

## PRINCIPAIS ACONTECIMENTOS OCORRIDOS EM INSTITUIÇÕES FEDERAIS QUE PODEM IMPACTAR NA CAPACIDADE ESTRATÉGICA DE RESILIÊNCIA – GESTÃO DA COORDENAÇÃO DE CURSOS<sup>1</sup>

Maria da Graça Saraiva Nogueira  
Universidade Federal de Pelotas - UFPel  
[proffgraca@gmail.com](mailto:proffgraca@gmail.com)

Pedro Antônio de Melo  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
[pedro.inpeau@gmail.com](mailto:pedro.inpeau@gmail.com)

### RESUMO

O objetivo deste estudo foi analisar os principais acontecimentos ocorridos nos últimos 10 anos em instituições de ensino superior, que impactam na capacidade estratégica de resiliência de coordenações de curso na gestão de suas atividades diárias. A pesquisa contou com quarenta e três coordenadores de duas Instituições de Ensino Superior Públicas com diferenças significativas em relação ao número de alunos, da relação candidato/vaga e do ranking do e-MEC. A metodologia utilizada foi a pesquisa de abordagem qualitativa, com amostra intencional de coordenadores de curso das instituições pesquisadas. As análises dos acontecimentos apontam que apesar das diferenças significativas em relação às instituições, podemos considerar que o impacto dos acontecimentos ocorridos nos últimos dez anos se apresenta intensa e efetivamente na capacidade estratégica de resiliência na gestão diária de coordenadores de curso das instituições federais. Considera-se que os coordenadores de curso apresentam capacidade estratégica de resiliência no processo de tomada de decisão nas suas atividades, levando em conta o tempo de atuação na instituição e dos acontecimentos vivenciados no período de sua gestão.

**PALAVRAS-CHAVE:** Instituições de Ensino Superior; Gestão Universitária; Capacidade Estratégica de Resiliência.

<sup>1</sup> Recepção: 02/02/2017.

Aprovação: 31/05/2017.

Publicação: 30/06/2017.

---

## MAIN EVENTS OCCURRED IN FEDERAL INSTITUTIONS, WHICH MAY IMPACT ON THE STRATEGIC RESILIENCE CAPACITY - MANAGEMENT COURSE COORDINATION

### ABSTRACT

The objective of this study was to analyze the main events occurred in the past 10 years in higher education institutions, which impact on the strategic resilience capacity of course coordination in the management of their daily activities. The study had forty-three coordinators from two Public Higher Education Institutions with significant differences in relation to the number of students, the candidate/vacancy ratio and the e-MEC ranking. The methodology used was the qualitative approach research, with intentional sample of course coordinators of the researched institutions. The analyzes of the events show that despite the significant differences in relation to the institutions, we can consider that the impact of the events occurred in the past ten years presents itself intensely and effectively in the strategic capacity of resilience in the daily management of course coordination of the federal institutions. Course coordinators are considered to have strategic resilience capacity in the decision-making process in their activities, taking into account the duration of the institution and the events experienced during the course of its management.

**KEYWORDS:** Higher Education Institutions; University Management; Strategic Capacity for Resilience.

## 1 INTRODUÇÃO

Os desafios de agilidade e rapidez em ambientes complexos e de mudanças constantes são presentes no cotidiano de todas as organizações. A maneira como cada uma delas se estrutura para estes desafios é muito particular, pois depende de uma série de condicionantes internos e externos.

Para as instituições de ensino superior brasileiras não é diferente. Construídas com estruturas tradicionais apoiadas em velhas estratégias, agilidade e rapidez não são práticas presentes em seu dia-a-dia. A lentidão de algumas instituições no seu processo decisório, a burocracia interna, o corporativismo, aliados às administrações com pouca capacidade de gestão têm contribuído para desempenhos pouco eficientes dessas instituições (NOGUEIRA; GARCIA; RAMOS, 2012).

No caso da universidade pública, a falta de mecanismos de gestão claros, objetivos e transparentes, compromete a manutenção no seu dia-a-dia, como, também, a seriedade na administração dos recursos públicos e as respostas aos anseios da sociedade. As instituições de ensino necessitam monitorar de forma permanente, o seu ambiente interno e externo de modo a descobrir novas oportunidades, formular e implementar estratégias que lhe garantam condições de desenvolvimento sustentável.

De acordo com o significado do termo resiliência, instituições que têm consciência da sua situação, que sabem gerir suas vulnerabilidades e apresentam capacidade de adaptação poderão administrar melhor seus recursos e enfrentar com maior rapidez e eficiências às adversidades, do que as instituições que não possuem estas características (DOE, 1994; CONNER, 1995; MALLAK, 1998; ROBB, 2000; LEBEL et al., 2006; JACKSON, 2007; SOMERS, 2009; PETTIT; FIKSEL; CROXTON, 2010; CARMELI; MALKMAN. 2011).

Neste estudo, considera-se resiliência como a capacidade de acolhimento, adaptação e resposta à mudança. Reconhece-se resiliência institucional como a capacidade que as instituições têm de perceberem a sua instituição e o ambiente onde ela está inserida, juntamente com as turbulências existentes e as possíveis relações que acontecem entre esses elementos. Além disso, as instituições com capacidade resiliente devem incentivar as discussões, estimular o aprendizado e buscar alternativas para a solução de problemas, com o objetivo de solidificar uma cultura de comunicação aberta e de conhecimentos compartilhados (HORNE III; ORR, 1998; SEVILLE et al. 2006; McMANUS et al. 2007; WHITEHORN, 2011; REAG, 2011; NOGUEIRA, 2012).

Mediante estes desafios e a teoria proposta surge a seguinte pergunta de pesquisa: será que os acontecimentos dos últimos anos impactam na capacidade de resiliência da gestão de coordenadores de curso, comprometendo suas decisões do dia-a-dia?

Para tentar responder esse questionamento, o objetivo deste artigo é analisar o impacto de acontecimentos ocorridos nos últimos dez anos em instituições de ensino superior, que impactaram na capacidade estratégica de resiliência da gestão de coordenadores de curso das instituições federais de Pelotas e de Santa Catarina.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, trataremos brevemente dos construtos que alicerçam este estudo, trazendo conceituações e discussões sobre os temas. O construto gestão universitária foi construído pelos fatos mais marcantes relatados como ocorridos nos últimos dez anos nas instituições.

### 2.1 Instituições de Ensino Superior

De acordo com o Portal Brasil (2014), o ensino superior no Brasil é oferecido por universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores e centros de educação tecnológica. O cidadão pode optar por três tipos de graduação: bacharelado, licenciatura e formação tecnológica. Os cursos de pós-graduação são divididos entre lato sensu (especializações e MBAs) e strictu sensu (mestrados e doutorados).

Além da forma presencial, ainda é possível formar-se por ensino a distância (EAD). Nessa modalidade, o aluno recebe livros, apostilas e conta com a ajuda da internet. A presença do aluno não é necessária dentro da sala de aula. Existem também cursos semipresenciais, com aulas em sala e também a distância.

A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres), órgão do Ministério da Educação (MEC), é a unidade responsável por garantir que a legislação educacional seja cumprida para garantir a qualidade dos cursos superiores do País.

Para medir a qualidade dos cursos de graduação no País, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e o Ministério da Educação (MEC) utilizam o Índice Geral de Cursos (IGC), divulgado uma vez por ano, logo após a publicação dos resultados do Enade. O IGC usa como base uma média dos conceitos de curso de graduação da instituição, ponderada a partir do número de matrículas, mais notas de pós-graduação de cada instituição de ensino superior (PORTAL BRASIL, 2014).

O Ministério da Educação (2014) traz a tona à discussão sobre os desafios ligados à educação superior, no contexto brasileiro, que, segundo o portal do MEC, podem ser condensados na tríade expansão, qualidade e democratização. Quando comparamos o Brasil com os países da América latina, este contexto não é muito diferente. A América latina como um todo, enfrenta problemas na tentativa de aplicação de 7% do produto interno bruto - PIB em educação (básica e superior).

Ao procurarmos as causas para este cenário na América latina, encontramos peculiaridades decorrentes da desigualdade regional, da má distribuição de renda e da baixa escolaridade da população, recursos limitados para o ensino superior e para a pesquisa e dificuldades de acesso e permanência de estudantes na universidade, entre outros (MEC, 2014).

Para a construção de uma sociedade inclusiva e de conhecimento diversificado, além de avançar em pesquisa, inovação e criatividade, é preciso investir na educação superior. A década passada deixou evidências de que a pesquisa e o ensino superior contribuem para a erradicação da pobreza, para o desenvolvimento sustentável e para o progresso das nações (CMES, 2009).

## 2.2 Gestão Universitária

O respeito à autonomia e a diversidade de cada universidade e de cada país deve ser respeitada. Cada universidade deve ter seu projeto de desenvolvimento, acoplado aos desafios que o país tem (PAIM, 2014).

O governo federal, em 2007, congregou esforços para a consolidação de uma política nacional de expansão da educação superior no Brasil - REUNI – Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Esta política tinha como objetivo criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais, respeitadas as características particulares de cada instituição e estimulada à diversidade do sistema de ensino superior (MEC, 2007).

Esta política estava estruturado em seis dimensões: (A) Ampliação da Oferta de Educação Superior Pública; (B) Reestruturação Acadêmico-Curricular; (C) Renovação Pedagógica da Educação Superior; (D) Mobilidade Intra e Inter-Institucional; (E) Compromisso Social da Instituição; (F) Suporte da Pós-Graduação ao Desenvolvimento e Aperfeiçoamento Qualitativo dos Cursos de Graduação. Sua meta global era atingir uma taxa de conclusão média de noventa por cento nos cursos de graduação presenciais e ter uma relação de dezoito alunos de graduação por professor em cursos presenciais.

Entretanto, diversas críticas foram realizadas aos resultados gerais desse programa que, embora tenha atingido o aumento no número de vagas e das matrículas nas instituições participantes, não obteve investimentos adequados para que as instituições garantissem a redução da evasão e o aumento da eficiência do processo educacional (RAMOS; GARCIA; NOGUEIRA, 2013), assim como, também, dos investimentos em infraestrutura e tecnologia.

Outras políticas para acesso e inclusão ao ensino superior foram o Programa Universidade Aberta do Brasil - UAB, com base no decreto N° 5.800 de 2006; o Programa Universidade para Todos - PROUNI, criado com o decreto N° 5.493 de 2005; o aprimoramento do Financiamento da Educação Superior - FIES; o Sistema de Seleção Unificada - SISU, que tem o objetivo de abrir as portas das universidades federais para estudantes de baixa renda que participaram do Exame Nacional do Ensino Médio - ENEM, ambos criados em 2012.

As políticas públicas de inclusão, políticas de ações afirmativas - PAA - têm como objetivo democratizar o acesso de alunos negros, oriundos do ensino público e indígenas para a Universidade e, conseqüentemente, oferecer, a partir do acesso, a oportunidade do saber promovido pela Universidade.

Conforme Cassoli (2016), o portador de direitos com critérios diferenciados para ingressar na universidade não deve se sentir julgado em relação a sua capacidade intelectual. O que estas políticas visam é uma forma de nivelação de igualdades na disputa de um processo de ingresso justo em universidades públicas, atendendo o papel social de tornar-se, realmente, uma instituição democrática.

As políticas de inclusão e permanência brasileiras atingiram seus objetivos, mas a gestão destas transformações está sendo absorvida, ainda hoje, dentro das instituições de forma bastante particular. Conforme Paim (2014) e o conceito de resiliência, cada instituição de ensino superior terá autonomia para o desenvolvimento de suas ações e responsabilidade

sobre a aplicação e o desenvolvimento de seus recursos. A resposta dada pelas instituições é que desenvolvem os questionamentos para novos estudos, na perspectiva de uma discussão sobre a capacidade estratégica de resiliência.

## 2.3 Resiliência organizacional

Nos diversos campos da ciência encontramos diferentes aplicações para a resiliência. Apesar desta diversificação, em termos gerais, a resiliência significa o retorno ao estado anterior após um trauma, que pode ser mecânico, estrutural, físico e emocional. A recuperação mecânica acontece na física, quando todo e qualquer material que apresenta a propriedade de retornar à sua estrutura física depois de sofrer uma determinada pressão externa (YUNES, 2001). Na ecologia, o conceito de resiliência se refere às estruturas vivas que mesmo sofrendo com alterações de grande magnitude no ambiente são capazes de se adaptar e se adequar, sob novas estruturas (SMITH, 1996).

Na área da psicologia, o que explica a capacidade de superação de traumas por alguns indivíduos e por outros não, é visto como um comportamento que diferencia pessoas resilientes de não resilientes. Estes traumas envolvem aspectos emocionais e físicos (YUNES, 2001, TAVARES, 2001).

Na área organizacional este termo apresenta um significado mais amplo, no sentido de ser um elemento importante na avaliação da capacidade de resposta das organizações quando estas se encontram em um contexto de risco ou quando já passaram por um. A resiliência exige ações estratégicas que mantenham e adaptem a organização em seu ambiente, mesmo quando este ambiente apresenta eventos inesperados, de forma que estas ações se sustentem e demonstrem impacto positivo em seu desempenho global (CONNER; 1995, WHITEHORN; 2011).

Ambientes facilitadores de resiliência apresentam como características: estruturas coerentes e flexíveis; o respeito; o reconhecimento; a garantia de privacidade; a tolerância às mudanças; os limites de comportamento definidos e realistas; uma comunicação aberta; a tolerância aos conflitos; a busca pela reconciliação; o sentido de comunidade e a empatia (FLACH, 1991).

Rose (2004) apresenta dois tipos de resiliência: a primeira é a resiliência inerente, que é a capacidade de recuperação em condições normais: substituir insumos, realocar recursos, e, a segunda é a resiliência adaptativa, que é a habilidade de recuperação em situação de crise devido a uma característica própria ou um grande esforço.

Dalziell e McManus (2004) definem resiliência organizacional como a união de dois componentes principais: a vulnerabilidade e a capacidade adaptativa. A vulnerabilidade é medida pela facilidade com que uma organização passa de um estado de equilíbrio para o desequilíbrio, após um evento inesperado e a capacidade de adaptação é medida através do grau de mudança exigida pela organização após esses eventos.

As organizações devem perceber que não funcionam de forma isolada do resto do mundo. Elas precisam entender suas interconexões, restrições, dependências e como elas interagem com os colaboradores, stakeholders, comunidades, outras organizações, setores da indústria e com o governo para que possam articular claramente seu contexto operacional e os limites de suas vulnerabilidades (SEVILLE et al. 2006).

McManus et al. (2007) também consideram que as principais funções de uma organização resiliente é ter a percepção da sua situação, é saber gerir suas principais vulnerabilidades e ter a capacidade de adaptação em um ambiente dinâmico, complexo e interconectado.

A resiliência e adaptabilidade a ambientes em mudança são vistos como cada vez mais importante para a capacidade de gestão do risco nas organizações. As organizações devem considerar como elas respondem a situações particulares de crise e o efeito destas em suas operações. A adoção de características-chave pode fazer a diferença e contribuir para o resiliência da organização (WHITEHORN, 2011).

## 2.4 Capacidade estratégica resiliente.

A questão estratégica da capacidade de adaptação e de mudanças faz parte das dimensões sociais, econômicas e ambientais. Da educação dos filhos ao planejamento das cidades, os processos decisórios podem construir resultados mais vulneráveis ou mais resilientes, uma vez que os riscos são inerentes a todos (UNITED NATIONS INTERNATIONAL STRATEGY FOR DISASTER, 2007).

O desafio das organizações é a busca por estratégias alternativas que resguardem as dimensões sociais, econômicas e ambientais, através da mudança dos agentes econômicos e governamentais, incluindo uma abordagem holística que inclua aspectos qualitativos e quantitativos. Estratégias alternativas surgem buscando novas visões para as organizações. A capacidade necessária às organizações de se reinventar e de se adaptar as mudanças, de forma dinâmica, e de mudar os modelos organizacionais e as suas estratégias, pode acontecer através da resiliência (HORNE III e ORR, 1998).

Resiliência estratégica deve ser um processo contínuo e antecipatório de tendências permanentes que podem desequilibrar o valor do negócio. É mudar antes que a mudança torne-se óbvia. Exige inovação em relação aos processos, comportamentos e valores organizacionais, que perpetuem sistematicamente a inovação (HAMEL; VÄLIKANGAS, 2003). Para Pellissier (2011) o desafios estratégico lançado às organizações que pretendem tornar-se resilientes é ter a capacidade de criar uma infinidade de novas opções como alternativas atraentes que substituirão as existentes.

A sustentabilidade de uma organização está relacionada com sua capacidade de manter produtos e sistemas competitivos e produtivos por um longo prazo, minimizando falhas e desperdícios. É a adoção de uma estratégia que atenda aos requisitos estabelecidos de desempenho de forma mais eficaz e mais eficiente, ao longo do ciclo de vida da organização, através da rapidez e da capacidade operacional de seus sistemas e/ou serviços (MATHAISEL; COMM, 2011).

Baseados nestes autores, iniciamos os procedimentos metodológicos, buscando a resposta a pergunta de pesquisa e ao atendimento do objetivo do estudo.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para alcançar os objetivos deste estudo foi a pesquisa de abordagem qualitativa, onde não há a formulação de hipóteses mas a compreensão e a análise dos resultados. Essa abordagem de pesquisa define amostras intencionais, selecionadas pelo

tipo ou acesso, contemplam a visão de mundo do sujeito através de técnicas não estruturadas e com resultados não generalizáveis (VERGARA; CALDAS, 2005).

A amostra intencional busca as opiniões e ações de determinados elementos da população, mas não representativos dela em termos estatísticos. O pesquisador se dirige a aqueles que, segundo seu entender, pela função desempenhada, cargo ocupado ou prestígio social exercem as funções necessárias à obtenção de informações que auxiliem a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003). Portanto, a amostra é composta por 43 coordenadores de Universidades Federais Públicas. O instrumento foi elaborado no Google Docs e endereçado aos coordenadores no período de agosto a dezembro de 2016.

O instrumento de pesquisa utilizado foi derivado dos estudos de Nogueira, Gonçalo e Verdinelli (2017), com adaptações para o ensino superior. O instrumento aplicado tem duas variável de controle, que é o tempo na instituição e as principais mudanças que ocorreram, nos últimos 10 anos, no ambiente da sua instituição, e 33 variáveis para 2 construtos, com seis dimensões. Os construtos são as características e os comportamentos resilientes, com as dimensões de adaptação e aprendizagem para as características e a agilidade, mudança, liderança e comunicação para os comportamentos.

A necessidade das variáveis de controle vai ao encontro dos estudos de Yunes (2001) que explica que a resiliência pode ser estudada apenas depois da exposição do indivíduo ao risco, ou seja, sua verificação é retrospectiva. O indivíduo primeiro reage à situação adversa para depois ser estudada a sua forma de resposta particular. Para isso, é importante que a amostra da pesquisa tenha um tempo de atuação considerável na instituição. Isso garante que os gestores estavam atuando quando as principais mudanças ocorreram.

A técnica de análise dos resultados da variável de controle - principais mudanças que ocorreram, nos últimos 10 anos, no ambiente da sua instituição, foi feita através do número de incidências nas ocorrências relatadas. Sendo assim, as principais incidências foram o REUNI e o sistema de cotas adotado pelas instituições. Outras incidências são mudanças nos currículos, melhora/piora na gestão, melhora/piora na infraestrutura, ENEM e SISU e aumento no número de docentes. Estas incidências podem estar ou estão relacionadas às principais incidências, uma vez que as duas instituições aderiram ao REUNI e mantém políticas de ações afirmativas.

Para a avaliação dos construtos propostos foi utilizada uma escala de Likert, que, para esta pesquisa, varia de 1 a 6, sendo que o 1 significa a parte menor da escala enquanto o 6 representa a parte maior da escala. As características resilientes foram avaliadas por intensidade e os comportamentos resilientes foram avaliados por efetividade (Quadro 1).

Quadro 1 – Avaliação correspondente a escala do instrumento da pesquisa

NÍVEIS DE AVALIAÇÃO	CARACTERÍSTICAS DA RESILIÊNCIA	COMPORTAMENTO RESILIENTE
1 e 2	Baixa intensidade	Baixa efetividade
3 e 4	Média intensidade	Média efetividade
5 e 6	Alta intensidade	Alta efetividade

Fonte: Nogueira, Gonçalo, Verdinelli (2017)

O objeto do estudo são Universidades Públicas de Ensino Superior que apresentam históricos e estruturas de governança bastante similares. As informações para análise foram



obtidas nos sítios das Instituições. Estas instituições possuem um coordenador de curso ou de colegiado de curso nos cursos de graduação e de pós-graduação. Neste estudo, a amostra intencional foi composta somente por coordenadores de curso ou de colegiado de cursos da graduação.

As instituições estudadas, apresentadas como IES1 e IES2, foram analisadas segundo o número de alunos, a relação candidato/vaga e o ranking do e-MEC, que considera o CI (conceito institucional), o IGC (índice geral dos cursos) e o IGC contínuo. A busca se deu pela aba consulta avançada, buscar por: instituições de ensino superior, categoria administrativa: pública federal e organização acadêmica: universidades. A IES1 é uma instituição com maior número de alunos, maior relação candidato/vaga e melhor ranqueada pelo sítio do e-MEC.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seção apresentação e análise dos dados está segmentada pelos temas circunscritos ao objetivo do estudo. A primeira análise diz respeito ao tempo de exercício na instituição, a segunda aos acontecimentos relevantes ocorridos na última década, e, a terceira e a quarta análises tratam das características e dos comportamentos resilientes.

### 4.1 Tempo na instituição

Como a proposta do governo para o REUNI é datada de 2007 e como a resiliência deve ser um processo retrospectivo (YUNES, 2001), a variável de controle de tempo na instituição vai ao encontro destes elementos, demonstrando que a maioria dos coordenadores pertencem ao quadro funcional desde a implementação do projeto (Quadro 2).

Quadro 2 – Tempo dos Coordenadores na Instituição

TEMPO NA INSTITUIÇÃO		
	IES1	IES2
ATÉ 5 ANOS	35,3%	38,5%
DE 6 A DEZ ANOS	41,2%	50%
ACIMA DE DEZ	23,5%	11,5%

Fonte: Pesquisa direta

Esse resultado demonstra o conhecimento que os respondentes têm da instituição onde trabalham, capacitando-os para a composição da amostra. Além disso, oferece qualidade aos dados apresentados a seguir.

### 4.2 Acontecimentos marcantes dos últimos 10 anos

De acordo com as ocorrências, de maior incidência entre as instituições, percebe-se que os coordenadores em geral apontam para os mesmos acontecimentos como sendo os principais nos últimos dez anos, como pode ser visto no Quadro 3. Isso nos leva a considerar que até hoje as consequências à adesão ao REUNI estão presentes nestas instituições, positiva ou negativamente.

Quadro 3 – Acontecimentos relatados que marcaram os últimos 10 anos das instituições de ensino superior

ORDEM	IES1	IES2
1	COTAS	REUNI
2	REUNI	MUDANÇAS NO CURRÍCULO/ ENEM e SISU
3	MUDANÇAS NO CURRÍCULO/ MELHORIA DA GESTÃO	MELHORIA DA GESTÃO/ AUMENTO Nº DOCENTES/ NÃO REPONDERAM
4	AUMENTO Nº DOCENTES/ PIORA DA GESTÃO/ NÃO RESPONDERAM	COTAS/ PIORA DA INFRAESTRUTURA
5	MELHORIA DA INFRAESTRUTURA/ APROXIMAÇÃO UNIVERSIDADE e EMPRESAS	MELHORA DA INFRAESTRUTURA

Fonte: Pesquisa direta

O REUNI foi um projeto grande e complexo, envolvendo uma soma financeira considerável, com um objetivo amplo e que, como todo projeto, precisa de orientação, condução, controle e manutenção. A qualidade dos resultados na implementação e na dedicação dos recursos do REUNI envolve diretamente os coordenadores, que tem como função regular o funcionamento do colegiado, coordenando didaticamente cada curso.

Portanto, estas mudanças acabaram exigindo destes gestores condições de adaptação e de aprendizagem nas tomadas de decisão de suas atividades cotidianas nas instituições. Além destas características, esperava-se que os coordenadores manifestassem comportamentos de agilidade, liderança, mudança e comunicação. Os Quadros 4 e 5 demonstram as capacidades de características e de comportamentos resilientes, respectivamente.

### 4.3 Características resilientes das instituições

No Quadro 4 apresentamos os níveis de cada item na avaliação das características resilientes das instituições estudadas. De forma geral, quase todos os itens obtiveram nível de média intensidade. Percebe-se que não ocorreu o nível baixo em um mesmo nível nas duas instituições, assim como, também, em relação ao nível alto.

Destaca-se, na IES1, uma alta intensidade nos itens 1 e 5 - Distribuição de responsabilidades e Exploração de diferencial competitivo. Como os itens eram questões fechadas, não se pode afirmar os motivos pelos quais os coordenadores consideram sua instituição como sendo muito intensa em ações que exploram seu diferencial competitivo, mas mesmo assim, podemos considerar alguns fatores como a melhor localização da instituição, o maior nº de inscritos por vaga, o maior nº de cursos oferecidos, a melhor classificação da instituição pelo e-MEC, dentre outros.

A IES1 está localizada na capital do Estado de Santa Catarina, na região sul do Brasil. Teve em 2017, 33.806 inscritos para 4.590 vagas em 102 cursos de graduação. A IES2 se localiza ao sul do Estado do Rio Grande do Sul, a 260,2 km da capital, Porto Alegre. No SISU do verão de 2017, teve 3.106 vagas para 81 cursos oferecidos. Percebe-se, pela relação dos números de inscritos/vagas, que a procura pela IES1 é muito superior a IES2.

A IES1 recebeu, em 2016, destaque no prêmio das melhores universidades do Brasil, por região: 2º lugar na categoria IES federal, ficando o 1º lugar para a UFRGS e o 3º para a UFSM (GUIA DO ESTUDANTE, 2016).

Quadro 4 – Nível das características resilientes nas instituições

CARACTERÍSTICAS RESILIENTES		IES1	IES2
1	Distribuição de responsabilidades	A	M
2	Reconhecimento dos fatores que podem desencadear crises	M	M
3	Monitoramento dos resultados obtidos	M	M
4	Atualização sobre informações dos recursos disponíveis	M	M
5	Exploração de diferencial competitivo	A	M
6	Monitoramento do ambiente onde está inserida	M	B
7	Minimização de suas fraquezas	M	B
8	Potencialização de suas forças	M	M
9	Incentivo à melhoria na comunicação entre coordenadores	M	M
10	Planejamento das ações considerando as contingências	M	M
11	Proteção de vulnerabilidades tangíveis (estrutura física, equipamentos e pessoal)	M	B
12	Proteção de vulnerabilidades intangíveis (relações e comunicações, capital intelectual, inteligência emocional)	M	M
13	Recebimento das mudanças com naturalidade	M	M
14	Reconhecimento de líderes por objetivos e metas ou projetos	M	M
15	Incentivo a participação de todos nas decisões estratégicas	M	M

**Legenda:** A – Alta intensidade; B – Baixa intensidade; M – Média intensidade

Apesar de haver um maior número de instituições no Rio Grande do Sul, 6 universidades federais, a Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS; a Universidade Federal do Rio Grande – FURG; a Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre – UFCSPA; a Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA; a Universidade Federal de Santa Maria – UFSM; e, a Universidade Federal de Pelotas – UFPEL, enquanto em Santa Catarina temos somente duas instituições de ensino superior, a Universidade Federal da Fronteira do Sul - UFFS e a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, a IES1 é percebida como uma instituição com maior competitividade do que a IES2.

O destaque da IES2 é em relação ao item 11 - Proteção de vulnerabilidades tangíveis (estrutura física, equipamentos e pessoal). Este item foi considerado de baixa intensidade pelos coordenadores de curso. Da mesma forma, devido ao formato das questões, é difícil determinar os motivos que levaram os coordenadores a considerar que a instituição não tem como característica a proteção as suas vulnerabilidades tangíveis.

Algumas discussões podem ser feitas em relação a cada item. Em relação a estrutura física, a IES2 passou pelo processo de compra de imóveis na cidade, para posterior reforma e adequação as necessidades dos cursos. Cada curso tem suas peculiaridades e, portanto, necessidades especiais para atendê-las. Nas gestões entre 2005/2009 e 2009/2013, período do REUNI, 14 prédios e terrenos foram adquiridos pela IES2, ao custo de R\$ 11,9 milhões, sendo que apenas dois estavam em reforma (ZH, 2013).

O mesmo acontece com os equipamentos, o aumento no número de cursos e vagas não acompanharam a necessidades do aumento nas aquisições de equipamentos. Além disso, os

equipamentos antes eram adquiridos por licitação e hoje por pregão eletrônico, o que, muitas vezes, impede a aquisição de equipamentos com a qualidade técnica e especificações necessárias.

Da mesma forma em relação aos docentes e aos técnicos-administrativos. A criação de um número elevado de cursos exigiu a contratação de muitos professores que ainda não apresentavam o nível de qualificação de doutorado para seu ingresso na instituição. Isso acaba acarretando o afastamento destes docentes em um período de até 4 anos para sua qualificação plena. O mesmo acontece com os técnicos-administrativos que, ao ingressarem na instituição devem se qualificar para as atividades exercidas e, também, para a progressão na carreira.

O resultado destes afastamentos é que, por determinados períodos, algumas áreas ou disciplinas acabam sendo ministradas por professores substitutos ou efetivos que não pertencem àquela área de conhecimento específica. A realidade é que em muitas ocasiões o professor substituto abraça uma carga horária muito alta em sala de aula e ministra disciplinas de diferentes áreas, onde o pouco conhecimento fica evidente e, além disso, existe uma mitificação de que o professor substituto é um professor de pouca qualificação.

Todas estas vulnerabilidades tangíveis (estrutura física, equipamentos e pessoal) acabam atingindo a todos, mas, principalmente, aos discentes. Dependendo do curso, alguns discentes acabam sua formação com 70% das aulas dadas por professores substitutos, trocados a cada 2 anos, não criando vínculo ou mesmo identidade com a instituição.

#### 4.4 Comportamentos resilientes das instituições

Em relação aos comportamentos, os níveis de cada item na avaliação das instituições estudadas estão no Quadro 5. Como na análise das características, os comportamentos, em geral, apresentaram nível de média efetividade em quase todos os itens. Apenas um nível baixo ocorreu no mesmo item, nas duas instituições. Este único item corresponde à ação de monitorar e acompanhar as mudanças dentro da instituição.

A dificuldade de monitoramento e acompanhamento das mudanças dentro da instituição pode ser analisada sob vários aspectos. Um deles trata da complexidade das nossas instituições que, conforme Seville et al. (2006), precisam entender as interconexões e interações da organização para que possam contextualizá-las e entendê-las. Outros aspectos a considerar são, conforme Nogueira, Garcia e Ramos (2012), a lentidão dos processos decisórios, tão comum nas nossas instituições, muitas vezes proveniente da burocracia interna existente, que engessa todos os processos e paralisa as atividades a serem desenvolvidas, assim como o corporativismo que estimula a defesa de interesses próprios sobre os coletivos.

Todas estas considerações são de suma importância para que se entenda a dificuldade de efetividade das instituições neste item. Mudanças são, na maioria das vezes, em IES federais, vistas como desafio, incerteza e desconforto. Toda mudança deveria ser considerada como uma oportunidade de mudança, conforme Horne III e Orr (1998). Para Garmestani et. al, (2006) a diversificação do tamanho das organizações resulta em diferentes maneiras de se adaptar às mudanças do ambiente além das diferenças da diversidade institucional, política e cultural de cada uma delas.

A IES1 apresenta uma alta efetividade no item - Busca a compreensão e antecipação das necessidades dos docentes. Este item pode ser visto como uma qualidade desta instituição

em antecipar necessidades, que podem ser decorrentes de uma boa comunicação e liderança dentro da sua estrutura.

Com baixa efetividade nos itens - O controle da instituição é descentralizado e apoiado em um sistema de informações horizontal, Busca constantemente a redução das distâncias entre as unidades acadêmicas, e, Forte no incentivo à comunicação aberta e colaborativa internamente, a IES2 demonstra uma baixa capacidade de comunicação, seja ela em nível institucional, seja em nível de colegiados e departamentos. A comunicação é um dos elementos imprescindíveis à resiliência.

Quadro 5 – Nível dos comportamentos resilientes nas instituições

COMPORTAMENTOS RESILIENTES		IES1	IES2
1	Busca a transposição de todo tipo de obstáculo para a solução de problemas	M	M
2	Fortalece a instituição através da integração entre ensino, pesquisa e extensão	M	M
3	a) Monitora e acompanha as mudanças na sua instituição	B	B
	b) Monitora e acompanha as mudanças nas outras instituições	M	M
4	a) Busca a compreensão e antecipação das necessidades dos discentes	M	M
	b) Busca a compreensão e antecipação das necessidades dos docentes	A	M
	c) Busca a compreensão e antecipação das necessidades dos técnicos-administrativos	M	M
5	Busca a ampliação de parcerias e convênios com outras instituições de ensino	M	M
6	Evolui para uma estrutura de governança fortemente alinhada e integrada	M	M
7	O controle da instituição é descentralizado e apoiado em um sistema de informações horizontal	M	B
8	Busca constantemente a redução das distâncias entre as unidades acadêmicas	M	B
9	Realiza ações para o desenvolvimento humano e disseminação do conhecimento	M	M
10	É abertura a opiniões, sugestões, críticas sem levar em consideração a posição do sujeito na instituição	M	M
11	Orientada ao desenvolvimento contínuo das capacidades individuais dentro da instituição	M	M
12	Mudança como uma oportunidade de crescimento	M	M
13	Sintonia constante com os ambientes, interno e externo, e com a comunidade local	M	M
14	Desenvolvimento de atividades organizacionais com foco na missão e visão institucional	M	M
15	Forte no incentivo à comunicação aberta e colaborativa internamente	M	B
16	Direcionada à participação em grupos de discussão e ao incentivo de ampliação destes grupos	M	M
17	Considera-se responsável pela disseminação da informação e pela motivação de todos	M	M

18	Busca uma organização com estrutura simples, de fácil relacionamento e com uma forte unidade de propósito	M	M
----	---	---	---

**Legenda:** A – Alta efetividade; B – Baixa efetividade; M – Média efetividade

Incentivar as discussões, estimular o aprendizado e buscar alternativas para a solução de problemas são exercícios para uma cultura de comunicação aberta e de conhecimentos compartilhados (HORNE III; ORR, 1998; SEVILLE et al. 2006; McMANUS et al. 2007; WHITEHORN, 2011; REAG, 2011; NOGUEIRA, 2012), que são pré-requisitos para a possibilidade de emprego da resiliência como uma capacidade estratégica no processo de tomada de decisão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desta análise, acredita-se que, em relação às dimensões de adaptação e aprendizagem e em relação às dimensões de agilidade, mudança, liderança e comunicação, as instituições podem ser consideradas como tendo média intensidade e efetividade em características e em comportamentos típicos da capacidade resiliente para o enfrentamento do dia-a-dia em suas gestões no processo de tomada de decisão. Portanto, apesar das diferenças significativas em relação às instituições, podemos considerar que o impacto dos acontecimentos ocorridos nos últimos dez anos se apresenta intensa e efetivamente na capacidade estratégica de resiliência na gestão diária de coordenadores de curso das instituições federais.

Considera-se que os coordenadores de curso apresentam capacidade estratégica de resiliência no processo de tomada de decisão nas suas atividades do dia-a-dia, levando em conta o tempo de atuação na instituição e dos acontecimentos vivenciados no período de sua gestão. Isso reforça as dimensões de adaptação e de aprendizagem, onde os coordenadores de curso demonstraram capacidades que traduzem instituições com capacidade de perceber, entender e se adaptar às mudanças ocorridas no ambiente onde está inserida e que representam as instituições que conhecem seus processos e produtos/serviços e que possuem a capacidade de aprender com as experiências e com os erros, produzindo conhecimento tácito para a instituição.

Percebendo-se as características e os comportamentos das pessoas entendem-se melhor suas ações e aumenta-se a possibilidade de implementação da estratégia como prática institucional. A necessidade de se compreender como as instituições atuam frente a situações inesperadas é um fator crítico para que a estratégia aconteça.

Este estudo não encerra as discussões sobre a capacidade estratégica de resiliência, ao contrário, outros estudos sobre resiliência em outras instituições de ensino, públicas e privadas, e em outras esferas de gestão universitária são recomendados para posteriores análises e estudos comparativos.

## REFERÊNCIAS

CARMELI, A.; MARKMAN, G. D. Capture, Governance, and Resilience: Strategy Implications from the History of Rome. **Strategic Management Journal**. v. 32, pp. 322–341, 2011.

CASSOLI, A. T. As Cotas da UFSC na Opinião de seus Graduandos. In: SCHERER-WARREN, I.; PASSOS, J. C. (Org.). **Ações afirmativas na universidade**: abrindo novos caminhos. Florianópolis: Editora da UFSC, 2016. 216 p.

CMES - Conferência Mundial de Educação Superior. **As Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social**. UNESCO, Paris, de 5 a 8 de julho de 2009. Disponível em:

[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=4512-conferencia-paris&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=4512-conferencia-paris&Itemid=30192). Acesso em outubro de 2016.

CONNER, D. R. **Gerenciando na Velocidade da Mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

DALZIELL, E. P.; McMANUS, S. T. Resilience, Vulnerability and Adaptive Capacity: Implications for Systems Performance. **International Forum for Engineering Decision Making (IFED)**. Switzerland, dec., 2004.

DOE, P. J. Creating a Resilient Organization. **Canadian Business Review**, v. 21, n. 2, pp. 22-25, 1994.

e-MEC – Ministério da Educação. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. Disponível em <http://emec.mec.gov.br/emec/nova#>. Acesso em 03/03/2017.

FLACH, F. **Resiliência: a arte de ser flexível**. São Paulo: Saraiva, 1991.

GARMESTANI, A. S.; ALLEN, C. R.; MITTELSTAEDT, J. D.; STOW, C. A.; WARD, W. A. Firm size diversity, functional richness, and resilience. **Environment and Development Economics**. v. 11: pp. 533–551, 2006.

GUIA DO ESTUDANTE. Universidades. **Prêmio Melhores Universidades**: as melhores do Brasil, por região. 2016. Disponível em:

<http://guiadoestudante.abril.com.br/universidades/premio-melhores-universidades-as-melhores-do-brasil-por-regiao/>. Acesso em: 10/01/2017.

HAMEL, G; VÄLIKANGAS, L. The Quest for Resilience. **Harvard Business Review**. september: pp. 52–63, 2003.

HORNE III, J.; ORR, J. Assessing behaviours that create resilient organisations. **Employment Relations Today**, Winter, 29, 1998.

JACKSON, S. A Multidisciplinary Framework for Resilience to Disasters and Disruptions. **Society for Design and Process Science**. Printed in the United States of America, jun., v. 11, n. 2, pp. 91-108, 2007.

LEBEL, L; ANDERIES, J.M; CAMPBELL, B; FOLKE, C; HATFIELD-DODDS, S; HUGHES, T.P; WILSON, J. Governance and the Capacity to Manage Resilience in Regional Social-ecological Systems. **Ecology and Society**. v. 11, n. 1, 2006.

MALLAK, L. Putting Organizational Resilience to Work. **Industrial Management**. v. 40, n. 6, p. 8–13, 1998.

MARCONI, M. A. e LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MATHAISEL, D. F. X; COMM, C. L. A Strategy for Enterprise Sustainability. **The Business Review**, Cambridge. Hollywood: Summer, v. 17, n. 1, 2011.

McMANUS, S.; SEVILLE, E.; BRUNSDON, D.; VARGO, J. Resilience Management - A Framework for Assessing and Improving the Resilience of Organisations. **Resilient Organisations Research Report**, 2007.

MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. Documento Elaborado pelo Grupo Assessor nomeado pela Portaria nº 552 SESu/MEC, de 25 de junho de 2007, em complemento ao art. 1º §2º do **Decreto Presidencial** nº 6.096, de 24 de abril de 2007

MEC - MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA. **A democratização e expansão da educação superior no país 2003 – 2014**. 2014. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=16762-balanco-social-sesu-2003-2014&Itemid=30192). Acesso em outubro de 2016.

NOGUEIRA, M. G. S. Capacidade Estratégica de Resiliência e Desempenho Organizacional em Confiabilidade e Inovação. **Tese**. Programa de Pós Graduação em Administração e Turismo da Universidade do Vale do Itajaí-UNIVALI/SC, 2012. Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Maria%20da%20Graca%20Nogueira.pdf>. Acesso em novembro de 2016.

NOGUEIRA, M. G. S; GARCIA, T. M; RAMOS, M. G. G. Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma instituição de ensino superior – IES federal. **Revista GUAL**, Florianópolis, v.5, n. 3, pp. 222-244, 2012.

NOGUEIRA, M. G. S; GONÇALO, C. R; VERDINELLI, M. A. Proposição e validação de instrumento de mensuração da capacidade estratégica de resiliência organizacional. **Revista Espacios**, v.38, n. 7, 2017.

PAIM, H. Ministro da educação e Cultura. **Dilma apresenta aos reitores os resultados da expansão da rede**. Assessoria de Comunicação Social. 21/04/14. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/20448-dilma-apresenta-aos-reitores-os-resultados-da-expansao-da-rede>. Acesso em: 30 set. 2016.

PELLISSIER, R. The Implementation of Resilience Engineering to Enhance Organizational Innovation in a Complex Environment. **International Journal of Business and Management**. v. 6, n. 1; January, pp. 145–164, 2011.

PETTIT, T. J.; FIKSEL, J.; CROXTON, K. L. Ensuring Supply Chain Resilience: development of a conceptual framework. **Journal of Business Logistics**. v. 31, n. 1, pp. 1-21, 2010.

PORTAL BRASIL. **Saiba como funciona sistema de ensino superior no Brasil**. 2014. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/educacao/2009/11/ensino-superior>. Acesso em novembro de 2016.

RAMOS, M. G. G.; GARCIA, T. E. M.; NOGUEIRA, M. G. S. A gestão do Reuni na UFPel: um olhar sobre a qualidade da expansão. **Desafio** (Campo Grande), v. 1, p. 1, 2013.

REAG - Resilience expert advisory group. **Organizational resilience**. Disponível em: <http://www.organisationalresilience.gov.au/resources/Documents/organisational-resilience->



- [position-paper-for-critical-infrastructure-australian-case-studies.pdf](#). Australian Government. Acesso em julho de 2011.
- ROBB, D. Building Resilient Organizations. **OD Practitioner**. v. 32, n. 3, pp. 27-32, 2000.
- ROSE, A. Defining and measuring economic resilience to disasters. **Disaster Prevention and Management**. v. 13, n. 4, p. 307-314, 2004.
- SEVILLE, E.; BRUNSDON, D.; DANTAS, A.; Le MASURIER, J.; WILKINSON, S.; VARGO, J. **Building Organisational Resilience: A New Zealand Approach**. Resilient Organisations Research Programme. Disponível em: [www.resorgs.org.nz](http://www.resorgs.org.nz), 2006. Acesso em: janeiro de 2012.
- SMITH, F. Biological Diversity, Ecosystem Stability and Economic Development. **Ecological Economics**. v. 16, pp. 191-203, 1996.
- SOMERS, S. Measuring resilience potential: A adaptive strategy for organizational crisis planning. **Journal of Contingencies and Crisis Management**. v. 17 n. 1, pp. 12-23, 2009.
- TAVARES, J. A. Resiliência na sociedade emergente. *In*: J. Tavares (Org.). **Resiliência e educação**. São Paulo: Cortez, pp.43-76, 2001.
- UNITED NATIONS INTERNATIONAL STRATEGY FOR DISASTER. **Hyogo Framework for Action 2005 - 2015: Building the Resilience of Nations and Communities to Disasters**. Disponível em: [http://www.unisdr.org/files/1217\\_HFAbrochureEnglish.pdf](http://www.unisdr.org/files/1217_HFAbrochureEnglish.pdf). Acessado em: agosto de 2011.
- VERGARA, S. C; CALDAS, M. P. Paradigma Interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 45, n. 4, out/dez, 2005.
- WHITEHORN, G. Building Business Resilience. Key Issues **Risk Management**. Keeping good companies, aug., pp. 402-405, 2011.
- YUNES, M. A. M. A questão triplamente controvertida da Resiliência em famílias de baixa renda. **Tese**. Programa de Psicologia da Educação, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2001.
- ZH – ZERO HORA. **Imóveis comprados pela UFPel seguem abandonados em Pelotas**. Disponível em <http://zh.clicrbs.com.br/rs/noticias/noticia/2013/05/imoveis-comprados-pela-ufpel-seguem-abandonados-em-pelotas-4149151.html>. Acesso em 12/12/2016