

Resiliência e inovação organizacional nas instituições públicas de Educação Superior

Daiane dos Santos Barbosa ^a 

Daiane Pias Machado ^b 

Anderson Betti Frare ^c 

Resumo

Este artigo analisa se a capacidade de resiliência das instituições públicas de Educação Superior (IES) influencia na inovação organizacional. O estudo é de natureza quantitativa, com dados coletados de 165 IES brasileiras. A análise de dados ocorreu com aplicação de Modelagem de Equações Estruturais-PLS-SEM, que permitiu confirmar a hipótese de que a Capacidade de Resiliência Organizacional influencia positivamente a Inovação Organizacional das IES públicas analisadas. Os achados revelam a importância de aprimorar a resiliência organizacional nas IES públicas, não apenas por influenciar a inovação, mas por ser um poderoso meio de sobrevivência, especialmente no contexto de grandes desafios vivenciado pelas IES públicas brasileiras.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Resiliência. Inovação Organizacional. Inovação de Processos. Organização de Instituição de Ensino. Organização Governamental de Educação.

1 Introdução

O cenário mundial da Educação Superior está se tornando cada vez mais volátil e desafiador. Neste, líderes globais buscam diversas estratégias para administrar Instituições de Educação Superior (IES), devendo a gestão se concentrar na resiliência organizacional, levando em conta o futuro incerto, onde o aprendizado é um fator de segurança social e econômica (Waller *et al.*, 2020).

^a Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, RS, Brasil.

^b Universidade Federal de Alagoas, Maceió, AL, Brasil.

^c Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil.

Recebido em: 7 mar. 2024

Aceito em: 17 dez. 2024

No Brasil, essa realidade é ainda mais desafiadora para as IES públicas, pois estão inseridas em um ambiente densamente regrado por um arcabouço legal, que muitas vezes restringe a ação dos administradores públicos, característica de um Estado altamente burocrático. Constantemente, a gestão das IES públicas é impelida a encontrar novas formas de alcançar resultados para diferentes demandas, baseadas nas expectativas públicas (Carvalho; Araújo, 2020).

Ao longo dos anos, as IES brasileiras enfrentam diversos desafios. Alguns deles se referem à reestruturação de modelos burocráticos, redefinição da missão organizacional e agilidade nos processos administrativos (Carvalho; Araújo, 2020). Outros, envolvem cortes orçamentários recorrentes, que têm provocado dificuldades na manutenção das atividades de Ensino, pesquisa e extensão, com redução significativa dos recursos destinados ao custeio e investimentos (Souza; Souza; Rabêlo Neto, 2022).

É nesse ambiente complexo que a capacidade de resiliência das IES públicas se destaca como recurso importante para fazê-las superar contextos desfavoráveis e serem capazes de gerar inovação em seus processos gerenciais. Outrossim, nenhuma organização e instituição está livre de enfrentar desafios e de exercer sua capacidade de resiliência, dado que o ambiente está em constante transformação. Assim, a liderança transformacional da gestão é o elemento chave para impulsionar a resiliência em direção à continuidade das instituições (Céspedes-Gallegos; Clara-Zafra, 2024).

No ambiente das organizações de Ensino Superior a resiliência organizacional impacta na gestão dos recursos humanos, nas capacidades cognitivas, no desenvolvimento de estratégias e no choque exógeno que decorre das economias emergentes, especialmente pelos desafios desse tipo de organização que surgem no ambiente externo, derivados de aspectos políticos, sociais, culturais e tecnológicos (Céspedes-Gallegos; Clara-Zafra, 2024).

Estudos anteriores sobre os temas Resiliência e Inovação Organizacional no contexto da Educação Superior permitem estabelecer a lacuna da pesquisa. Nogueira e Mello (2017) analisaram os principais acontecimentos que impactam na capacidade estratégica de resiliência de coordenações de curso na gestão de suas atividades. Albuquerque, Pedron e Quoniam (2019) investigaram as capacidades resilientes de uma IES pública diante da implementação de Políticas de Ações Afirmativas (PAA). Santana, Souza e Soares (2020) analisaram as respostas da administração de uma IES federal frente à crise financeira ocasionada pela pandemia da Covid-19.

Pesquisas sobre inovação organizacional em IES investigaram diversos aspectos, dentre eles: a inovação gerencial e as práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação de universidades federais (Montenegro *et al.*, 2021); a construção e validação de instrumento para avaliar a adoção de práticas de gestão consideradas inovadoras, no contexto das universidades federais brasileiras (Janissek *et al.*, 2017); a inovação em processos nas áreas de Ensino e serviços de suporte em IES (Araújo, 2018).

A relação entre resiliência e inovação organizacional no âmbito das IES foi testada e comprovada por alguns estudos internacionais (Ahiauzu; Jaja, 2015; Olaleye *et al.*, 2021). Logo, é oportuno avaliar a relação entre resiliência e inovação organizacional em IES públicas, no contexto brasileiro.

Com isso, o objetivo desta pesquisa é discutir se a capacidade de resiliência influencia na inovação organizacional das instituições públicas de Educação Superior brasileiras. Este estudo contribui com a literatura atual por explorar os efeitos da resiliência na inovação organizacional, no contexto das IES brasileiras. Contribui, ainda, de forma prática com as IES, que poderão se apropriar das análises e resultados revelados como meio de avaliação interna, e promover melhorias na gestão e nos processos. Por fim, os achados deste estudo são relevantes por evidenciar que a inovação é um meio de tornar a gestão das IES públicas mais efetiva e a capacidade de resiliência atua como elemento impulsionador da inovação.

2 Capacidade de resiliência organizacional

A capacidade de resiliência é um atributo organizacional multidimensional que resulta da interação de três propriedades organizacionais: resiliência cognitiva, resiliência comportamental e resiliência contextual. Os componentes cognitivos contribuem para a criação de resiliência organizacional e envolvem a orientação conceitual e criação de sentido construtivo (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011). A orientação conceitual permite que uma organização perceba, interprete, analise e formule respostas de maneiras que vão além de simplesmente sobreviver a uma dificuldade. Está centrada em valores fortes, juntamente com um senso de propósito e identidade que encorajam a organização a tomar atitudes que possibilitam a ação e a resolução de problemas (Lengnick-Hall; Beck, Lengnick-Hall, 2011).

A criação de sentido construtivo depende da linguagem da organização para construir significados. Tem raízes na atividade individual e social, se concentra nas interpretações e julgamentos específicos da situação. Isso é essencial quando

os eventos não têm precedentes e exigem respostas que vão além do repertório comum de uma organização (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011).

A resiliência comportamental desenvolve a aprendizagem organizacional e permite o uso pleno de seus próprios recursos e capacidades por meio de ações colaborativas (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011). Engloba quatro componentes: desenvoltura aprendida, agilidade original/improvisada, hábitos práticos e preparação comportamental.

A desenvoltura aprendida revela traços e características que permitem o envolvimento das pessoas de forma criativa (Akgün; Keskin, 2014). As habilidades e competências que levam à desenvoltura aprendida melhoram com a prática e experiência alcançada (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011).

A agilidade original/improvisada se refere a um curso de ação drástico e diferente do normal, seguido pela organização (Akgün; Keskin, 2014). As organizações que têm um amplo repertório de alternativas de ações são mais motivadas e capazes de tomar atitudes ao perceber que as ações passadas não são mais eficazes (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011).

Os hábitos práticos denotam as rotinas repetitivas que fornecem a primeira resposta a qualquer ameaça inesperada (Akgün; Keskin, 2014). São rotinas ensaiadas que abrem canais de comunicação e criam laços interpessoais, buscando várias fontes de informação quando a incerteza aumenta (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011).

A preparação comportamental se refere a capacidade de agir antes que seja necessário (Akgün; Keskin, 2014). Se relaciona com a capacidade da organização de desconsiderar informações obsoletas ou heurísticas disfuncionais. Nesse sentido, é importante que a organização descarte comportamentos restritivos para que novas competências possam ser desenvolvidas (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011).

A resiliência contextual envolve as condições contextuais em que ocorrem os relacionamentos dentro e fora da organização, para facilitar respostas eficazes às complexidades ambientais. Os componentes da Resiliência contextual são: segurança psicológica, capital social, poder e responsabilidade difusos e rede de recursos amplos.

A segurança psicológica indica até que ponto as pessoas percebem o seu ambiente de trabalho como propício para assumir riscos interpessoais (Akgün; Keskin, 2014). Uma vez que a resiliência organizacional requer riscos interpessoais, é necessário que um clima de segurança psicológica seja estabelecido (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick Hall, 2011).

O capital social se refere ao desenvolvimento de relacionamentos interpessoais eficazes (Akgün; Keskin, 2014). Possibilita o desenvolvimento de respostas rápidas em condições emergenciais; e evolui para interações respeitadas dentro da comunidade organizacional (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011).

O poder e responsabilidade difusos abrangem a dispersão da influência e a responsabilidade individual e em grupo (Akgün; Keskin, 2014). Organizações resilientes compartilham amplamente a tomada de decisões. No geral, a responsabilidade compartilhada, aliada à interdependência, criam um ambiente que facilita o desenvolvimento dos elementos cognitivos e comportamentais necessários para a resiliência (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011).

A rede de recursos amplos se refere aos recursos tangíveis e intangíveis. Empresas resilientes usam relacionamentos com fornecedores e alianças estratégicas para garantir recursos necessários ao apoio das iniciativas adaptativas. Recursos obtidos por redes de relacionamentos garantem uma medida de folga contínua, estendem a gama de ações viáveis e promovem uma variedade de alternativas para suas aplicações (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011).

3 Inovação organizacional

Inovação organizacional se refere à inovação desenvolvida no ambiente das organizações privadas e públicas (Damanpour, 2017). Inovar compreende mudanças novas ou significativas em bens e serviços, processos operacionais, métodos organizacionais ou nos meios de comunicação entre a organização e seus usuários (Bugge; Mortensen; Bloch, 2011).

A inovação organizacional está relacionada, tanto às novas práticas gerenciais, mudanças em estruturas organizacionais e relações interorganizacionais (inovação gerencial), quanto à melhoria dos processos que envolvem a prestação de serviços e rotinas administrativas, principalmente, por meio de TIC (inovação de processos) (Bugge; Mortensen; Bloch, 2011; Walker; Avellaneda; Berry, 2011).

Inovação gerencial corresponde a implementação de um novo método para organizar ou gerenciar o trabalho, que difere significativamente dos métodos existentes na organização. Isso inclui, melhorias nos sistemas de gestão ou no local de trabalho da organização (Bugge; Mortensen; Bloch, 2011). Com base em estudos anteriores, a inovação gerencial pode ser dividida em três dimensões: Práticas Gerenciais, Estruturas Organizacionais e Relações Interorganizacionais.

Práticas gerenciais se referem às ações dos gestores na condução do seu trabalho na organização, estabelecendo objetivos e procedimentos associados, e atendendo demandas das partes interessadas (Vaccaro *et al.*, 2012). A literatura indica diversas práticas gerenciais, dentre elas: Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento, *Business Process Management* (BPM), Gerenciamento de Projetos, Programa de Educação Continuada, Programa de Gestão e Desempenho (Dobelin, 2015; Saldanha; Cruz, 2021).

Inovação nas práticas gerenciais incluem, por exemplo, melhorias significativas no sistema de gestão riscos, a implementação de novas estratégias para atender aos objetivos organizacionais (Mafabi; Munene; Ntayi, 2012) e a utilização de ferramentas tecnológicas que apoiam as atividades de gestão (Walker; Damanpour; Devece, 2011; Kraśnicka *et al.*, 2016).

Inovação em estruturas organizacionais envolve a reestruturação da organização (Walker; Avellaneda; Berry, 2011). Inclui, também, o estabelecimento de novas formas de distribuição de poder, tomada de decisão e *accountability* sobre as atividades da organização e podem envolver novos conceitos para a estruturação de tarefas (Armbruster *et al.*, 2008).

Inovação nas relações interorganizacionais envolve as formas como a organização se relaciona com outras organizações, públicas ou privadas (Bugge; Mortensen; Bloch, 2011; Kraśnicka; Głód; Wronka-Pośpiech, 2016). São exemplos destes relacionamentos os ecossistemas de inovação, a cooperação entre universidade-empresa e os processos de internacionalização (Pazmino, 2021).

A inovação de processos pode ser compreendida como a implementação de novos métodos de produção e fornecimento de bens e serviços ou sua mudança significativa (Bugge; Mortensen; Bloch, 2011). Pode envolver melhorias em equipamentos, habilidades, funções de suporte, como tecnologia da informação (TI), contabilidade e compras.

No setor público, a inovação de processos é frequentemente associada à inovação tecnológica, como a tecnologia da informação e comunicação (TIC). Inclui, principalmente, mudanças em equipamentos físicos e sistemas operacionais (Walker; Avellaneda; Berry, 2011).

Em geral, a inovação de processos está relacionada às atividades finalísticas da organização e com suas atividades-meio. Nessa linha, Dias, Sano e Medeiros (2019) destacam o conceito de governo eletrônico, que envolve a intensificação do uso das TICs nas ações modernizadoras vinculadas à administração pública, perpassando desde a informatização das atividades internas até a ampliação da comunicação e disponibilização de serviços públicos ao público externo.

3.1 Hipótese da pesquisa

Essa pesquisa assume o pressuposto de que a resiliência reflete a capacidade de absorver mudanças no ambiente interno e externo, permitir a geração de novas ideias e de lidar com o inesperado, promovendo mudanças e criando oportunidades (Richardson *et al.*, 2019). Portanto, a resiliência é considerada uma chave importante que impulsionar a inovação.

Pesquisas anteriores evidenciam a relação entre os constructos de resiliência organizacional e inovação. Olaleye *et al.* (2021) comprovaram a relação entre inovação organizacional e resiliência de universidades, faculdades e centros politécnicos públicos da Nigéria. Ahiauzu e Jaja (2015) encontraram associação significativa entre inovação de processo e resiliência organizacional, no contexto das universidades do Sul da Nigéria. Richtnér e Löfsten (2014) constataram que a resiliência organizacional está positivamente relacionada à criatividade organizacional e que os recursos cognitivos, emocionais e estruturais são importantes para organizações que desejam se tornar criativas.

Akgün e Keskin (2014) demonstraram que a capacidade de resiliência organizacional está positivamente relacionada à inovação de produto. Em ambientes de turbulência tecnológica, a agilidade improvisada, os hábitos práticos e a preparação comportamental estão positivamente associadas à inovação de produto. Diante do exposto, se define a seguinte hipótese de pesquisa:

H1: A capacidade de resiliência organizacional, por meio das dimensões cognitiva, comportamental e contextual, influencia positivamente a inovação organizacional nas instituições públicas de Educação Superior.

A Figura 1 demonstra o modelo teórico da pesquisa, com a hipótese estabelecida e as relações a serem testadas entre os construtos:

Figura 1 - Modelo Teórico



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Por meio do modelo teórico apresentado na Figura 1, será testada a relação de causa-efeito entre os construtos latentes “Capacidade de Resiliência Organizacional” e “Inovação Organizacional”.

4 Procedimentos metodológicos

A população da pesquisa consiste nas IES públicas brasileiras. Ao todo, são 300 instituições públicas de Educação Superior, incluindo instituições federais, estaduais e municipais. A amostra corresponde às 165 IES, que responderam à pesquisa, das quais 56% são instituições públicas federais, 33% públicas estaduais e 11% públicas municipais.

A maior parte das IES que responderam à pesquisa está localizada na região sudeste do país (42%), seguida da região nordeste (20%), Sul (16%), Centro-oeste (12%) e Norte (10%). Das 134 IES que se identificaram no questionário, 53% são universidades, 22% faculdades, 19% institutos federais, 5% escolas de governo e 1% Centro Federal.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário *online* disponível na plataforma eletrônica *Google Forms*, enviado por e-mail aos gestores de unidades administrativas relacionadas ao planejamento, administração e

desenvolvimento institucional. A pesquisa foi direcionada para um gestor de cada instituição de Educação. A coleta de dados foi realizada entre os meses de outubro e dezembro de 2022.

O instrumento de pesquisa é constituído por 37 questões, divididas em três blocos: características institucionais (cinco questões), capacidade de resiliência organizacional (20 questões) e inovação organizacional (16 questões).

No Quadro 1 está descrito o construto utilizado para avaliar a “Capacidade de Resiliência Organizacional”.

Quadro 1 – Construto de Resiliência Organizacional

Resiliência Organizacional	
Resiliência Cognitiva	Resiliência Contextual
CRO_RCG_1. Tem um vocabulário predominante que implica capacidade, influência, competência, valores fundamentais fortes e um senso claro de direção.	CRO_RCT_13. As pessoas percebem um ambiente propício a correr riscos interpessoais, como o risco de serem vistas como incompetentes por pedir ajuda, admitir erros ou experimentar.
CRO_RCG_2. Tem um propósito moral altamente visível que permite motivar os funcionários, perceber oportunidades e liberar recursos físicos e psicológicos.	CRO_RCT_14. As pessoas percebem um ambiente propício a correr riscos interpessoais, como a incapacidade de buscar feedback por medo de impor tempo ou boa vontade de alguém.
CRO_RCG_3. Incentiva a criatividade e procura oportunidades para desenvolver novas competências, ao invés de enfatizar a padronização e a necessidade de controle.	CRO_RCT_15. Tem diálogos contínuos enraizados na confiança, honestidade e autorrespeito.
CRO_RCG_4. Tem uma mentalidade que capacita a interpretação do mundo e uma percepção positiva das experiências.	CRO_RCT_16. Tem colaboração multifuncional, onde as pessoas são orientadas e capazes de compartilhar informações tácitas.
Resiliência Comportamental	CRO_RCT_17. Conta com auto-organização, influência dispersa e responsabilidade individual e de grupo.
CRO_RCP_5. As pessoas são criativas para elaborar respostas não convencionais e robustas, para desafios sem precedentes.	CRO_RCT_18. Compartilha amplamente a tomada de decisões.
CRO_RCP_6. As pessoas combinam originalidade e iniciativa para capitalizar uma situação imediata.	CRO_RCT_19. Utiliza relacionamentos com contatos de fornecedores e alianças estratégicas para garantir os recursos necessários para apoiar iniciativas adaptativas.

Continua

Continuação	
CRO_RCP_7. Tem capacidade de seguir um curso de ação drasticamente diferente do que é considerado nas normas.	CRO_RCT_20. Garante que os laços com diversos agentes ambientais sejam mantidos, reforçando assim o capital social além dos limites da instituição.
CRO_RCP_8. Tem diversidade de ações disponíveis para adotar respostas inesperadas e oportunas às mudanças ocorridas.	
CRO_RCP_9. Conta com o desenvolvimento de hábitos práticos úteis, especialmente rotinas repetitivas e aprendidas que fornecem resposta imediata a qualquer ameaça inesperada.	
CRO_RCP_10. Desenvolve valores que levam a hábitos de investigação, rotinas de colaboração e flexibilidade.	
CRO_RCP_11. Realiza ações antes que sejam necessárias, para garantir benefício em situações que venham a surgir.	
CRO_RCP_12. Descarta rapidamente comportamentos restritivos para o desenvolvimento de novas competências.	

CRO: Capacidade de Resiliência Organizacional; RCG: Resiliência Cognitiva; RCP: Resiliência Comportamental; RCT: Resiliência Contextual
Fonte: Akgün; Keskin (2014)

No Quadro 2 está descrito o construto utilizado para avaliar a “Inovação Organizacional”.

Quadro 2 - Construto de Inovação Organizacional

Inovação Organizacional	
Inovação Gerencial	Inovação de Processos
IO_IG_21. Renova regularmente as regras e procedimentos dentro da instituição.	IO_IP_31. Promove continuamente a melhoria dos processos existentes e o desenvolvimento de novos processos na instituição.
IO_IG_22. Aprimora regularmente o processo de gestão de riscos institucionais.	IO_IP_32. Implementa regularmente novos sistemas de tecnologia da informação e comunicação para aprimorar os processos internos (rotinas administrativas) - (p. ex. Sistema eletrônico de Informações – SEI, Sistema Integrado de Atividades Acadêmicas – SIGAA etc.).

Continua

Continuação

IO_IG_23. Implementa regularmente diferentes estratégias para atender os objetivos institucionais.	IO_IP_33. Implementa regularmente novos sistemas de tecnologia da informação e comunicação para aprimorar os processos educacionais (p. ex. Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA etc.).
IO_IG_24. Implementa regularmente novas abordagens gerenciais (p. ex. <i>Business Process Management</i> – BPM, Gerenciamento de Projetos, Gestão do Conhecimento, <i>Balanced Scorecard</i> etc.).	IO_IP_34. Implementa regularmente novos sistemas de tecnologia da informação e comunicação para aprimorar a prestação de serviços e a transparência dos processos institucionais (p. ex. Portais eletrônicos etc.).
IO_IG_25. Implementa regularmente novos programas de gestão de pessoas (p. ex. Educação Continuada, Programa de Gestão e Desempenho etc.).	IO_IP_35. Implementa regularmente melhorias significativas nos sistemas de tecnologia da informação e comunicação existentes na instituição para aprimorar os processos institucionais.
IO_IG_26. Promove regularmente mudanças na estrutura organizacional (p. ex. criação/alteração/reestruturação de unidades organizacionais - departamentos, secretarias etc.).	IO_IP_36. Adquire regularmente novos equipamentos (p. ex. computadores etc.) para facilitar os processos institucionais.
IO_IG_27. Promove regularmente mudanças na estrutura de comunicação da instituição.	
IO_IG_28. Prioriza constantemente a redução da hierarquia, com maior participação dos gestores de níveis mais baixos e funcionários na tomada de decisões.	
IO_IG_29. Busca regularmente novas formas de se relacionar com outras organizações públicas ou privadas e aprimorar esses relacionamentos (p. ex. cooperação, internacionalização, redes de inovação etc.).	
IO_IG_30. Implementa regularmente novos sistemas de tecnologia da informação e comunicação para apoiar os processos de tomada de decisão gerencial (p. ex. Plataforma para gestão e acompanhamento do Plano de Desenvolvimento Institucional - FORPDI etc.).	

IO: Inovação Organizacional; IG: Inovação Gerencial; IP: Inovação de Processos

Fonte: Adaptado de Bugge; Mortensen; Bloch (2011), Dobelin (2015), Kiekow (2017); Krašnicka; Głód; Wronka-Pośpiech, (2016); Mafabi; Munene; Ntayi (2012), Sciarelli; Gheith; Tani (2020), Vaccaro *et al.* (2012), Zhang, Wang; O’Kane (2019), Walker; Avellaneda; Berry (2011)

Foi utilizada a escala *Likert* de cinco pontos para indicar o grau de concordância das assertivas, variando de discordo totalmente a concordo totalmente. O instrumento utilizado para avaliar a “Inovação Organizacional” passou por pré-teste, sendo validado por cinco gestores de setores administrativos de uma universidade pública federal, que analisaram as assertivas quanto à clareza e compreensibilidade.

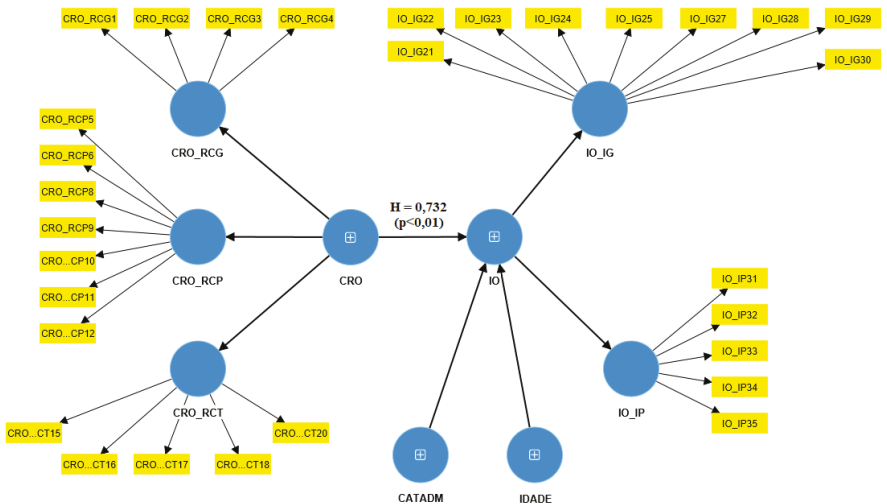
A Capacidade de Resiliência Organizacional (CRO) é um construto de 2ª ordem representado por três construtos de 1ª ordem: Resiliência Cognitiva (RCG), Resiliência Comportamental (RCP) e Resiliência Contextual (RCT). Já a Inovação Organizacional (IO) é um construto de 2ª ordem, representado por dois construtos de 1ª ordem: Inovação Gerencial (IG) e Inovação de Processos (IP).

Os dados foram analisados por meio da Modelagem de Equações Estruturais com estimação por *Partial Least Squares* (PLS-SEM), no *software* SmartPLS 3.0, com a finalidade de verificar as associações entre os constructos de CRO e IO e testar a hipótese estabelecida na pesquisa. Foram incluídas duas variáveis de controle na análise de dados: idade e categoria administrativa. A idade da instituição foi verificada pelo intervalo de anos de existência, considerando: 1 (até 10 anos), 2 (de 11 a 20 anos), 3 (de 21 a 30 anos), 4 (de 31 a 40 anos), 5 (acima de 50 anos). As categorias administrativas das IES considerada foram: 1 (Pública Federal), 2 (Pública Estadual) e 3 (Pública Municipal).

4.1 Modelo de mensuração

Na Figura 2 está apresentado o modelo da PLS-SEM utilizado para analisar a influência da Capacidade de Resiliência na Inovação Organizacional.

Figura 2 - Modelo Estrutural



Nota 1: CRO e IO são variáveis latentes de 2ª ordem
Nota 2: A variável latente CRO possui 16 indicadores (os indicadores das 3 VL repetidos nela)
Nota 3: A variável latente IO possui 14 indicadores (os indicadores das 2 VL repetidos nela)
Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Conforme Figura 2, a Capacidade de Resiliência Organizacional foi medida pelo conjunto de três variáveis: Resiliência Cognitiva (CRO_RCG); Resiliência Comportamental (CRO_RCP) e Resiliência Contextual (CRO_RCT); a Inovação Organizacional foi medida pelo conjunto de duas variáveis: Inovação Gerencial (IO_IG) e Inovação de Processos (IO_IP).

A primeira etapa na PLS-SEM consistiu em avaliar as cargas fatoriais, confiabilidade e validade (Hair *et al.*, 2019). Inicialmente, foram realizados ajustes necessários ao modelo, principalmente com exclusão de itens dos construtos de primeira-ordem que estavam com cargas fatoriais relativamente baixas (< 0,60) (Hair *et al.*, 2017).

Dessa forma, 6 itens do instrumento foram excluídos: quatro itens do construto de CRO e dois itens do construto de IO. O total de exclusões ficou em torno de 17%, o que atende ao limite de 20%, previsto na literatura (Bido; Silva, 2019; Hair *et al.*, 2017). Após a exclusão, as demais cargas fatoriais dos itens dos construtos de primeira-ordem se apresentaram aceitáveis ($\geq 0,60$) (Hair *et al.*, 2017). Com a adequação do modelo estrutural, se seguiu para análise do modelo de mensuração (Tabela 1).

Tabela 1 - Modelo de Mensuração

CONFIBIABILIDADE E VALIDADE DOS CONSTRUTOS								
VARIÁVEIS	α	ρA	CR	AVE	1	2	3	4
1- CRO	0,927	0,929	0,924	0,802	0,896	0,786	0,084	0,176
2- IO	0,917	0,922	0,934	0,877	0,727	0,936	0,125	0,114
3- Idade	-	-	-	-	-0,047	-0,107	-	0,106
4 - CatAdm	-	-	-	-	-0,168	-0,067	0,106	-

Fornell_Larcker: A raiz quadrada da AVE (na diagonal em negrito) é superior as correlações entre os demais construtos; HTMT < 0,90

CRO: Capacidade de Resiliência Organizacional; IO: Inovação Organizacional; CatAdm: Categoria Administrativa; α : Alfa de Crombach; ρA : Consistent Reliability; CR: Compositity Reliability; AVE: Average variance extracted

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

A confiabilidade da consistência interna do modelo (Tabela 1), pode ser avaliada pelo *Alpha de Crombach* (α), *Consistent Reliability* (ρA) e o *Composite Reliability* (CR). Considerando que todos esses índices alcançaram valores maiores do que 0,70 no modelo, mínimo estipulado pela literatura (Hair *et al.*, 2019), se pode

concluir que o modelo apresenta consistência interna. A validade convergente dos construtos pode ser atestada pelos valores da AVE, que devem ser maiores ou iguais a 0,5 (Hair *et al.*, 2019). Tendo em vista que os valores obtidos para AVE são superiores a 0,5 (CRO = 0,802; IO = 0,877), se considera que o modelo apresenta validade convergente.

Por fim, a validade discriminante pode ser observada por dois critérios. O critério de Fornell-Lacker determina que os valores da diagonal, em negrito, raiz quadrada da AVE, devem ser superiores às correlações entre os construtos (Hair *et al.*, 2017). Os dados apresentados na Tabela 1 atendem esse critério, indicando validade discriminante. Os valores obtidos pelo critério HTMT (*heterotrait-monotrait ratio*) foram menores que 0,90, estando de acordo com o indicado na literatura (Henseler; Ringle; Sarstedt, 2015). Logo, por ambos os critérios, Fornell-Lacker e HTMT, pode-se concluir que o modelo apresenta validade discriminante.

Conforme exposto, todas as medidas averiguadas (α , ρA , CR, AVE, Fornell-Lacker, HTMT) convergem para aceitação do modelo, ou seja, o modelo de mensuração, se mostra adequado, permitindo a análise do modelo estrutural.

5 Influência da resiliência na inovação organizacional

A avaliação do modelo estrutural inicia pela análise de caminhos (Tabela 2), com a relação proposta (CRO $\rightarrow$ IO), coeficiente beta (β), Estatística-t, valor-p, R² e Q².

Tabela 2 - Modelo Estrutural

RELAÇÃO	BETA (β)	ESTATÍSTICA t	VALOR p	R ²	Q ²
CRO $\rightarrow$ IO (H)	0,732	18,999	0,000*		
Idade $\rightarrow$ IO	-0,068	1,210	0,226	0,527	0,253
Cat_Adm $\rightarrow$ IO	0,049	0,869	0,385		

* p < 0,01

CRO: Capacidade de Resiliência Organizacional; IO: Inovação Organizacional; CatAdm: Categoria Administrativa

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

A Tabela 2 evidencia que a relação teorizada pelo modelo apresentou significância estatística no nível de 1% (valor crítico de t = 2,57; p < 0,01) (Hair *et al.*, 2014), portanto, é possível afirmar, com 99% de confiança que a CRO influencia positivamente a Inovação Organizacional, com um coeficiente de caminho (β)

de 0,732, indicando uma forte influência positiva. Dessa forma, a hipótese da pesquisa é confirmada, indicando que as IES com capacidade de resiliência desenvolvida são mais inovadoras em seus processos e gestão.

As variáveis de controle inseridas no modelo revelam que a idade da instituição e sua categoria administrativa (Pública Federal/Estadual/Municipal) não exercem influência significativa na inovação organizacional das IES públicas ($p > 0,05$). Portanto, essas características das IES não afetam a relação investigada.

Observa-se um grande poder preditivo do modelo, pois o R^2 (52%) revela que é possível explicar 52% da inovação organizacional a partir da Capacidade de Resiliência Organizacional. A validade preditiva (Q^2), que avalia a qualidade da predição do modelo, obteve um valor aceitável, acima de zero (Hair *et al.*, 2014) para inovação organizacional (25%), atestando moderada relevância preditiva para os construtos exógenos sobre os endógenos. A multicolinearidade no modelo foi avaliada pelo *Variance inflation factor* (VIF). Conforme Hair *et al.* (2019) valores menores do que três indicam ausência de multicolinearidade. Como no modelo só existe uma variável independente (CRO), o VIF máximo é 1, assim indicando ausência de multicolinearidade.

5.1 Discussão dos resultados

Os dados revelam forte presença da Capacidade de Resiliência nas instituições, pois 79% das respostas se concentram nos itens que demonstram concordância com as assertivas sobre ações resilientes. A Resiliência Cognitiva é percebida, principalmente, pela orientação conceitual, revelada por um vocabulário que implica na capacidade, competência, valores fundamentais e senso claro de direção.

A Resiliência Contextual foi percebida com destaque para duas assertivas: “Tem diálogos contínuos enraizados na confiança, honestidade e autorrespeito” e “Tem colaboração multifuncional, onde as pessoas são orientadas e capazes de compartilhar informações tácitas”. Estas assertivas estão relacionadas ao Capital Social e indicam que as IES desenvolvem relacionamentos interpessoais eficazes.

Na Resiliência Comportamental, os itens que se destacaram foram: “Desenvolve valores que levam a hábitos de investigação, rotinas de colaboração e flexibilidade”, “Conta com o desenvolvimento de hábitos práticos úteis, especialmente rotinas repetitivas e aprendidas que fornecem resposta imediata a qualquer ameaça inesperada” e “As pessoas combinam originalidade e iniciativa para capitalizar uma situação imediata”.

Os dados também revelaram forte presença da Inovação Organizacional nas IES (86%). Isso indica que a maior parte das IES busca novas soluções para aprimorar sua gestão e processos. A Inovação Gerencial está presente em 82% das respostas desta dimensão. Os resultados revelam que a maioria das IES tende a ser inovadora na maneira como se relaciona com outras organizações e busca aprimorar continuamente esses relacionamentos. Além disso, as inovações também estão relacionadas às práticas de gestão. Dentre as práticas citadas, se destacam o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) e o Programa de Gestão e Desempenho (Teletrabalho). Saldanha e Cruz (2021) afirmam que a adesão ao Programa de Gestão e Desempenho tem se tornado uma tendência nas IES, impulsionada pelo distanciamento social decorrente da pandemia da Covid-9.

A inovação de processos está presente em 93% das respostas das IES, se destacando três assertivas: “Implementa regularmente novos sistemas de TIC para aprimorar os processos internos (rotinas administrativas); “Implementa regularmente novos sistemas de tecnologia da informação e comunicação para aprimorar os processos educacionais”, como por exemplo: Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) e “Implementa regularmente novos sistemas de tecnologia da informação e comunicação para aprimorar a prestação de serviços e a transparência dos processos institucionais”, por exemplo: portais eletrônicos.

Os destaques entre as inovações em TIC são os sistemas que visam tornar os processos físicos de forma digital, reduzindo ou eliminando o uso de papel. Andrade, Rasoto e Carvalho (2018) afirmam que iniciativas como o SEI impulsionam as IES a revisitar seus processos de modo a transformar a documentação em meio eletrônico e sua tramitação virtual.

Os achados desta pesquisa se amparam na literatura, uma vez que diversas características presentes na resiliência organizacional podem influenciar a inovação das organizações. Akgun e Keskin (2014) comprovaram empiricamente a influência da capacidade de resiliência na inovação de produtos. De forma semelhante, se comprova que comportamentos pró-sociais, voltados à reflexão, ação, curiosidade, *feedback* e experimentação, bem como esforços para implementação de inovações são características que contribuem para os processos de inovação nas IES.

Lv *et al.* (2018) salientam que a inovação consiste principalmente em combinar diferentes perspectivas para a solução de problemas e pode ser alcançada pelo trabalho em equipe. Nessa linha, a colaboração multifuncional, como manifestação da resiliência contextual, pode trazer mais conhecimento e informações e pode

aumentar a probabilidade de construir e aprimorar ideias, por meio da definição clara de objetivos, clima colaborativo e suporte às incertezas. Além disso, uma identidade centralizada nos valores e na visão da organização, característica da resiliência cognitiva, contribui para elevar o comprometimento dos colaboradores no alcance dos objetivos da organização (Lv *et al.*, 2018).

Oeij, Dhondt, Gaspersz (2016) comprovam que o comportamento da equipe e o ambiente de trabalho contêm fatores de alavancagem cruciais para o fracasso e o sucesso de projetos de inovação. Uma equipe de trabalho resiliente é capaz de superar dificuldades na elaboração e execução de projetos inovação, de forma a lograr êxito no desenvolvimento de novos produtos, serviços, processos ou novos métodos de trabalho. Desse modo, uma equipe de trabalho resiliente, em que predomine a colaboração multifuncional aliada a uma forte identidade central contribui para que os processos de inovação sejam mais eficientes, resultando em novas formas de gerenciamento e melhorias nos processos das IES públicas.

No âmbito das IES, não foram encontrados estudos anteriores que comprovassem a relação de influência da resiliência organizacional na inovação. No entanto, Ahiauzu e Jaja (2015) comprovaram a associação entre inovação de processo e resiliência organizacional na gestão de universidades públicas nigerianas, demonstrando que ambas as temáticas estão mutuamente relacionadas.

6 Conclusões do estudo

Esse estudo analisou a influência da capacidade de resiliência na inovação organizacional em instituições públicas de Educação Superior. As evidências encontradas permitem afirmar, com 99% de confiança, que existe influência positiva da capacidade de resiliência na inovação organizacional de IES públicas.

Uma implicação dos achados desta pesquisa é a evidência da importância de as IES públicas aprimorarem sua resiliência organizacional, não apenas porque ela influencia a inovação, mas também porque se revela um poderoso meio de sobrevivência dessas organizações, uma vez que o contexto em que estão inseridas é de grandes desafios. Desse modo, essa pesquisa lança luz sobre a importância do desenvolvimento da capacidade de resiliência no ambiente das IES, como forma de garantir consecução dos seus objetivos e atender sua função social.

Os achados deste estudo permitem que a gestão das IES autoavalie suas atividades ao conhecer as inovações que estão sendo implementadas por outras instituições

de Educação, contribuindo, assim, com a busca de alternativas que auxiliem na solução de problemas ou necessidades específicas. Dessa forma, os resultados da presente pesquisa têm implicações para a gestão da IES, bem como para comunidade das instituições em geral, visto que podem ser utilizados para propor melhorias no âmbito interno, que irão refletir no desempenho das atividades tanto administrativas quanto acadêmicas. Também pode ser útil para fomentar o desenvolvimento de ações que incentivem o comportamento resiliente e a cultura da inovação nas IES.

Para pesquisas futuras, sugere-se a inclusão de metodologia qualitativa, tanto para a avaliação da inovação, quanto para avaliação da resiliência organizacional, com triangulação de dados que podem ser obtidos por meio de entrevistas com gestores, proporcionando uma compreensão mais profunda sobre o desenvolvimento da resiliência e inovação no contexto das IES.

Resilience and organizational innovation in public Higher Education institutions

Abstract

This article analyzes whether the resilience capacity of public Higher Education institutions (HEIs) influences organizational innovation. This study is quantitative in nature, with data collected from 165 HEIs. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling-PLS-SEM, which confirmed the hypothesis that Organizational Resilience Capacity positively influences Organizational Innovation in the analyzed public HEIs. The findings reveal the importance of improving organizational resilience in public HEIs, not only because it influences innovation but because it is a powerful means of survival, especially in the context of the major challenges experienced by Brazilian public HEIs.

Keywords: Organizational Behavior. Resilience. Organizational Innovation. Process Innovation. Organization of Educational Institution. Government Education Organization.

Resiliencia e innovación organizacional en instituciones públicas de Educación

Resumen

Este artículo analiza si la capacidad de resiliencia de las instituciones de Educación Superior (IES) públicas influye en la innovación organizacional. El estudio es de naturaleza cuantitativa y se recopilaron datos de 165 IES. El análisis de los datos ocurrió con la aplicación del Modelado de Ecuaciones Estructurales-PLS-SEM, lo que permitió confirmar la hipótesis de que la Capacidad de Resiliencia Organizacional influye positivamente en la Innovación Organizacional de las IES públicas analizadas. Los hallazgos revelan la importancia de mejorar la resiliencia organizacional en las IES públicas, no solo porque influye en la innovación, sino porque es un poderoso medio de supervivencia, especialmente en el contexto de los grandes desafíos que enfrentan las IES públicas brasileñas.

Palabras clave: Comportamiento Organizacional. Resiliencia. Innovación Organizacional. Proceso de Innovación. Organización de la Institución Educativa. Organización de Educación Gubernamental.

Referências

- AHIAUZU, L. U.; JAJA, S. A. Process Innovation and organizational resilience in public universities in South-South Nigeria. *International Journal of Managerial Studies and Research*, Ongole, v. 3. n. 11, p. 102-111, nov. 2015.
- AKGÜN, A. E.; KESKIN, H. Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, Abingdon, v. 52, n. 23, p. 6918-6937, 2014. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624>
- ALBUQUERQUE, R. A. F.; PEDRON, C. D.; QUONIAM, L. Instituição de ensino superior: análise das capacidades resilientes diante das políticas de ações afirmativas. *Revista de Gestão e Secretariado*, São José dos Pinhais, v. 10, n. 1, p. 47-72, jan.-abr. 2019. <https://doi.org/10.7769/gesec.v10i1.752>
- ANDRADE, E.; RASOTO, V. I.; CARVALHO, H. A. Gerenciamento de processos nas instituições de ensino superior brasileiras. *Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento*, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 171-201, 2018. <https://doi.org/10.3895/rbpd.v7n2.5706>
- ARAÚJO, J. M. *Inovação de processos: implementação do sistema eletrônico de informações na universidade de Brasília*. Dissertação. (Mestrado em Gestão Pública) – Faculdade UnB de Planaltina, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2018.
- ARMBRUSTER, H. *et al.* Organizational innovation: the challenge of measuring nontechnical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, [s. l.], v. 28, n. 10, p. 644-657, 2008.
- BIDO, D. S.; SILVA, D. SmartPLS 3: especificação, estimação, avaliação e relato. *Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 488-536, 2019. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1545>
- BUGGE, M. M.; MORTENSEN, P. S.; BLOCH, C. *Measuring public innovation in the Nordic countries (MEPIN)*. Copenhagen: Nordic Innovation; 2011.
- CARVALHO, S. B. R.; ARAÚJO, G. C. Gestão da internacionalização das instituições de ensino superior. *Avaliação (Campinas)*, v. 25, n. 1, p. 113-131, jan.-abr. 2020. <https://doi.org/10.1590/S1414-40772020000100007>

CÉSPEDES-GALLEGOS, S.; CLARA-ZAFRA, M.

La resiliencia organizacional en las universidades: un análisis desde la reflexión y crítica. *IPSA Scientia*, Cartagena, v. 9, 2024. <https://doi.org/10.62580/ipsc.2024.9.151>

DAMANPOUR, F. Organizational innovation. In: *Oxford research encyclopedia of business and management*. Oxford: Oxford University Press, 2017. p. 2.

DIAS, T. F.; SANO, H.; MEDEIROS, M. F. M. *Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública*. Brasília, DF: Enap, 2019.

DOBELIN, S. *Os efeitos da adoção de práticas de inovação gerencial sobre a flexibilidade organizacional*. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, São Paulo, 2015.

HAIR, J. F. *et al.* *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles: Sage, 2017.

HAIR, J. F. *et al.* Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, Oxford, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

HAIR, J. F. *et al.* When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, Oxford, v. 31, n. 1, p. 2-24, Feb. 2019. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

HENSELER, J.; RINGLE, C. M.; SARSTEDT, M. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Greenvale, v. 43, n. 1, p. 115-135, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

JANISSEK, J. *et al.* S. Práticas inovadoras de gestão no contexto das universidades públicas brasileiras: validação da escala para medir seu grau de importância e adoção. *Revista do Serviço Público*, Brasília, DF, v. 68, n. 2, p. 259-284, 2017. <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.1631>

KIEKOW, A. S. *Governo eletrônico e inovação de processo: estudo de caso do Portal do Estado do Rio Grande do Sul*. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS, 2017.

KRAŚNICKA, T.; GLÓD, W.; WRONKA-POŚPIECH, M. Management innovation and its measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, Milton Keynes, v. 12, n. 2, p. 95-122, 2016. <https://doi.org/10.7341/20161225>

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*, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 243-255, Sep. 2011. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

LV, W. D. *et al.* Innovation resilience: a new approach for managing uncertainties concerned with sustainable innovation. *Sustainability*, Basel, v. 10, n. 10, p. 1-25, 2018. <https://doi.org/10.3390/su10103641>

MAFABI, S.; MUNENE, J.; NTAYI, J. Knowledge management and organisational resilience: organisational innovation as a mediator in Uganda parastatals. *Journal of Strategy and Management*, Cambridge, v. 5, n. 1, p. 57-80, 2012. <https://doi.org/10.1108/17554251211200455>

MONTENEGRO, A. V. *et al.* É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? *Caderno EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, v. 19, n. spe, p. 761-776, nov. 2021. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200224>

NOGUEIRA, M. G. S.; MELO, P. A. Principais acontecimentos ocorridos em instituições federais que podem impactar na capacidade estratégica de resiliência: gestão da coordenação de cursos. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, Pelotas, v. 10, n. 5, p. 1173-1189, jan.-jun. 2017. <https://doi.org/10.15210/reat.v10i5.10405>

OEIJ, P. R. A.; DHONDT, S.; GASPERSZ, J. Mindful infrastructure as an enabler of innovation resilience behaviour in innovation teams. *Team Performance Management*, [s. l.], v. 22, n. 7/8, p. 334-353, Oct. 2016. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2015-0058>

OLALEYE, B. R. *et al.* The role of innovation and strategic agility on firms' resilience: a case study of tertiary institutions in Nigeria. *Management Science Letters*, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 297-304, 2021. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.003>

PAZMINO, A. V. Panorama de ações de inovação nas universidades brasileiras. *Gestão & Regionalidade*, [s. l.], v. 37, n. 112, p. 85-100, 2021. <https://doi.org/10.13037/gr.vol37n112.6207>

RICHARDSON *et al.* Building capacity for quality in global higher education. *International Journal of Advanced Research and Publications*, [s. l.], v. 3, n. 10, p. 28-34, Oct. 2019.

RICHTNÉR, A.; LÖFSTEN, H. Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R&D Management*, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 137-151, 2014. <https://doi.org/10.1111/radm.12050>

SALDANHA, C. C. T.; CRUZ, M. V. G. Inovações organizacionais na gestão governamental: uma análise da percepção dos servidores públicos. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, Caxias do Sul, v. 9, n. 1, p. 45-73, set.-dez. 2021. <https://doi.org/10.18226/23190639.v9n1.03>

SCIARELLI, M.; GHEITH, M. H.; TANI, M. The relationship between quality management practices, organizational innovation, and technical innovation in higher education. *Quality Assurance in Education*, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 137-150, May 2020. <https://doi.org/10.1108/QAE-10-2019-0102>

SANTANA, A. S.; SOUZA, A. B. R.; SOARES, L. S. Resiliência financeira governamental: efeito da crise pandêmica da Covid-19 em uma instituição de ensino federal. *Revista Paraense de Contabilidade*, Belém, v. 5, n. 1, p. 51-66, 2020. <https://doi.org/10.36562/rpa.v5i1.59>

SOUZA, C. S. B.; SOUZA, J. C. S.; RABÊLO NETO, A. Planejamento estratégico nas universidades federais do nordeste brasileiro: uma análise em contexto de cortes orçamentários. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD, 9., 2022. *Anais eletrônicos[...]*. Disponível em: http://anpad.com.br/pt_br/event. Acesso em: 14 jan. 2023.

VACCARO, I. G. *et al.* Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size. *Journal of Management Studies*, [s. l.], v. 49, n. 1, p. 28-51, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00976.x>

WALKER, R. M.; AVELLANEDA, C. N.; BERRY, F. S. Exploring the diffusion of innovation among high and low innovative localities. *Public Management Review*, London, v. 13, n. 1, p. 95-125, 2011. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.501616>

WALKER, R. M.; DAMANPOUR, F.; DEVECE, C. A.

Management innovation and organizational performance: the mediating effect of performance management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Lawrence, v. 21, n. 2, p. 367-386, Apr. 2011. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>

WALLER, R. E. *et al.* Resiliency: a necessary skill for global higher education leaders during COVID-19. *International Journal of Education Humanities and Social Science*, [s. l.], v. 3, n. 6, p. 55-67, Dec. 2020.

ZHANG, J. A.; WANG, Z.; O’KANE, C. Realized absorptive capacity and entrepreneurial universities’ organizational change: the role of process innovation practices. *R&D Management*, [s. l.], v. 49, n. 5, p. 1-18, 2019. <https://doi.org/10.1111/radm.12366>



Informações sobre os autores

Daiane dos Santos Barbosa: Mestre em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande. Contato: daianedsb@gmail.com

Daiane Pias Machado: Doutora em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná. Contato: daiane.machado@ufal.br

Anderson Betti Frare: Doutor em Contabilidade pelo Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina. Contato: anderson.frare@ufsm.br

Contribuição dos autores: Daiane dos Santos Barbosa e Daiane Pias Machado – Concepção e elaboração do artigo; coleta e análise dos dados; escrita do texto e revisão da escrita final. Anderson Betti Frare - Participação ativa na análise dos dados e revisão da escrita final.

Dados: Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo, e encontra-se disponível no Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande (FURG): Resiliência e Inovação Organizacional nas Instituições Públicas de Ensino Superior.

Conflitos de interesses: Os autores declaram que não possuem nenhum interesse comercial ou associativo que represente conflito de interesses em relação ao manuscrito.