servidores (em todos os níveis de hierarquia), destacando momentos de positividade;
 8. Trabalhar a comunicação organizacional, treinando gestores e servidores, para serem melhor comunicadores;
 9. Estimular atividades de autoconhecimento, com os gestores e servidores;
 10. Incentivar que os gestores e servidores desenvolvam atividades, fora do ambiente profissional, que gerem felicidade pessoal e experiências de positividade na vida pessoal;
 11. Reavaliar, constantemente, as metodologias de trabalho organizacionais e as relações interpessoais, propondo melhorias e estimulando a aplicação das mesmas;
 12. Avaliar periodicamente perfil comportamental, de trabalho, de liderança, entre outros que sejam pertinentes, dos gestores e servidores, através de instrumentos próprios;
 13. Avaliar periodicamente a resiliência pessoal e institucional através de instrumentos próprios.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro da proposta deste trabalho de pesquisa, foi apresentada a conceituação de resiliência, pela perspectiva de diversos autores, demonstrando sua importância na Administração Pública, utilizando como exemplo, e estudo de caso, o Projeto Mesa Solidária.

A partir desses conceitos e de características analisadas, relativas a resiliência, foi possível destacar algumas formas de fortalecer e ou desenvolver a resiliência, tanto organizacional, como pessoal, dos servidores.

Porém, sentiu-se falta de um instrumento de medição de resiliência, que pudesse ser aplicado para a Secretaria Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional, ou para a Administração Pública, de forma geral.

Fundamentado nas características citadas por Couto et al (2020), em Harvard Business Review, quando é citado em sua conclusão que “uma análise lúcida - tanto quantitativa, quanto qualitativa - é a chave para a construção de um negócio resiliente”, torna-se impossível desviar-se da sugestão de construção de um instrumento para avaliação da resiliência organizacional e pessoal.

Essa avaliação seria um importante instrumento para medir, efetivamente, a resiliência da Secretaria e de seus servidores, compreendendo se, o enfrentamento de reveses, pode ser aplicado no desenvolvimento de todos os programas, projetos e ações, ou, realmente, o Projeto Mesa Solidária, é um caso isolado, considerando a empatia pelo Projeto, dos servidores e gestores envolvidos.

De qualquer forma, com a pesquisa apresentada, fica evidente a importância da resiliência no desenvolvimento de programas, projetos e ações, sendo de extrema relevância, a implementação de um programa continuado, visando o desenvolvimento e fortalecimento da resiliência pessoal e organizacional dentro da Secretaria, objetivando, acima de tudo, a otimização do uso dos recursos financeiros público e da promoção dos valores organizacionais, de forma inovadora e criativa.

REFERÊNCIAS

- BEERMANN, M. **Linking corporate climate adaptation strategies with resilience thinking**. Journal of Cleaner Production, 2011, v. 19, p. 836-842.
- BEUREN, I.M., THEISS, V., SANTOS, V. dos. **Reflexos da resiliência organizacional na satisfação no trabalho e no desempenho empresarial**. XII ANPCONT, João Pessoa, PB, 2018.
- BOTTINI, F.F.; PAIVA, K.C.M.de; GOMES, R.C. **Resiliência individual, prazer e sofrimentos no trabalho e vínculos organizacionais: reflexão e perspectivas de pesquisas para o setor público**. Cad. EBAPE.BR, v. 19, n. 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2021. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/cebape/a/M88nX53cmgcDvy3GVPHmSMR/?lang=pt&format=pdf>>.
- BRASIL. **Portaria Federal MS nº 913, de 22 de abril de 2022**. Declara o encerramento da Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus (2019-nCoV) e revoga a Portaria GM/MS nº 188, de 3 de fevereiro de 2020.
- CAMARGO, T.de A. **Liderança em tempos de crise**. Revista Negócios Em Projeção, 7(1), 40-44, 2016.
- CARMELLO, E. **Resiliência - a transformação como ferramenta para construir uma empresa de valor**. São Paulo: Editora Gente, 2008.
- COUTU, D.L. et al.: tradução de Paulo Geiger. **Resiliência**. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
- CURITIBA. **Decreto Municipal nº 506, de 03 de abril de 2020**. Institui o Projeto Mesa Solidária, dispõe sobre a doação em dinheiro ao Fundo de Abastecimento Alimentar de Curitiba - FAAC, a doação de gêneros alimentícios próprios para consumo humano ao Programa Banco de Alimentos de Curitiba, e a doação de produtos de higiene pessoal e limpeza a Secretaria Municipal de Segurança Alimentar e Nutricional, como medidas de enfrentamento a emergência em saúde pública decorrente da pandemia de COVID-19. Curitiba, PR, 2020.
- CURITIBA. **Decreto Municipal Nº 918, de 06 de julho de 2022**. Institui o Projeto Mesa Solidária, no Município de Curitiba, e dá outras providências. Curitiba, PR, 2022.
- CURITIBA. **Lei Municipal nº 15.461, de 25 de junho de 2019**. Dispõe sobre a adequação da estrutura de órgãos da Prefeitura Municipal de Curitiba, apresenta a extinção, a fusão e a criação de Secretarias; altera dispositivos das Leis nºs 2.660, de 2 de dezembro de 1965; 7.671, de 10 de junho de 1991; 10.644, de 3 de abril de 2003; 11.408, de 10 de maio de 2005 e 12.192, de 2 de maio de 2007, 2019.
- DERVITSIOTIS, K. **A busca da excelência empresarial sustentável: guiando a transformação para uma mudança organizacional eficaz**. Total Quality Management & Business Excellence, 2003, v. 14(3), p. 251-267.
- FERNANDES, N.S.; MAIA, A.C. **Perception of organizational resilience: a study on the resource and people management model**. Revista Visão: Gestão Organizacional Revista Visão, Caçador, SC, Brasil, v. 9, n. 2, p. 01-19, jul./dez. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33362/visao.v9i2.1833>.
- GODSCHALK, D. R. **Urban hazard mitigation: creating resilient cities**. Natural hazards review, 2003, v. 4(3), p. 136-143.

IRIGARAY, H. A. R., PAIVA, K. C. M. de, GOLDSCHMIDT, C. C. **Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa.** Cad. EBAPE.BR, v. 15, Edição Especial, Artigo 1, Rio de Janeiro, 2017.

KETTL, D. F. **A revolução global: reforma da administração do setor público.** In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. K. (Org.). Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005, 75-122.

LABAŠ, D. **The Impact of organizational crisis preparedness on firm business performance.** Trziste/Market, 29(1), 75-92, 2017.

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

LIMNIOS, E. A. M., MAZZAROL, T., GHADOUANI, A., SCHILIZZI, S. G. **The resilience architecture framework: Four organizational archetypes.** European Management Journal, 2014, v. 32(1), p. 104-116.

MILLEY, P.; JIWANI, F. **Resilience and public administration: implications for the “new political governance” in Canada.** In S. Ionescu, M. Tomita, & S. Cace (Eds.), The Second World Congress on Resilience: From Person to Society (pp. 803- 808). Bologna, Italy: Medimond, 2014.

MISOCZKY, M. C. A. **Uma defesa da reflexão teórico crítica na pesquisa e prática da administração pública.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1., 2004, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

OLIVEIRA, J.P.F.G. de. **O princípio da eficiência na Administração Pública.** Disponível em: <<https://drpedro.jusbrasil.com.br/artigos/487523360/o-principio-da-eficiencia-na-administracao-publica>>. Acesso em 09 de setembro de 2022.

PICKETT, S. T., MCGRATH, B., CADENASSO, M. L., FELSON, A. J. **Ecological resilience and resilient cities.** Building Research & Information, 2014, v. 42(2), p. 143-157.

REINMOELLER, P., VAN BAARDWIJK, N. **O link entre diversidade e resiliência.** Gerenciamento de Sloan do MIT Análise, 2005, v. 46, p. 61-65.

RUDOLPH, J.W., REPENNING, N.P. **Dinâmica de desastres: entendendo o papel da quantidade no colapso organizacional.** Administrative Science Quarterly, 2002, v. 47(1), p. 1-30.

SANABIO, T., SANTOS, G.J. dos, DAVID, M.V. **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão.** Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2013.

SENADO FEDERAL. **Administração pública: normas e regulamentos.** Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008.

SILVIA, M.Z. da; TURRA, S.; PETRY, J.F. **Eficiência de gestão e a capacidade de resiliência dos Municípios do Vale do Itajaí/SC frente a eventos climáticos adversos.** XV Congresso USP Controladoria e Contabilidade. São Paulo, 2015.

SOBRARE - Sociedade Brasileira de Resiliência. **O que é resiliência e como desenvolver resiliência?** Disponível em: <<https://sobrare.com.br/o-que-sao-mudancas-momentaneas-e-duradouras-primeiros-passos-para-entender-o-que-e-resiliencia/>>. Acesso em 09 de setembro de 2022.