



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Dauana Berndt Inácio

Estratégias para o Gerenciamento de Crises na Universidade

Florianópolis/SC

2021

Dauana Berndt Inácio

Estratégias para o Gerenciamento de Crises na Universidade

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.

Coorientador: Prof. Daniel Nascimento e Silva, Dr.

Florianópolis/SC

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Inácio, Dauana Berndt Inácio
Estratégias para o Gerenciamento de Crises na
Universidade / Dauana Berndt Inácio Inácio ; orientador,
Pedro Antônio de Melo Melo, coorientador, Daniel Nascimento
e Silva Nascimento-e-Silva, 2021.
184 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e
Expressão, Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão de Crise,
Gestão Universitária, Universidade. I. Melo, Pedro Antônio
de Melo. II. Nascimento-e-Silva, Daniel Nascimento e
Silva. III. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. IV.
Título.

Dauana Berndt Inácio

Estratégias para o Gerenciamento de Crises na Universidade

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Gabriella Depiné Poffo, Dra.

Uniavan - Centro Universitário Avantis

Prof. Júlio Eduardo Ornelas Silva, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof.(a) Pedro Antônio de Melo, Dr.(a)

Orientador(a)

Florianópolis, 2021.

À minha família, sempre!

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, o Criador, pelo dom da vida, por ter me dado saúde e sabedoria para concluir mais uma etapa da minha vida.

Ao meu Orientador, Prof. Pedro Antônio de Melo, uma fonte inesgotável de conhecimento, quando o assunto é gestão universitária. Agradeço por todo o seu apoio, paciência e dedicação.

Ao meu Coorientador, Prof. Daniel Nascimento-e-Silva, pelo acolhimento e inspiração de cada dia e pela oportunidade de aprender tantas coisas para a vida pessoal e profissional.

À Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, assim como ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - PPGAU, ao seu corpo docente e também ao secretário do Programa, Maurício Rissi que proporcionaram momentos de aprendizado e crescimento pessoal e profissional ao longo de toda a minha caminhada no curso.

Aos meus pais, Evilásio e Luzia, pelo amor e apoio incondicional, por me educar e me ensinar os principais valores da vida, não medindo esforços para que eu chegasse até aqui.

Ao meu companheiro de vida Luiz Henrique, pelo incentivo e paciência e pela capacidade de me trazer paz e alegria todos os dias.

Aos colegas do PPGAU, da turma 2019, por tornarem as reflexões e trocas de experiências muito enriquecedoras e por me proporcionarem uma caminhada mais leve e descontraída.

Aos membros da banca, professora Gabriella Depiné Poffo e professor Júlio Eduardo Ornelas Silva, por aceitarem o meu convite e por toda a disponibilidade em contribuir para com o desenvolvimento e aprimoramento da pesquisa.

A todos que contribuíram direta ou indiretamente para realização desta pesquisa, o meu eterno carinho!

“Uma pessoa inteligente resolve um problema, um sábio o previne”.

Albert Einstein

RESUMO

Assim como qualquer organização, as instituições universitárias estão sujeitas a eventos resultantes de contextos ocorridos no ambiente externo ou interno, os quais influenciam diretamente no resultado de suas produções. A estas situações é dado o nome de crise. No ambiente universitário, em especial o das instituições públicas de ensino superior, o gerenciamento de crises é um tópico relevante, o qual se bem executado pode fazer com que essas organizações consigam responder de maneira consistente a situações de crise, minorando seus impactos e maximizando seu nível de resiliência a eventos inesperados. Neste sentido, o presente estudo teve por objetivo analisar estratégias organizacionais para o efetivo gerenciamento de crise na universidade, com vistas à elaboração de uma proposta de capacitação aos gestores universitários e corpo técnico administrativo voltado para este fim. Os procedimentos metodológicos utilizados foram as quatro primeiras etapas do método científico-tecnológico: a) definição das perguntas de pesquisa; b) coleta dos dados; c) organização e análise de dados e; d) geração das respostas. Utilizaram-se dados primários e secundários coletados por meio de pesquisas documental, bibliográfica e entrevistas semiestruturadas. Como tratamento dos dados, utilizou-se a análise semântica e a análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que a percepção dos gestores universitários sobre crise apresenta compreensões alinhadas aos conceitos acadêmicos, destacando-se que crise é o inesperado que recobre toda situação insondável e prejudicial que exige descontinuidade. Quanto à percepção dos gestores universitários sobre o gerenciamento de crise, identificou-se que há um consenso entre os entrevistados sobre o que é o gerenciamento de crise. A partir da percepção dos gestores descobriu-se que o gerenciamento de crise é um processo estratégico. Identificou-se também que não há institucionalização da gestão de crise na UFSC e nem estratégias para o gerenciamento de crise. Os resultados também apontaram que é necessário capacitar os gestores para que haja uma gestão de crise efetiva na universidade. A conclusão evidenciou que o gerenciamento de crises é um dos pilares de uma administração universitária consistente, e que pode elevar a probabilidade de sucesso no alcance dos objetivos institucionais.

Palavras-chave: Crise. Gestão Universitária. Processo. Risco. Universidade.

ABSTRACT

As with any organization, university institutions are subject to events resulting from contexts occurring in the external or internal environment, which directly influence the result of their productions. These situations are called a crisis. In the university environment, especially in public institutions of higher education, crisis management is a relevant topic. If well executed, it can make these organizations respond consistently to crises, minimizing their impacts and maximizing their level of resilience to unexpected events. In this sense, this study aimed to analyze organizational strategies for effective crisis management at the university, to develop a training proposal for university managers and administrative, technical staff aimed at this end. The methodological procedures used were the first four steps of the scientific-technological method: a) definition of research questions; b) data collection; c) organization and analysis of data, and; d) generation of responses. Primary and secondary data were collected through documentary, bibliographic and semi-structured interviews. Semantic analysis and content analysis were used as data treatment. The results showed that the perception of university managers about crisis presents understandings aligned with academic concepts. It discovered that crisis is the unexpected, covers every unfathomable and harmful situation, and requires discontinuity. As for the perception of university managers about crisis management, it identified that there is a consensus among the interviewees about what crisis management is. From the managers' perception, it was discovered that crisis management is a strategic process. It showed no institutionalization of crisis management at UFSC, nor are there any crisis management strategies. The results also pointed out that it is necessary to train managers to have effective crisis management at the university. The conclusion showed that crisis management is one of the pillars of a consistent university administration and that it can increase the probability of success in achieving institutional goals.

Keywords: Crisis. University Management. Process. Risk. University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estruturação do trabalho	20
Figura 2 - A estratégia	28
Figura 3 Atitude estratégica	33
Figura 4 - Estrutura de gerenciamento de riscos	39
Figura 5- Processo de gestão de riscos segundo BRASIL (2016).....	43
Figura 6 - Termos de equivalência de Crise.....	48
Figura 7 A árvore da Crise	52
Figura 8 - Termos de equivalência para Gerenciamento de Crise	54
Figura 9 - Gerenciamento de Crise: atributos	55
Figura 10 - Etapas do Gerenciamento de Crise.....	57
Figura 11 - Etapas do gerenciamento de crises	58
Figura 12 - Estratégias de crise, dependendo da fase da crise	58
Figura 13 - Micro ações da etapa de prevenção e preparação.....	61
Figura 14 - Ciclo da Administração da Crise	62
Figura 15 - Estratégias organizacionais e a gestão de crises.....	66
Figura 16 - Trajetória das ações percorridas	72
Figura 17 - Fluxograma da entrevista.....	78
Figura 18 - Modelo de Quadro 1 – O que é crise	82
Figura 19- Modelo de Quadro 2 – O que é gestão de crise	83
Figura 20 - Modelo de Quadro 3 – Etapas do gerenciamento de crise	83
Figura 21- Modelo de Quadro 4 – Gerenciamento de crise na UFSC	84
Figura 22 - Modelo de Quadro 4 – Gerenciamento de crise na UFSC	84
Figura 23 - Fluxograma – organização e análise do perfil dos sujeitos de pesquisa..	85
Figura 24 - Fluxograma: Organização e análise dos dados – Crise (termo de equivalência).....	86
Figura 25 - Fluxograma: Organização e análise dos dados – Crise: atributos	88
Figura 26 - Fluxograma: Organização e análise dos dados – gerenciamento de crise: termo de equivalência.....	89
Figura 27 - Fluxograma: Organização e análise dos dados – Gerenciamento de Crise: atributos	88
Figura 28 - Fluxograma: Organização e análise dos dados – Etapas do Gerenciamento de Crise.....	89

Figura 29 - Massa de dados – etapas do gerenciamento de crise	92
Figura 30 - Fluxograma: Organização e análise de dados: Gerenciamento de crise na UFSC e se existe protocolo de crise na UFSC	94
Figura 31 - Massa de dados - Análise se a UFSC está preparada para o gerenciamento de crise	94
Figura 32 – Organograma UFSC	98
Figura 33 - Macroprocessos de gestão de riscos da UFSC	99
Figura 34 - Crise: termos de equivalência e grupos semânticos	111
Figura 35 - Atributos e agrupamentos semânticos	118
Figura 36 - Definição conceitual de Crise.....	121
Figura 37 - Gerenciamento de Crise: termos de equivalência e grupos semânticos	125
Figura 38 - Gerenciamento de Crise: atributos	129
Figura 39 - Gerenciamento de Crise: Unificação dos atributos	131
Figura 40 - Gerenciamento de Crise: definição.....	132
Figura 41 - Etapas do gerenciamento de crise.....	133
Figura 42 - Etapas do gerenciamento de crise (proposta)	147
Figura 43 – Proposta de Capacitação	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo das etapas do processo de gestão de crise apresentado pelos autores	57
Quadro 2 - Sujeitos da Pesquisa: Entrevista.....	73
Quadro 3 - Protocolo para a realização da entrevista	77
Quadro 4 - Realização das entrevistas	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Crise: atributos	49
Gráfico 2 - Sexo	103
Gráfico 3 - Tempo de trabalho na UFSC	103
Gráfico 4 - Nível de formação.....	104
Gráfico 5 - Área do conhecimento da formação mais alta	105
Gráfico 6 – Experiência anterior como gestor.....	106
Gráfico 7 - Curso Gerencial Universitário	107
Gráfico 8 - Gerenciamento de Crise na UFSC	142
Gráfico 9 - Protocolo de Gerenciamento de Crise na UFSC.....	146

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas
CCA - Centro de Ciências Agrárias
CCB - Centro de Ciências Biológicas
CCE - Centro de Comunicação e Expressão
CCJ - Centro de Ciências Jurídicas
CCS - Centro de Ciências da Saúde
CDS - Centro de Desportos
CED - Centro de Ciências da Educação
CFH - Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CFM - Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
CF - Constituição Federal
CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COVID-19 - Coronavirus Disease 2019
CSE - Centro Socioeconômico
CTC - Centro Tecnológico
GR - Gabinete da Reitoria
ICM - Institute for Crisis Management
LDB –Lei de Diretrizes e Bases
IES - Instituição de Ensino Superior
ISO – Internacional Organization for Standardization
MEC - Ministério da Educação
PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional
PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
PROAD - Pró-Reitoria de Administração
PRODEGESP - Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
PROEX - Pró-Reitoria de Extensão
PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação
SEAD - Secretaria de Educação a Distância
SEPLAN - Secretaria de Planejamento e Orçamento
SINOVA - Secretaria de Inovação
TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU – Tribunal de Contas da União

UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	PROBLEMATIZAÇÃO	17
1.2	OBJETIVOS	18
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	Justificativa	18
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
2	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DE CRISE NAS	
	UNIVERSIDADES	20
2.1	GESTÃO PÚBLICA	21
2.2	GESTÃO UNIVERSITÁRIA.....	24
2.3	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS	27
2.3.1	Entendendo a estratégia	29
2.3.2	Estratégia na Gestão Universitária	34
2.4	RISCO	37
2.4.1	Gerenciamento de Riscos	38
2.5	Gerenciamento de crise.....	43
2.5.1	Entendendo a Crise.....	44
2.5.2	Crise: termo de equivalência	46
2.5.3	Crise: atributos	48
2.5.4	Entendendo o gerenciamento de crises.....	51
2.5.5	Ciclo de vida das crises.....	56
2.5.6	O processo da gestão de crises	58
2.5.7	Etapa 1: Prevenção e preparação.....	60
2.5.8	Etapa 2: Instauração	62
2.5.9	Etapa 3: Combate	63

2.5.10	Etapa 4: Restabelecimento.....	63
2.5.11	Etapa 5: Aprendizagem e Avaliação.....	64
2.6	Estratégias organizacionais e gestão de crises.....	65
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	69
3.1	Questões norteadoras	69
3.2	Desenho do estudo	70
3.3	Sujeitos do estudo	73
3.4	Instrumento de Coleta de dados.....	74
3.4.1	Entrevista Semiestruturada.....	75
3.4.2	Protocolo de Pesquisa - Entrevista.....	76
3.5	Estratégia de coleta dos dados	78
3.6	Organização e análise dos dados	79
3.7	Interpretação dos resultados	95
3.8	Limitações do estudo	95
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	96
4.1	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC	96
4.2	A UFSC E A GESTÃO DE RISCO	100
4.3	CARACTERIZAÇÃO Do gerenciamento de crise SOB A PERCEPÇÃO DOS GESTORES UNIVERSITÁRIOS	102
4.3.1	O perfil dos sujeitos da pesquisa	102
4.3.2	A compreensão empírica de crise: termos de equivalência	108
4.3.3	A compreensão empírica de crise: atributos	113
4.3.4	Compreensão empírica de crise na percepção dos gestores da UFSC: termos de equivalência.....	122
4.3.5	A compreensão empírica de gestão de crise: atributos	126
4.4	ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE CRISE	132
4.5	GERENCIAMENTO DE CRISE NA UFSC	139

4.6	PROCOLO PARA O GERENCIAMENTO DE CRISE NA UFSC.....	144
4.7	Estratégias organizacionais para a gestão de crises NA UFSC	146
4.7.1	Ações estratégicas para o gerenciamento de crise na UFSC	148
4.7.2	Proposta de Capacitação para os gestores universitários e equipe técnica.....	150
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	154
	REFERÊNCIAS	158
	APÊNDICE: A – Carta convite aos gestores da UFSC	176
	APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido	178
	APÊNDICE C – Roteiro de entrevista.....	179
	ANEXO A.....	180

1 INTRODUÇÃO

A Administração Universitária insere-se em um sistema complexo que caracteriza o ensino superior no país. Isso significa que a universidade possui características em sua estrutura e operação que tornam o seu processo mais dificultoso do que outras organizações, quer sejam elas públicas ou privadas, por possuírem objetivos diversificados, além de executar inúmeras tarefas. Por isso, é necessário conciliar os princípios da gestão, através da consolidação da eficácia e eficiência das instituições de ensino superior com atitudes e convicções que devem caracterizar o ensino superior na produção de conhecimento, de modo, a beneficiar a sociedade como um todo. Neste sentido, os gestores universitários precisam compreender a dinâmica e a estrutura do ensino superior e também suas especificidades, pois, além de um público diversificado, existe também a variedade do sistema de ensino, como também as demandas derivadas das diretrizes curriculares e do Ministério da Educação - MEC (SANTOS; PEREIRA, 2012).

As universidades possuem uma missão institucional que é a formação de pessoas (SILVA, 2019). Acontece que o cumprimento desta finalidade exige que instrumentos adequados de gestão sejam adotados pelos ocupantes de cargos gerenciais neste tipo de organização. Seja ela pública ou privada, todas as universidades convivem com o desafio do gerenciamento correto de seus recursos com vistas ao alcance de sua sustentabilidade financeira e mercadológica (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). A ausência de um trabalho consistente dos tomadores de decisão na gestão universitária abre o precedente para a ocorrência de fracasso gerencial por conta da falta de profissionalização na condução deste tipo de companhia (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017).

É correto afirmar que as universidades vivem num ambiente de atuação deveras complexo e dinâmico (KANAN; ZANELLI, 2011). Assim, se faz necessária a realização de planos que possam reduzir o nível de incertezas sobre a operação das universidades. Por sua vez, estes planos devem considerar os aspectos internos e externos (RABBI; MONTEIRO, 2018) que podem de alguma forma influenciar o êxito no cumprimento destes planos na gestão universitária.

É por esta razão que um dos pontos de atenção dos gestores universitários deve ser a do constante monitoramento com relação ao seu gerenciamento de crise (PEREIRA; FERREIRA, 2016). Quando este relevante item de gestão não é realizado com a devida observância, as universidades tendem a se tornar reféns das constantes mudanças que são

características de seu ambiente externo. O estudo de Oliveira (2019) elucida que as organizações influenciam e são influenciadas pelas demandas do ambiente. Ocorre que com a falta da adoção de estratégias eficientes para mitigar ou eliminar os efeitos dos impactos de uma crise, a tendência é que a companhia enfrente adversidades que poderiam ser perfeitamente evitadas com a prática correta do processo de gestão. É por isso que o estudo de Silva et al. (2019) demonstra que independentemente de sua natureza jurídica, toda organização só consegue manter-se viva em seu contexto de atuação se conhecer e praticar os processos elementares da ciência da Administração.

As instituições de ensino superior estão percebendo que é necessário pensar em práticas apropriadas para suplantar as adversidades atuais. Assim, o foco da gestão universitária deve ser nos impactos gerados pela responsabilidade social das instituições de ensino superior, tanto no seu funcionamento quanto na sua formação acadêmica (RIBEIRO, 2014). De fato, estas instituições vêm sofrendo inúmeros questionamentos, sendo eles pertinentes e de grande importância. No entanto, muitas vezes, as dimensões dos trabalhos realizados no ensino, pesquisa e extensão não chegam ao conhecimento da sociedade, ou quando chegam, não se percebe a grandiosidade de tais trabalhos e sua aplicação para a sociedade, ou ainda, chegam de maneira equivocada.

O mesmo pode acontecer em situações de crises que as instituições de ensino superior venham a enfrentar. Sabe-se do poder da mídia e o quão forte é a sua influência na visão da sociedade. Por isso, as instituições de ensino superior precisam ter um posicionamento forte, transparente e preparado para se comunicar com seus públicos interno e externo quando as situações de crises aparecerem. Uma crise pode arruinar com a reputação de uma instituição, o que por sua vez resulta em danos irreversíveis. Em virtude disso, é importante que a instituição possua em sua estrutura uma equipe preparada para o gerenciamento de crise para responder de forma efetiva os questionamentos da sociedade e os ataques midiáticos, mas principalmente que auxilie a instituição na prevenção e no combate às crises.

Percebe-se que quando a instituição se preocupa em formar uma equipe de gerenciamento de crise, esta passa a elaborar medidas preventivas para que a crise não venha a ocorrer. Mas se vier, a instituição torna-se mais preparada para enfrentá-la. Para toda essa dinâmica, as organizações precisam adotar diferentes estilos no desenvolvimento de suas ações. Isto significa que a instituição ao se deparar com determinada realidade, deve observar suas características (MARCHIORI, 2010) e então traçar um plano, uma estratégia.

O objetivo deste trabalho é analisar estratégias organizacionais para o efetivo gerenciamento de crise na universidade, a partir de um estudo detalhado sobre crise, gerenciamento de crise e estratégia, como também por meio da coleta de dados das entrevistas e questionários com gestores universitários, abordando os níveis estratégico, tático e operacional. Os resultados do estudo permitiram aos gestores universitários um melhor entendimento sobre crises e o modo adequado de gerenciamento destes eventos inesperados (DOIKO, 2018; TARGER, 2019), de forma a saber identificar seus tipos e traçar melhores estratégias para prevenção, combate e restabelecimento.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A universidade é uma instituição especializada, atuando em diversas atividades e áreas e, por isso, se torna tão complexa. Mesmo sendo dependentes, o ensino, a pesquisa e a extensão demandam uma organização diferente e que interaja com o meio externo (LEITÃO, 1993; OLIVEIRA, 2019). Por isso, administrar uma universidade acaba trazendo desafios ainda maiores. Frequentemente, as universidades têm-se deparado com situações de crise, nos mais variados níveis e, na maioria das vezes, essas instituições não estão preparadas para combater e muito menos prevenir tais acontecimentos.

Sabe-se que as universidades públicas brasileiras vêm prestando diversos serviços à sociedade ao longo da sua trajetória. Entretanto, muitas vezes, esses serviços não são percebidos pela sociedade. Por consequência disso, em situações de crise em que estas instituições são afetadas, acaba ocorrendo um agravamento nas inúmeras acusações, devido à falta de conhecimento ou ao despreparo da instituição em se manifestar diante de situações desafiadoras, como é a crise.

Por essa razão, é fundamental que haja mecanismos eficazes para prevenir e combater às crises. O gerenciamento de crise nas universidades públicas brasileiras deve se pautar em estratégias para prevenir e combater tais crises. Pressupõem-se que compreender os sinais de uma crise e a entender as etapas do gerenciamento de crise pode contribuir para o aprimoramento da gestão universitária. Diante do contexto analisado, é oportuno responder a seguinte pergunta: Quais estratégias organizacionais a universidade precisa desenvolver para a gestão de crise?

1.2 OBJETIVOS

Nas seções abaixo estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar estratégias organizacionais para o efetivo gerenciamento de crise na universidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram percorridos os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar como a crise e o gerenciamento de crise são percebidas pelos gestores universitários da UFSC;
- b) identificar a institucionalização do gerenciamento de crise na UFSC;
- c) levantar estratégias institucionais alinhadas ao gerenciamento de crise na UFSC;
- d) avaliar a efetividade do gerenciamento de crise;
- e) propor ações estratégicas que potencializem o gerenciamento de crise na UFSC.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo encontra-se na área de concentração intitulada “Gestão Universitária”. Esta área de concentração busca estudar e aplicar sistemas, modelos, técnicas e políticas para a profissionalização das instituições de educação superior, a partir da complexidade de sua gestão e sua importância para o desenvolvimento da sociedade (UFSC 2020e). A linha de pesquisa em que o trabalho está inserido denomina-se como Análises, Modelos e Técnicas em Gestão Universitária. Essa linha abrange o estudo de temáticas relacionadas à Gestão Estratégica, Gestão de Pessoas, Gestão da Inovação, Gestão do Conhecimento, Gestão de Projetos e Gestão de Processos, na busca de soluções inovadoras para as Instituições de Ensino Superior as quais possuem características complexas, diferenciando-se de qualquer outra instituição ou organização.

Ademais, o trabalho é relevante, tendo em vista que orienta os gestores universitários para uma gestão de crise mais efetiva, buscando se posicionar diante de uma situação de crise, utilizando-se de estratégias organizacionais aplicadas ao gerenciamento de crise.

Ante o exposto, o estudo mostra-se oportuno, uma vez que analisar as estratégias organizacionais utilizadas na gestão de crise no âmbito das universidades possibilita que os conhecimentos no campo da gestão universitária e da universidade sejam explorados, sintetizando novos conhecimentos para a área. Além disso, como servidora técnica-administrativa em educação, ao analisar a realidade da Instituição de Ensino Superior, ficou perceptível a carência de estratégias para prevenir ou combater as crises.

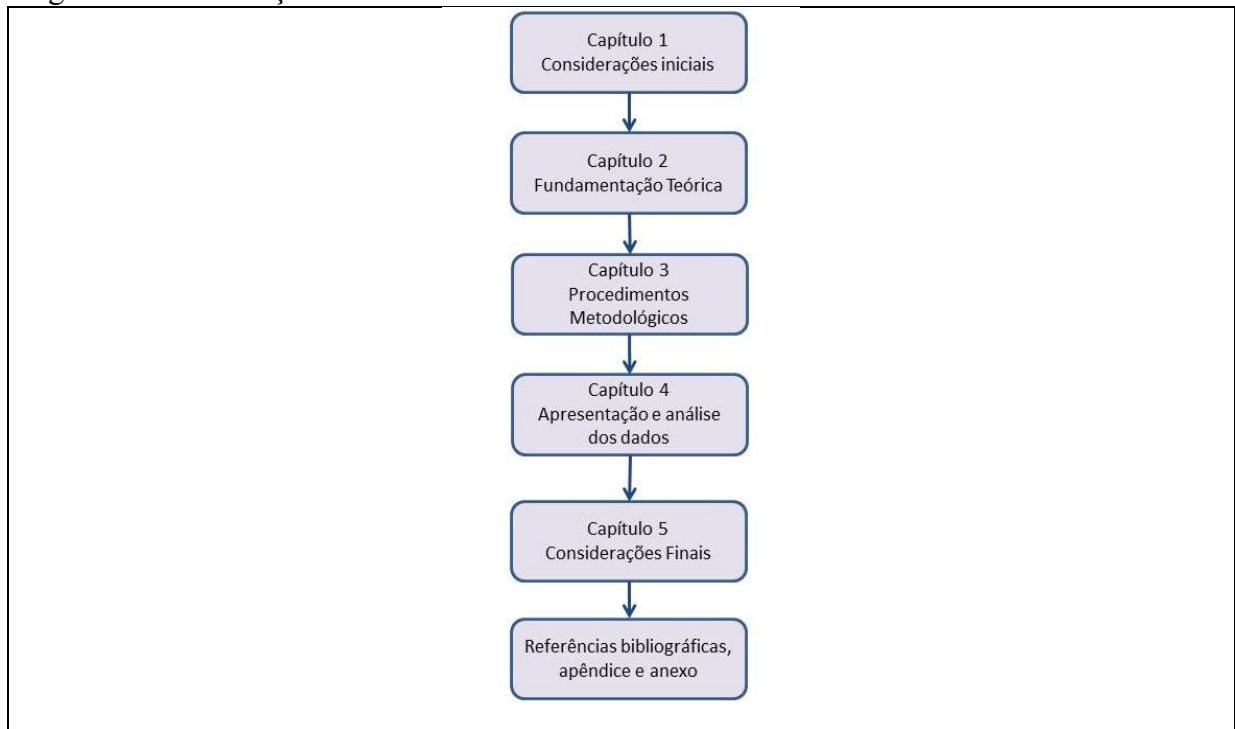
Contudo, a viabilidade do presente estudo foi assegurada, tendo em vista que não houve gastos financeiros para a sua realização, uma vez que a pesquisadora é servidora técnico-administrativa em educação da UFSC.

Por fim, evidencia-se originalidade da presente pesquisa, pois, pesquisas sobre estratégias organizacionais e gestão de crises nas universidades ainda carecem de estudos científicos e principalmente tecnológicos. Além disso, percebe-se que não existe uma teoria consolidada para crise, muito menos uma teoria de crise nas universidades. Como consequência disto, não existe estratégia para o gerenciamento de crise. Na prática, os gestores universitários não tem referência segura quando uma crise aparece, não sabendo quando estão ou não em crise. Por isso, é necessário um quadro de referência para que os gestores possam fazer um *checklist* e saber quando acionar as etapas do gerenciamento de crise.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A pesquisa está estruturada em seis capítulos. No capítulo 1 é apresentado a contextualização do tema, a problemática da pesquisa, o objetivo geral e os específicos, além da justificativa do trabalho, em termos de sua significância e contribuição para a gestão universitária. No capítulo 2 são apresentados os pressupostos teóricos que embasam esta pesquisa, ou seja, tem-se a revisão da literatura. Dividido em subcapítulos, o capítulo 2 elucida conceitos de estratégia, de risco e assuntos pertinentes ao gerenciamento de risco, bem como contempla as discussões sobre as crises e sua gestão, entendendo todo o seu processo. Para uma melhor compreensão dos capítulos desenvolvidos nesta pesquisa, o trabalho foi estruturado conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Estruturação do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na sequência, o capítulo 3 apresenta-se os procedimentos metodológicos delineados para alcançar os resultados da pesquisa. No capítulo 4 tem-se a apresentação e análise dos dados com base no arcabouço teórico e empírico levantados nesta pesquisa. Em seguida, no capítulo 5 têm-se as considerações finais e, por fim, são apresentadas as referências utilizadas para o desenvolvimento deste estudo, bem como os apêndices e anexos.

2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DE CRISE NAS UNIVERSIDADES

Com o propósito de fundamentar e balizar os objetivos deste estudo, faz-se necessário realizar uma revisão da literatura. O objetivo deste capítulo é o de apresentar as contribuições teóricas dos autores que auxiliaram na definição dos principais conceitos utilizados neste trabalho. Deste modo, no presente capítulo, é possível compreender as definições de crise e de estratégia. Também propicia-se compreender o gerenciamento de crise e seus processos e a sua importância nas universidades brasileiras. Destaca-se que esta revisão da literatura não tem por objetivo esgotar os temas aqui estudados, mas sim, proporcionar uma visão acerca de cada um dos temas para o alcance dos objetivos propostos neste trabalho. Além disso, a teoria

aqui apresentada serve também como contribuição para futuros debates sobre o tema. Na sequência, inicia-se a construção do arcabouço teórico utilizado para fundamentar esta pesquisa.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública pode ser vista como o esforço de um determinado grupo com vistas a formulação e instauração de políticas públicas e programas de governo (URBAN, 2020). Considera-se que o principal usufrutuário dos programas e políticas criadas pelos gestores públicos é a população. A utilização do termo gestão já pressupõe que cabe aos administradores públicos o domínio das funções básicas de todo gerenciamento: planejamento, organização, direção e controle (ALBUQUERQUE et al., 2018; SILVA et al., 2019; NASCIMENTO-E-SILVA et al., 2013). A finalidade da operacionalização destas ações de gestão é o atendimento das demandas da sociedade, sejam elas em educação, saúde, moradia, segurança, dentre outras frentes de atuação.

O trabalho da gestão pública consiste em prover a entrega de bens e principalmente de serviços para a comunidade, com o intuito de promover o seu bem comum. É oportuno frisar que estas ações de gestão são executadas sob a égide da moralidade (BRAUN; MUELLER, 2014). Noutras palavras, desde o planejamento até a entrega dos serviços para a população, cada passo dado pelo gestor público deve ser congruente com a enormidade de leis, normas, instruções normativas, portarias e demais instrumentos legais que regem a sua atuação. O respeito a estes regramentos legais é necessário por dois motivos. O primeiro é que o trabalho da gestão pública está sujeito a fiscalizações e vistorias periódicas de órgãos como o Tribunal de Contas dos estados, por exemplo. Uma eventual irregularidade arranharia a imagem institucional da gestão pública. O segundo motivo diz respeito a própria probidade administrativa, sem a qual os precedentes para a ocorrência de desvios de recursos se tornam mais latentes.

Estar sujeito a diversas legislações não pode servir de argumento para que a gestão pública seja engessada ou pouco propensa a inovações. Dentre os princípios constitucionais que regem a atuação dos gestores públicos, destaca-se o princípio da eficiência. De maneira sintetizada, este pilar pressupõe que a gestão pública deve utilizar seus recursos de maneira diligente para gerar os resultados esperados pela sociedade ao menor custo possível (BRASIL,

1998). Aqui é possível outro item que constitui a essência do ato de gerenciar processos: a habilidade de gerar resultados, mesmo com recursos escassos (SILVA, 2019).

Assim como acontece nas organizações privadas, há um elemento primordial para que a gestão pública possa cumprir de forma indubitável com seus propósitos: as pessoas. Ocorre que dentre os recursos existentes, o ser humano é justamente o mais difícil de ser gerenciado (SILVA et al., 2019; NASCIMENTO-E-SILVA, 2011). Isto pressupõe que os gestores públicos precisam ser também líderes de seus times para manter os seus liderados engajados o suficiente para realizar as atividades necessárias a consecução dos objetivos institucionais. Na seara pública, o trabalho em equipe e a inovação precisam ser estimulados constantemente para que a cultura da manutenção do *status quo* da atuação morosa e pouco eficiente dos órgãos públicos seja suplantada (URPIA; SARTORI; MACHADO, 2020).

Pode-se dizer que a gestão pública é formada por atividades técnicas e políticas (GAMARRA, 2012). Quando vista pela perspectiva técnica, a gestão pública abarca os estudos e levantamentos necessários para detectar as reais necessidades da população. São estes dados que suportam todo o processo decisório pertinente a formulação das políticas públicas e programas de governo (URBAN, 2020). Já no que se refere ao prisma político, a gestão pública depende da habilidade relacional e negocial de seus representantes para garantir que sejam aprovados os orçamentos que irão viabilizar a realização dos projetos que ao serem materializados beneficiarão os cidadãos. Este caráter técnico e político da gestão pública é concomitante e demonstra que os gestores públicos devem conhecer com precisão como funcionam os processos de sua função para poder negociar suas demandas com mais propriedade e assertividade.

A prática da gestão pública exige que seus mandatários demonstrem habilidade para atender diversas frentes de trabalho. Dentre as principais demandas, destacam-se: a) a promulgação de leis e publicação de decretos; b) determinar qual é a melhor solução para cada problema existente nas áreas de educação, segurança, saúde e demais áreas de atuação; c) recebimento e resposta para críticas e reclamações; d) planejamento e execução de obras de infraestrutura (estradas, pontes, viadutos, dentre outros); e) emissões de licenças, e; f) definição de procedimentos que irão nortear os processos afetos a sua gestão (KABIRU, 2020). Embora a maioria destas ações sejam burocráticas, o gestor público precisa demonstrar uma atitude diligente e proativa não somente para a população, mas também para servidores, ocupantes de cargos de chefia, fornecedores, demais governos e órgãos de controle.

Infere-se que a gestão pública pode ser compreendida como a coordenação de ações individuais e coletivas com a finalidade de fazer acontecer as políticas públicas idealizadas por um determinado governo. Para que a operacionalização destas políticas possa lograr êxito, faz-se necessário gerenciar o trabalho dos recursos humanos, os quais por sua vez são responsáveis por prover todo o suporte administrativo e técnico pertinente a atuação do gestor público (HARRIS; DARMAWAN; TJHAJONO, 2020; IBRAHIM, 2013).

Outro item basilar para que o trabalho dos gestores públicos seja vitorioso é a atenção incontestante aos princípios éticos inerentes a sua função. As ações da gestão pública em sua essência são voltadas para a melhoria da qualidade de vida da população. Isto se dá através dos atos administrativos, que por sua vez são atos jurídicos cujo teor explana as decisões do gestor público sobre determinado tema. É necessário que a ética esteja presente em todas as ações da gestão pública para que não aconteça algo que infelizmente é muito comum no Brasil: os desvios de recursos públicos (KONZEN; OLIVEIRA; RAMADAN, 2019). Quando os interesses individuais se sobrepõem ao bem-estar coletivo, há aí um perigoso precedente para que uma série de disfunções na gestão pública se concretizem na prática, o que por sua vez irá gerar desperdícios e insatisfação por parte da população.

Por outro lado, quando há o devido respeito a ética na condução da gestão pública, a probabilidade de consecução do objetivo de gerar serviços públicos de qualidade se eleva. Para que isto ocorra, faz-se necessária a existência da cooperação na execução dos processos conexos a gestão pública (MASDIN; MULU, 2018). Assim como ocorre nas organizações privadas, a materialização dos objetivos depende do trabalho de muitas pessoas. Para efeito de exemplificação: a construção de uma escola irá demandar o esforço dos engenheiros para fazer o projeto, dos compradores para licitar o contrato, do setor financeiro para fazer os pagamentos, do departamento de contratos para fiscalizar o serviço da obra e do setor jurídico para resolver qualquer situação que seja direcionada para o campo judicial, isto só para citar algumas das muitas partes interessadas nesta frente de trabalho.

Para o presente estudo, pode-se depreender que a gestão pública consiste na coordenação de processos cujo objetivo principal é a geração de bens e serviços que ao serem entregues para a população, irão melhorar a sua qualidade de vida. O trabalho dos gestores públicos se dá mediante a necessidade do respeito incontestante a todas as legislações que são pertinentes à sua atuação. Como todo administrador, o gestor público precisa coordenar corretamente os recursos disponíveis para poder fazer com que as políticas públicas e os programas de governo apresentem os resultados esperados. As ações tomadas pela gestão

pública são operacionalizadas com a finalidade de gerar benefícios para a população, a qual é a principal parte interessada no trabalho eficiente e profícuo dos gestores públicos.

2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A política de educação superior no Brasil está definida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) aprovada pelo Congresso Federal e também por alguns artigos da Constituição Federal (BRASIL, 1988; 1996). A LDB do Brasil define as universidades como:

Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, tendo como características: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral (BRASIL, 1996, p.16).

Além desta lei, no Brasil as universidades são reconhecidas pela Constituição Federal (CF) de 1988, na qual o Art. 207, destaca que: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (BRASIL, 1988). De acordo com Silva (2017), a Constituição Federal reconhece a organização universitária, apontando que o ensino, a pesquisa e a extensão não podem ser separadas, além ainda da CF proporcionar autonomia às universidades.

Os estudos de Inácio, Nascimento-e-Silva e Melo (2020a, p.61) definem a universidade como:

[...] um espaço físico e extrafísico de produção e disseminação do conhecimento. A dimensão física corresponde aos aspectos visíveis, apreendidos pelos sentidos, tais como os espaços físicos onde se encontram suas instalações, enquanto a dimensão extrafísica diz respeito às dimensões simbólicas, intangíveis, mas imagináveis, como a cultura científica, sua reputação e similares. Nesses espaços físicos e extrafísicos são produzidos conhecimentos sobre os fatos e fenômenos do mundo que depois são transmitidos de diversas formas, tanto através do ensino quanto da extensão.

Moritz e seus colaboradores (2012), apontam que a universidade possui objetivos extensos, complexos e variados, além de ser multidisciplinar, gestora de recursos intelectuais, capaz de gerar e disseminar conhecimento, propagar debates e etc. Isto quer dizer que a sua administração passa a ser também complexa, não podendo apenas aplicar as técnicas usadas com sucesso de outras organizações. Sendo assim, a universidade passa por constantes

aprimoramentos, exigindo de “[...] seus gestores, servidores técnicos e docentes, capacidade de ação, de mudar, de aplicar diferentes estratégias, de vencer a cultura enraizada da repetição de antigas técnicas” (MORITZ et al., p. 231, 2012). De fato, as instituições de ensino superior possuem um público bastante diversificado que precisa atender e satisfazer, formado por alunos, pesquisadores, governo e setor privado, comunidade e ex-alunos (MURPHY, 2003), além de servidores docentes, técnicos administrativos e a comunidade em geral.

Noutras palavras, a universidade é vista como a casa do conhecimento, a partir do qual ela desenvolve suas atividades. Do mesmo modo, suas funções de ensino, pesquisa e extensão se relacionam com o ambiente externo, requerendo, portanto, uma organização diferenciada (SANTOS; PEREIRA, 2012). Seguindo esta mesma lógica, Meyer Júnior e Lopes (2015) acreditam que devido a sua complexidade, os gestores universitários têm como grande desafio, a aplicação de uma gestão envolta por diversas variáveis. Para estes autores, os administradores universitários precisam ser “capazes de combinar, em suas práticas, arte e ciência, racionalidade e intuição, criatividade e inovação, com coragem e sensibilidade suficientes para tomar decisões”, sendo que muitas vezes não encontrarão uma operação nos modelos conhecidos no mundo empresarial (MEYER JÚNIOR; LOPES, p. 41, 2015). Neste sentido:

O que torna a administração universitária um desafio para os seus administradores é o fato de ainda não existir uma “teoria da administração universitária” que possa ser utilizada para administrar este sistema complexo sob a ótica estrutural, acadêmica, social e até mesmo política. A própria administração, a exemplo de outras áreas das ciências sociais aplicadas, ainda carece de teoria e métodos próprios valendo-se da contribuição de outras áreas do conhecimento ao longo do tempo, num esforço de formar uma base de sustentação teórica e metodológica (MEYER JÚNIOR, 2014, p. 16).

A falta de uma teoria própria acaba sendo um dos pontos críticos da gestão universitária (MEYER JÚNIOR, 2014). Por isso, os gestores universitários precisam saber “ajustar métodos, abordagens e práticas às especificidades das organizações acadêmicas” (MEYER JÚNIOR; LOPES, p.43, 2015). O fato é que a gestão universitária é marcada por desafios, os quais são configurados como compromissos da instituição, tanto em termos educacionais como em termos sociais (RIBEIRO, 2014). Adicionalmente, Schlickmann (2013, p.52), afirma que a administração universitária pode ser definida como um “[...] processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros das organizações de educação superior, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir seus objetivos”.

A administração universitária possui três papéis principais: o acadêmico, criando um ambiente favorável para que o ensino e a pesquisa sejam desenvolvidos; o econômico-financeiro, gerenciando os recursos desde sua captação até a alocação, bem como seu patrimônio e capital, de modo que, a instituição possa se desenvolver, o que inclui alocar os recursos conforme a prioridade da instituição; e por fim, o social, desenvolvendo projetos para atender as demandas da comunidade (MEYER JÚNIOR, 2003).

Todavia, o gestor universitário não está sozinho nas tomadas de decisão. Dito de outra forma, o dirigente universitário não pode tomar uma decisão a partir do que ele considera mais adequado, já que a gestão universitária é amparada pelos colegiados, enquanto órgãos consultivos e deliberativos, a fim de construir um modelo de gestão mais democrático e partilhado, de modo a manter as exigências sociais, políticas, culturais e econômicas (RIBEIRO, 2014).

Embora tenha uma estrutura hierárquica fragmentada, as universidades são organizações burocráticas. Logo, para Santos e Pereira (2012, p.23):

[...] a burocracia constitui estrutura formal e racionalmente organizada, onde todas as atividades estão funcionalmente relacionadas aos propósitos gerais da organização. O alto grau de formalização e os rígidos procedimentos dificultam e restringem uma passagem rápida do mundo das ideias (impulso) à decisão (ação). Estas características estruturais somadas a uma cultura organizacional, que inibe a criatividade e defende a manutenção do estado das coisas, fazem com que as mudanças se deem de forma lenta.

Na visão weberiana, a burocracia é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo sua função especializada (MOTTA, VASCONCELOS, 2017). Neste sentido, na concepção weberiana, o termo burocracia não tem o significado pejorativo, como usado popularmente, mas sim um sentido técnico voltado para a eficiência (SANTOS, PEREIRA, 2012). Adicionalmente, a burocracia permite que as funções e as competências sejam estabelecidas por lei, criando-se impessoalidade nas relações, tornando os objetivos explícitos e com estrutura formal, além de direitos e deveres baseados no princípio da igualdade burocrática, evitando assim, o clientelismo (MOTTA, VASCONCELOS, 2017).

Por outro lado, não há mais espaço nas universidades para o gestor tido como burocrático, aquele personagem que concentra em suas mãos todo o poder decisório. Considera-se que este tipo específico de dirigente não deva possuir a visão necessária para compreender a dinâmica e as inovações do ensino superior. Uma destas dinâmicas é justamente a gestão colegiada prevista nos estatutos das universidades (RIBEIRO, 2014).

Entretanto “[...] a elaboração de estratégias e incorporação de novas posturas dentro da universidade é um processo lento, [...], a vontade de mudar não parte de um todo e sim de uma minoria que anseia pela mudança (MORITZ et al., 2012, p.231).

Contudo, para se ter sucesso, uma instituição, incluindo a de ensino superior, precisa ter a capacidade de se adaptar ao ambiente social, bem como responder aos desafios e exigências de um mundo globalizado. Além disso, precisa demonstrar habilidade em perseguir seus objetivos para contribuir com desenvolvimento e garantir seus compromissos firmados com a sociedade. Neste sentido, a universidade precisa se atentar às ameaças e intervir, adotando estratégias de sobrevivência e modernização diante dos desafios (RIBEIRO, 2014).

As instituições de ensino superior estão percebendo que é necessário pensar em práticas apropriadas para suplantar as adversidades atuais. Assim, o foco da gestão universitária deve ser nos impactos gerados pela responsabilidade social das instituições de ensino superior, tanto no seu funcionamento quanto na sua formação acadêmica (RIBEIRO, 2014). Notavelmente, as instituições de ensino superior brasileiras têm sofrido diversas críticas ao longo da sua trajetória, sendo questionada desde seus reais objetivos, sua estrutura enrijecida e burocrática, sua pouca eficiência na utilização dos recursos, sua qualidade do ensino e até mesmo o pouco retorno à sociedade (MEYER JÚNIOR, 2003).

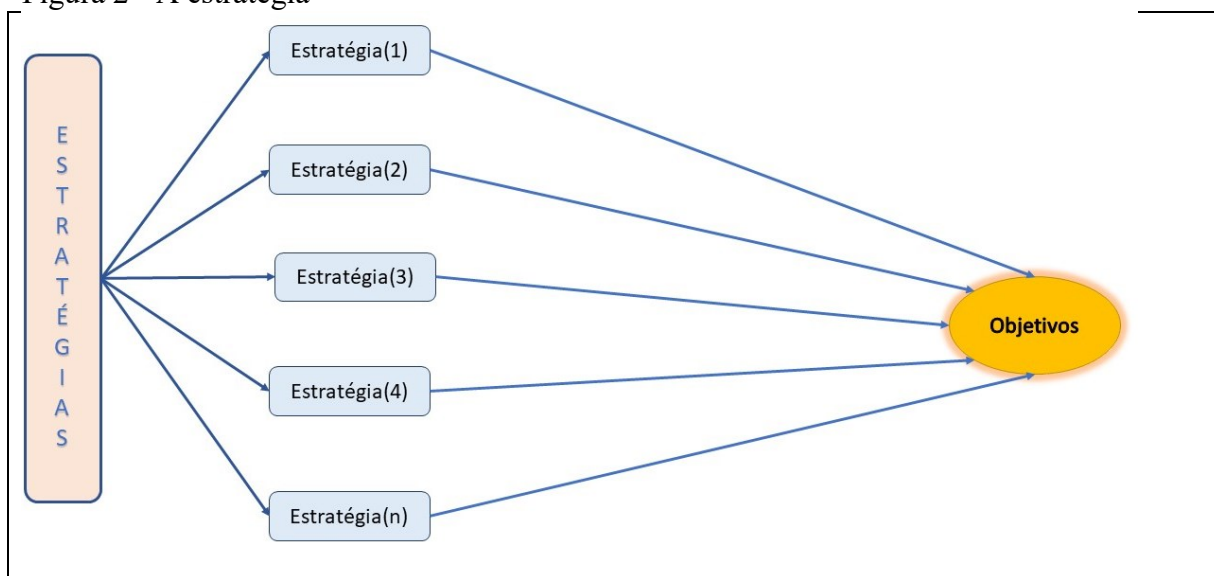
Por fim, Meyer Júnior e Lopes (2015), apontam que além da função social do Ensino Superior, em que a prestação de contas à sociedade é uma das responsabilidades da administração universitária, devido ao uso de recursos públicos, pesa-se também a qualidade da prestação dos serviços educacionais, cabendo ao gestor universitário a função de “supervisionar, conduzir e mediar uma comunidade extremamente heterogênea de professores, alunos e funcionários, agrupados em unidades acadêmicas quase autônomas” (MEYER JÚNIOR; LOPES, p.43, 2015). Corroborando com a afirmação, Meyer Júnior (2003) afirma que as instituições universitárias possuem uma estrutura complexa que não lhes permitem uma administração improvisada e amadora, sustentada no bom senso e nas experiências já vivenciadas. A administração universitária precisa ser mais racional e ágil, com critérios de eficiência e eficácia organizacionais, ter leveza na sua estrutura, ser produtiva e competitiva, mas com foco no papel acadêmico e social que a instituição possui.

2.3 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

O conceito de estratégia possui vários significados e definições, sendo diferente em sua amplitude e complexidade. Um conceito bem definido do que é estratégia faz diferença para toda e qualquer instituição ou organização na hora de realizar seu planejamento e propor ações. Entender as diferentes definições contribui para se ter sucesso na prática. Isto é, a definição de estratégia pode variar de pessoa para pessoa, pode ser alterada com o tempo e pode possuir inúmeros significados, indo desde os mais abrangentes até aos mais detalhados, tornando seu conceito complexo e cheio de subjetividade (MAINARDES; FERREIRA; RAPOSO, 2012).

A Figura 2 aponta que a estratégia é um caminho constituído por um conjunto de micro estratégias ou micro ações que levam a instituição a atingir seus objetivos. Para muitos autores a estratégia pode ser considerada um caminho mais adequado a ser realizado para que a organização alcance seus objetivos, desafios e metas (GÜNTHER, 2011; OLIVEIRA, 2011; LEMOS et al., 2004). Evidentemente que a maneira como uma estratégia é criada e se efetiva é diferente em cada organização, sendo resultado da combinação dos fatores externos e dos fatores internos que acabam tornando cada situação específica. Mas é através de um plano que o processo de formação da estratégia se formaliza. O plano é o instrumento fundamental para se obter sucesso na gestão (SILVA, 2019).

Figura 2 - A estratégia



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

As micro estratégias ou micro ações acabam sendo resultado de práticas menores, até mesmo individuais e que impactam no desempenho da organização. Por isso, a estratégia nas

organizações deve se basear em estudos que permitam conhecer com profundidade a organização e o objetivo que se deseja atingir, gerando uma contribuição efetiva para a melhoria do desempenho da organização. É natural que todo gestor trace um caminho, um percurso para chegar ao objetivo desejado. Decerto essa trajetória incluirá variáveis que sofrerão interação com o ambiente interno e externo. E é através desse caminho que se torna mais rápido e possível atingir determinado objetivo (JÚLIO, 2005). Desta forma, num primeiro momento, faz-se necessário, explorar a definição conceitual de estratégia e em seguida a definição operacional relacionada aos atributos, partes e características deste fenômeno.

2.3.1 Entendendo a estratégia

Chamamos de estratégia a maneira como a organização se relaciona com o ambiente externo. Trata-se de um conceito de emprego tanto acadêmico quanto empresarial. De acordo com Mckean (2012, p.35):

[...] estratégia é a criação de um plano de alto nível com informações sobre como executar as metas estabelecidas. Entretanto, no contexto empresarial, o conceito de estratégia é mais bem definido como um plano alcançável de longo prazo, capaz de oferecer vantagem competitiva a uma empresa no futuro, tomando como base as tendências previstas e os hábitos de compra dos clientes.

As mudanças no ambiente externo e conseqüentemente no ambiente interno das organizações ocorrem rapidamente e os gestores precisam estar preparados para que as estratégias se adequem constantemente. É um grande desafio conduzir uma organização em ambientes tão dinâmicos, que se modificam rapidamente por meio de aspectos políticos, econômicos e tecnológicos.

A partir de uma busca detalhada na literatura nacional e internacional, Inácio, Nascimento-e-Silva e Melo (2020b) chegaram à conclusão de que as definições conceituais existentes mostram que a estratégia vista como plano e como conjunto são as mais frequentes. De acordo com estes autores:

[...] um plano é uma intenção, um projeto, um modelo daquilo que se deseja, planeja, em outras palavras, um plano é um documento, no qual se registra o planejamento, como também define as ações a serem tomadas. Já o conjunto diz respeito a totalidade de elementos, ações, escolhas, objetivos que precisam ocorrer simultaneamente (INÁCIO, NASCIMENTO-E-SILVA, MELO, 2020b, p. 140).

Desta forma, pensar em um plano é pensar no propósito da organização. Este propósito faz parte da base estratégica, formado pela visão, missão, abrangência (limitações

reais ou auto impostas para a atuação da organização, podendo ser geográfica, temporal, legal), princípios e valores e também pela opção estratégica (reunir atenção, foco, busca por excelência em uma única opção). Isso significa dizer que existe um conjunto de elementos norteadores que apontam o que a organização deseja ser no futuro (COSTA, 2007). Adicionalmente, Luecke (2008) afirma que a estratégia permite que a organização obtenha maior vantagem com relação às outras organizações, já que por meio dela é possível entender a missão, a visão e como fazer para atingir os objetivos.

Inácio, Nascimento-e-Silva e Melo (2020b) também afirmam que a literatura apresenta outros termos de equivalência considerável sobre estratégia. Por exemplo, a estratégia definida como metas e objetivos, como um caminho, como um padrão, como planejamento ou ainda como um processo. Parece não haver uma visão unânime. Por outro lado, “[...] uma análise mais detida leva à percepção de que planejamento, determinação de metas, plano e ferramenta fazem parte de um conjunto de ações a serem desenvolvidas numa organização” (INÁCIO; NASCIMENTO-E-SILVA; MELO, 2020b, p. 141). Assim, os termos de equivalência parecem se complementar: a estratégia está relacionada a um conjunto de ações para que as metas e os objetivos elaborados no planejamento sejam executados através de ferramentas e de um plano (INÁCIO; NASCIMENTO-E-SILVA; MELO, 2020b).

Evidentemente, o plano constitui a estratégia a ser adotada, integrando as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização. O plano possibilita e facilita que as ideias desenvolvidas sejam executadas (MINTZBERG; QUINN, 2001). Segundo Mckean (2012), a estratégia está diretamente relacionada em pensar no futuro da organização, mapeando o passo-a-passo para de fato poder alcançá-lo, sendo a comunicação clara, um fator primordial.

De acordo com os estudos de Inácio, Nascimento-e-Silva e Melo (2020b), a característica com maior incidência na literatura sobre estratégia é que ela busca atingir os objetivos, seguida de se ter vantagem competitiva. Contudo, a estratégia também tem como atributo as metas, políticas, ações e a busca por resultados. Segundo os autores isso significa dizer que “[...] a estratégia é um plano e um conjunto de elementos, ações, escolhas que busca atingir objetivos traçados” (INÁCIO, NASCIMENTO-E-SILVA, MELO, 2020b, p. 143).

Adotando-se uma estratégia competitiva é possível escolher, de maneira intencional, um conjunto de atividades que possam oferecer valor único para o público-alvo. Destaca-se que o foco da estratégia está nas atividades, ou seja, são as escolhas de como realizar as atividades que farão a diferença com a concorrência (PORTER, 1996). Além disso, a

instituição/organização deve adotar posições estratégicas [...]. Qualquer que seja o posicionamento adotado: variedade, necessidade ou acesso, ou ainda, alguma combinação dos três - ele sempre exigirá um conjunto de atividades pensadas para aquela situação (PORTER, 1996).

Neste sentido, a estratégia é a elaboração de uma posição única e valiosa, capaz de envolver um conjunto de diferentes atividades. Se existisse uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. Ainda assim, destaca-se que a essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que são diferentes daquelas praticadas pela concorrência, a fim de promover uma vantagem competitiva. Escolher uma posição única, não é suficiente para garantir uma vantagem que se mostre como sólida e sustentável. Uma única posição, mesmo que valiosa, pode ser imitada por outros. Muitas vezes ocorrem os *trade-offs* (restrição à capacidade de escolha entre duas coisas boas), podendo ocorrer por inconsistências na imagem ou reputação, ou seja, uma instituição/organização conhecida por fornecer um tipo de valor pode não ter credibilidade e confundir os clientes, se for oferecer outro tipo de valor. Construir uma imagem ou reputação tem custos elevados (PORTER, 1996).

Além disso, os *trade-offs* surgem das atividades próprias. Posições diferentes (com suas atividades sob medida) exigem diferentes configurações de comportamento, de habilidades, de sistemas de manejo, etc. Os posicionamentos *trade-offs* estão presentes na competição e são essenciais para a estratégia. Eles criam a necessidade de escolha e propositadamente limitam o que uma instituição/organização oferece (PORTER, 1996). A estratégia é também, fazer *trade-offs* na competição. A essência da estratégia é escolher o que não fazer. Desta forma, sem *trade-offs*, não haveria a necessidade de escolha e, portanto, não haveria a necessidade de estratégia.

As escolhas de posicionamento determinam não apenas quais atividades a instituição/organização deverá executar e como ela irá configurar atividades individuais, mas também como as atividades se relacionam entre si. Embora a eficácia operacional esteja relacionada a atingir a excelência em atividades individuais, ou funções, a estratégia é sobre a combinação das atividades. A vantagem competitiva está diretamente relacionada com a maneira de como as atividades encaixam e reforçam entre si. É importante que haja coordenação e troca de informações em todas as atividades da instituição/organização para eliminar a redundância e minimizar o desperdício de esforços de forma a otimizar esforços. Cabe a instituição/organização criar mecanismos para melhorar a eficácia operacional. Às

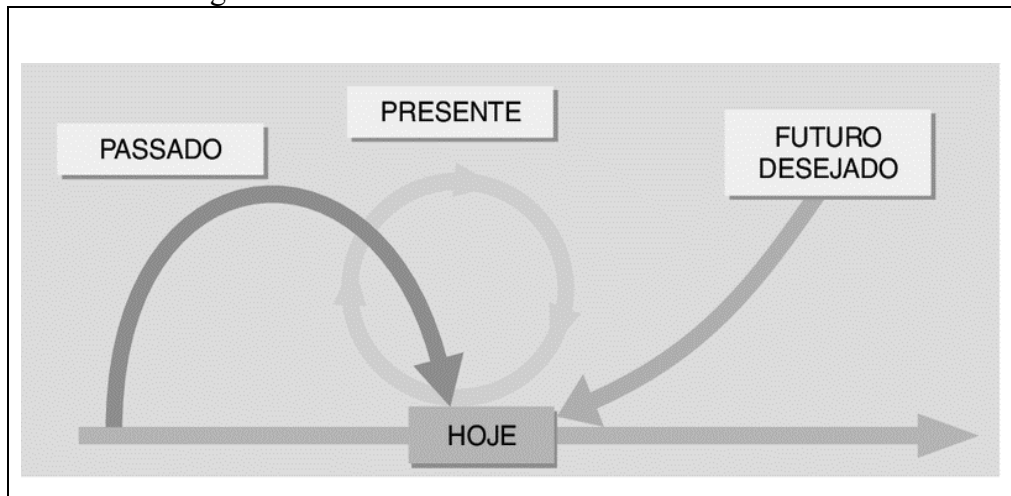
vezes, os ajustes são necessários para melhorar o desempenho e chamar menos atenção para possíveis fraquezas existentes (PORTER, 1996).

Assim, para que a estratégia consiga lograr êxito, é necessário que a instituição/organização tenha bem definida suas intenções, com etapas bem detalhadas, de modo que não haja dúvida sobre o que foi desejado antes que as ações sejam feitas. A estratégia faz parte de uma ação coletiva, sendo as intenções organizacionais comuns a praticamente todos os envolvidos. As intenções coletivas devem ser realizadas exatamente como planejado, o que significa que nenhuma força externa (mercado, tecnologia, política, etc) deveria interferir nessas intenções. O ambiente deve ser perfeitamente previsível ou então, estar sob o controle completo da instituição/organização (MINTZBERG; WATERS, 1985).

A partir do planejamento, a instituição/organização possui intenções claras e articuladas, apoiadas por controles formais para garantir uma ação efetiva, em um ambiente que é condescendente. Isso quer dizer que na estratégia planejada, os gestores devem formular as intenções detalhadamente e trabalhar para que sua implementação por meio da ação coletiva aconteça com um mínimo de distorção. Para garantir que isso ocorra, os gestores devem primeiro articular suas intenções na forma de um plano, para minimizar as distorções, antecipando situações que possam impedir a sua realização. Aqueles que estão fora do processo de planejamento podem agir, mas não podem decidir. Os programas que orientam o seu comportamento são incorporados ao plano (MINTZBERG, WATERS, 1985). Por fim, a estratégia torna as escolhas sobre o que não fazer tão importante quanto as escolhas sobre o que fazer. A estratégia requer disciplina constante e uma comunicação clara (PORTER, 1996).

Evidentemente, o estrategista precisa pensar o presente, porém olhando o futuro, por meio de uma mentalidade mais criativa e imaginativa. Isto só é possível à medida que o estrategista consegue imaginar um futuro desejável, acreditando que ele é possível e a partir de lá, olhar para o presente, o hoje, de modo a idealizar o que é necessário ser feito no presente para que o futuro desejado se concretize. Portanto, o grande desafio é desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente, a partir do futuro e não o contrário (COSTA, 2012). A Figura 3 ilustra a atitude estratégica como meio de olhar o presente com os olhos a partir do futuro pretendido.

Figura 3 Atitude estratégica



Fonte: Costa (2012, p.13).

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001, p. 25), “[...] a estratégia lida não apenas com o imprevisível, mas também com o *desconhecido*”, por isso, a estratégia deve ser orientada por fatos sobre a empresa, seus rivais e consumidores, por exemplo (DRANOVE; MARCIANO, 2007). Por outro lado, a estratégia é formada no momento de desenvolvimento do planejamento estratégico formal, já que para esses planejadores a realidade é previsível, certa, objetiva, estática e concluída (ANDRADE; AMBONI, 2010). Ela é algo grande, significando comprometimento de longo prazo para a organização (GREENWALD; KAHN, 2006). Além disso, os alicerces estratégicos da organização são formados por sua visão, missão, abrangência, princípios e valores e opção estratégica (COSTA, 2007). No mais, são características da estratégia: criar vantagem competitiva, ser inovadora e criativa, ser coerente, ter compromisso com as pessoas envolvidas, ser viável e compatível com os recursos, basear-se na análise do ambiente.

Costa (2012) apresenta outros desafios que se mostram como obstáculos e dificuldades a serem enfrentados, enfatizando que o grande desafio é a dificuldade de percepção, impedindo a visualização dos riscos e das oportunidades. Também apresenta o desafio das mudanças da estratégia, no qual podem ocorrer mudanças tecnológicas, no estilo de vida, leis e regulamentos ou opinião pública, por exemplo, impactando em grandes oportunidades ou grandes ameaças para a organização. Além disso, existem os obstáculos culturais, onde a cultura em uma organização é a maneira de fazer as coisas. No entanto, essas verdades e crenças consideradas pela organização podem tornar-se um obstáculo para o pensamento e para a ação de transformação estratégica para o futuro.

Existem ainda, de acordo com Costa (2007), os obstáculos organizacionais e os gerenciais. Entende-se que os obstáculos organizacionais estão relacionados a estrutura da organização. Com o passar dos anos, a estrutura que no passado foi capaz de levar a empresa ao sucesso, hoje, pode estar inadequada devido às mudanças no ambiente interno e externo à organização, podendo levar a empresa ao fracasso. Já os obstáculos gerenciais são aqueles relacionados ao modo de agir, decidir, fixar prioridades, dar ordens, acompanhar resultados, avaliar, etc.

Para Ference e Thurman (2012), existem outros exemplos típicos relacionados ao desafio da implementação da estratégia, sendo eles: falta de capacidade (estrutura para empregar novas tecnologias); ausência de demanda (consciência pública e de demanda para materiais antes de lançar um novo produto); escassez de recursos (estabelecimento de alianças com fornecedores e distribuidores) e por fim, falta de credibilidade (entender as questões que preocupam o público). Ademais, os desafios e obstáculos precisam ser removidos ou superados e quando necessário, implementados. Os desafios podem ocorrer e é imprescindível que os gestores e toda a organização estejam preparados para vencer esses obstáculos que vierem a surgir.

2.3.2 Estratégia na Gestão Universitária

A estratégia, como abordagem gerencial, tem se constituído em experiência relativamente recente em organizações universitárias brasileiras (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). As universidades brasileiras, de acordo com Meyer Junior, Pascucci e Mangolin (2012), têm enfrentado frequentemente diversos desafios provocados por mudanças no ambiente. Por conseguinte, acabam por precisar se adaptar às novas demandas do mercado, além das exigências do público com o qual ela interage. Em outras palavras, as universidades precisam buscar estratégias e práticas organizacionais que tornem suas atividades mais sustentáveis a longo prazo (GARCIA, 2011). Logo, como ensinam Meyer Júnior, Pascucci e Mangolin (2012, p. 50), as universidades:

[...] têm sido pressionadas a reverem sua gestão e buscarem formas mais eficientes e eficazes de atuação. Entre os motivos, destacam-se as constantes mudanças na política educacional, as demandas do setor produtivo, as flutuações na demanda por cursos e as renovadas necessidades e expectativas dos alunos. Isto tem feito com que estas instituições se lancem à busca de um gerenciamento estratégico que lhes permita melhor definição de objetivos, estabelecimento de prioridades, uso mais adequado dos recursos e, em especial, a materialização das estratégias. Assim, um

dos aspectos críticos da gestão universitária tem sido a prática de estratégias que permitam a esse tipo de organização alcançar o desempenho desejado e se manter competitiva no setor.

Zanelli (2019) corrobora com isto, afirmando que as mudanças na tecnologia, legislação, competências e itens semelhantes exigem um esforço para que os objetivos da organização sejam realizados. Fazer o maior número de pessoas contribuir com sua inteligência e buscar a criatividade de todos os participantes da comunidade organizacional é um fator indispensável.

Um dos problemas existentes é que as universidades brasileiras tem desenhado seus planos estratégicos baseado em modelos e paradigmas racionais inspirados na realidade de empresas. No entanto, quando são aplicados em organizações universitárias, acabam não apresentando resultados efetivos, por possuir objetivos divergentes dos das empresas. Notavelmente, a transformação de intenções em ações, tem sido um grande desafio para os gestores universitários (MEYER JÚNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

As universidades adotaram os conselhos universitários, de curadores e de ensino, pesquisa e extensão como órgãos superiores deliberativos. A reitoria é o órgão superior executivo, dirigida pelo reitor e composta pelas pró-reitorias, diretorias das unidades administrativas e órgãos de apoio e de assessoria. Os conselhos departamentais e coordenações didáticas dos cursos surgiram como órgãos deliberativos setoriais das unidades acadêmicas; tendo, como órgãos executivos setoriais, os centros, as faculdades, institutos ou escolas (adotados pela maioria das universidades, embora a legislação tenha tornado seu uso opcional), geridos por um diretor e composto por um conjunto de departamentos das áreas de conhecimentos afins; os departamentos, geridos por um chefe e compostos pelos professores vinculados à sua área de conhecimento, e as coordenações dos cursos. As universidades são instituições eminentemente políticas, em razão, principalmente, do caráter eletivo dos cargos diretivos, desde o reitor até os coordenadores de curso. Portanto, as coalizões dominantes fazem escolhas estratégicas que, além de visar o desenvolvimento da universidade, visam também a manutenção no poder (ZANELLI, 2019, p.3).

Nas universidades os gestores não tomam decisões importantes sozinhos: eles realizam reuniões para debater os assuntos, gerando no final de cada debate uma concordância de ideias. A universidade é uma organização complexa pela variedade de objetivos, personalidade jurídica própria, responsabilidade pública, por exemplo, desenvolvendo uma estrutura própria formada pelo ensino, pesquisa e extensão. Desta forma, faz-se necessário desenvolver uma gestão estratégica capaz de aproximar os níveis de decisão aos níveis de execução, através do desenvolvimento da estratégica e conseqüentemente, a realização dos objetivos, sendo eles: a produção do conhecimento e a promoção da inovação de bens e serviços (GARCIA, 2011).

Atualmente, a gestão estratégica desenvolvida nas universidades brasileiras tem sido relacionada à chegada de um novo reitor ou de uma nova administração, e sua prática frequentemente está associada à elaboração de um plano estratégico, um documento formal, de caráter político e institucional, contendo a referência e a justificativa das principais ações da organização. Por outro lado, o plano estratégico cumpre seu papel de legitimar as intenções da nova administração perante a comunidade acadêmica. Infelizmente, essa prática comumente utilizada pelas universidades acaba não sendo suficiente para produzir e materializar as estratégias exigidas por um ambiente tão dinâmico, composto por imprevisibilidade e incertezas do ambiente externo, associados a outros elementos da estrutura organizacional (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

Porém, de acordo com os estudiosos Meyer Junior, Pascucci e Mangolin (2012, p.52):

O trabalho de formação de estratégias nas organizações, por envolver aspectos racionais, emocionais, intuitivos, simbolismos e manobras políticas, não se constitui em atividade simples para os gestores. A materialização de estratégias requer dos gestores uma combinação de conhecimento, experiência, criatividade, sensibilidade, insights, arte e negociação, entre outras habilidades, certamente, mais exigidas e necessárias na gestão de sistemas organizacionais complexos.

Assim, deve fazer parte da gestão universitária a transparência e o diálogo com toda a comunidade acadêmica, podendo dar amplo conhecimento dos objetivos e das estratégias traçadas para que os objetivos sejam alcançados. Ao tornar público, inúmeras ideias podem surgir, facilitando a conquista dos objetivos. Por outro lado, o gestor precisa ter uma visão detalhada, microscópica da organização, como apresenta a estratégia como prática. Além disso, “[...] a partir de elementos da rotina diária é que emergem estratégias, ou ações estratégicas, que não haviam sido previstas ou prescrita” (LAVARDA; CARNEIRO; RESE, 2019, p. 160).

Muito ainda há o que se pensar sobre estratégias nas universidades. Existe um grande amadorismo gerencial (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017; ROMME, 2016), pois, na maioria dos casos, os escolhidos para assumir os mais altos cargos na gestão das universidades acabam não sendo escolhidos por suas habilidades e experiência na gestão de complexas organizações acadêmicas. Nesta mesma lógica, é preciso rever o processo estratégico nas universidades, de forma a agrupar o pensar e o agir, acordado com as decisões da administração e as práticas estratégicas individuais e grupais da área acadêmica (MEYER JÚNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

As estratégias devem estar sempre bem alinhadas com o objetivo da organização, principalmente para prevenir e combater eventuais crises. Nas próximas seções serão abordados os seguintes assuntos: risco e gerenciamento de risco, crise e gerenciamento de crise, de forma a esclarecer e melhor compreender o tema.

2.4 RISCO

Antes de compreender o que é o gerenciamento de riscos, é oportuno conhecer como o termo risco é entendido na literatura científica pertinente. Quando o termo risco é mencionado, geralmente ele é associado a ocorrência de algum evento inesperado ou negativo. Todavia, enfatiza-se que o risco é resultante de um estágio elevado de incertezas, o qual pode culminar tanto em um risco positivo, que por sua vez pode ser considerado como oportunidade para a organização. Já nos casos em que o risco se mostra um fator negativo ele é tido como uma ameaça que pode dificultar ou até mesmo impedir a viabilização da consecução dos objetivos institucionais (CRETU; STEWART; BERENDS, 2011; SCHUYLER, 2001; BASTCHEN, 2018; RABBI; MONTEIRO, 2018).

De maneira sintetizada, riscos representam a probabilidade da ocorrência de alguma situação que ao ser confirmada na prática pode impactar o alcance de um determinado objetivo (TCU, 2018). Os riscos podem ser interpretados como situações incertas que ao se concretizarem na prática produzem efeitos sobre os processos, as pessoas, as informações e a comunicação de uma instituição. A ocorrência de tais efeitos exerce grande influência sobre o ambiente e o resultado final disso é a existência de prejuízos para a organização (BARALDI, 2010). Todavia, é apropriado mencionar que ao serem gerenciados corretamente, os riscos podem ser convertidos em oportunidades que quando detectadas e aproveitadas fazem com que a companhia obtenha vantagens em seu âmbito institucional, relacional e financeiro (SANTOS et al., 2019).

Os riscos podem ser compreendidos como uma categoria de análise que de maneira recorrente é diretamente associada a um grau de incerteza. A ocorrência dos riscos pode acarretar prejuízos de natureza econômica, material e humana (CASTRO et al., 2005).

Para o presente estudo, riscos podem ser considerados como situações inesperadas e conexas a um alto grau de incerteza que podem tanto colaborar como prejudicar a viabilização dos objetivos organizacionais. Quando os riscos se mostram como eventos positivos, entende-se que isso representa uma oportunidade que irá favorecer os planos da organização. Nos

casos em que os riscos representam perigo ou infortúnio, eles são vistos como ameaças com potencial de dificultar ou até mesmo impedir a concretização dos intentos almejados por uma instituição.

2.4.1 Gerenciamento de Riscos

O gerenciamento de riscos consiste em um processo focalizado na identificação, análise, resposta, monitoramento e controle de riscos com vistas a garantir a obtenção dos critérios de qualidade na execução de um projeto (BASTCHEN, 2018; PMI, 2018). A primeira ideia a ser assimilada aqui é a de processo, o qual na visão de Silva (2019) representa uma série de etapas que ao serem executadas de maneira adequada mandatoriamente irão gerar um resultado. No gerenciamento de riscos é nítido o enfoque em detectar cada risco e averiguar qual é o seu grau de impacto sobre a concretização de um projeto ou de um plano gerencial. É esse tratamento adequado a cada risco existente que propiciará para a organização maior probabilidade de alcançar o sucesso em seus projetos.

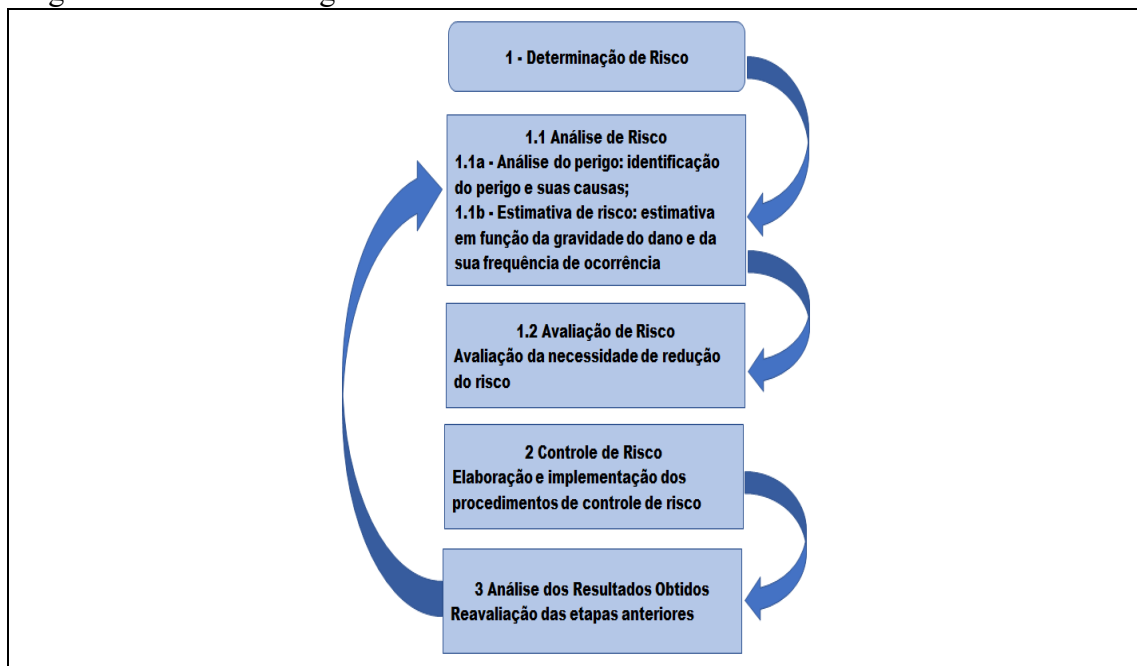
A ausência da prevenção e da análise precisa dos riscos pode fazer com que o andamento das tarefas organizacionais seja marcado por percalços que poderiam perfeitamente ser evitados com um gerenciamento de riscos eficiente. Quando uma instituição ignora ou não pratica de maneira correta sua gestão de riscos, os problemas acabam sendo gestados ao sabor das circunstâncias, o que acaba gerando desperdício de recursos (BILLIG, 2016; OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). Muitas organizações até conseguem planejar de forma minimamente satisfatória projetos de inovação e melhoria de seus processos, mas acabam tendo malogrados como resultado. Tal situação é decorrente de um gerenciamento de riscos deficitário (HUDAKOVA; LAHUTA, 2020).

É por esse motivo que na visão de Withfield (2003) e replicada por Sousa (2018), a gestão de riscos está sendo gradativamente incluída aos elementos basilares das organizações, os quais englobam a missão, a visão e as estratégias. Isso acaba sugerindo que o gerenciamento de riscos não pode ser entendido como um elemento opcional, o qual só é utilizado quando a organização julgar conveniente. É próprio frisar que o gerenciamento de riscos pode ser entendido não somente como uma boa prática gerencial, mas sim como um pilar necessário ao sucesso organizacional, uma vez que os riscos ao serem ignorados podem produzir efeitos altamente indesejáveis que dificultam a consumação dos objetivos almejados por uma instituição.

A prática assertiva do gerenciamento de riscos é relevante, pois, através dela é possível minorar ou até mesmo eliminar a incidência dos riscos que podem acarretar em algum impacto nos recursos que compõem um sistema (SANTOS et al., 2019). Por ser um processo, enfatiza-se que o gerenciamento de riscos está assentado sobre as seguintes atividades: a) identificação dos riscos e dos fatores que colaboraram para a sua existência; b) criação e prática de medidas focalizadas em reduzir os efeitos dos riscos, e; c) avaliação da efetividade das soluções adotadas.

No esquema lógico evidenciado na Figura 4, o primeiro passo do gerenciamento de riscos é representado pela determinação de risco. Essa etapa é dividida em duas subfases. A primeira delas consiste na detecção do risco com vistas a descobrir quais foram os fatores que culminaram na existência do risco, enquanto a segunda subfase visa verificar a dimensão da gravidade dos efeitos e da frequência de ocorrência do risco. A fase de controle do risco é focalizada na criação e instauração de soluções que permitirão o gerenciamento adequado do risco conforme a sua gravidade. A etapa de avaliação no gerenciamento de risco visa comparar se o resultado alcançado através da prática dos procedimentos estabelecidos para tratar os riscos logrou o êxito esperado (JONES et al., 2002; FLORENCE; CALIL, 2005; SANTOS et al., 2019). A Figura 4 demonstra o esquema lógico das principais atividades concernentes ao gerenciamento de riscos.

Figura 4 - Estrutura de gerenciamento de riscos



Fonte: Adaptado pela autora com base em Jones et al. (2002), Florence e Calil (2005) e Santos et al. (2019).

É conveniente destacar a variedade de riscos que pode acometer uma organização. Para efeito de exemplificação, a instabilidade política, riscos operacionais, catástrofes naturais e problemas de produção de um determinado item podem ser considerados como riscos (HUBBARD, 2009; KLEINDORF; SAAD, 2005). Recentemente, um evento inesperado que fez com que todas as organizações reavaliassem suas estratégias de sobrevivência foi a pandemia de Covid-19 (GAMA NETO, 2020; SILVA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). No mundo moderno, a globalização, o mercado marcado por incertezas e a própria característica da mutabilidade em alto grau do ambiente externo faz com que todas as organizações estejam sujeitas a correr riscos que podem inclusive resultar no encerramento de suas atividades (ANNARELLI; NONINO, 2016).

No que concerne à sua nomenclatura, a literatura aponta o gerenciamento de riscos como uma atividade processual, o qual tem na organização o seu principal enfoque. Nas organizações da iniciativa privada, o nome dado a esse instrumento gerencial é a Gestão de Riscos Corporativos. Já nas instituições públicas, um termo apropriado para se referir a esse tema é denominado como Gestão Institucional de Riscos. Entretanto, o termo Gerenciamento de Risco, ou em outros casos, simplesmente Gestão de Riscos é a expressão mais usual para se referir a essa temática (TCU, 2018).

Ao abordar o tema da gestão de riscos é oportuno mencionar o padrão proposto pela *International Organization for Standardization* (ISO). No Brasil, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) publicou a obra intitulada ABNT NBR ISO 31000: 2009 Gestão de Riscos – Princípios e diretrizes. O principal enfoque da referida obra é evidenciar as boas práticas que as organizações devem adotar com vistas a gerenciar corretamente os seus riscos. Um dos destaques pertinentes a essa publicação diz respeito a sua aplicabilidade para a gestão de riscos de qualquer natureza (TCU, 2018; SOUSA, 2018). Os princípios defendidos pela ABNT (2009) são:

a) A gestão de riscos cria e protege valor: quando uma organização passa a gerenciar seus riscos de maneira profissional há a redução de perdas e desperdícios decorrentes da confirmação de eventos inesperados;

b) A gestão de riscos é parte integrante de todos os processos organizacionais: isso sugere que o gerenciamento de riscos deve estar nitidamente incluso nas práticas cotidianas da organização;

c) A gestão de riscos é parte da tomada de decisões: o processo decisório se torna menos improvisado e mais assertivo quando os riscos passam a ser considerados como elementos que influenciam diretamente no sucesso do plano gerencial;

d) A gestão de riscos aborda explicitamente a incerteza: noutras palavras, a gestão de riscos lida diretamente com situações em que o seu estado verdadeiro não é totalmente conhecido (SILVA; BRITO, 2013);

e) A gestão de riscos é sistemática, estruturada e oportuna: esse princípio é mais fácil de ser percebido em organizações que compreendem que a gestão de riscos é parte integrante de seus valores organizacionais;

f) A gestão de riscos baseia-se nas melhores informações disponíveis: nesse princípio é perceptível que a qualidade do gerenciamento de riscos está diretamente relacionada com a qualidade das informações que suportam os processos decisórios;

g) A gestão de riscos é feita sob medida: isso significa que para cada risco é dado um tratamento congruente com a sua real dimensão e gravidade;

h) A gestão de riscos considera fatores humanos e culturais: um processo efetivo de gerenciamento de riscos só é possível com o comprometimento das pessoas e com a vivência de valores culturais diligentes, como, por exemplo, a proatividade e o senso de urgência;

i) A gestão de riscos é transparente e inclusiva: isso significa que a organização realiza a sua administração de riscos sob a égide da higidez e da verdade, além de promover a participação de todos os envolvidos quanto a proposição de ideias que facilitem a suplantação dos riscos;

j) A gestão de riscos é dinâmica, interativa e capaz de reagir a mudanças: nesse princípio a ideia transmitida é que a gestão de riscos não é algo estático, mas sim um instrumento gerencial que se notabiliza pela flexibilidade com vistas a prover as melhores respostas para os riscos identificados, e;

l) A gestão de riscos facilita a melhoria contínua da organização: a lógica desse princípio é a de que quanto mais aprimorado for o processo de gerenciamento de riscos, melhor será a performance da organização e, por conseguinte, melhores serão os resultados concretizados. Em síntese, a melhoria contínua é um conceito conexo ao Sistema Toyota de Produção e tem como base o aperfeiçoamento constante dos processos e a redução de desperdícios (BILLIG, 2016; GRABAN, 2013).

Além da questão da padronização (ABNT, 2009), há uma outra razão que justifica a adoção do gerenciamento de riscos nas organizações, em especial as que são de natureza

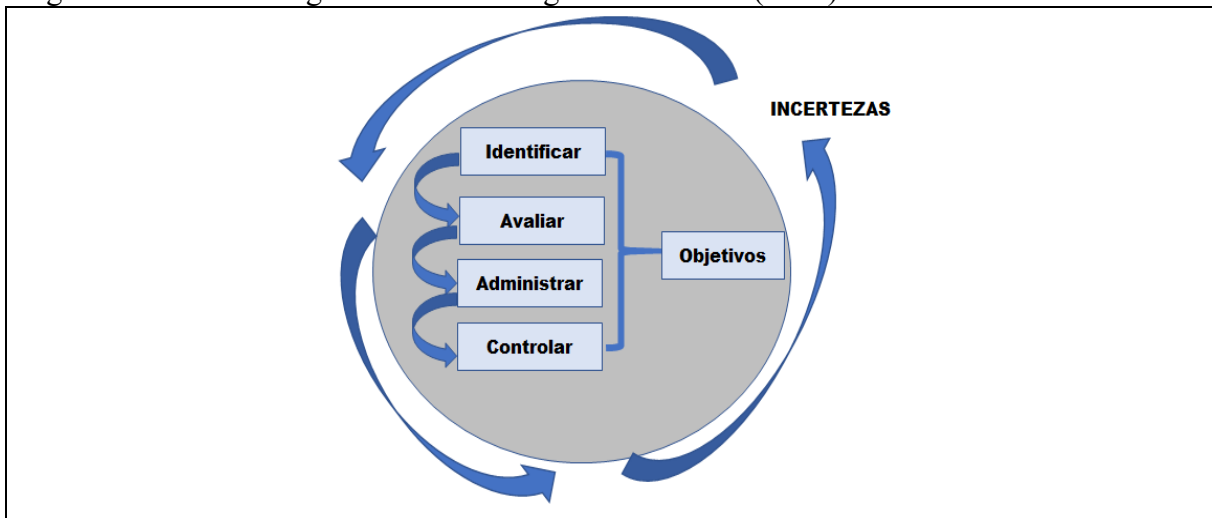
pública. Trata-se da Instrução Normativa Conjunta nº1, cujo enfoque é voltado para estabelecer as normas sobre “[...] controle interno, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal”. (BRASIL, 2016, p.1). Assim, as instituições públicas a partir da promulgação dessa instrução normativa se veem diante do desafio de agregar a gestão de riscos em suas estratégias organizacionais. Em sua competência, tal instrução define o gerenciamento de riscos como “[...] processo para identificar, avaliar, administrar e controlar potenciais eventos ou situações, para fornecer razoável certeza quanto ao alcance dos objetivos da organização” (BRASIL, 2016 p.1). De maneira mais detalhada, mais precisamente em seu Artigo 3ºa referida instrução preconiza o seguinte:

Os órgãos e entidades do Poder Executivo federal deverão implementar, manter, monitorar e revisar os controles internos da gestão, tendo por base a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos que possam impactar a consecução dos objetivos estabelecidos pelo Poder Público. [...] A definição e a operacionalização dos controles internos devem levar em conta os riscos que se pretende mitigar, tendo em vista os objetivos das organizações públicas. Assim, tendo em vista os objetivos estabelecidos pelos órgãos e entidades da administração pública, e os riscos decorrentes de eventos internos ou externos que possam obstaculizar o alcance desses objetivos, devem ser posicionados os controles internos mais adequados para mitigar a probabilidade de ocorrência dos riscos, ou o seu impacto sobre objetivos organizacionais (BRASIL, 2016, p.2).

Na citação supracitada nota-se uma relação entre o gerenciamento de riscos e o controle interno. Considera-se que o controle é a quarta etapa do processo gerencial cujo enfoque é prever e prevenir a incidência de falhas na execução das tarefas programadas para a materialização dos objetivos. Nos casos em que os erros ou defeitos acontecem na prática, compete ao gestor usar a função controle para estabelecer as respostas mais adequadas para evitar que a realização dos intentos organizacionais fique comprometida (SILVA, 2019).

No que se refere ao controle interno, enfatiza-se que seu enfoque principal está em prever sanções que estimulem a prevenção a incidência de desvios de conduta e garantir a integridade no cumprimento dos propósitos organizacionais (LORENZONI; VIEIRA, 2013). Todavia, segundo BRASIL (2016), compete as organizações públicas incrementar seus processos de controle interno com práticas consistentes de gerenciamento de riscos com o intuito de tornar a consecução dos objetivos pretendidos menos vulnerável a ocorrência de eventos indesejados. A Figura 5 descreve o entendimento da Instrução Normativa Conjunta nº 1 sobre gestão de riscos (BRASIL, 2016).

Figura 5- Processo de gestão de riscos segundo BRASIL (2016).



Fonte: Adaptado pela autora com base em BRASIL (2016).

Assim, tanto pelo aspecto da qualidade na execução dos processos como também pelo aspecto normativo, o gerenciamento de riscos é um item a ser considerado pelos gestores públicos. As universidades federais também se incluem nesse particular e como produtoras e disseminadoras de conhecimento também precisam incrementar sua gestão com políticas consistentes de gestão de riscos. Entende-se que a prática correta do gerenciamento de riscos é um fator preponderante para a consecução plena dos objetivos institucionais (ABNT, 2009; BRASIL, 2016). No item a seguir, será abordado a crise e a gestão da crise. De uma maneira geral, a gestão de riscos se relaciona com a gestão de crises, sendo que uma das maneiras de se evitar a crise é utilizar-se de um processo de gestão de risco.

2.5 GERENCIAMENTO DE CRISE

O gerenciamento de crise pode ser definido como um conjunto de ações exercidas pelos gestores, tendo como objetivo evitar, prevenir e solucionar os incidentes de risco que podem comprometer a organização, de modo a recuperar as condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade. Além disso, as boas práticas de crise podem constituir um processo de aprendizado para a organização, desenvolvendo a capacitação dos gestores para evitar novas crises ou reduzir as consequências geradas por elas (SHINYASHIKI; FISCHER; SHINYASHIKI, 2007). Corroborando com esta ideia, Fearn-Banks (2001) afirma que o gerenciamento de crise é um processo do planejamento estratégico

da organização com o objetivo de remover ou diminuir os riscos e os acontecimentos negativos, permitindo a organização estar sob o controle do seu destino.

Assim, os gestores de todos os níveis de uma organização precisam estar preparados para a crise antes que ela se instale. Caso os sinais de uma crise não sejam identificados a tempo, o gerenciamento de crise terá como grande desafio garantir a sobrevivência da organização e tentar diminuir os danos gerados (SHINYASHIKI; FISCHER; SHINYASHIKI, 2007). Igualmente, é necessário que a organização tenha um grupo que pense sobre as possíveis crises que a organização possa vir a enfrentar, criando-se um inventário de possíveis crises. Uma vez estabelecida as crises potenciais, a organização precisa definir quais grupos poderão ser mais afetados (ARGENTI, 2006).

Nas universidades a situação não é diferente. Os gestores universitários acabam se deparando com situações não rotineiras e que não possuem uma rápida solução. Logo, existe a necessidade de um planejamento. Trabalhar o gerenciamento de crises dentro das universidades deve ser uma tarefa permanente e desenvolvida junto às necessidades da organização. Contudo, a frequência e a intensidade de uma crise dependerão da capacidade dos gestores em prevenir e gerenciar o surgimento dela. Em virtude disto, todo o estudo no campo do gerenciamento de crises deve ser baseado em crises reais que foram bem ou mal administradas e nas razões dos respectivos sucessos ou fracassos (OLIVEIRA, 2007). Forni (2007), afirma que existem empresas específicas para o gerenciamento de crise em determinado setor. O autor ressalta a importância em saber administrar as questões negativas em uma área educacional e que mesmo que se tenha profissionais experientes ainda pode haver surpresas e erros.

Para bem compreender o gerenciamento de crise é importante que se tenha bem definido o que é uma crise, a partir de seus termos de equivalência e suas características. Após isso é possível entender o gerenciamento de crise, bem como suas características e etapas.

2.5.1 Entendendo a Crise

As crises estão relacionadas a conflitos e problemas que acometem uma organização. As situações ocasionadas pelas crises acabam ameaçando a imagem e reputação da organização, podendo impactar em perdas financeiras e, até desgaste em relacionamentos. Segundo Bueno (2009, p. 138), a crise é uma situação emergencial que “[...] ao ser

desencadeada, desestrutura a espinha dorsal das organizações, podendo assim comprometer a imagem e/ou reputação da empresa”.

A crise tem sido abordada por especialistas das mais diversas áreas do conhecimento. As organizações públicas e privadas ao longo de sua trajetória acabam se deparando com situações de crises. Estas podem ser crises econômicas, sociais e políticas, por exemplo, ou a combinação de todas elas. Isto significa dizer que as organizações precisam estar preparadas para passar pela crise, quando não for possível evitar, ao menos minimizar os problemas e consequências por ela gerados. Para isso, é necessário que os gestores estudem, analisem, pensem e conheçam detalhadamente a organização para que criem estratégias para defender a organização das circunstâncias indesejadas, nas quais possam afetar seus produtos, serviços ou até mesmo sua imagem e reputação. Para Cardia (2015), nem todas as crises podem ser previstas, mas “[...] há premissas que podem ser previsíveis”, ou seja, existem alguns fatores, indícios de que aquele fato poderá acarretar em uma crise. O autor ainda afirma que é importante fazer a seguinte pergunta: o que pode dar errado? A fim de corroborar com este mesmo pensamento, Argenti (2006, p. 260) aponta que “[...] a falta de preparação pode fazer com que as crises sejam ainda mais sérias e duradouras quando acontecem de fato”.

Numa sociedade tão globalizada é muito comum que toda e qualquer organização venha a enfrentar uma crise pelo menos uma vez na vida e que motivos não faltam para que uma crise de fato aconteça. O importante é que a organização fique atenta aos detalhes, já que muitas vezes a crise pode ser iniciada por um fato menor, sem valor aparente (BUENO, 2009).

Exemplos não faltam na literatura. Existem inúmeros casos de organizações que presenciaram uma crise ao menos uma vez, todas com suas características e singularidades. No entanto, as crises podem muitas vezes ser parcial ou totalmente gerenciadas e até mesmo evitadas, em alguns casos (BUENO, 2009). Um exemplo clássico e de fácil entendimento seria o caso de uma empresa aérea.

Toda empresa aérea deve pressupor que, independentemente da sua vontade, por falha técnica ou humana, uma de suas aeronaves pode cair[...]. Logo, deve ter um plano para gerenciar, perante os parentes das vítimas, a imprensa, os investidores e a opinião pública, a crise que certamente irá ocorrer, quando esse momento (não desejado) chegar (BUENO, 2009, p.139).

Corroborando ainda com o exemplo da companhia aérea, em 1996, a TAM, em sua primeira tragédia, não tinha ao menos um plano de gerenciamento de crise, tendo que se reportar a uma companhia aérea internacional de grande porte. Naquele momento, a American

Airlines, enviou para a TAM seu manual “crisis management plan”, além de um funcionário especializado em gerenciamento de crise para auxiliá-los (BUENO, 2009).

Percebe-se que não é possível entender o que é crise e nem o seu gerenciamento sem que se conheça com profundidade sua amplitude conceitual. Para isso, é necessário realizar simultaneamente análises semânticas e de conteúdo, sendo identificados os termos de equivalência do conceito (o que é crise) e seus atributos (elementos que caracterizam uma crise) (NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). Assim, é necessário fazer uma busca detalhada da literatura, incluindo a literatura nacional e internacional, além de buscar entender seu significado nas mais variadas áreas do conhecimento. Nota-se que cada cientista, por mais que esteja olhando para o mesmo fenômeno enxergará aspectos que outro ainda não enxergou. Isto quer dizer que é necessário reunir as partes para que se tenha uma ideia do todo ou pelo menos, uma ideia aproximada do conteúdo em estudo.

As questões conceituais têm como unidade de análise as definições conceituais, de modo que cada definição é formada por duas partes: um termo de equivalência e um ou mais atributos. Isto significa dizer que, o termo de equivalência é algo que se iguala ao conceito, ou seja, que se torna semelhante a ele. Já os atributos são os elementos, as características que explicam e diferenciam o termo de equivalência (NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). Seguindo esta lógica, ao identificar os diversos termos de equivalência, obtém-se o escopo compreensivo do fenômeno e ao organizarem-se os atributos, tem-se tudo o que se sabe sobre o conceito, em amplitude e profundidade. A seguir o levantamento dos termos de equivalência encontrados na literatura para a palavra “crise”.

2.5.2 Crise: termo de equivalência

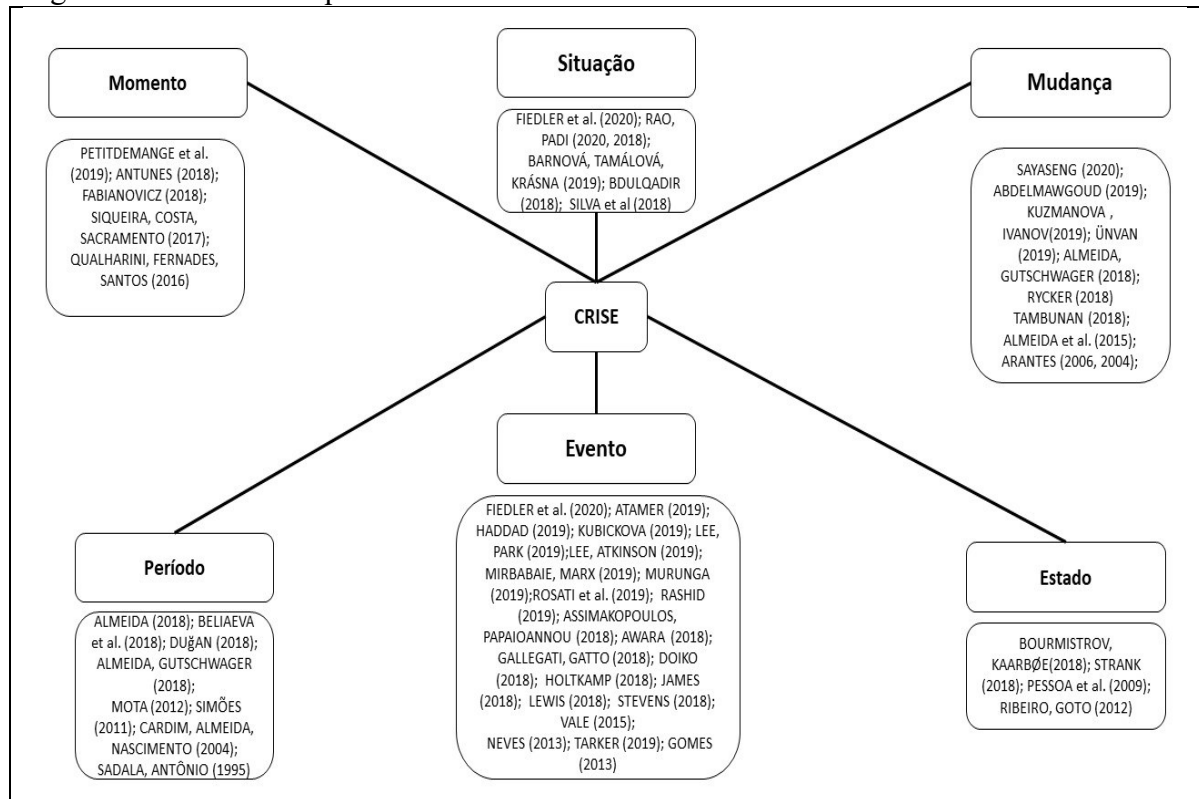
As definições conceituais existentes na literatura revelam que a crise vista como evento é a mais frequente (FIEDLER et al., 2020; ATAMER, 2019; HADDAD, 2019; KUBICKOVA; KIRIMHAN; LI, 2019; LEE; PARK, 2019; LEE; ATKINSON, 2019; MIRBABAIE; MARX, 2019; MURUNGA, 2019; ROSATI et al., 2019; RASHID, 2019; ASSIMAKOPOULOS; PAPAIOANNOU, 2018; AWARA, 2018; GALLEGATI; GATTO, 2018; HOLTKAMP, 2018; LEWIS, 2018; STEVENS, 2018; NEVES, 2013). Neste contexto, um evento seria o acontecimento de um fato que tenha relevância e que cause algum impacto no âmbito da vida organizacional ou pessoal. Muitas vezes, os eventos ocorrem de maneira imprevista, afetando todo o planejamento e a organização.

Ademais a literatura apresenta outros termos de equivalência que fazem parte do mesmo campo semântico da palavra evento, o que significa dizer, que seus significados são muito próximos, podendo até mesmo serem considerados sinônimos uns dos outros. Neste campo semântico “evento”, encontra-se que a crise também pode ser definida como uma ocorrência (TARKER, 2019; GOMES, 2013), um acontecimento (DOIKO, 2018), um episódio (JAMES, 2018) ou uma ação (VALE; RIOS, 2015). Nota-se que todas as definições apresentadas pelos autores remetem a algo inesperado, ao acaso ou eventual.

Outras definições para crise também aparecem com frequência considerável na literatura. A crise também é considerada um período (ALMEIDA; GUTSCHWAGER, 2018; BELIAEVA et al., 2018; DUĞAN, 2018; SIMÕES, 2011; CARDIM et al., 2004; SADALA; ANTÔNIO, 1995), um momento (PETITDEMANGE et al., 2019; ANTUNES, 2018; FABIANOVICZ, 2018; SIQUEIRA; COSTA; SACRAMENTO, 2017; QUALHARINI et al., 2016), bem como uma fase (MOTA, 2012), ou situação (FIEDLER et al., 2020; RAO; PADHI, 2018; 2020; BARNOVÁ; TAMÁLOVÁ; KRÁSNA, 2019; BDULQADIR, 2018; SILVA et al., 2018).

A crise também pode ser enquadrada em outro campo semântico, o da mudança (SAYASENG, 2020; KUZMANOVA; IVANOV, 2019), tendo-se, portanto, a modificação do seu estado normal. Neste contexto de “mudança”, a crise pode ainda ser considerada um ponto de virada (ABDELMAWGOUD, 2019), uma desestabilização (ALMEIDA et al., 2015) ou uma desintegração como mostram os estudos de Rycker (2018). Outros estudos mostram que a crise pode não apenas ser considerada um desmonte (ARANTES, 2006, ARANTES; LOBO; FONSECA, 2004), mas também uma flutuação (ÜNVAN, 2019; TAMBUNAN, 2018). Por outro lado, existem autores que enxergam a crise como um estado (STRANK, 2018; PESSOA et al., 2009; RIBEIRO; GOTO, 2012), indo na mesma direção de Bourmistrov e Kaarboe, (2017) que a veem como um fator ou condição. A Figura 6 ilustra os termos de equivalência com maior frequência na literatura nacional e internacional, considerando seus agrupamentos por campo semântico.

Figura 6 - Termos de equivalência de Crise



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A crise pode ser definida como um cenário, uma vez que é formada por um conjunto de elementos que podem ser internos e/ou externos a uma organização ou a uma pessoa e que implicam diretamente no comportamento habitual dessa organização ou dessa pessoa. São os inúmeros e variados elementos que compõem um cenário, que irão determinar a frequência e intensidade de uma crise. A palavra “cenário” utilizada como termo de equivalência para a palavra “crise” sintetiza o que a literatura nacional e internacional tem apresentado até o momento sobre o conceito de crise. Isto é, o cenário remete a um estado que pode sofrer mudanças de acordo com a situação em que está inserido, de modo que existem diversos cenários, cada qual compondo um momento, um período ou até mesmo um evento.

Por fim, percebe-se que a crise pode provocar conflitos, acarretando os mais variados danos, podendo ser na imagem ou reputação, em prejuízos financeiros, na queda da produtividade, causando descontrole. Vale destacar que o termo crise é um conceito utilizado por diversas áreas do conhecimento, como por exemplo, pela política, economia, medicina e tantas outras, cada qual com seu foco e intensidade.

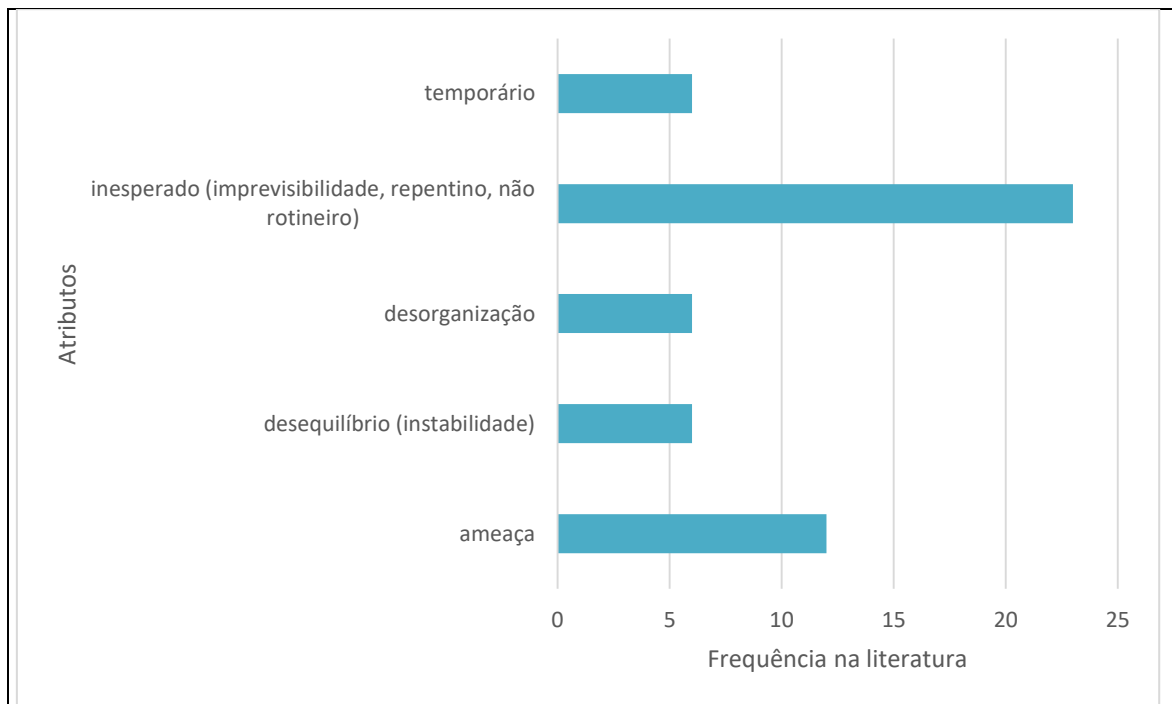
2.5.3 Crise: atributos

A literatura apresenta os atributos, as particularidades, ou seja, as características de uma crise. A crise como algo inesperado é o mais comumente encontrado (ABDELMAWGOUD, 2019; MURUNGA, 2019; PETITDEMANGE, 2019; ASSIMAKOPOULOS; PAPAIOANNOU, 2018; BELIAEVA et al., 2018; DOIKO, 2018; JAMES, 2018; STEVENS, 2018; TARKER, 2018). Para outros autores, além de ser inesperado é também algo específico e não rotineiro (HADDAD, 2019; ROSATI et al., 2019) ou não rotineiro e imprevisível (LEE; PARK, 2019; LEE; ATKINSON, 2019; LEWIS, 2018), ou ainda, ameaçador (RASHID, 2019; ASSIMAKOPOULOS; PAPAIOANNOU, 2018; LEWIS, 2018; BATLE; ROBLEDO, 2017; BOURMISTROV; KAARBØE, 2017; MIRBABAIE; MARX, 2017).

Outros estudiosos ainda apontam que a crise é formada por algo temporário (MOTA, 2012; RIBEIRO; GOTO, 2012; SIMÕES, 2011; PONCIANO, 2009; CARDIM et al., 2004), transitório (GOMES, 2013) ou emergente (KUBICKOVA; KIRIMHAN; LI, 2019), que causa impacto (VALE; RIOS, 2015; QUALHARINI et al., 2016), risco (NEVES, 2013), relacionando-se ao seu equilíbrio (KUZMANOVA; IVANOV, 2019; ALMEIDA et al., 2015) e acaba gerando dúvidas ou incertezas (ANTUNES, 2018; FABIANOVICZ, 2018) e conflitos (STRANK, 2018). Da mesma forma, a crise leva a estar fora do padrão (MILAN, 2016; TAMBUNAN, 2018) e dos limites (ÜNVAN, 2019), causando declínios (RAO; PADHI, 2020; BDULQADIR, 2018).

O Gráfico 1 apresenta os atributos que mais definem a crise ao considerar sua frequência na literatura. Ao analisar separadamente as características de cada definição, nota-se que a crise é configurada por algo inesperado, temporário, ameaçador, desorganizado e desequilibrado. Observa-se que “não rotineiro” faz parte do mesmo campo semântico de inesperado. De certa forma, algo inesperado só acontece repentinamente e de maneira imprevisível. Nesta mesma lógica, o desequilíbrio só ocorre pela falta da estabilidade. Assim, as características mais marcantes da definição de crise são “inesperada, ameaçadora, temporária, desorganizada e instável”. Sendo assim, as características aqui destacadas podem sintetizar os atributos apresentados por diversos estudiosos, principalmente ao analisar o campo semântico das palavras.

Gráfico 1 - Crise: atributos



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Para Shinyashiki, Fischer, Shinyashiki (2007, p. 152), de uma maneira resumida, as crises possuem aspectos comuns, a saber:

- a) A crise é um evento que provoca riscos para a organização;
- b) A crise é um evento com alguma gravidade, que pode ameaçar a sobrevivência da organização;
- c) A crise quase sempre surpreende a maioria dos membros da organização;
- d) A crise demanda uma resposta rápida, devido à sua possibilidade de ampliar perdas.

Diante do exposto, a crise pode ser definida como um cenário inesperado e temporário, capaz de ameaçar a estrutura e o funcionamento da vida pessoal ou organizacional, resultado de uma desorganização ou instabilidade nos valores, normas e estrutura. Percebe-se que a crise ocorre repentinamente, sem que o indivíduo ou organização esteja esperando. Por outro lado, a crise não é algo permanente, ou seja, ela tem início e fim, e, por isso é considerada temporária. No entanto, é normal que mesmo que seja temporária, a crise possa abalar, ameaçar a estrutura e o padrão já estabelecido na organização ou a vida de uma pessoa. Vale destacar que tanto os fatores internos quanto os externos podem interferir na vida do indivíduo ou da organização. Isto quer dizer que, quanto mais desorganizada ou instável estiver a pessoa ou organização maior serão os impactos e conseqüentemente os

danos causados pela crise. Após o entendimento do que é crise e quais são suas características, a próxima seção apresenta o levantamento na literatura sobre o gerenciamento de crise.

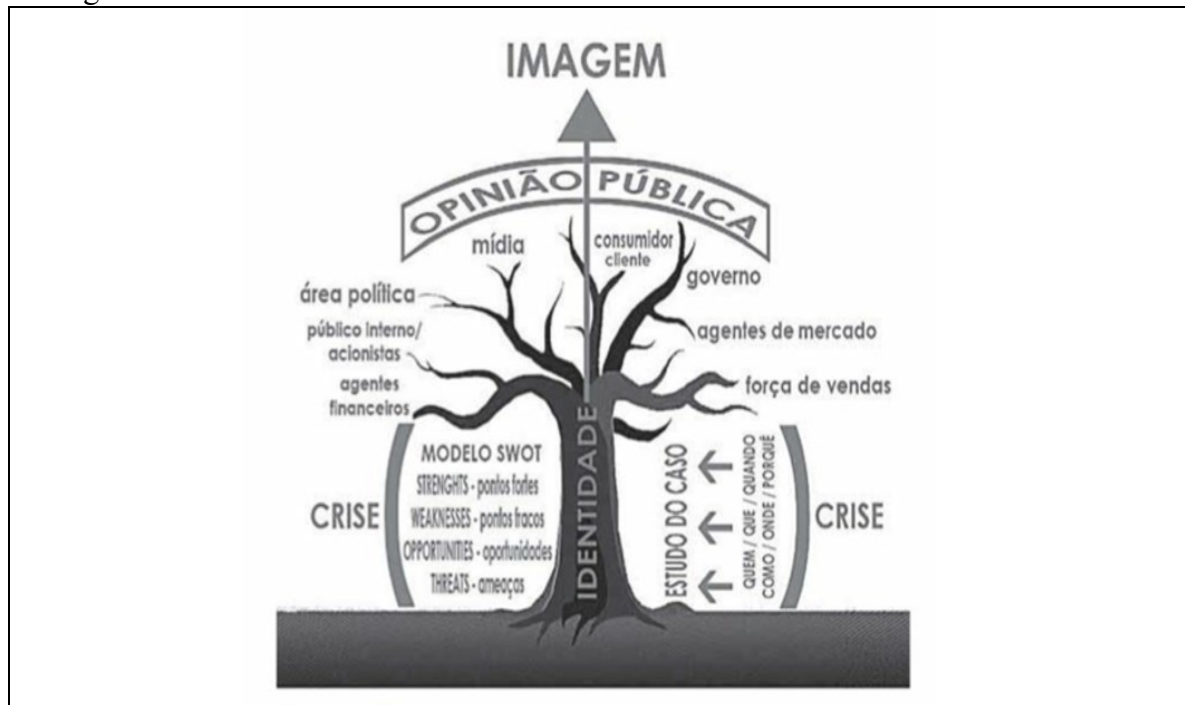
2.5.4 Entendendo o gerenciamento de crises

Muitos são os exemplos de grandes crises enfrentadas pelas empresas mencionadas na literatura. Por exemplo, o caso do envenenamento por *Tylenol*, a tragédia *Challenger*, o desastre de *Bhopal* e a catástrofe de *Chernobyl*. Todos os eventos citados tiveram grandes repercussões mundiais. Talvez a principal razão para que tal situação aconteça seja porque a sociedade está profundamente conectada em rede e com tecnologias avançadas, influenciando nesta era da comunicação e transferência de informações em alta velocidade. Isto significa dizer que, talvez o que poderia ter sido considerado um desastre menor é transmitido amplamente e por diversas vezes, através das redes sociais, afetando regiões espaciais e temporais muito mais amplas (UDWADIA; MITROFF, 1991). É importante destacar que “[...] cada crise tem sua especificidade, seus elementos determinantes e componentes” (TORQUATO, 2012, p.282).

Neste mesmo raciocínio, Kovoov-Misra, Zammuto e Mitroff (2000) afirmam que o potencial para as crises catastróficas aumentou com o tempo, na medida em que a sociedade e suas tecnologias se tornaram mais complexas. Como resultado, as organizações buscam cada vez mais se preparar para as crises, considerando que sua legitimidade e reputação podem ser prejudicadas perante o seu público. Corroborando ainda com a ideia, Mitroff (1984), apresenta que as organizações têm sofrido ataques rotineiros como nunca visto, sendo estes ataques do mais generalizado ao mais complexo, desafiando as premissas mais essenciais nas quais as organizações foram construídas.

Isso quer dizer que as crises podem impactar no patrimônio tangível, formado pela estrutura física/equipamentos/domínio tecnológico, ou no patrimônio intangível, formado pela identidade, imagem e marca das organizações. Percebe-se que o patrimônio intangível é construído ao longo dos anos, composto por aspectos da história da organização, seus processos, condutas, práticas e conhecimento, de valor incalculável (TORQUATO, 2012). A Figura 7, nomeada por Torquato (2012) como a árvore da crise é capaz de influenciar na imagem de uma organização, da mesma forma que existem mecanismos que podem ser utilizados para enfrentar determinadas crises.

Figura 7: A árvore da Crise



Fonte: Torquato (2012).

De acordo com Torquato (2012), a administração da crise começa pelo estudo de caso, isto quer dizer que, dependendo do tratamento que será dado, o evento irá afetar diretamente o tronco da árvore, impactando na sua identidade. Assim, o estudo do caso necessita de respostas claras e objetivas, respondendo às questões: quem, o que, quando, como, quais e porquê. Também deve verificar quem são os responsáveis pelo evento, o que ocorreu, quando e onde ocorreu, como os fatos se desenrolaram e quais as causas. No outro lado do tronco da árvore, o autor apresenta a matriz SWOT, sugerindo à organização uma análise dos seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (RABBI; MONTEIRO, 2018). Conforme mostra a Figura 7, nos galhos da árvore Torquato (2012) aponta exemplos de públicos alvo de uma organização. Isto quer dizer que cada público deverá receber tratamento de acordo com a relação que possui com a organização que está em crise.

Com base no levantamento realizado junto a literatura nacional e internacional as definições conceituais mostram que o gerenciamento de crise visto como um processo é o mais frequente (MISJE, 2019; UGWUONAH; OKONKWO, 2018; SEGOVIA, 2017; CELIK; AKGEMCI; AKYAZI, 2016; WANG, 2016; FENER; CEVIK, 2015; DWIVEDI, 2013; HARB, 2013; SWART, 2010). Entende-se que o processo é uma ação realizada continuamente, que apresenta uma sequência de fatos, ocorrendo de forma prolongada. Por outro lado, o processo pode ser entendido como um conjunto de medidas adotadas para atingir

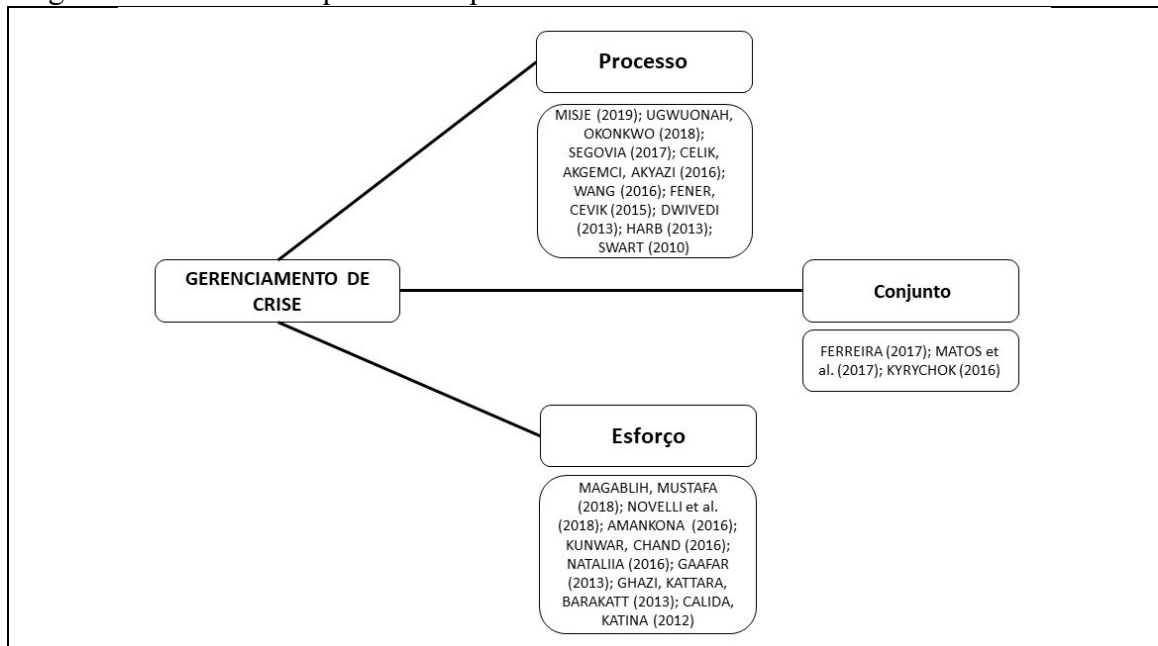
determinados objetivos (SILVA, 2019). Numa visão análoga, pode-se entender o processo, como uma receita de bolo, haja vista que é necessário seguir uma sequência de informações para que se tenha um bolo como resultado final, portanto, a receita apontará o passo-a-passo para que o objetivo seja alcançado. Da mesma forma, a execução correta das etapas irá gerar a situação futura desejada (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017).

Além disso, a literatura apresenta outras definições com frequência considerável como é o caso da palavra esforço (MAGABLIH; MUSTAFA, 2018; NOVELLI et al., 2018; AMANKONA, 2016; KUNWAR; CHAND, 2016; NATALIIA, 2016; GAAFAR, 2013; CALIDA; KATINA, 2012). Neste sentido, existe uma intensificação de forças, sejam elas físicas, intelectuais ou morais para que os objetivos sejam realizados para se obter os melhores resultados em determinadas situações. Outrossim, o gerenciamento de crises é visto como conjunto (FERREIRA, 2017; MATOS et al., 2017) podendo se enquadrar no mesmo campo semântico de processo, já que seus significados estão muito próximos. É importante destacar que para os autores Bozovic, Tmusic e Palajsa-Backovic (2017), o gerenciamento de crise pode ser definido como um conjunto ou processo.

Afora os termos de equivalência até aqui apresentados, a literatura não apresenta nenhum outro com frequência considerável. No entanto, o estudo apontado por James (2018) revela que o gerenciamento de crise é visto como uma estratégia.

Consequentemente, o gerenciamento de crise pode ser definido como um processo laborioso, uma vez que é formado pela soma de dados, informações, ações, medidas, ferramentas, estratégias e tentativas. Esse conjunto é capaz de fornecer a bagagem mínima necessária para que o gerenciamento de crise aconteça. Além do mais, o processo é algo contínuo e de longa duração. A Figura 8 mostra os termos de equivalência que aparecem com mais frequência na literatura.

Figura 8 - Termos de equivalência para Gerenciamento de Crise



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A literatura também apresenta os atributos, as particularidades, ou seja, as características do gerenciamento de crise. Percebe-se que identificar, evitar, prevenir e minimizar as perdas ou impactos são as características mais frequentes encontradas na literatura. No entanto, evitar é a característica que mais se destaca (BELVAUX; MARICHAL, 2018; JAMES, 2018; MAGABLIH; MUSTAFA, 2018; NOVELLI et al., 2018; MATOS et al., 2017; AMANKONA, 2016; KUNWAR; CHAND, 2016; NATALIIA, 2016; WANG, 2016; PEDRAZA, 2010; SWART, 2010), seguida da palavra prevenir (MAGABLIH; MUSTAFA, 2018; BOZOVIC; TMUSIC; PALAJSA-BACKOVIC, 2017; MATOS et al., 2017; AMANKONA, 2016; DERANI; NAIDU, 2016; KUNWAR; CHAND, 2016; WANG, 2016; GAAFAR, 2013; HARB, 2013). Nota-se que uma situação ou fato só pode ser evitado na medida em que exista uma prevenção para tal.

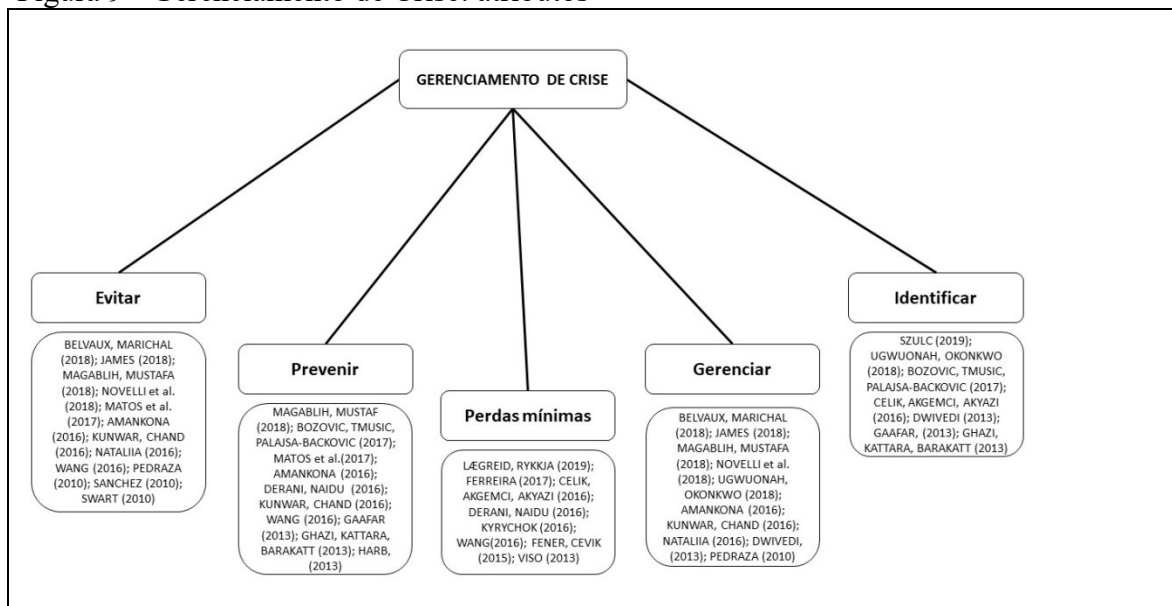
Outras características também se destacam no gerenciamento de crise, como é o caso da perda mínima ou minimização dos impactos, danos ou perdas (LÆGREID; RYKKJA, 2019; FERREIRA, 2017; CELIK; AKGEMCI; AKYAZI, 2016; DERANI; NAIDU, 2016; WANG, 2016; FENER; CEVIK, 2015; VISO, 2013) e também como o caso do gerenciar ou suas derivações gerenciamento, gestão (BELVAUX; MARICHAL, 2018; JAMES, 2018; MAGABLIH; MUSTAFA, 2018; NOVELLI et al., 2018; UGWUONAH; OKONKWO, 2018; AMANKONA, 2016; KUNWAR; CHAND, 2016; NATALIIA, 2016; DWIVEDI, 2013; PEDRAZA, 2010). Para muitos estudiosos é necessário identificar (SZULC, 2019;

UGWUONAH; OKONKWO, 2018; BOZOVIC; TMUSIC; PALAJSA-BACKOVIC, 2017; CELIK; AKGEMCI; AKYAZI, 2016; DWIVEDI, 2013; GAAFAR, 2013).

Por outro lado, existem características que fazem parte do mesmo grupo semântico como é o caso das palavras sistêmico (BELVAUX; MARICHAL, 2018; NATALIIA, 2016; GAAFAR, 2013; PEDRAZA, 2010), integrado (MAGABLIH; MUSTAFA, 2018; NOVELLI et al., 2018; AMANKONA, 2016; KUNWAR; CHAND, 2016; HARB, 2013) e holístico (UGWUONAH; OKONKWO, 2018; DWIVEDI, 2013). Isto significa dizer que é algo regular e que requer a combinação de variadas partes para que determinada situação ocorra bem. De uma maneira bem ampla, busca entender todos os fenômenos de forma global.

Outras características acabam ganhando destaque na literatura. Alguns estudos demonstram que no gerenciamento de crise é necessário entender (MAGABLIH; MUSTAFA, 2018; NOVELLI et al., 2018; AMANKONA, 2016, KUNWAR; CHAND, 2016; HARB, 2013), enfrentar ou como os autores colocam, lidar com a crise (MISJE, 2019; SRđANVUJIć; HASANSPAHIć; MIŁKOVIć, 2018; HUGO; MILLER, 2017; SEGOVIA, 2017). Além disso, o gerenciamento de crise é algo contínuo (NOVELLI et al., 2018; GAAFAR, 2013), abrangente (MAGABLIH; MUSTAFA, 2018; AMANKONA, 2016; KUNWAR; CHAND, 2016) e estratégico (VISO, 2013; SWART, 2010). A Figura 9 apresenta os atributos mais frequentes na literatura.

Figura 9 - Gerenciamento de Crise: atributos



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Diante do exposto, o gerenciamento de crise pode ser assim definido como um processo laborioso que tem como objetivo evitar, prevenir, identificar e gerenciar os riscos, de modo que, haja o mínimo de perdas possíveis para o indivíduo ou para a organização. Naturalmente, que esse conjunto de atributos, no qual compõem esta definição, sugerem que o gerenciamento de crise é algo amplo que necessita de planejamento, organização, direção e controle.

2.5.5 Ciclo de vida das crises

As crises não são eternas. A literatura apresenta algumas pesquisas sobre as fases ou ciclo de vida das crises, mas há muito o que ser estudado ainda. Para Coombs (2014), o gerenciamento de crises pode ser dividido em três fases, com base no gerenciamento das atividades: pré-crise, crise e pós-crise. Evidentemente que a divisão da crise em fases é importante para os gestores, uma vez que, permite se ter uma visão geral da situação, facilitando a aplicação de medidas mais adequadas a cada uma das fases (FERREIRA, 2017).

Uma organização que passa por uma situação de crise vivenciará consecutivamente as três fases (pré-crise, crise e pós-crise). No entanto, em alguns casos os gestores acabam não percebendo o acontecimento ou não desejam reagir naquela primeira fase, passando a reagir somente na segunda fase. As organizações que não agem corretamente na escolha de uma estratégia e medidas adequadas acabam tendo que avaliar e identificar a fase novamente para a tomada de novas decisões estratégicas (ZAFIROVA, 2014).

O Quadro 1 demonstra um breve resumo das etapas do processo de gestão de crises apresentado pelos autores. O gerenciamento de crise possui etapas com um único objetivo, combater a crise. Vale ressaltar que a soma dessas etapas acaba formando o fluxo do processo de gerenciamento de crise e que este fluxo possui uma sequência lógica. Muitas vezes a correria do dia-a-dia, a urgência em resolver determinados problemas acaba levando o gestor a querer pular etapas importantes para a resolução do problema. De fato, toda instituição precisa criar elementos básicos, mas elementares para que possa se desenvolver e obter alta performance. É por meio do processo de gerenciamento de crise e suas etapas que as instituições conseguem passar por uma crise.

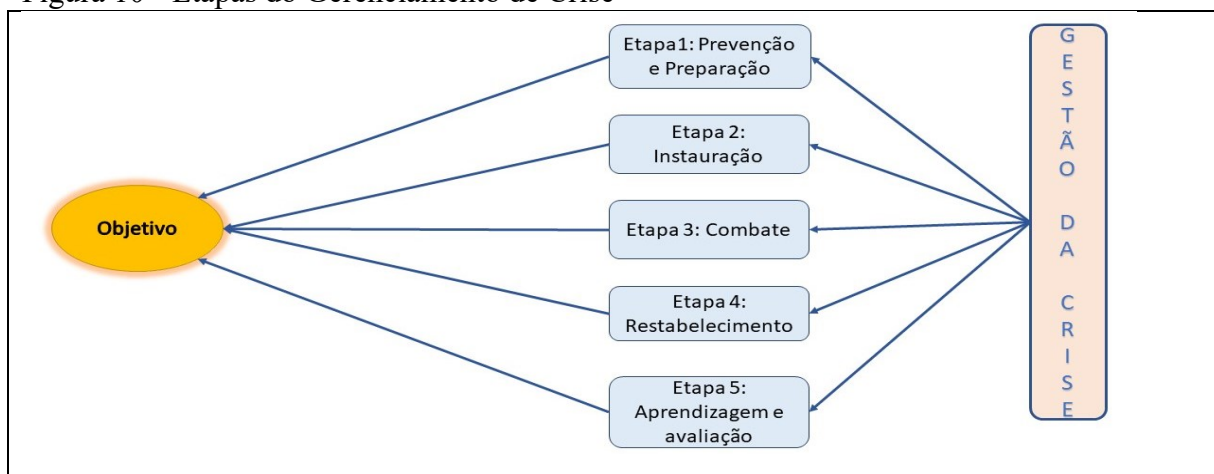
Quadro 1 - Resumo das etapas do processo de gestão de crise apresentado pelos autores

Autor	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Pearson e Mitroff (1993)	Previsão	Preparação e prevenção	Colocando a crise sob controle	Restaurar a posição antiga	Aprendizagem e avaliação
Torquato (2012)	Aparecimento	Crescimento	Consolidação	Clímax	Declínio
Zafirova (2014)	Preparação e prevenção	Enfrentamento	Resultado da crise não é bem sucedido	Recuperação	
Sahin, Ulubeyli, Kazaza (2015)	Abordagem evasiva	Abordagem resolutiva	Abordagem proativa	Abordagem reativa	abordagem interativa
Sahin, Ulubeyli, Kazaza (2015)	Predição	Prevenção e preparação	Controle	Recuperação	Aprendizagem e avaliação
Autora (2020)	Preparação e prevenção	Instauração	Combate	Restabelecimento	Aprendizagem e avaliação

Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Observando o Quadro 1, percebe-se que embora os autores tenham criado uma nomenclatura diferente para cada etapa do processo de gestão de crise, as etapas são basicamente as mesmas. Isso significa dizer que existem etapas básicas que devem ser seguidas para a prevenção ou resolução de determinada crise. A partir do levantamento feito na literatura a pesquisadora adaptou as nomenclaturas apresentadas pelos autores, de modo a englobar todas elas. Assim, o gerenciamento de crise baseia-se em cinco etapas. Podendo ser resumida conforme a Figura 10.

Figura 10 - Etapas do Gerenciamento de Crise



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Já a Figura 11 apresenta as etapas do gerenciamento de crise com suas fases de pré-crise, crise e pós-crise. De acordo com a ilustração da Figura 10 na fase da pré-crise, tem-se a etapa da prevenção e preparação. A fase da crise está diretamente relacionada a instauração, ao combate e ao restabelecimento da organização. Por fim, a fase pós-crise diz respeito a aprendizagem e avaliação.

Figura 11 - Etapas do gerenciamento de crises



Fonte: Adaptado pela autora com base em Zafirova (2014)

Na seção a seguir será detalhada cada uma das etapas da gestão de crise.

2.5.6 O processo da gestão de crises

Toda e qualquer organização enfrenta problemas e conflitos frequentemente. No entanto, essas situações não são enquadradas como de fato uma situação de crise. As crises só poderão ser consideradas quando envolverem falhas que impactem direta ou indiretamente na harmonia ou no interesse da organização, gerando situações de desgaste, de ameaça à imagem institucional e aos negócios, ocasionando até mesmo perdas financeiras. Por isso, é necessário que haja entendimento do ciclo de gerenciamento de crises, uma vez que, as estratégias adotadas para o enfrentamento de crises dependerão do estágio em que elas se encontram (TITO, 2018).

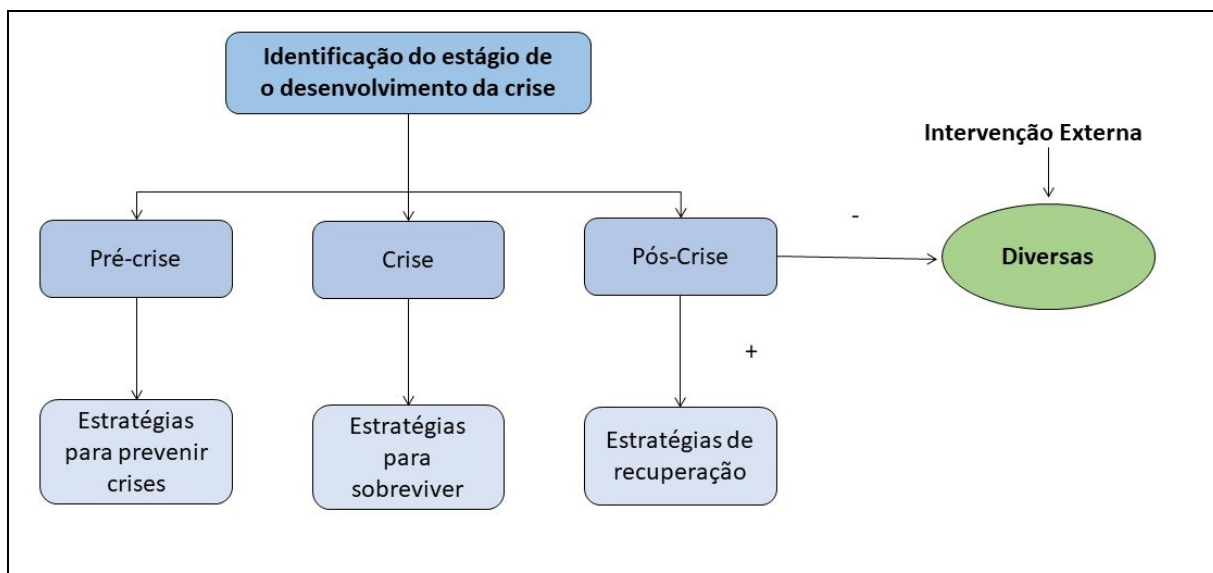
Neste sentido, Zafirova (2014) afirma que as crises podem surgir e, dependendo do caso, podem ser devastadoras para as organizações, mas que também, podem ser gerenciadas.

Todavia, dependerá do dinamismo e a turbulência do meio ambiente para garantir seu aumento. Ressalta-se que o objetivo do gerenciamento de crises não é tentar evitar absolutamente as crises, mas tentar minimizar os resultados negativos, ter respostas rápidas e de alta qualidade, além de preparar-se contra todos os tipos de crises da melhor maneira possível (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAZA, 2015).

Com base na literatura existente, Zafirova (2014), apresenta algumas condições para a tomada de decisões estratégicas apropriadas no gerenciamento de crises durante o primeiro estágio, o da pré-crise, para prevenção e preparação para crises: um sistema para gerenciamento do risco de crises; um sistema de alerta precoce; um sistema para diagnóstico e auditoria de crises e um sistema de informação de crise. A ênfase no gerenciamento de crises deve estar na especificação da estratégia de crise, apesar da passagem por todas as etapas do gerenciamento de crises.

De acordo com Zafirova (2014), as estratégias de classificação mais apropriadas para a crise se baseiam no modelo de gerenciamento de crises descrito por Coombs (2014): pré-crise, crise e pós-crise. A Figura 12 apresenta as estratégias de crise, dependendo do estágio em que ela se encontra.

Figura 12 - Estratégias de crise, dependendo da fase da crise



Fonte: Adaptado pela autora com base em Zafirova (2014).

Assim pode-se dividir as alternativas estratégicas em:

a) Preparação e prevenção: necessárias para serem escolhidas antes da crise, a fim de evitar sua ocorrência;

b) Enfrentamento: quando a crise ocorreu;

- Resultado da crise não é bem-sucedido: quando o retorno de sua capacidade de vida é impossível sem intervenção externa;
- Resultado da crise bem sucedida: quando a crise terminar e a organização tiver lidado com êxito com ela, ou seja, recuperação.

Para Sahin, Ulubey e Kazaza (2015), no primeiro estágio tem-se a predição, ou seja, as crises enviam alguns sinais de alerta precoce, antes de começarem a ocorrer. A identificação destes sinais feita a tempo pode prevenir a ocorrência e potenciais danos causados pelas crises. Assim, este alerta é um componente importante na preparação para uma crise (KOVOOR-MISRA; ZAMMUTO; MITROFF, 2000). Os tópicos a seguir irão detalhar cada etapa do gerenciamento de crise.

2.5.7 Etapa 1: Prevenção e preparação

No gerenciamento de crise, encontra-se a fase da pré-crise, fase que antecede a situação adversa ou inesperada. Nessa fase a instituição está atenta aos sinais de possíveis crises e cria estratégias para que elas não venham a ocorrer. Além disso, nesta fase a instituição se prepara para uma crise através do planejamento, buscando informações de possíveis riscos e ameaças e as formas de solucionar tais problemas.

Assim, a literatura apresenta três prescrições gerais sobre prevenção de crises: (a) as organizações devem abordar proativamente as questões sistêmicas subjacentes causas de possíveis crises; (b) devem instituir mecanismos de detecção de sinais e; (c) devem aprender e desaprender continuamente. Diante desta perspectiva, as organizações podem reduzir suas vulnerabilidades às crises, diminuindo as falhas e as disfunções (KOVOOR-MISRA; ZAMMUTO; MITROFF, 2000).

Nesta etapa, os gestores juntamente com a sua equipe de gerenciamento de crise necessitam realizar um planejamento para prevenir ou se preparar para proteger a organização dos possíveis danos da crise, a partir dos sinais já detectados. Nesse estágio, os gestores devem tentar minimizar os riscos. Se a crise for inevitável, as atividades de preparação irão ajudar a controlar a crise. A organização precisa seguir constantemente o ambiente interno e externo e melhorar os métodos de previsão sobre o futuro antes de uma crise. Além disso, para evitar efeitos negativos das crises, a alta administração deve determinar as necessidades e os principais valores da organização para estabelecer os objetivos projetados. Ademais, é

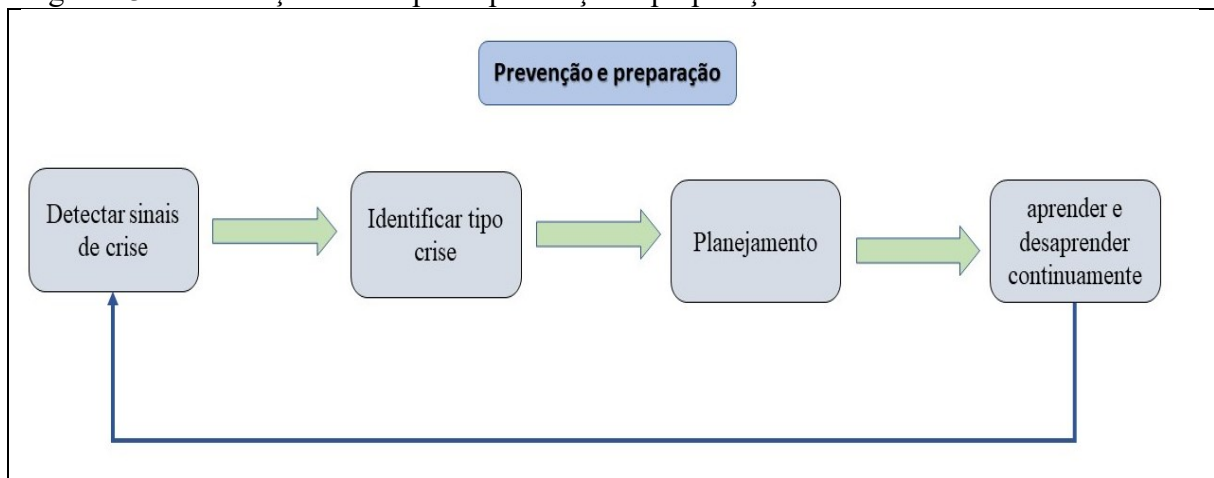
essencial para a alta gerência informar o seu pessoal sobre a política, compartilhar os valores e transferir a filosofia da organização. Assim, deve-se observar os pequenos sinais que indicam condições negativas para a organização (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAZA, 2015).

As organizações que praticam o gerenciamento de crises podem estimar as crises e diferenciá-las por tipos, pois, cada tipo possui seus próprios sinais, processos e tratamentos, a fim de tomar medidas preventivas, aprender lições para conseguir recuperar-se o mais rápido possível. Alguns fatores são de extrema importância no gerenciamento de crise, por exemplo, comunicação, auditoria, cultura comercial e planejamento. O gerenciamento de crises é um processo contínuo e as pessoas responsáveis por ele devem estar sempre prontas para enfrentar as crises (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAZA, 2015).

Segundo Torquato (2012), existem diversos interesses envolvidos numa crise, gerando vantagens para uns e desvantagens para outros. Diante de tantos cenários possíveis a organização precisa adotar uma postura a ser seguida. Para o autor essa postura pode ser a de defesa, quando se apresenta contra-argumentos; a de ataque, quando contesta os dados e hipóteses; a de busca por um consenso, quando procura harmonia entre os envolvidos; ou a estática, quando os fatos fluírem sem dar qualquer satisfação às pressões e críticas.

A Figura 13 demonstra que a etapa 1 faz parte de um ciclo, ou seja, é algo que acontece continuamente no processo de gerenciamento de crise. Isto significa que detectar sinais é algo que deve ser feito diariamente. Se identificado, é preciso saber qual a tipologia da crise para poder realizar o planejamento da melhor maneira possível. Portanto, é necessário aprender e também desaprender uma vez que, novos dados e informações surgem.

Figura 13 - Micro ações da etapa de prevenção e preparação



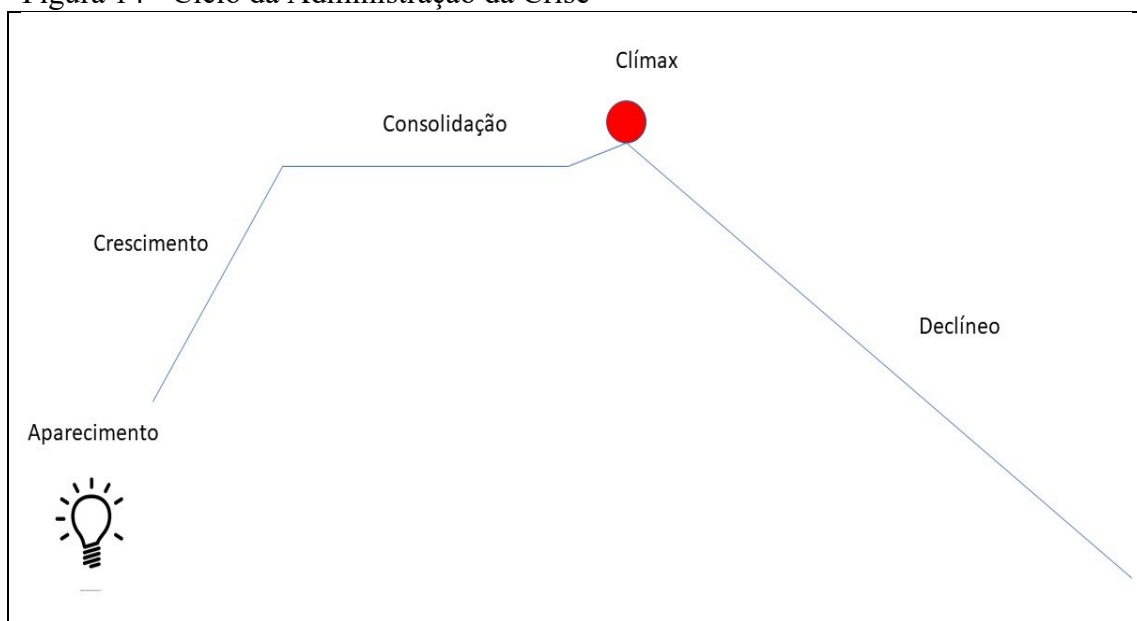
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme apresentado na Figura 13, esta etapa não possui um fim determinado. Caso não seja detectado nenhum sinal de crise é importante que a organização se planeje para futuras possíveis crises, estudando o mercado, suas variações, o ambiente interno e externo a organização. Assim, mesmo que as crises não sejam frequentes, a equipe responsável na instituição deve sempre estar atenta aos sinais, buscando sempre as melhores estratégias para as crises futuras.

2.5.8 Etapa 2: Instauração

Já na fase da crise, tem-se a divisão em três grandes etapas. A primeira etapa diz respeito à instauração da crise, seu aparecimento. Neste momento é possível identificar o tipo de crise e a sua proporção. Considera-se a existência de cinco ciclos que norteiam a administração da crise: aparecimento, crescimento, consolidação, clímax e declínio. A figura 6 exemplifica os ciclos apontados pelo autor. Observando-se a Figura 14, o primeiro ciclo diz respeito ao aparecimento de fatos que poderão tomar uma proporção maior. Já no segundo ciclo, tem-se o crescimento de tal fato, onde os indícios são disparados pela mídia. No terceiro ciclo o fato está consolidado. No quarto ciclo é considerado o clímax, já que a crise chegou no ápice e a organização é bombardeada pela mídia. Por fim, no último ciclo, a crise entra em declínio, diminuindo sua visibilidade (TORQUATO, 2012).

Figura 14 - Ciclo da Administração da Crise



Fonte: Elaborada pela autora (2020).

Uma vez instaurada, a crise passa uma fase de crescimento, acaba se consolidando, chega ao seu ápice e depois começa a desaparecer. Sahin, Ulubeyli, Kazaza (2015) tratam como abordagem resolutiva e que nesta fase, tem-se a dependência, tanto da previsão de condições antes de uma crise, quanto de uma mudança oportuna para a resolução do problema durante uma crise. Durante uma crise, as condições atuais devem ser percebidas e identificadas claramente, comportando-se de acordo com a realidade e de forma tranquila. (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAZA, 2015).

Percebe-se que durante uma crise podem surgir oportunidades, das quais a organização poderá se beneficiar. Ou seja, as organizações podem analisar seus pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, utilizando o modelo da matriz SWOT, onde a partir de seus pontos fortes, por meio de estratégias, durante a crise, possa transformar-se em oportunidades (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAZA, 2015).

2.5.9 Etapa 3: Combate

Na terceira etapa ocorre o combate à crise, é o momento de encarar o problema. Nesta etapa, denominada pelos autores de uma abordagem proativa, onde a alta gerência deve produzir soluções alternativas contra possíveis crises. Para o desenvolvimento desta abordagem é necessário que haja: fornecimento de informações corretas e adequadas; os riscos sejam determinados; estabelecer sistemas de alerta precoce, fazer planos de prevenção e criar uma equipe de prevenção de crises (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAZA, 2015).

2.5.10 Etapa 4: Restabelecimento

No estágio seguinte, tem-se a recuperação da crise. Nesse estágio, a organização deverá agir imediatamente para voltar ao seu normal, substituindo as perdas por novos ganhos, utilizando-se de estratégias já estabelecidas (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAZA, 2015).

Sahin, Ulubeyli, Kazaza (2015), apontam a abordagem reativa estando ligada às decisões agressivas que os gestores acabam tomando em um ambiente inesperado. Geralmente as decisões impactam em medidas de curto prazo que podem variar desde fechamento de algum departamento até a demissão de pessoal.

A gestão reativa de crises é a abordagem mais arriscada. Muito embora possa ser adequada para superar as crises de pequena escala e de curto prazo, é um método mal

sucedido na luta contra crises de larga escala e de médio / longo prazo (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAZA, 2015).

2.5.11 Etapa 5: Aprendizagem e Avaliação

Por fim, a fase da pós-crise está relacionada à aprendizagem e avaliação. Nesta fase, a instituição deve fazer uma avaliação das lições aprendidas ao longo do enfrentamento da crise, de forma, que as lições sirvam de estratégias nas decisões que poderão surgir no futuro. Aqui os gestores juntamente com a sua equipe de gerenciamento de crise precisam avaliar os motivos, os efeitos, as medidas tomadas, os erros cometidos e também os acertos no desenvolvimento de todo o processo de gestão de crise. Assim, a partir desta avaliação acaba-se gerando um aprendizado e este conhecimento adquirido passa a ser subsídio de prevenção e ação para futuras crises. Algumas atividades devem ser desenvolvidas, como: a organização de programas de treinamento sistemático para todos os funcionários; a reabilitação do ambiente de trabalho; premiar o pessoal que se destacou durante o processo; transformar a equipe gestão de crises para a equipe de desenvolvimento de solução e preparar relatórios estratégicos para um programa de produtividade e eficiência em longo prazo (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAZA, 2015). Todas as fases aqui destacadas precisam estar em perfeita sintonia, de forma que o gerenciamento de crise se torna um ciclo. Isto é, não tem fim, sua manutenção torna-se constante.

Por fim, a abordagem interativa avalia o processo de crise antes, durante e após a crise. Por causa das informações obtidas nesse processo, inclui o aprendizado contínuo da organização e o mecanismo de autocontrole. Um fluxo permanente de comunicação e informação é fornecido para o benefício e a reputação de todas as partes interessadas (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAZA, 2015).

Deste modo, o planejamento de crises permite que a organização possa se envolver em esforços intelectuais necessários e aprendizado emocional, assumindo uma maneira mais eficaz de superar as crises que vierem a ocorrer. É importante que a organização faça um levantamento das lições aprendidas com as suas crises passadas e uma revisão dos mecanismos utilizados para a detecção, preparação e recuperação da crise. Destaca-se que o planejamento é capaz de ensinar a organização a lidar de uma maneira mais eficaz com a crise, independentemente de seu nível de complexidade, no entanto, vale lembrar que,

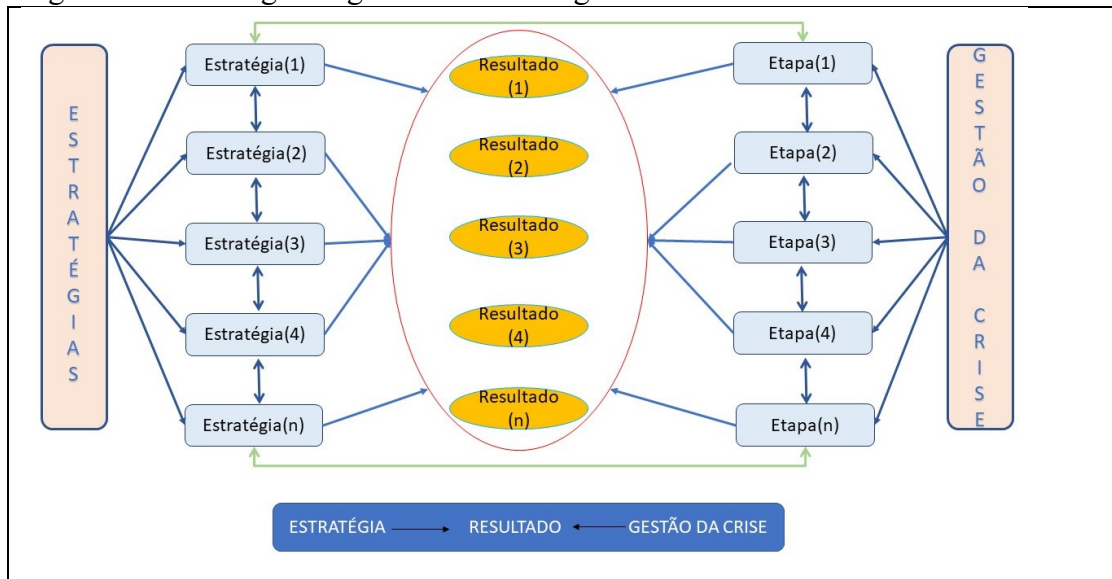
nenhuma crise acontece exatamente como foi planejada (MITROFF; PAUCHANT; SHRIVASTAVA, 1988).

2.6 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DE CRISES

A gestão de crises é uma parte específica da gestão estratégica contemporânea. Isso significa dizer que é necessária uma nova maneira de pensar a estratégia nas condições de incerteza, insegurança e risco, quando as crises são um fenômeno frequente. Portanto, é importante que haja a combinação das abordagens dos dois processos: gestão das crises e gestão estratégica. A sua integração permitirá diminuir a incerteza de decisões futuras. Somente a escolha correta de decisões estratégicas pode ajudar as organizações na prevenção de crises ou no resultado positivo delas. Além do mais, a alternativa estratégica a ser escolhida, dependerá do número de fatores do ambiente externo e interno, e também, dos objetivos estabelecidos (ZAFIROVA, 2014).

A Figura 15 ilustra os lados de um *continuum*. Percebe-se que cada estratégia leva a resultados sobre cada parte do processo de gestão de crise, já que os dois fenômenos se influenciam pelas suas partes. Evidentemente, cada etapa do processo de gestão de crises necessita de estratégias para que se obtenha os melhores resultados possíveis. Desta forma, estratégia e gestão de crises estão interligadas e trabalham juntas para evitar, prevenir, controlar ou extinguir uma crise. Notavelmente, o sucesso ou fracasso da gestão da crise depende dos resultados que a estratégia proporcionar.

Figura 15 - Estratégias organizacionais e a gestão de crises



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Observando a Figura 15, percebe-se que existem diversas estratégias a serem desenvolvidas para gerar resultados satisfatórios. Com base no que foi apresentado até o momento neste estudo, a primeira estratégia a ser adotada é a construção de uma equipe que pense a gestão de crise. Assim, deve-se considerar “[...] a composição da equipe em termos das competências e dos papéis ou funções que serão necessários para informar um processo estratégico abrangente” (FERENCE; THURMAN, p.48, 2012). Isso significa dizer que as pessoas escolhidas para fazer parte desta equipe devem ser aquelas que conhecem e se interessam pela organização e também que possuem a responsabilidade e a decisão final para a implementação da estratégia a ser adotada (FERENCE; THURMAN, 2012), ou seja as pessoas escolhidas devem estar “[...] diretamente envolvidas e comprometidas, de algum modo, com o presente e com o futuro da organização (TAVARES, p. 364, 2011), além disso, devem ter uma visão conceitual e crítica da organização, credibilidade entre os colegas, representar todas as áreas da organização e serem capazes de cumprir com os compromissos assumidos (TAVARES, 2011).

Após a formalização da equipe de gestão de crise, o próximo passo é desenvolver um projeto para a gestão da crise, o que significa planejar a partir da identificação da situação atual da organização, identificando as experiências de mudanças e das perspectivas em face de uma nova experiência para que se tenha um conhecimento profundo da organização (TAVARES, 2011), e também das lacunas, de modo que estejam preparados para todo o processo, uma vez que, a “[...] estratégia deve ser orientada por fatos [...]” (DRANOVE; MARCIANO, p.11, 2007). Este projeto apresentará um diagnóstico da organização,

auxiliando no desenvolvimento de ações futuras. Percebe-se que a estratégia 2 acaba se entrelaçando com a etapa 1 do processo de gestão de crise, uma vez que, ao realizar um estudo na organização, que deve ser algo constante, acaba-se encontrando soluções para a prevenção de crises futuras, além de manter a organização mais preparada.

Evidentemente que é necessário conhecer, decidir, escolher aonde a organização quer chegar para então elaborar um conjunto de decisões, planos e ações – a estratégia - necessária para se chegar lá (FERENCE; THURMAN, 2012). Segundo os autores “[...] a estratégia começa com o claro sentido da finalidade, prossegue pela avaliação do que precisa ser feito para alcançar essa finalidade, e então desenvolve e executa os planos de ação” (FERENCE; THURMAN, p.4, 2012).

Quando a crise é instaurada, conforme a etapa 2 do processo de gestão de crises é o momento em que a equipe de gerenciamento de crise precisa aplicar os conhecimentos obtidos na etapa anterior. Faz parte da estratégia imaginar os mais diferentes tipos de cenários que a organização possa enfrentar, portanto, sugere-se que a etapa 1 (prevenção e preparação) seja minuciosa nos estudos. No entanto, sabe-se que situações inesperadas podem ocorrer: a organização pode não ter imaginado tal cenário ou as coisas podem acabar saindo do controle. Faz parte da estratégia, assim como do gerenciamento de crise a análise de cenários, ou seja, análise das possibilidades futuras. Uma ferramenta bastante utilizada é a da matriz SWOT que permite à organização se antecipar a acontecimentos e se preciso, agir de modo a evitar um cenário desfavorável ou garantir um cenário favorável (RABBI; MONTEIRO, 2018). Para realizar a análise de um determinado cenário é necessário fazer um levantamento dos possíveis acontecimentos. Neste momento, a equipe de gestão de crise deve traçar novas estratégias e ações para combater a crise e diminuir seus riscos, a fim de quem sabe, fazer da situação uma nova oportunidade.

Por outro lado, quando bem realizado, o diagnóstico estratégico permite melhores escolhas e conseqüentemente estabelecer prioridades de ação. Desta forma, é necessário que a equipe de gestão de crise faça um direcionamento estratégico, isto é, selecionar o que é prioridade em decorrência da gravidade dos problemas enfrentados pela organização e assim, poder estabelecer uma seqüência lógica nos processos a serem seguidos (COSTA, 2007). A estratégia 2 a ser seguida, portanto, é identificar as prioridades.

Existe uma lista de verificação estratégica de gerenciamento de crise proposta por Pearson e Mitroff (1993) (anexo A) dividida em ações estratégicas, técnicas e estruturais,

avaliação e diagnóstico, ações de comunicação e ações psicológicas e culturais para serem utilizadas quando uma crise surgir (ARGENTI, 2006).

Na terceira etapa do processo de gestão de crises tem-se o combate. Nesta etapa, “[...] o esforço da preparação entra em ação a fim de minimizar os efeitos da crise” (CARDIA, p. 74, 2015). Cabe a equipe de gestão de crise aplicar as estratégias desenvolvidas para combater a crise. Assim, nesta fase “[...] as medidas terão que ser as mais enérgicas, rápidas e contundentes” (CARDIA, p. 75, 2015). O autor ainda afirma que é muito importante se manifestar perante a imprensa e não se pode dizer simplesmente “nada a declarar” (CARDIA, 2015).

Já a quarta etapa apresenta-se como o restabelecimento, que significa a resolução da crise. De acordo com Cardia (2015) a crise não espera, e é por isso que, deve-se entender o problema o mais rápido possível para logo encontrar uma solução. Assim, a organização precisa continuar. “Se a fase de preparação foi montada a contento, os recursos para a continuidade das operações devem ter sido estabelecidos de forma a dar prosseguimento ao core business daquela instituição” (CARDIA, p. 77, 2015). Por fim, a última etapa está relacionada ao aprendizado. Essa fase inclui o levantamento de erros e fraquezas do plano montado, por isso, deve ser encarada como uma oportunidade de melhorar o sistema montado (CARDIA, 2015).

Desta forma, o gestor do gerenciamento de crises deve conhecer as estratégias disponíveis para conseguir ser eficaz em situações de crise, além de ter um sistema que lhe permita analisar as situações de crise. Por isso, é de extrema importância que a equipe de gestão de crise desenvolva um conjunto de estratégias para responder às crises (FERREIRA, 2017). De qualquer forma, a escolha por determinada estratégia para resposta a uma crise deve estar relacionada com o tipo de crise (COOMBS, 2014). A organização deve inicialmente identificar características da crise que está enfrentando. Assim, o gestor, após identificar o tipo de crise deve selecionar a estratégia mais apropriada entre as estratégias existentes (FERREIRA, 2017). De acordo com o ICM - Institute for Crises Management (2020), o desenvolvimento da estratégia deve-se ajustar à resposta geral de uma crise, uma vez que, embora possa haver semelhanças com incidentes anteriores, cada crise é única.

Em suma, “[...] o melhor caminho para o sucesso é evitar uma crise. Uma vez dentro dela, a melhor solução é admitir que ela existe. Em seguida, tomar todas as providências para o melhor gerenciamento, dizendo a verdade e agindo do modo mais rápido possível” (CARDIA, p.79, 2015).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa implica nos conhecimentos necessários para que o pesquisador possa orientar o processo de planejamento e construção do problema, investigação, técnicas de coleta e observação dos dados coletados. Desta forma, neste capítulo serão apresentados o caminho metodológico percorrido para a realização da pesquisa, de forma a solucionar os problemas formulados no presente estudo. De acordo com Lakatos e Marconi (2012, p. 43), a ciência acontece por meio de aplicação de métodos científicos, já que a pesquisa é considerada um “[...] procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a verdade”. Resumidamente, a pesquisa consistiu na adoção de algumas etapas do método científico-tecnológico desenvolvido por Nascimento-e-Silva (2020). Essa estratégia metodológica permitiu que o objetivo “Analisar estratégias organizacionais para o efetivo gerenciamento de crise na universidade” fosse atingido por meio dos objetivos específicos.

3.1 QUESTÕES NORTEADORAS

Para alcançar o objetivo geral deste estudo, desenvolveu-se os objetivos específicos. Para cada objetivo específico traçaram-se questões norteadoras, conforme apresentado a seguir.

O primeiro objetivo específico era “caracterizar como a crise e o gerenciamento de crise são percebidos pelos gestores universitários da UFSC”. Utilizou-se como pergunta norteadora: O que é crise? O que é gerenciamento de crise? Como ocorre e por que ocorre? Para responder o segundo objetivo específico “identificar a institucionalização do gerenciamento de crise na UFSC”, a pesquisadora se baseou na seguinte questão norteadora: quais são as medidas que a UFSC adota para lidar com a crise? Para responder o terceiro objetivo específico “levantar estratégias institucionais alinhadas ao gerenciamento de crise na UFSC”, utilizou-se como pergunta norteadora: como a UFSC vem enfrentando as crises? Traçou alguma ação? No quarto objetivo específico “avaliar a efetividade do gerenciamento de crise”, a questão norteadora foi: como ocorre o gerenciamento de crise na UFSC? Para o quinto e último objetivo específico “propor ações estratégicas que potencializem o gerenciamento de crise na UFSC”, a ideia era responder: quais estratégias organizacionais a universidade precisa desenvolver para um gerenciamento de crise efetivo?

3.2 DESENHO DO ESTUDO

O presente estudo se enquadra como uma pesquisa explicativa. Nos dizeres de Gil (2019), este tipo de pesquisa se caracteriza pela ação do pesquisador em descobrir as causas e razões que corroboram para a ocorrência de um determinado fenômeno. No caso específico desta dissertação, buscaram-se conhecer quais são as estratégias necessárias para o efetivo gerenciamento de crise na universidade.

O estudo também é ancorado na prática metodológica conhecida como estudo de caso. Na interpretação de Yin (2015), a utilização dos estudos de caso se mostra profícua quando há a intenção por parte do investigador em gerar mais conhecimento sobre um determinado fenômeno. Com relação a sua abordagem, a pesquisa está assentada no aspecto qualitativo. A abordagem qualitativa é um dos métodos que podem ser utilizados para viabilizar o alcance dos objetivos de uma determinada investigação científica (HERLING et al., 2013; OLIVEIRA, 2019). Quanto à natureza da pesquisa, o presente estudo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, considerando que a pesquisa possuiu o objetivo de compreender o assunto pesquisado por meio da interpretação das informações obtidas. De acordo com Appolinário (2012), a pesquisa qualitativa utiliza-se normalmente da coleta dos dados a partir de interações sociais do pesquisador com o fenômeno pesquisado. Além disso, a análise desses dados ocorreu por meio da interpretação da própria pesquisadora. No entanto, é na pesquisa qualitativa que se pode compreender melhor o fenômeno de pesquisa.

Quanto à finalidade da pesquisa, o presente estudo foi estabelecido como uma pesquisa aplicada, uma vez que a pesquisa conduz à solução de problemas de interesse imediato para a sociedade em detrimento da sua relevância teórica. Noutras palavras, ela é capaz de desenvolver processos ou produtos orientados para as necessidades de mercado (APPOLINÁRIO, 2012; PRODANOV; FREITAS, 2013). Neste mesmo contexto, Vergara (2010, p.47), aponta que a pesquisa aplicada é “[...] motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, imediatos ou não”. Portanto, o estudo teve sustentação nesta classificação, considerando que evidenciou os elementos necessários à gestão de crises nas universidades. Deste modo, sua aplicabilidade tem relação com a eficiência e eficácia das atividades, à medida que visa conhecimentos e resultados aos gestores no sentido da compreensão da dinâmica operacional do fluxo da gestão de crises, possibilitando celeridade na postura e procedimentos diante de situações de crise.

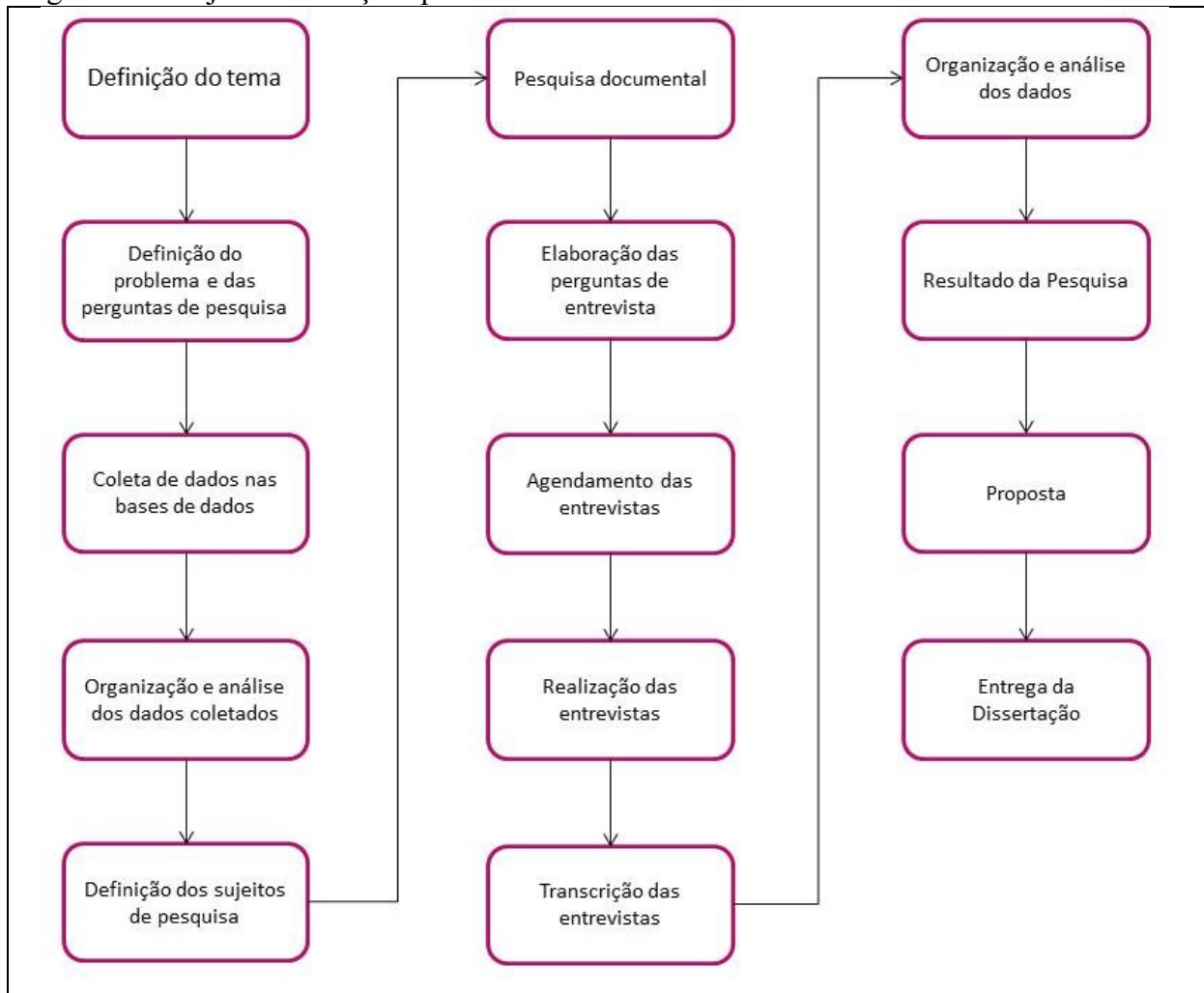
Quanto aos objetivos, esta pesquisa será de caráter exploratório. De acordo com Nascimento-e-Silva (2012, p.13),

[...] um estudo exploratório geralmente é feito quando se quer explicação aprofundada sobre um determinado fenômeno ou quando o estoque do conhecimento sobre ele é reduzido; são estudos que buscam, essencialmente, descobrir variáveis; [...] descobrir o que é que tem no fenômeno, quais são seus elementos constituintes.

Quanto aos meios de investigação, utilizou-se a pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica. Ao decidir fazer uma pesquisa de campo, o pesquisador deve inicialmente, definir a população a ser estudada. Já a pesquisa bibliográfica é o “[...] estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2004, p. 48).

Conforme já mencionado, para a realização deste estudo foi utilizado o método científico-tecnológico (MC-T) desenvolvido por Nascimento-e-Silva (2020), no qual consiste em um conjunto de etapas sequenciais, formadas por oito estágios, divididas em duas dimensões distintas, a científica e a tecnológica. Mas para este estudo utilizou-se apenas a dimensão científica. A dimensão científica é formada pelas etapas: definição do problema e das perguntas de pesquisa, coleta de dados nas bases de dados, organização e análise dos dados coletados e resultado. A Figura 16 apresenta a trajetória das ações percorridas para o desenvolvimento desta pesquisa.

Figura 16 - Trajetória das ações percorridas



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Inicialmente procedeu-se com a definição do tema da dissertação, a qual se deu pelo fato de a autora perceber a existência de uma lacuna no que se refere ao conhecimento e a implementação por parte dos gestores universitários com relação à gestão de crises. Definido o tema, elaborou-se o problema, bem como, os objetivos e a pergunta de pesquisa. Depois, efetuou-se a pesquisa bibliográfica em fontes nacionais e internacionais com vistas à construção do marco teórico desta dissertação (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012; 2020). Após a coleta dos dados foi realizada a organização e análise dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica. A organização ocorreu por meio do processo de criação de uma massa de dados. A próxima etapa foi definir os sujeitos de pesquisa para a realização das entrevistas.

Por se tratar de um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina foi feito uma pesquisa documental, a fim de encontrar evidências de que a UFSC possui gerenciamento de crise. Após a pesquisa documental partiu-se para a elaboração das

perguntas de pesquisa. Tendo sido elaboradas e validadas as perguntas de pesquisa, iniciaram-se os agendamentos das entrevistas com os sujeitos selecionados. O agendamento foi realizado por e-mail. Logo após o agendamento realizaram-se as entrevistas. Depois de terem sido realizadas, as entrevistas foram transcritas num documento a parte preservando o anonimato da identidade dos entrevistados. Feita a transcrição passou-se para a organização e análise desses dados. Nesta etapa também se utilizou como ferramenta a massa de dados para a organização dos dados, facilitando a análise. Tendo os dados organizados, tanto da pesquisa bibliográfica, documental e empírica partiu-se para a elaboração dos resultados. A partir dos resultados foi possível elaborar uma proposta de estratégias para o gerenciamento de crise na universidade. Realizadas estas etapas procedeu-se com a entrega final da dissertação.

3.3 SUJEITOS DO ESTUDO

Ao decidir fazer uma pesquisa de campo foi necessário definir a população a ser estudada. De acordo com Vergara (2004), população corresponde a um conjunto de elementos que apresentem uma característica que será objeto de estudo. Assim, torna-se essencial a escolha dos sujeitos de pesquisa, uma vez que a pesquisa possui o objetivo de generalizar os resultados obtidos da população como um todo a partir dos sujeitos pesquisados, no qual constituem a amostra (GIL, 2017).

A determinação do sujeito da pesquisa foi feita a partir dos objetivos geral e específicos do presente estudo, possibilitando analisar as estratégias utilizadas pelos gestores universitários do nível estratégico, em momentos em que a universidade passa por situações de crise e também analisar como ocorre na prática a gestão de crise, por meio da percepção dos gestores universitários. Os sujeitos escolhidos estão descritos no Quadro 2, possuem atribuições distintas. Foram convidados 27 gestores, mas participaram da entrevista 23.

Quadro 2 - Sujeitos da Pesquisa: Entrevista

Sujeitos
Reitor
Chefe de Gabinete
Diretor Geral do Gabinete do Reitor
Diretor do Campus Araranguá
Diretor do Campus Blumenau
Diretor do Campus Curitiba
Diretor do Campus Joinville

Diretor do Centro de Ciências Biológicas
Diretor do Centro de Ciências da Educação
Diretor do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas
Diretor do Centro de Ciências Jurídicas
Diretor do Centro de Comunicação e Expressão
Diretor do Centro de Desportos
Diretor do Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Diretor do Centro Socioeconômico
Diretor do Centro Tecnológico
Pró-Reitoria de Administração (PROAD)
Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP)
Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ)
Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD)
Secretaria de Educação a Distância (SEAD)
Secretaria de Inovação (SINOVA)
Secretaria de Planejamento e Orçamento (SEPLAN)
Total: 23 entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os sujeitos da pesquisa foram todos escolhidos de forma intencional, porque os grupos escolhidos são os principais gestores vinculados diretamente com o tema de pesquisa. Conforme mencionado anteriormente nem todos os gestores convidados participaram da pesquisa. Mas entende-se que os que foram entrevistados permitem ter uma visão de como o gerenciamento de crise na UFSC é percebido pelos gestores que estão diretamente ligados a crise quando elas ocorrem.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa bibliográfica utilizou-se as bases de dados, as quais são os locais recomendados pela ciência para a busca por respostas que possam atender de forma adequada as perguntas de pesquisa (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012; 2020; SILVA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). Assim, foram consultadas bases de dados onde os conhecimentos científicos estão disponíveis. Neste estudo, as bases consultadas foram: *Google Scholar*, *SciELO* e o Banco de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), utilizando-se de artigos científicos, dissertações e teses. Além disso, utilizaram-se livros impressos e digitais. Para a realização da

pesquisa documental utilizou-se o site institucional da UFSC, analisando o PDI, o Regimento, o Estatuto e a Política de Gestão de Risco.

Para a coleta dos dados foi utilizado o procedimento sugerido por Nascimento-e-Silva (2012) chamada de massa de dados, que consiste na apresentação de respostas dada a pergunta sob o olhar de diversos pesquisadores. Assim, a massa de dados foi organizada no aplicativo *Microsoft Word*, por meio da criação de um quadro com duas colunas, onde a primeira apresenta a referência completa do trabalho de determinado autor e na segunda as respostas para tal pergunta, copiando as respostas literais e acrescentando o número de página de onde foi retirado o trecho (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012.; SILVA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). Resumidamente, a finalidade da massa de dados é descobrir a lógica existente nas respostas coletadas sobre o tema pesquisado (NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). De posse das definições tanto dos temas relacionados à gestão de crise como também dos assuntos correlatos a estratégias organizacionais, foi possível gerar uma síntese dos conhecimentos já existentes e que serviram de base teórica para a criação do roteiro de entrevista semiestruturada e conseqüentemente, a criação da proposta de estratégias para a gestão de crises na universidade.

Após a realização das pesquisas bibliográficas e documentais, os dados empíricos foram coletados por meio de entrevista semiestruturada, na qual buscou se alcançar maior profundidade nos dados coletados, como também nos resultados obtidos (NUNES; NASCIMENTO; ALENCAR, 2016). A entrevista semiestruturada permitiu “[...] conservar a padronização das perguntas sem impor opções de respostas ao entrevistado” (NUNES; NASCIMENTO; ALENCAR, p. 148, 2016).

3.4.1 Entrevista Semiestruturada

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional (LAKATOS; MARCONI, p. 195, 2003). A entrevista realizada nesta pesquisa, como forma de coleta de dados, consistiu em um método parcialmente estruturado, onde a entrevista é direcionada por elementos chaves que o entrevistador vai explorando ao longo da entrevista (GIL, 2002), além disso, o pesquisador não se prende à sucessão de questões (VERGARA, 2004). Gil (2002, p.117), afirma que “a estratégia para realização das entrevistas em levantamentos deve considerar duas etapas fundamentais: a especificação dos

dados que se pretendem obter e a escolha da formulação das perguntas”. Portanto, “a entrevista precisa ter um plano para que as informações necessárias sejam colhidas” (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O roteiro da entrevista semiestruturada está no Apêndice C, sendo constituída de 05 (cinco) perguntas norteadoras. As perguntas sofreram desdobramentos utilizando-se como regra básica três perguntas: a) o que, b) como e c) por que. No entanto, no decorrer da entrevista outras perguntas foram realizadas para que fosse capaz de responder com dados às três perguntas da regra básica. O motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas (LAKATOS; MARCONI, p. 197, 2003).

Foram encaminhados 27 convites para entrevistas, deste total foram realizadas entrevistas com 23 gestores da UFSC que possuem alta relevância estratégica no que diz respeito ao gerenciamento de crise na universidade. A realização das entrevistas ocorreu entre os dias 25 de maio de 2021 e 23 de junho de 2021. Ressalta-se que em função da pandemia do COVID-19 (GAMA NETO, 2020), as entrevistas foram realizadas exclusivamente à distância, por meio de videoconferência, utilizando-se a plataforma *Google Meet*, exceto uma entrevista que foi realizada por e-mail, devido à indisponibilidade do entrevistado. A gravação das entrevistas foi autorizada por todos os entrevistados e foi utilizado o próprio *Google Meet* para a gravação das entrevistas. O Quadro 2 sintetiza as unidades participantes da pesquisa no formato de entrevista.

As entrevistas foram todas transcritas de forma manual pela pesquisadora. De acordo com Gil (2002), o pesquisador precisa ter habilidade em registrar as respostas, registrando exatamente o que foi dito, inclusive a reação do entrevistado às perguntas que são feitas. Com o objetivo de garantir o anonimato dos entrevistados, a pesquisadora utilizou um código para cada entrevistado, sendo constituído da seguinte forma: a letra E (proveniente do termo “Entrevistado”), seguido por um número: E1, E2, E3, etc.

3.4.2 Protocolo de Pesquisa - Entrevista

O protocolo da pesquisa por meio de entrevista busca também apresentar maiores detalhes sobre o planejamento do projeto em sua investigação prática. Este protocolo foi estruturado em três etapas que foram desdobradas, conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Protocolo para a realização da entrevista

Etapa	Descrição
Pré-entrevista	a) Criação do roteiro/questões da entrevista; b) Levantamento do contato dos entrevistados (sites da UFSC) e criação de uma planilha de controle; c) Convite para a participação da entrevista, através do envio de e-mail, contendo a carta convite e sugestão de data para a entrevista; d) Agendamento da entrevista; e) Testar a plataforma Google Meet (áudio e gravação).
Entrevista	a) Apresentação da pesquisadora e da pesquisa; b) Esclarecimento de possíveis dúvidas; c) Coleta dos dados.
Pós-entrevista	a) Levantamento dos dados; b) Análise dos dados; c) Desenvolvimento da escrita do texto

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Na primeira etapa, chamada de pré-entrevista, foi elaborado um roteiro com as questões norteadoras para o momento da entrevista. Entre os dias 05 e 07 de maio foi realizado o levantamento do contato dos entrevistados, por meio do site da UFSC e inserido numa planilha de controle. Após foi enviado, via e-mail, o convite, contendo uma carta convite (apêndice A), convidando a participar da entrevista. Os e-mails foram enviados aos sujeitos da pesquisa, estipulando um prazo de uma semana para o retorno, confirmando uma data para a entrevista. Passando-se sete dias, os e-mails que não foram respondidos, ou seja, os que não tiveram um retorno, tanto positivo (aceitando ser entrevistado) quanto negativo (não querendo participar da entrevista) foram reencaminhados, reforçando a importância e os benefícios da pesquisa, sendo estipulado novo prazo de cinco dias para retorno por parte dos convidados. Por fim, foi realizado o agendamento da entrevista. Ainda nesta etapa, foi encaminhado um e-mail confirmando o horário da entrevista um dia antes da mesma ser realizada. Neste mesmo e-mail foi enviado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), presente no apêndice B, para que o entrevistado assinasse, mostrando assim, sua concordância em participar da entrevista. Após a confirmação por parte do gestor, procurou-se testar a funcionalidade da plataforma *Google Meet*, através da ajuda de um colega, sendo realizados testes de áudio e gravação para confirmar se as funções estavam funcionando de maneira satisfatória. Antes de passar para a próxima etapa, a pesquisadora preocupou-se em

preparar um ambiente favorável ao desenvolvimento da entrevista, ou seja, um ambiente sem muitas distrações, isolando ao máximo os barulhos externos e proporcionando um ambiente visivelmente neutro.

Na segunda etapa, chamada de entrevista, inicialmente a pesquisadora apresentou-se, falou da pesquisa, fazendo um repasse das informações gerais quanto à pesquisa, como título, objetivo e a sua importância. Depois esclareceu as dúvidas referentes à pesquisa e também algumas orientações de como a entrevista seria desenvolvida. Por fim, houve a coleta dos dados. Na terceira etapa, pós-entrevista, ocorreu o levantamento dos dados, fazendo o manuseio das informações recebidas e sua respectiva análise. Os resultados obtidos foram posteriormente transformados em um texto, contribuindo na construção das estratégias para o efetivo gerenciamento de crise na universidade.

3.5 ESTRATÉGIA DE COLETA DOS DADOS

Os conceitos apresentados neste estudo estão estruturados de maneira que ao perguntar o que é uma crise, a resposta coletada seguiu o seguinte padrão: “crise pode ser definida como”. Desta forma, as demais respostas que não se enquadraram nesta lógica foram descartadas. Em síntese, o termo de equivalência pode ser identificado logo após a palavra “como”. Por exemplo, “crise pode ser definida como um evento”. Isto significa dizer que, para determinado autor, crise possui como termo de equivalência, a palavra evento. Nota-se que a equivalência se refere a algo que possui o mesmo sentido ou o mesmo valor, isto é, quando utilizada para descrever alguma coisa, implica que esta coisa, possa substituir a outra, tendo igual significado (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012; 2020).

Seguindo esta mesma lógica, os atributos podem ser identificados após o termo de equivalência. O atributo é o que define a estrutura de algo ou alguém, uma vez que são as características, particularidades ou qualidades do objeto analisado. É interessante que um conceito pode ter um ou mais atributos, da mesma forma, que um objeto ou uma pessoa. São exemplos de atributos: peso, cor e modelo. Portanto, seguindo este raciocínio, “crise pode ser definida como um evento inesperado e ameaçador”. Isto é, para o exemplo citado “inesperado e ameaçador” são os atributos, as características da crise.

A fim de elucidar esta lógica, têm-se os seguintes exemplos: “Homem é o ser humano do sexo masculino”, Homem é o conceito, “é o ser humano do sexo masculino” é a definição, “Ser humano” é o termo de equivalência (que iguala o conceito a ele, torna-o

equivalente a ele) e “sexo masculino” é o atributo que foi apresentado (NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). Ou ainda, ao pensar em um carro, tem-se a seguinte definição: “Carro, é um veículo que se locomove sobre rodas, para transporte de passageiros ou de cargas”. Logo, Carro é o conceito, “é um veículo que se locomove sobre rodas, para transporte de passageiros ou de cargas” é a definição, “é um veículo” é o termo de equivalência e “que se locomove sobre rodas, para transporte de passageiros ou de cargas” são os atributos.

Através do mecanismo de busca avançada do *Google Acadêmico*, foi possível localizar diretamente nos textos as afirmações pretendidas. Para livros em formato PDF (*Portable Document Format*) e teses e dissertações encontradas no portal da CAPES, foi utilizado o atalho de teclado Control + F, para localizar o conteúdo nas obras consultadas.

Os parâmetros utilizados para a seleção dos materiais foram: a) descarte de trabalhos de conclusão de graduações e de especializações e b) *open access*. A aplicação destes parâmetros auxiliou na seleção de material textual para a geração dos conhecimentos necessários para promover o curso de extensão de maneira mais assertiva.

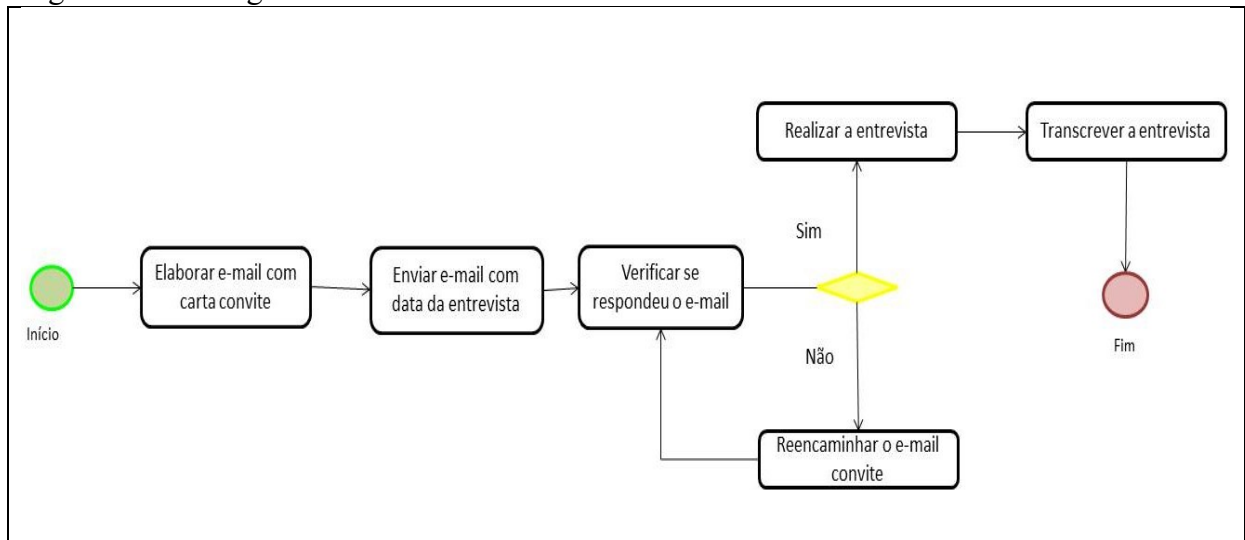
As coletas de dados por meio de entrevista foram realizadas a partir de agendamento prévio com os entrevistados já mencionados no item 3.3 ocorrendo de forma remota devido à pandemia da COVID-19 (GAMA NETO, 2020). Na data agendada com cada entrevistado foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado (apêndice C). Para a realização da entrevista utilizou-se o *Google Meet*. A entrevista foi gravada e transcrita. Para que não ocorram problemas futuros, os participantes assinarão um termo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B).

3.6 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram organizados por meio do quadro de massa de dados (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012; 2020), permitindo uma melhor visualização das respostas adquiridas nas fases anteriores da dimensão científica do método científico-tecnológico. Assim, as definições localizadas neste estudo foram organizadas por termos de equivalência e seus atributos, o que consiste em apresentar conceitos com o mesmo sentido e suas características respectivamente. Por isso, analisar significa quebrar em partes, separar as coisas (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012). Também se criou um quadro, no qual se reuniu os autores mais citados no assunto de gestão de crise. Neste quadro, foi possível visualizar as etapas do gerenciamento de crise para cada pesquisador.

A Figura 17 apresenta as etapas percorridas para o desenvolvimento da pesquisa por meio da entrevista. Inicialmente, a pesquisadora elaborou um e-mail contendo a carta convite (um texto explicando a pesquisa). Na etapa seguinte encaminhou o e-mail aos sujeitos da pesquisa, já sugerindo uma data para a entrevista. Durante os dias que se seguiram a pesquisadora acompanhou diariamente seu e-mail para confirmar ou não o retorno por parte dos gestores. Assim, para os sujeitos da pesquisa que responderam ao e-mail foi realizada a entrevista na data estipulada. Os sujeitos de pesquisa que não responderam ao e-mail, após uma semana, foi encaminhado um novo e-mail. Aos que responderam o novo e-mail foi realizada a entrevista. Realizada a entrevista, a pesquisadora transcreveu todas as respostas exatamente como o entrevistado respondeu.

Figura 17 - Fluxograma da entrevista



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Nesse processo de envio de e-mail, apenas quatro gestores não responderam ao e-mail. Destaca-se que para a realização das entrevistas foram necessárias algumas trocas de e-mails, uma vez que, em alguns casos foi necessário ajustar data e horário. No Quadro 4 é possível visualizar os dias em que as entrevistas foram realizadas e a duração de cada uma delas.

Quadro 4 - Realização das entrevistas

Entrevistado	Data	Duração aproximada	Forma de entrevista
E1	25/05/2021	1h02min	Google Meet
E2	25/05/2021	45min	Google Meet
E3	27/05/2021	24min	Google Meet
E4	27/05/2021	33min	Google Meet

E5	27/05/2021	43min	Google Meet
E6	27/05/2021	45min	Google Meet
E7	28/05/2021	24min	Google Meet
E8	28/05/2021	51min	Google Meet
E9	01/06/2021	19min	Google Meet
E10	01/06/2021	20min	Google Meet
E11	02/06/2021	20min	Google Meet
E12	02/06/2021	29min	Google Meet
E13	02/06/2021	33min	Google Meet
E14	04/06/2021	25min	Google Meet
E15	07/06/2021	23min	Google Meet
E16	07/06/2021	41min	Google Meet
E17	08/06/2021	53min	Google Meet
E18	08/06/2021	26min	Google Meet
E19	08/06/2021	48min	Google Meet
E20	10/06/2021	36min	Google Meet
E21	15/06/2021	57min	Google Meet
E22	23/06/2021	42min	Google Meet
E23	14/06/2021	--	E-mail
Total de minutos entrevistando			799 min

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme apresentado no Quadro 4, a pesquisadora utilizou aproximadamente 799 minutos, o equivalente a 13 horas e 32 minutos para a realização das entrevistas. A coleta de dados por meio da entrevista ocorreu entre os dias 25/05/2021 à 23/06/2021, sendo que apenas a entrevista 23 foi realizada por e-mail, as demais foram gravadas e utilizou-se a plataforma *Google Meet*.

Após a transcrição das entrevistas foi feita a organização dos dados. Inicialmente, criaram-se cinco quadros, no qual se denominou de massa de dados. Cada quadro foi disposto da seguinte forma: respondente, sexo, tempo de trabalho, experiência como gestor, mais alta, área de formação, e se participou de algum curso de formação gerencial universitário. O que diferenciou cada quadro foram as demais perguntas de pesquisa. Assim, o Quadro 1, também possui a definição de crise; o Quadro 2 possui a definição de gestão de crise; o Quadro 3 possui as etapas do gerenciamento de crise. Já o Quadro 4 apresenta a resposta dos gestores se a UFSC está preparada para o gerenciamento de crise e o Quadro 5, se a UFSC possui protocolo para lidar com a crise.

Todas as perguntas da entrevista foram abertas, portanto, cada entrevistado respondeu de acordo com suas convicções, isso justifica a discrepância de tempo de cada entrevista, conforme quadro 4. Desta forma, coube à pesquisadora extrair as respostas dos entrevistados para cada pergunta. Nota-se que as Figuras 18, 19, 20, 21, 22, 29 e 31 foram

extraídas da organização dos dados, mas que são apenas ilustrativas, ou seja, apenas para ilustrar como os dados foram organizados. Com o objetivo de organizar os dados e assim buscar resultados para as perguntas a pesquisadora padronizou as respostas da seguinte maneira:

As perguntas dos Quadros 1,2 e 3 permitiam ao respondente expor seu entendimento e visão no assunto crise, gerenciamento de crise e as etapas do gerenciamento de crise. Assim, no quadro 1, conforme pode ser observado na Figura 18, quando o entrevistado mencionava que a crise é um evento não previsto, por exemplo, padronizou-se por evento inesperado ou quando falava que sai da rotina, substituiu-se por não rotineiro ou quando falava ocorre fora do planejado, utilizou-se a expressão não planejado ou ainda quando falava que chega de repente, transformou-se em repentino.

Figura 18 - Modelo de Quadro 1 – O que é crise

Quadro 1. O que é crise					
Resp	Sexo	TemTrab	ForGest	Crise	
				Termo de Equivalência	Atributos
1	M	29	Não	Movimento inesperado	Imprevisível Não vivido
2	M	47	Sim	Evento inesperado	Conturbação <u>Inadministrável</u> Desarticulação
3	M	7	Não	Situação inesperada	Não planejado Despreparo
4	M	28	Não	Ponto	Não saber agir Conflito

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A Figura 19, exemplifica o Quadro 2 que trata sobre o conceito de gerenciamento de crise, a pesquisadora padronizou algumas respostas, a partir das falas dos entrevistados. Desta forma, quando o respondente utilizava palavras como antecipar, prever, a pesquisadora adaptou para prevenir.

Figura 19- Modelo de Quadro 2 – O que é gestão de crise

Resp	Sexo	TemTrab	ForGest	Gestão de Crise	
				Termo de Equivalência	Atributos
2	M	47	Sim	Pensar	Estratégias Minimizar ou acabar com a crise
3	M	7	Não	Conhecer	Problema Ouvir os envolvidos Diagnóstico Estratégias
4	M	28	Não	Busca	Objetivo Diálogo Mediação Escuta Respeito interlocução

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A Figura 20, apresenta o quadro 3 que diz respeito as etapas do gerenciamento de crise. Neste sentido, frases do tipo: conhecer o problema, fazer um diagnóstico, saber a proporção da crise foram substituídas por “identificar o tipo de crise”; frases do tipo: chamar as pessoas com conhecimento, buscar outras pessoas com informações, conhecimento foram substituídas por “reunir especialista”.

Figura 20 - Modelo de Quadro 3 – Etapas do gerenciamento de crise

Resp	Sexo	TemTrab	ExpGest	ForAlta	AreaFor	ForGest	Etapas
1	M	29	Sim	Pos-Doc	Matemática	Não	Identificar a área Ouvir especialistas Formar equipe Identificar conselheiros Formular solução
2	M	47	Sim	Doutorado	Gestão do Conhecimento	Sim	Identificar o tipo de crise; Reunir atores envolvidos Reunir especialistas; Definir ações Combater a crise
3	M	7	Sim	Doutorado	Matemática aplicada	Não	Identificar o tipo de crise; Ouvir as pessoas, os envolvidos; Propor medidas.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A Figura 21, ilustra o Quadro 4, se existe gerenciamento de crise na UFSC. Utilizaram-se apenas as respostas “sim” e “não”, respostas do tipo “não totalmente” ou “depende” foram excluídas da análise dos dados. Isso significa dizer que para os entrevistados que responderam que “sim” é porque de fato eles acreditam que existe gerenciamento de crise na UFSC, os que responderam que “não” é porque de fato acreditam que não existe.

Figura 21- Modelo de Quadro 4 – Gerenciamento de crise na UFSC

Resp	Sexo	TemTrab	ExpGest	ForAlta	AreaFor	ForGest	Gerenciamento
1	M	29	Sim	Pos-Doc	Matemática	Não	Não há
2	M	47	Sim	Doutorado	Gestão do Conhecimento	Sim	Não há
3	M	7	Sim	Doutorado	Matemática aplicada	Não	Não totalmente
4	M	28	Sim	Mestrado	Jornalismo	Não	Sim.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Já o Quadro 5, ilustrado pela Figura 22, a pesquisadora apenas analisou se existe ou não existe protocolo para o gerenciamento de crise formalizado na UFSC, utilizando-se como parâmetro apenas “sim” ou “não há”. Respostas fora desse padrão não foram analisadas.

Figura 22 - Modelo de Quadro 5 – Gerenciamento de crise na UFSC

Resp	Sexo	TemTrab	ExpGest	ForAlta	AreaFor	ForGest	Protocolo
1	M	29	Sim	Pos-Doc	Matemática	Não	Não há
2	M	47	Sim	Doutorado	Gestão do Conhecimento	Sim	Não há
3	M	7	Sim	Doutorado	Matemática aplicada	Não	Não há
4	M	28	Sim	Mestrado	Jornalismo	Não	Não há

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O caminho percorrido para organização e análise dos dados dos sujeitos da pesquisa está ilustrado na Figura 23, representado por um fluxograma. Para tal foram utilizadas quatro etapas, a seguir: organização da massa de dados, contabilização das informações, elaboração de gráficos e análise de conteúdo. Na primeira etapa extraíram-se as informações necessárias para traçar o perfil do sujeito de pesquisa que foram respondidas no primeiro bloco de perguntas. Os entrevistados responderam questões do tipo: “tempo de trabalho na UFSC”, “nível de formação mais alto”, “área de conhecimento da formação”, “se possui experiência como gestor” e “se participou de algum curso de formação gerencial universitário”. A partir da massa de dados levantada anteriormente, conforme Quadro 5 (Figura 22) foi possível passar para a próxima etapa.

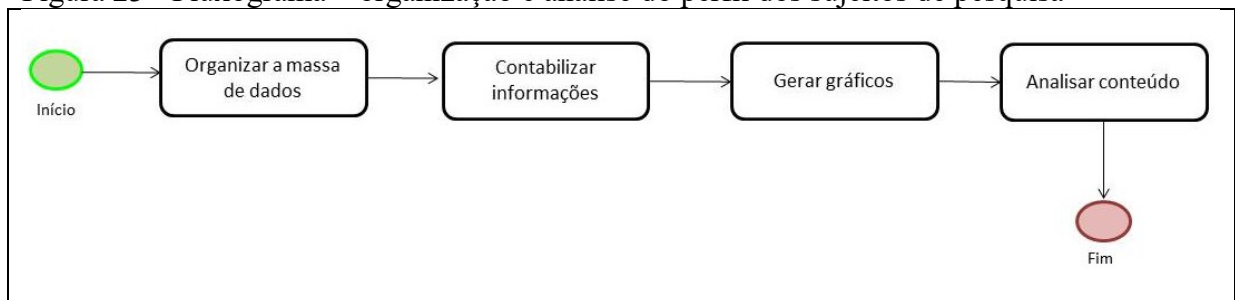
Na segunda etapa foram feitas a contabilização dos dados. Cada uma das perguntas de pesquisa deste primeiro bloco foi analisada separadamente. Para a pergunta “tempo de trabalho na UFSC” utilizou-se uma escala para padronizar as respostas e para poder realizar a análise, portanto, dividiu-se da seguinte maneira: menos de cinco anos, de 5 a 9 anos, de 10 a 14 anos, de 15 a 19 anos e 20 anos ou mais. Para a pergunta “nível de formação mais alto”, contabilizou-se os dados a partir dos seus semelhantes, ou seja, agrupou-se os que

responderam Pós-doutorado, depois doutorado e por fim, mestrado e realizou-se a soma. Outras titulações não foram contabilizadas, uma vez que, não apareceram entre as respostas dos entrevistados.

Para a área de conhecimento, inicialmente delimitou-se as áreas do conhecimento, chegando a oito grandes áreas: Ciências Exatas e da Terra, Ciências Biológicas, Engenharias, Ciências da Saúde, Ciências Humanas, Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas e Linguística, Letras e Artes. Nesta pergunta, para a contabilização dos dados utilizou-se como base a “Tabela de Áreas do Conhecimento” do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) para que fosse possível fazer os agrupamentos. Ainda com relação à segunda etapa, as perguntas de pesquisa: “se possui experiência como gestor” e “se participou de algum curso de formação gerencial universitário”, padronizou-se com “sim” ou “não”. Portanto, apenas realizou-se a somatória de quantos “sim” e quantos “não” apareceram na massa de dados.

Sobre a terceira etapa, depois de contabilizado todos os dados criaram-se gráficos para facilitar o entendimento do leitor. Para a criação dos gráficos utilizou-se como ferramenta o *Excel*. Todos os gráficos foram gerados destacando o percentual de cada resposta e também utilizando cores diferentes. Por fim, a última etapa é a análise dos dados. A partir da criação dos gráficos foi possível fazer análises sobre cada questão e também as correlações devidas.

Figura 23 - Fluxograma – organização e análise do perfil dos sujeitos de pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

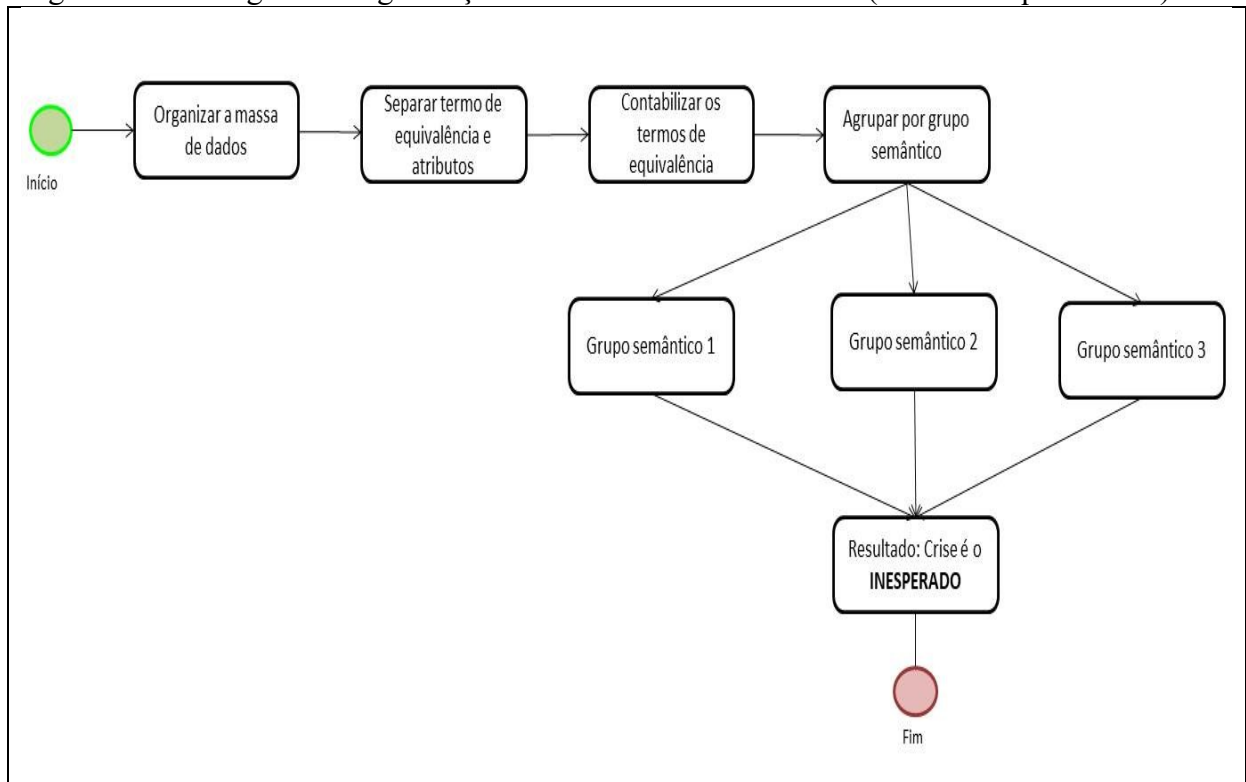
Depois de transcorrido este percurso metodológico chegou-se em alguns resultados que estão dispostos na organização e análise dos dados.

O fluxograma apresentado na Figura 24 ilustra as etapas percorridas na organização dos dados da entrevista para o termo de equivalência de crise. A primeira etapa inicia com a organização dos dados, através do método apresentado por Nascimento-e-Silva (2012; 2020), realizando a massa de dados, um quadro que é possível visualizar a resposta de cada

respondente, conforme já explicado anteriormente a partir da criação dos Quadros 1, 2, 3, 4 e 5. Assim, para as perguntas conceituais, como é o caso de “o que é crise” organizou-se a massa de dados, separando o conceito em termo de equivalência e atributos, sendo esta a segunda etapa deste fluxograma.

Em seguida, na terceira etapa, realizou-se a contabilização dos termos de equivalência. Num primeiro momento somaram-se apenas as mesmas palavras, não fazendo uma análise do grupo semântico. Identificou-se que “evento inesperado” foi utilizado por três respondentes, seguido de “situação inesperada” apresentada por dois respondentes. Os demais termos de equivalência não apresentaram frequência. Depois foi feita uma nova análise, neste momento considerando o campo semântico. A Figura 24 ilustra esta etapa como “agrupar por grupo semântico”. Observa-se que esta etapa foi desmembrada em três. Portanto, após a contabilização dos termos de equivalência, a pesquisadora aglutinou os termos que possuíam a palavra “inesperado”, em um mesmo grupo, no qual este grupo semântico passou a ter oito respondentes com a mesma visão. Neste processo, outro grupo se formou com as palavras: ponto, situação, problemas, evento adverso. Por fim, formou-se um terceiro grupo com as palavras: não rotineiro; não planejado. Finalizada esta análise percebeu-se que os três conjuntos podem ser resumidos pela palavra “inesperado”.

Figura 24 - Fluxograma: Organização e análise dos dados – Crise (termo de equivalência)



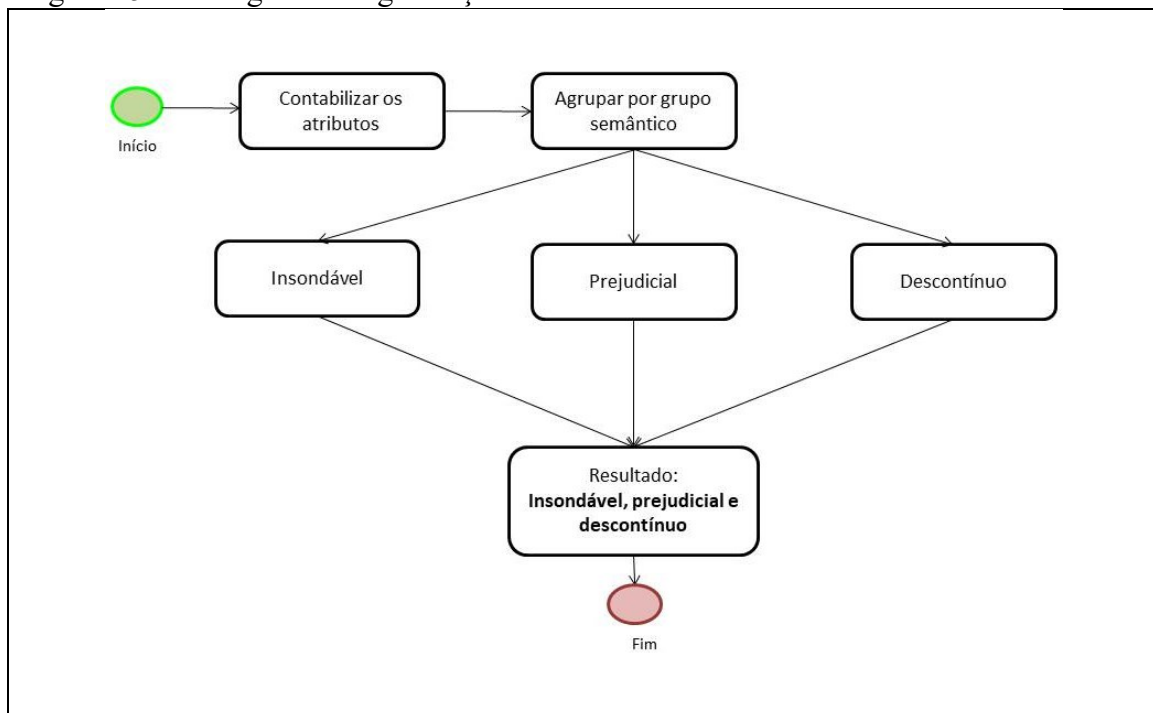
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Depois de transcorrido este percurso metodológico, descobriu-se que crise é o inesperado. Isso significa dizer que a crise chega de surpresa, ocorre de modo imprevisto, mudando o aspecto, enfoque e a característica da organização. Assim, pode ser um evento, uma situação, um ponto, ou seja, algo específico, mas que chega sem o gestor ou a organização dar conta.

O fluxograma apresentado na Figura 25 aponta o caminho percorrido para analisar os atributos da crise, a partir de dados empíricos. Nota-se que de acordo com a figura 24, após a organização dos dados foram separados os termos de equivalência e os atributos. Desta forma, a análise dos atributos da crise iniciou-se com a contabilização das características. Para tal feito, inicialmente foram somadas as palavras que eram iguais. Nesta primeira análise, percebeu-se que apenas a palavra imprevísivel, não planejada, despreparada, diferentes níveis, não rotineira e repentino apareceram mais de uma vez. Destaca-se que imprevísivel, não rotineira e diferentes níveis foram as palavras mais mencionadas pelos entrevistados, aparecendo três vezes cada uma delas. Já os termos repentino, despreparado e não planejado, aparecendo duas vezes cada uma delas nas falas dos respondentes. Os demais termos de equivalência não apresentaram frequência.

Seguindo o fluxograma da Figura 25, percebe-se que foi realizada uma nova análise, neste momento considerando o mesmo campo semântico. Assim agruparam-se as palavras por grupo semântico. Observa-se que esta etapa foi desmembrada em três, ou seja, três grupos semânticos. Neste processo, formaram-se os grupos semânticos denominados de insondável, prejudicial e descontínuo. No primeiro grupo “insondável” agruparam-se as palavras: imprevísivel, não planejado, inesperado, repentino, trajetória desconhecida, não vivido, não rotineiro. O segundo grupo “prejudicial” foi constituído pelas palavras: conturbação, inadministrável, desarticulação, despreparo, não saber como agir, conflito, caos, descontrole, desconforto, dificuldade de decisão, negativo, incapacidade, diferentes níveis. Já o terceiro grupo “descontínuo” reuniram-se as palavras ou termos: urgência, carece resposta rápida, busca de possibilidades, transformações radicais, novas tecnologias, mudanças organizacionais. Por fim, a última etapa do fluxograma apresenta o resultado dos agrupamentos, portanto, a crise tem como característica ser insondável, prejudicial e descontínua.

Figura 25 - Fluxograma: Organização e análise dos dados – Crise: atributos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

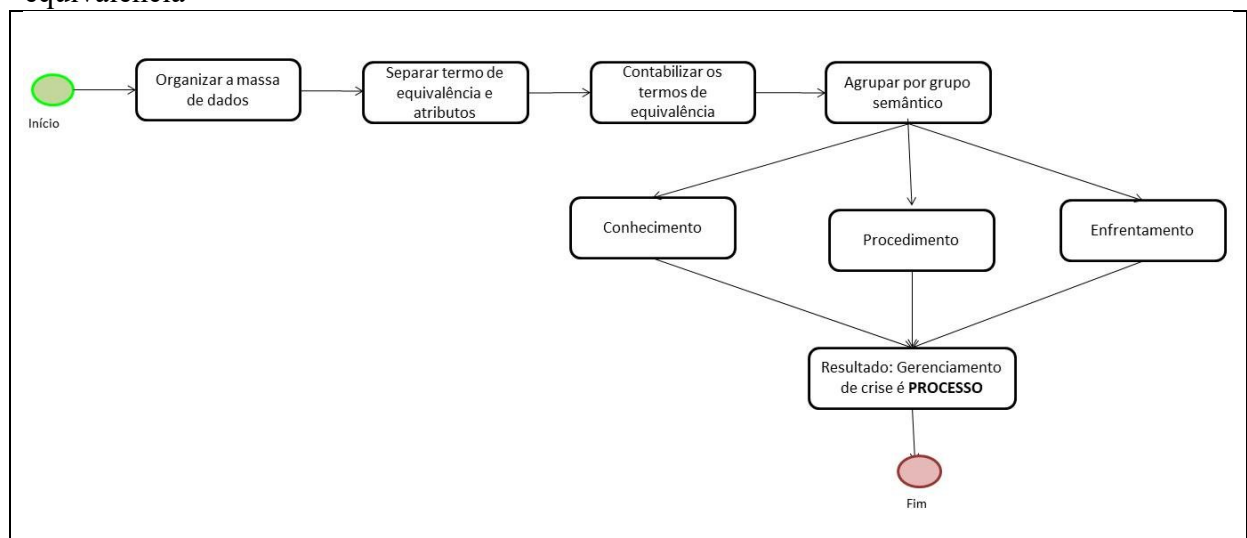
Em síntese após ter transcorrido este percurso metodológico, descobriu-se que a crise tem como atributos: insondável, prejudicial e descontínuo. Isso significa dizer que a crise é caracterizada por não poder ser imaginada (insondável), por sempre trazer prejuízos (prejudicial) e por romper uma trajetória já estabelecida (descontínuo). Como se pode ver a crise chega sem avisar, trazendo prejuízos e rompendo com os padrões já estabelecidos pela organização.

Dando prosseguimento nas análises, o fluxograma demonstrado na Figura 26, ilustra as etapas percorridas na organização dos dados da entrevista para o gerenciamento de crise. A primeira etapa inicia com a organização dos dados, através do método apresentado por Nascimento-e-Silva (2012; 2020), realizando a massa de dados. Assim, para as perguntas conceituais, como é o caso de “o que é gerenciamento de crise” organizou-se a massa de dados, separando o conceito em termo de equivalência e atributos, sendo esta a segunda etapa deste fluxograma.

Na sequência tem-se a terceira etapa. Nesta etapa realizou-se a contabilidade dos termos de equivalência. Surpreendentemente nenhum termo se repetiu, ou seja, todos os termos apresentados pelos gestores foram diferentes. Feita esta descoberta passou-se para a quarta etapa do fluxograma: agrupar por grupo semântico. Nesta etapa chegou-se a três agrupamentos distintos. O primeiro identificado como “conhecimento” formado pelas

palavras: pensar, conhecer, buscar, encontrar, prever, estar preparado, identificar. O segundo agrupamento identificado como “procedimento” formado pelas palavras: implementar estratégias, protocolo, mecanismo, criar instrumentos. E o terceiro agrupamento chamado de “enfrentamento” composto pelas palavras: atenção, enfrentar, apagar incêndio. Por fim, tem-se como resultado dos agrupamentos que o termo de equivalência para gerenciamento de crise é processo.

Figura 26 - Fluxograma: Organização e análise dos dados – gerenciamento de crise: termo de equivalência



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

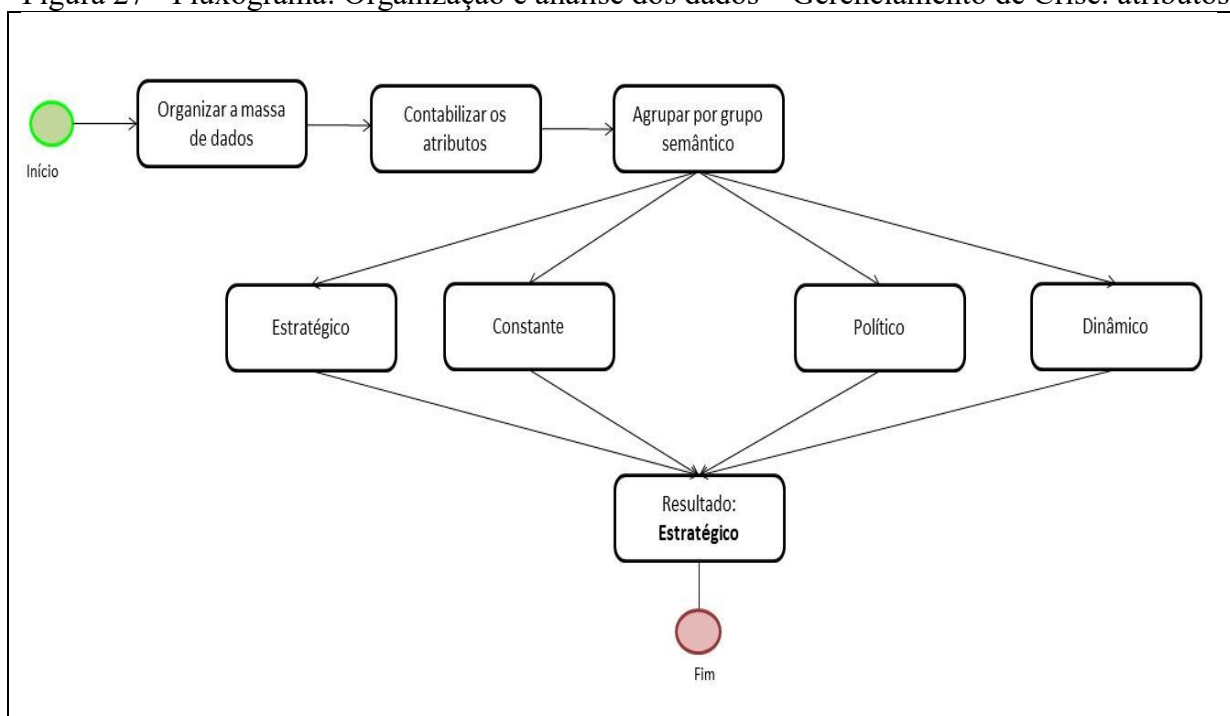
Finalizado este percurso metodológico, deparou-se que o gerenciamento de crise é um processo. Aliás, o processo é formado por etapas de planejamento, organização, controle e direção. Portanto, o processo necessita de conhecimento para executar as etapas e assim poder enfrentar a crise.

O fluxograma apresentado na Figura 27 mostra o caminho percorrido para analisar os atributos da crise, a partir de dados empíricos. Nota-se que de acordo com a Figura 27, após a organização dos dados foram separados os termos de equivalência e os atributos. Iniciou-se com a contagem dos atributos do gerenciamento de crise. Aliás, inicialmente foram somadas as palavras que eram iguais. Nesta primeira análise, percebeu-se que apenas a palavra estratégias, minimizar a crise, objetivo, capacidade de dialogar, mediação e evitar que aconteça apareceu mais de uma vez. A expressão “minimizar a crise” foi citada por quatro entrevistados. Já as palavras: estratégias, objetivo, capacidade de dialogar, mediação e evitar

que aconteça apareceram duas vezes cada uma delas. Os demais atributos não apresentaram frequência.

Logo depois foi realizada uma nova análise, agora considerando o mesmo campo semântico. Desta forma agruparam-se as palavras por grupo semântico. Observa-se que esta etapa foi desmembrada em quatro, ou seja, quatro grupos semânticos. Neste processo, formaram-se os grupos semânticos denominados de estratégico, constante, dinâmico e político. No primeiro grupo “estratégico” agruparam-se as palavras: estratégias, ações, encontrar alternativas, plano de contingência. O segundo grupo “constante” foi constituído pelas palavras: permanente, ininterrupta. O terceiro grupo “político” reuniram-se as palavras ou termos: ouvir, diálogo, mediação, respeito, interlocução. Já o quarto grupo “dinâmico” somou-se as palavras: minimizar a crise, acabar com a crise, enfrentar a crise, evitar que aconteça, diagnóstico, funcionamento da instituição, objetivo, problema. Por fim, a última etapa do fluxograma apresenta o resultado dos agrupamentos, portanto, o gerenciamento de crise tem como característica ser estratégico.

Figura 27 - Fluxograma: Organização e análise dos dados – Gerenciamento de Crise: atributos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

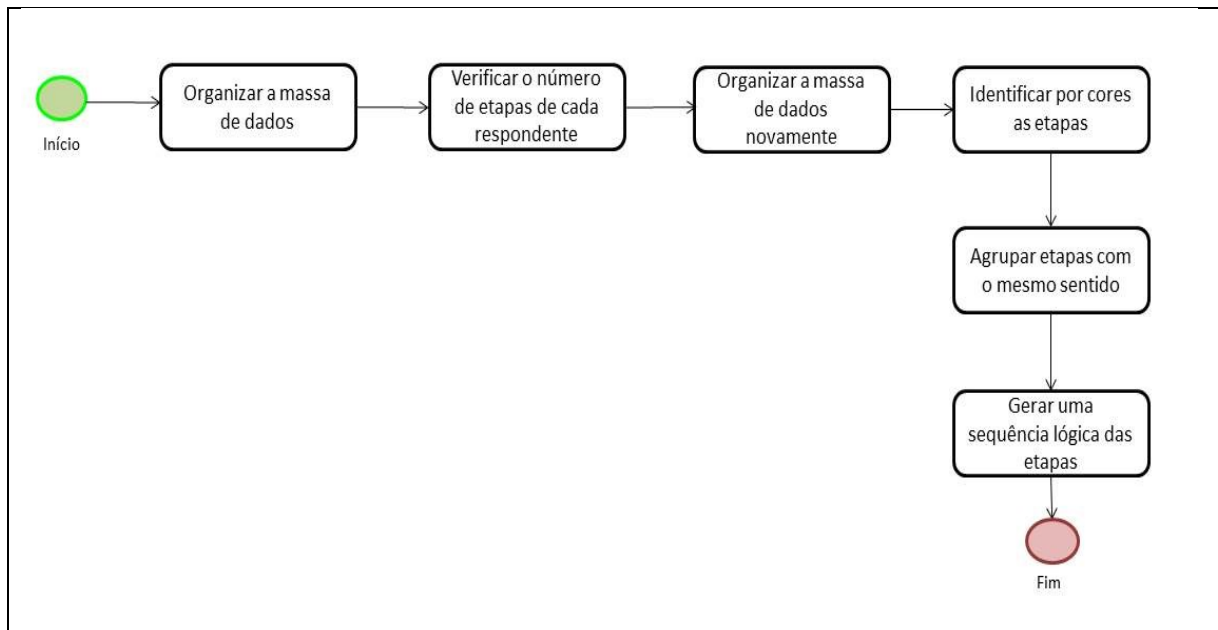
Resumidamente, após ter transcorrido este percurso metodológico, percebeu-se que o gerenciamento de crise tem como atributo: estratégico. Porém, este atributo engloba outros como: constante, político e dinâmico. Isso é o gerenciamento de crise é caracterizado por ser

contínuo dentro da organização, por ouvir e dialogar com os envolvidos e por buscar soluções, como por exemplo, diminuir os prejuízos de uma crise.

É importante destacar que para estas análises nem todas as respostas foram contabilizadas, uma vez que, os gestores ao serem questionados sobre, por exemplo, o conceito de crise não souberam responder ou o conceito não estava completo, uma vez que, o conceito é formado pelo termo de equivalência e seus atributos. Nestes casos, a maioria utilizou exemplos de crises, mas não conseguiu externalizar nenhum conceito.

O fluxograma apresentado na Figura 28 mostra o caminho percorrido para analisar as etapas do gerenciamento de crise apresentado pelos gestores universitários ao serem questionados se o gerenciamento de crise poderia ser dividido em etapas. Percebe-se que para realizar esta análise foram necessárias cinco etapas: verificar o número de etapas de cada respondente, organizar a massa de dados, identificar por cores as etapas, agrupar as etapas com o mesmo sentido e por fim, gerar uma sequência lógica das etapas.

Figura 28 - Fluxograma: Organização e análise dos dados – Etapas do Gerenciamento de Crise



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A primeira etapa consistiu em organizar a massa de dados. Nesta etapa foram extraídas da transcrição/falas dos entrevistados as etapas citadas por eles, tal qual como eles falaram. Em alguns casos as etapas foram citadas, através de exemplos ou experiências. Na primeira

etapa não foi realizado o agrupamento semântico, apenas identificou-se as etapas na transcrição e as inseriu na massa de dados.

A segunda etapa exigiu fazer a contabilização do número de etapas apresentado por cada respondente. Isto é, saber a quantidade máxima de etapas mencionadas pelos entrevistados para construir uma segunda massa de dados. Concluiu-se que o máximo de etapas citadas pelos entrevistados foram cinco.

Na terceira etapa construiu-se a segunda massa de dados. Aqui foi criada uma tabela onde as colunas representavam uma etapa e a linha o entrevistado, conforme a Figura 29. Esta forma permitiu uma melhor visualização dos dados. Ressalta-se que neste momento ainda não foi realizado uma sequência lógica das etapas, elas apenas foram inseridas conforme iam sendo citadas pelos gestores.

Na quarta etapa buscou-se identificar por cores as mesmas etapas. Ou seja, todas as etapas que apareciam “identificar o tipo de crise” receberam a cor verde, todas as etapas que apareciam “definir estratégias” foram coloridas com amarelo e assim por diante, conforme mostra a Figura 29. Nesta etapa ainda não foram identificadas as etapas com o mesmo sentido.

Figura 29 - Massa de dados – etapas do gerenciamento de crise

MASSA DE DADOS - ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE CRISE						
Autores/ Etapas	Primeira	Segunda	Terceira	Quarta	Quinta	Sexta
E1	Identificar a área	Ouvir especialistas	Formar equipe	Identificar conselheiros	Formular solução	
E2	Identificar o tipo de crise	Reunir atores envolvidos	Reunir especialistas	Definir ações	Combater a crise	
E3	Identificar o tipo de crise	Ouvir os envolvidos	Propor medidas			
E5	Identificar o tipo de crise	Reunir especialistas	Definir estratégias	Minimizar ou solucionar a crise		

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

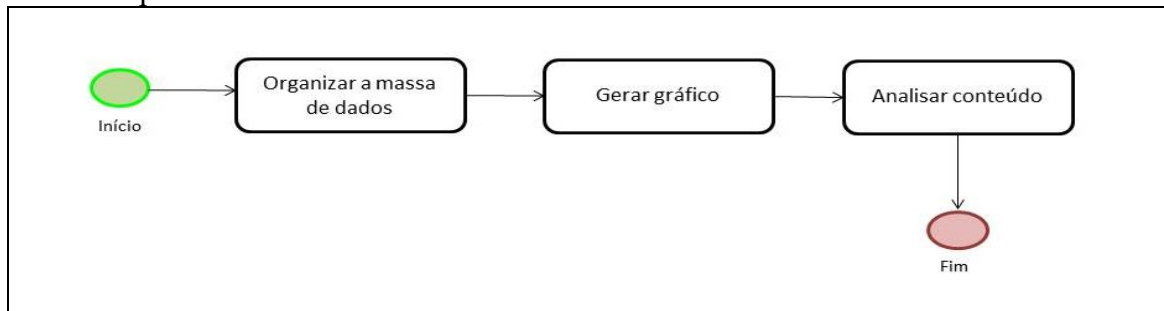
Na quinta etapa fez-se uma nova análise. Desta vez, analisando palavras ou expressões com o mesmo sentido. Assim, as expressões: “identificar o tipo de crise”, “identificar a área” ou “identificar os efeitos da crise” foram agrupados em “identificar o tipo de crise” por ser a expressão que mais se repete. As palavras: prever, prevenir, planejar ou prevenir as crises também foi agrupado em apenas “prevenir”. A expressão “traçar um objetivo” aparecer três

vezes e manteve-se assim. Muitos citaram: reunir especialistas, criar grupos para discutir, identificar atores envolvidos, reunir gestores, ouvir os envolvidos, reunir conselhos, definir quem responde, formar equipe e identificar conselheiros. Neste caso, agruparam-se essas expressões por “reunir os envolvidos”, uma vez que, esta expressão pode traduzir todas as demais. Os entrevistados também citaram: formular solução, definir ações, propor medidas, encontrar solução, definir estratégias, traçar ações. Embora traçar ações tenha aparecido na fala de sete entrevistados, utilizou-se a expressão “definir estratégias” por ser um termo mais amplo. Por fim, combater a crise, minimizar ou solucionar a crise, enfrentar a crise, reparar o impacto foram agrupados em minimizar ou solucionar a crise.

A última etapa foi gerar uma sequência lógica das etapas. Desta forma, a primeira etapa tornou-se prevenir, a segunda etapa identificar o tipo de crise, a terceira etapa traçar um objetivo, a quarta etapa reunir os envolvidos, a quinta etapa definir estratégias e a sexta etapa minimizar e solucionar a crise. Desta forma seguiu-se o seguinte raciocínio: primeiro é necessário tentar se antecipar as crises, de forma que elas não venham a ocorrer. Caso elas ocorram é necessário identificar o tipo de crise, sua amplitude e seus efeitos. Feito isso é preciso traçar um objetivo, ou seja, saber aonde se quer chegar. Traçado o objetivo deve-se reunir os envolvidos, sejam eles gestores, especialistas ou os afetados pela crise, a partir do diálogo entre os envolvidos será possível definir quais as estratégias e assim minimizar ou solucionar a crise.

O fluxograma representado na Figura 30 mostra o passo a passo da organização e análise dos dados para saber se a UFSC está ou não preparada para o gerenciamento de crise. Destaca-se que foram excluídos da análise os gestores que responderam que a UFSC está tentando ou está se preparando. Portanto, seguiram-se três etapas. A primeira foi organizar os dados por meio da massa de dados. Essa etapa, conforme pode ser observada na Figura 30, consistiu em anotar o posicionamento de cada entrevistado e suas justificativas. Ou seja, anotar porque o gestor disse “sim” ou disse “não”. A partir da organização dos dados, na segunda etapa, gerou-se um gráfico com o percentual de cada resposta. E por fim, a terceira etapa dedicou-se a analisar os dados a partir de uma síntese da justificativa dos entrevistados.

Figura 30 - Fluxograma: Organização e análise de dados: Gerenciamento de crise na UFSC e se existe protocolo de crise na UFSC



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme apresentado na Figura 31, a massa de dados foi criada incluindo o respondente, seu apontamento e a justificativa para tal.

Figura 31 - Massa de dados - Análise se a UFSC está preparada para o gerenciamento de crise

Massa de Dados - Gerenciamento de crise na UFSC		
Resp	Gerenciamento	Justificativa
1	Não há	Olha... Nenhum pouco (risos). Mas nenhum pouco... [...]Nós ficamos no ping pong de responder a mídia[...]. Então, a gente tá vivendo a responder coisas que a mídia diz sobre a instituição, enquanto qualquer instituição, eu vou pegar as melhores universidades do Brasil, pega uma USP, UNICAMP [...] aconteceu um problema, [...] montaram uma equipe chefiada pelo pró-reitor, porque aquilo poderia resultar na demissão do professor [...]. Então esse é o tratamento que você tem que dar pra uma crise, seja um equipamento, seja um convênio, seja o EaD[...]. Foi colocado em risco todo esse patrimônio da universidade sem que nós em nenhum momento respondêssemos pra nós mesmos aquilo que realmente ocorreu.
2	Não há	Eu acredito que não. Eu acredito que não porque assim... [...]vou fazer uma crítica, [...] primeiro que não existe como eu falei no princípio né, uma preocupação com a gestão, uma preocupação efetiva com a gestão, não é nem maldade, é que as pessoas

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para a análise dos dados foram examinados cada fala dos entrevistados. Conforme mostra na Figura 30, inicialmente extraíram-se as partes principais das respostas e que estão transcritas nos resultados. A partir dessas falas examinou-se cada uma delas, observando o que elas tinham em comum e como cada colocação se justificava.

O fluxograma representado na Figura 30 mostra o passo a passo da organização e análise dos dados para saber se a UFSC possui protocolo para lidar com a crise. Destaca-se que foi perguntado se existe um protocolo formal para a gestão de crise. Para esta análise seguiram-se três etapas. A primeira foi organizar os dados por meio da massa de dados. Essa

etapa consistiu em anotar o posicionamento de cada entrevistado e suas justificativas. Ou seja, anotar porque o gestor disse “sim” ou disse que “não há”. A partir da organização dos dados, na segunda etapa, gerou-se um gráfico com o percentual de cada resposta. E por fim, a terceira etapa dedicou-se a analisar os dados a partir de uma síntese da justificativa dos entrevistados. Para a análise dos dados seguiu-se o mesmo procedimento utilizado na pergunta anterior “se a UFSC está preparada para o gerenciamento de crise”.

3.7 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a geração das respostas constantes na fase da dimensão científica do presente estudo, cada resposta para as perguntas de pesquisa foi interpretada com base em técnicas de análise semântica e conceitual. Assim, de acordo com Nascimento-e-Silva (2020), o estudo deverá apresentar a resposta e também a lógica encontrada. Através desta técnica, foi possível gerar as respostas a respeito dos conteúdos de gestão de crise necessários para a proposta de estratégias para gestão de crise na universidade. Por exemplo: para responder assertivamente à pergunta “O que é crise?”, a maioria das produções textuais trouxe o termo “evento” em maior frequência. Os resultados da geração de respostas foram expostos através de mapas mentais, cujo objetivo foi evidenciar os conhecimentos gerados de maneira objetiva e didática, também foram adotados quadros de referência, cuja finalidade é fazer com que o leitor do material consiga identificar e entender assertivamente as ideias que estão ali representadas.

3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

De acordo com Vergara (2004) um método implica tanto em possibilidades quanto limitações, sendo importante que o pesquisador apresente as deficiências da técnica escolhida, evitando assim, críticas na pesquisa. Com este estudo não foi diferente. Dentre as limitações destaca-se à restrição organizacional. Escolheu-se a UFSC para o estudo de caso, ao se fazer isso, excluíram-se as demais universidades públicas federais do estado de Santa Catarina ou do Brasil, impossibilitando fazer uma análise comparativa.

No escopo amostral, a coleta de dados por meio das entrevistas, se limitou aos sujeitos de pesquisa descritos no item 3.3 do estudo, mesmo sabendo da importância da participação dos demais cargos da instituição. A delimitação dos gestores de pesquisa levou em

consideração a impossibilidade temporal do estudo e pela representatividade alcançada dos sujeitos já selecionados. Outra limitação de pesquisa diz respeito às buscas nos idiomas português e inglês, os demais idiomas foram descartados por não ser de conhecimento da pesquisadora.

No que tange a forma de convite para as entrevistas, este se limitou ao envio por e-mail, devido à pandemia do novo coronavírus (GAMA NETO, 2020; SILVA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). Portanto, o convite e as entrevistas ocorreram exclusivamente por meio eletrônico/remoto.

No capítulo a seguir, desenvolve-se a apresentação e análise dos dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados encontrados no estudo, por meio das análises bibliográfica e documental e das entrevistas. Para melhor compreensão da pesquisa, inicialmente é apresentado um breve histórico da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), alvo deste estudo e, em seguida, são apresentados os resultados encontrados, de acordo com as categorias de análise.

4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC foi fundada em 18 de dezembro de 1960, em ato efetivado pelo então presidente da República, Juscelino Kubitschek, ao sancionar a Lei nº 3.849 neste mesmo dia e ano. Mas somente cinco anos depois é que a designação “Federal” foi agregada ao seu nome. A UFSC é uma instituição de ensino superior, pública e gratuita, estando sua sede situada na cidade de Florianópolis, capital do Estado de Santa Catarina. Formada por uma estrutura *multicampi*, presente em cinco cidades do estado: Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville, oferece atividades de ensino, pesquisa, extensão e inovação (UFSC, 2021a).

De acordo com os Anexos A e F do Regimento Geral da UFSC (UFSC, 2020d), a universidade está presente em cinco cidades do Estado de Santa Catarina, e dispõe de 11 centros no campus-sede em Florianópolis, e quatro nos demais campi. Percebe-se que a universidade acaba exercendo grande influência no Estado de Santa Catarina, uma vez que, está presente em cinco regiões. O comprometimento com a excelência e a solidariedade fez

com que alcançasse altos níveis de qualificação, entrando em rankings nacionais e internacionais (UFSC, 2021a). Por estar espalhada pelo Estado, a UFSC, tem a sua gestão universitária e conseqüentemente o seu gerenciamento de crise dificultado, pois embora haja tecnologia para que as informações cheguem praticamente simultâneas aos acontecimentos, os órgãos deliberativos e executivos centrais acabam tendo sua sede na cidade de Florianópolis. Isso significa dizer que a equipe de gestão não vive o dia-a-dia dos campi, descobrindo problemas, riscos e situações somente quando é comunicada para a administração central, e se, não comunicada ou quando comunicada erroneamente pode ocasionar as temidas crises.

A UFSC está organizada com uma estrutura e métodos de funcionamento de modo que sejam preservadas a unidade de suas funções de ensino, pesquisa e extensão, além das especificidades geográficas de seus Campi (UFSC, 2021e). No artigo 13, o Estatuto da UFSC prevê que a Administração Universitária se dará em nível superior e em nível de Unidades, Subunidades e Órgãos Suplementares (UFSC, 2020e). Tratando-se de órgão deliberativo central, o Conselho Universitário (CUUn) é o órgão máximo deliberativo e normativo, com a responsabilidade de definir as diretrizes da política universitária, realizar o acompanhamento da sua execução e também de avaliar os seus resultados, de acordo com as finalidades e os princípios da instituição.

A Administração Superior efetivar-se-á por intermédio de:

I – Órgãos Deliberativos Centrais:

- a) Conselho Universitário;
- b) Câmara de Graduação;
- c) Câmara de Pós-Graduação;
- d) Câmara de Pesquisa;
- e) Câmara de Extensão;
- f) Conselho de Curadores;

II – Órgãos Executivos Centrais:

- a) Reitoria;
- b) Vice-Reitoria;
- c) Pró-Reitorias;
- d) Secretarias.

III – Órgãos Executivos Setoriais:

- a) Diretoria de Campus Fora de Sede;
- b) Diretoria Administrativa de Campus Fora de Sede (UFSC, 2020d).

Art. 15. A administração nas Unidades efetivar-se-á por intermédio de:

I – Órgãos Deliberativos Setoriais:

- a) Conselhos das Unidades;
- b) Departamentos;

II – Órgãos Executivos Setoriais:

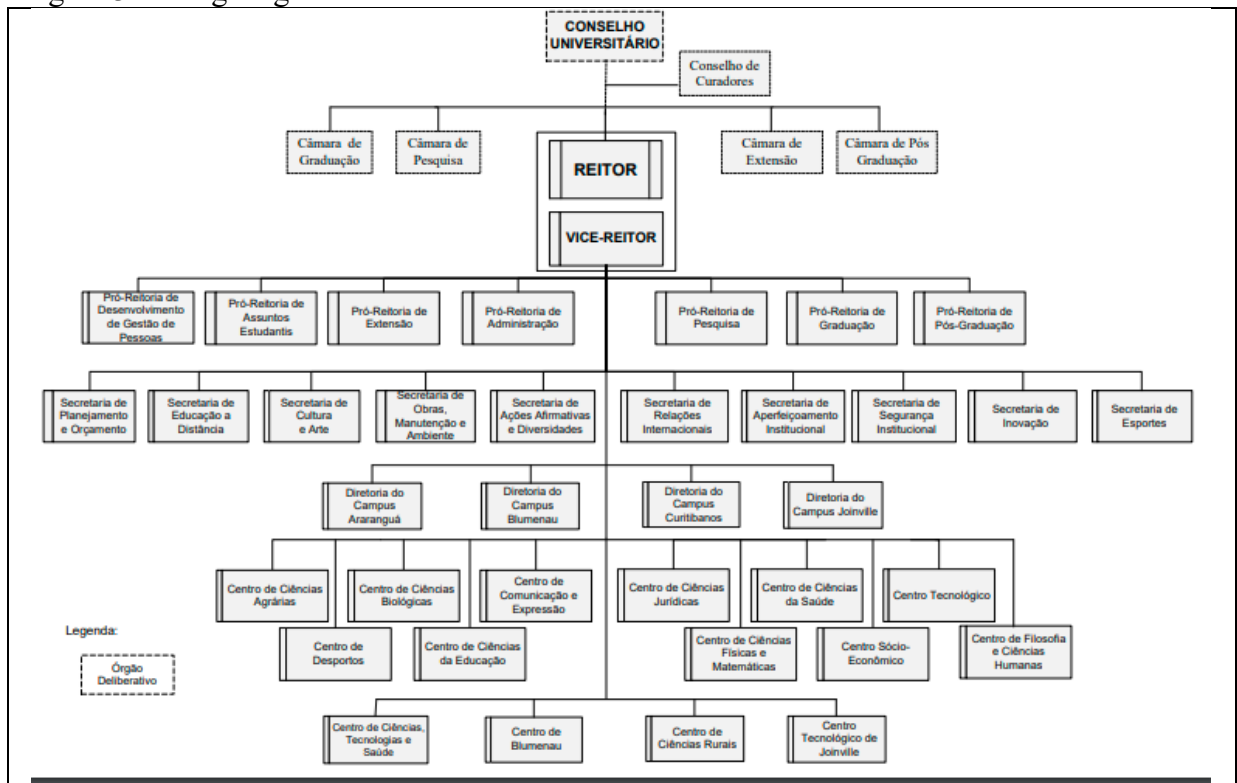
- a) Diretoria de Unidades;
- b) Chefia de Departamentos (UFSC, 2020e).

Além disso, a Figura 32 apresenta o organograma da instituição, demonstrando de forma visual a estrutura hierárquica da UFSC, representando simultaneamente os diferentes

setores e as suas ligações. Através do organograma é possível entender como a UFSC está organizada internamente. De acordo com o site da SEPLAN, o organograma da universidade é atualizado, conforme sejam emitidas portarias pelo gabinete (UFSC, 2021b).

A estrutura organizacional da Administração da Universidade, ilustrada na figura 18, apresenta que a UFSC é constituída por um Conselho Universitário, pelas Câmaras de Graduação, Pesquisa, Extensão e Pós-Graduação. Abaixo do reitor e vice-reitor estão as Pró-Reitorias, que ao todo são sete, sendo elas: Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Gestão de Pessoas (PRODEGESP), Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), Pró-Reitoria de Extensão (PROEX), Pró-Reitoria de Pesquisa (PROPESQ), Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) e Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PROPG). O organograma também apresenta as dez secretarias que a UFSC possui, além das diretorias de campi e os centros de ensino.

Figura 32 – Organograma UFSC



Fonte: UFSC – DGPI/SEPLAN (2021b).

É importante destacar que este organograma poderia ser desmembrado em tantos outros, uma vez que, além dessas estruturas, ainda poderiam ser representados, por exemplo, dentro dos Centros de ensino, a direção, departamento e coordenação de curso. Observando a figura 18, mostra a estrutura complexa da universidade, que além de ter objetivos extensos,

variados e também complexos, é multidisciplinar, fazendo com que a sua administração também seja complexa.

Percebe-se também a estrutura rígida e burocrática que a universidade possui. Através dessa estrutura, a administração universitária é capaz de exercer três papéis principais, que segundo Meyer Júnior (2003) são: o acadêmico, o econômico-financeiro e o social. Observa-se também que o gestor universitário não está sozinho nas tomadas de decisões, uma vez que a administração universitária é também formada pelos colegiados, enquanto órgãos consultivos e deliberativos, que de acordo com Ribeiro (2014) visam construir um modelo de gestão mais democrático e partilhado, de modo a manter as exigências sociais, políticas, culturais e econômicas.

A missão da UFSC foi aprovada em Assembleia Estatuinte em 1993 e foi incluída no art.3º do seu Estatuto. Ela tem como missão a produção, sistematização e a socialização do saber filosófico, científico, artístico e também tecnológico, de maneira a contribuir com a formação do cidadão para o exercício da sua profissão, sua reflexão crítica, sua solidariedade nacional e internacional, bem como, construir uma sociedade justa e democrática e defensora da qualidade de vida. Além da missão, a UFSC tem como visão "ser uma universidade de excelência e inclusiva" (UFSC, 2020a, p. 25), sendo orientada por um conjunto de valores, sendo eles: acadêmica e de qualidade; inovadora e empreendedora; atuante; inclusiva; internacionalizada; interdisciplinar; livre e responsável; autônoma; democrática e plural; dialogal; bem administrada e planejada; transparente; ética; saudável e sustentável (UFSC, 2020a).

A comunidade universitária é formada por aproximadamente, 50 mil pessoas que circulam diariamente pelos espaços da instituição (UFSC, 2021a), entre docentes, técnicos-administrativos em Educação, discentes e terceirizados (UFSC, 2020a). De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2020-2024) são mais de 5.600 servidores, destes 2.495 docentes e 3.129 técnicos-administrativos em Educação. Além disso o PDI mostra que a instituição possui, aproximadamente 30 mil matriculados em 120 cursos de graduação, nas modalidades presencial e a distância, mais de 8 mil estudantes nos cursos stricto sensu (mestrados acadêmicos e profissionais, e doutorados), 2 mil nos lato sensu e também 1.208 alunos da educação básica (UFSC, 2020a).

Observa-se a inexistência nos documentos oficiais da instituição, como o PDI, o Estatuto, o Regimento Interno e Relatório de Gestão, de um protocolo para a gestão de crises. No entanto, no PDI da UFSC de 2020-2024 foi incorporado a gestão de risco. A próxima

seção é dedicada a atender o primeiro objetivo da pesquisa: identificar a institucionalização do gerenciamento de crise na UFSC.

4.2 A UFSC E A GESTÃO DE RISCO

Desde a publicação da Instrução Normativa Conjunta nº 01/2016 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e da Controladoria-Geral da União em 2016, a UFSC vem trabalhando a implantação da Gestão de Riscos. Para auxiliar nos trabalhos, foi criado o comitê permanente de Governança, Riscos e Controles (CPGRC/UFSC). Este comitê foi criado por meio da portaria nº 1939/2017/GR emitida pelo Gabinete do Reitor em 15 de agosto de 2017, alterada pela Portaria nº 1508/2020/GR. Este Comitê é a instância superior no que se refere a riscos na universidade, sendo formado pelo (a) Reitor (a), que preside o comitê, pelo (a) Vice Reitor (a), o (a) Diretor (a) Geral do Gabinete do (a) Reitor (a), e pelos Pró-Reitores e Secretários (UFSC, 2020b).

A temática da Gestão de Riscos ganhou destaque em 2018, quando se tornou pauta de discussão no Comitê e resultou na criação de um Grupo de Trabalho (GT) com o objetivo de elaborar a Política de Gestão de Riscos da UFSC. Em 2019, a minuta elaborada pelo GT, tornou-se pauta de reuniões do Comitê (2020a). Em 27 de outubro de 2020, foi aprovada e publicada a Política de Gestão de Riscos da UFSC por meio da Resolução Normativa nº 144/CUn/2020 (UFSC, 2020b). De acordo com a RN nº 144/CUn/2020:

Art. 2º A Política de Gestão de Riscos tem por finalidade estabelecer princípios, objetivos, diretrizes e responsabilidades a serem observadas e seguidas nos planos estratégicos, nas atividades e nos processos da UFSC, em consonância aos princípios da governança e dos controles internos estabelecidos na Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016. (UFSC, 2020b).

A Resolução Normativa nº 144/CUn/2020 da Universidade Federal de Santa Catarina, no artigo 4º, aponta os objetivos da Política de Gestão de Riscos da UFSC:

- I – assegurar que os responsáveis pela tomada de decisão, em todos os níveis da UFSC, tenham acesso tempestivo a informações suficientes quanto aos riscos aos quais está exposta a organização, inclusive para determinar questões relativas à delegação, se for o caso;
- II – aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos institucionais da UFSC, reduzindo os riscos a níveis aceitáveis;
- III – agregar valor à organização por meio da melhoria dos processos de tomada de decisão, identificação de oportunidades e do tratamento adequado dos riscos e dos impactos negativos e positivos decorrentes de sua materialização;
- IV – institucionalizar estruturas adequadas de gestão de riscos;

- V – implantar, manter, monitorar e revisar a Gestão de Riscos de forma compatível com a missão da UFSC e os seus objetivos estratégicos;
- VI – integrar o Regimento Interno e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) aos processos de Gestão de Riscos;
- VII – promover a identificação de oportunidades e ameaças;
- VIII – melhorar a governança institucional e a prestação de contas à sociedade;
- IX – aprimorar os processos e a aprendizagem organizacional (UFSC 2020b, p.2).

Além da Política de Gestão de Riscos da UFSC foi elaborado um Plano Institucional de Gestão de Riscos, criado em cumprimento ao que estabelece a Política de Gestão de Riscos da UFSC e também a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01 (BRASIL, 2016), no qual aborda, a operacionalização da gestão de riscos em âmbito institucional. Assim, foram identificados os riscos que podem afetar o alcance dos objetivos da instituição definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional de 2020-2024 da UFSC (UFSC, 2020a). A metodologia utilizada é estabelecida pelo Manual para Elaboração do Plano de Gestão de Riscos e suas etapas estão representadas na Figura 33.

Figura 33 - Macroprocessos de gestão de riscos da UFSC



Fonte: UFSC (2020e, p. 3).

O Departamento de Gestão Estratégica (DGE/SEPLAN) foi quem desenvolveu o plano e submeteu ao Comitê Permanente de Governança, Riscos e Controles para aprovação (UFSC, 2020c), sendo aprovado na sua totalidade. Por fim, ressalta-se que, o Plano Institucional de Gestão de Riscos reúne elementos que dizem respeito aos processos de

identificação das ocorrências de risco que podem impactar os objetivos da instituição e os planos de respostas sugeridos para esclarecer os acontecimentos dessas ocorrências. Além disso, este plano estrutura ferramentas para o adequado acompanhamento das ações planejadas (UFSC, 2020c).

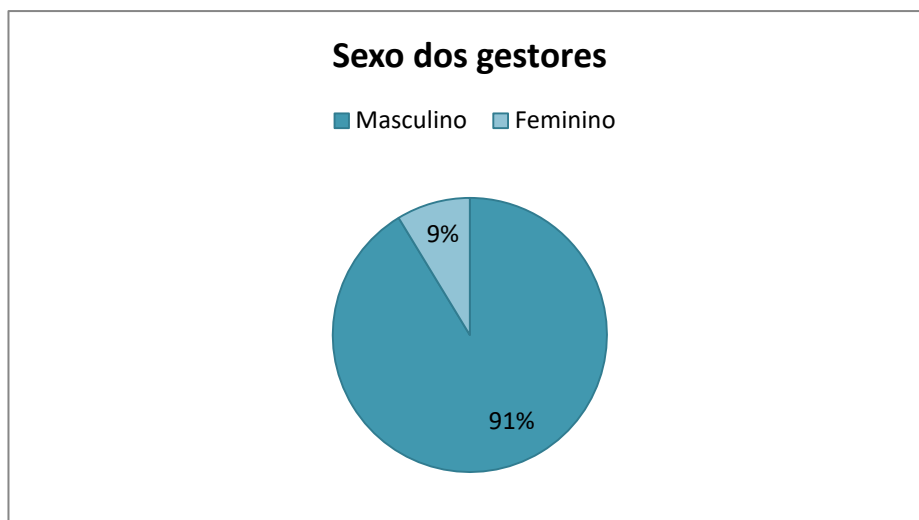
4.3 CARACTERIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DE CRISE SOB A PERCEPÇÃO DOS GESTORES UNIVERSITÁRIOS

Conforme detalhado nos procedimentos metodológicos, selecionou-se 27 sujeitos de pesquisa. Os sujeitos da pesquisa se constituem pelos gestores dos Órgãos Executivos Centrais (constituídos pela Reitoria, Pró-Reitorias e Secretarias); a primeira categoria dos Órgãos Executivos Setoriais da Administração Superior (composto pela Diretoria de Campus Fora de Sede); e alguns representantes do Órgão Executivo Setorial da Administração das Unidades (neste caso as Diretorias de Unidades) de todos os cinco campi da universidade: Florianópolis, Araranguá, Blumenau, Curitiba e Joinville. A entrevista foi respondida por 23 pessoas, o que representa 85,19% do total de respondentes. A seção seguinte busca compreender o perfil dos sujeitos de pesquisa no que tange à titulação acadêmica, tempo de trabalho na universidade, tempo de experiência como gestor e formação gerencial universitária.

4.3.1 O perfil dos sujeitos da pesquisa

O primeiro ponto a ser analisado é o sexo dos gestores. Conforme apresentado pelo Gráfico 2, percebe-se que ainda são poucas as mulheres que ocupam cargo de alta gestão dentro da universidade. Dos 23 entrevistados, apenas duas são mulheres, o que corresponde a 9%, enquanto que os homens correspondem a 91%, ou seja, 21 dos entrevistados.

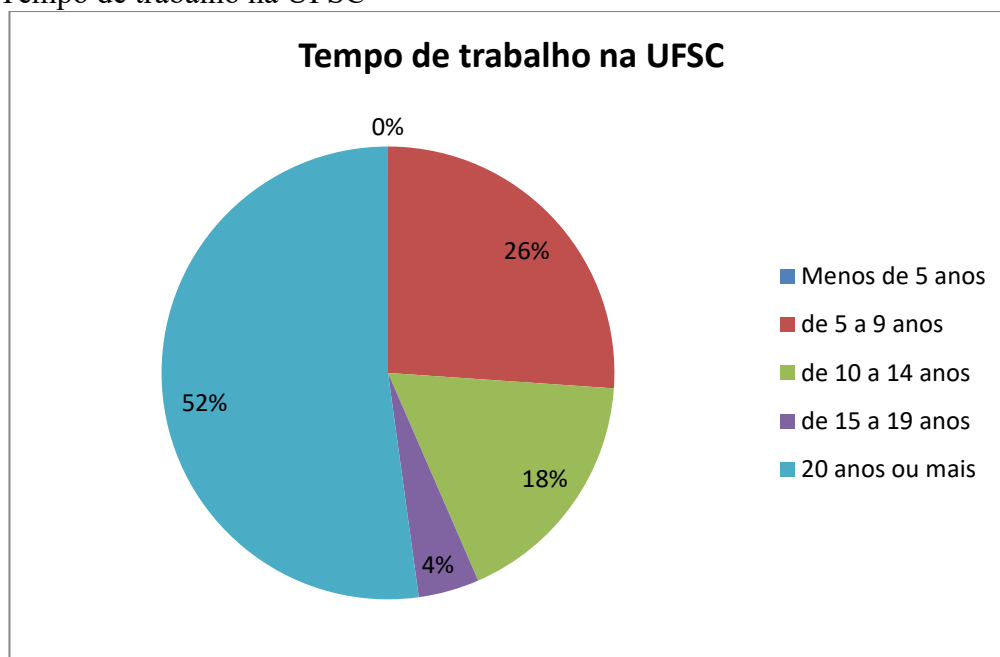
Gráfico 2 - Sexo



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A primeira pergunta de pesquisa buscou conhecer o tempo de trabalho na UFSC. Gráfico 3, permite observar que dos gestores entrevistados nenhum possui menos de cinco anos de trabalho na universidade. O que chama a atenção é que 52% dos entrevistados trabalham na instituição há 20 anos ou mais, 26% trabalham entre 5 a 9 anos, 18% trabalham entre 10 e 14 anos e apenas 4% trabalham entre 15 a 19 anos. Percebe-se que quase 75% dos entrevistados possuem mais de 10 anos de tempo de trabalho na UFSC.

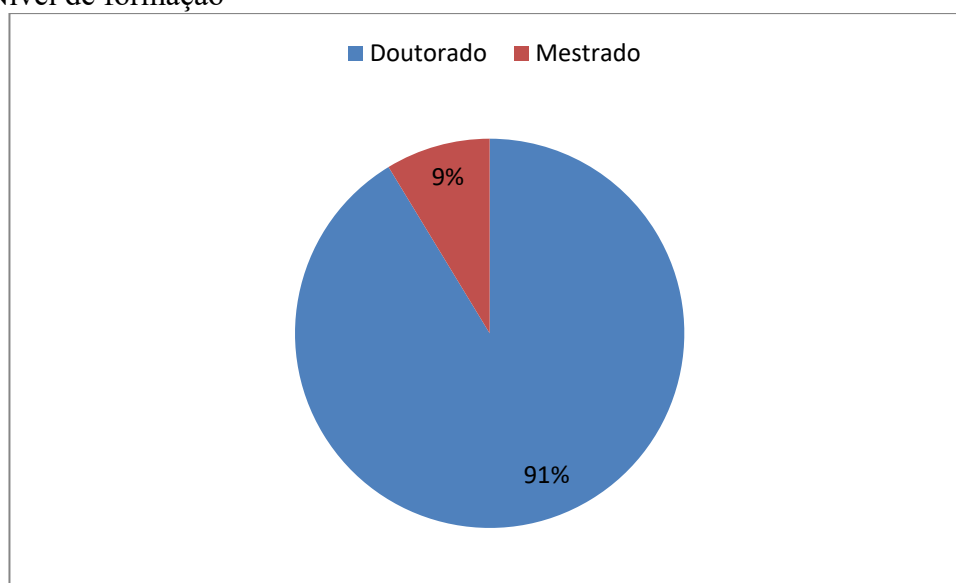
Gráfico 3 - Tempo de trabalho na UFSC



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Outra pergunta da entrevista tinha como objetivo saber o nível de formação dos respondentes. Conforme apresentado no Gráfico 4, 91% dos respondentes, ou seja, 21 gestores possuem grau de instrução no nível de Doutorado, apenas 2 possuem somente mestrado. Através desta pergunta também foi possível identificar que 4 dos entrevistados possuem pós-doutorado.

Gráfico 4 - Nível de formação



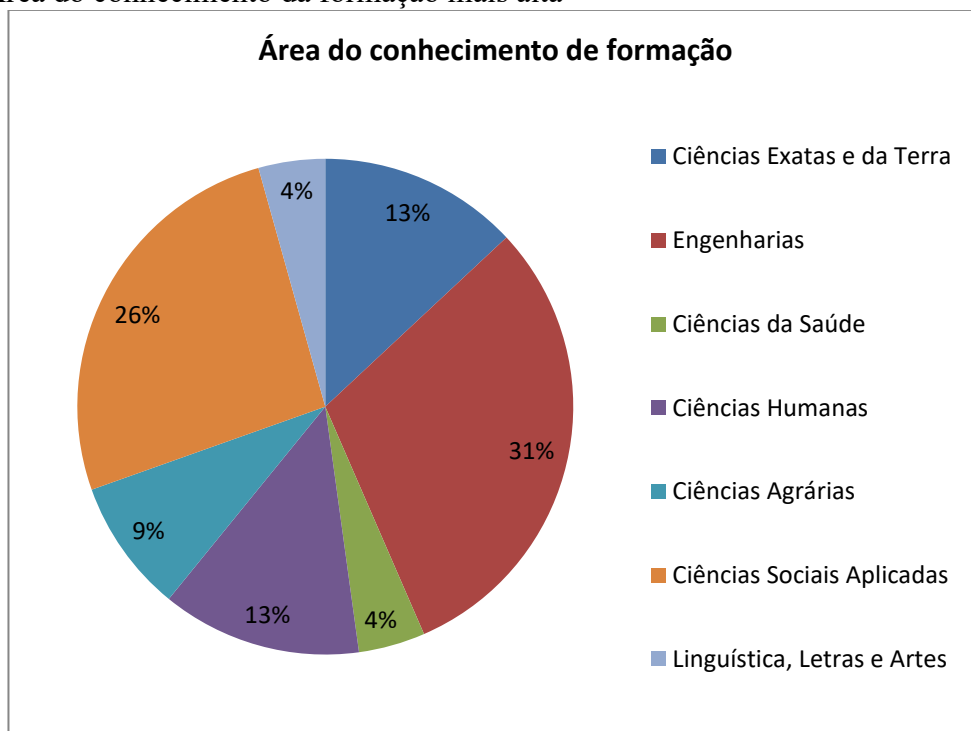
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

No que se refere ao Gráfico 4, a prática da pesquisa permitiu constatar que mais de 90% dos partícipes possui formação em nível de Doutorado, sendo que 9% possuem Pós-Doutorado. Mesmo isso sendo um ponto positivo, é oportuno salientar o que consta em Vignati (2019) e Silva (2019), os quais mencionam que a maioria dos gestores universitários apesar de ter formação em suas respectivas áreas de formação não possuem ou dominam os conhecimentos gerenciais necessários ao exercício de suas funções.

É oportuno esclarecer que não se está afirmando que os gestores colaboradores do estudo não possuem competência para estar à frente de seus cargos de gestão. A realidade trazida por Vignati (2019) e Silva (2019) diz respeito aos casos em que o diretor ou coordenador é exímio conhecedor da gama de conhecimentos que é afeta a sua área de formação (a qual geralmente se deu em um campo do saber alheio a seara da gestão), mas não conhece os princípios mestres da ciência da Administração. Com isso, o amadorismo e o imprevisto se tornam imperiosos durante a prática gerencial, o que, por conseguinte, abre um precedente melindroso para o fracasso gerencial (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017).

O Gráfico 5 ilustra a área de conhecimento da formação em nível de doutorado e mestrado para aqueles cuja formação mais alta é o mestrado. Observa-se que 31% possuem formação na área das Engenharias, 26% na área das Ciências Sociais Aplicadas, 13% na área de Ciências Exatas e da Terra, 13% na área de Ciências Humanas, 9% na área de Ciências Agrárias e 4% nas áreas de Ciências da Saúde e Linguística, Letras e Artes.

Gráfico 5 - Área do conhecimento da formação mais alta



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A heterogeneidade na formação dos gestores partícipes do estudo foi constatada no Gráfico 5. Isto demonstra o grau de alcance da Universidade Federal de Santa Catarina como difusora do conhecimento e do saber em sua respectiva área de atuação. Isto remete ao estudo de Oliveira (2019), o qual menciona que as universidades são sistemas abertos que influenciam e são influenciadas pelo ambiente externo. Neste sentido, a multiplicidade de formação detectada no Gráfico 5 pode ser interpretada como o reflexo dos múltiplos cursos oferecidos por esta universidade para a comunidade catarinense. Isso faz com que especialistas de diversas áreas sejam necessários para atender as demandas conexas com a atuação da universidade.

O Gráfico 6 apresenta o percentual de gestores que possuem experiências anteriores na gestão. Conforme apresentado no gráfico, apenas 4% não possui experiência como gestor, os demais respondentes possuem, totalizando 96%, o equivalente a 22 dos entrevistados.

Gráfico 6 – Experiência anterior como gestor

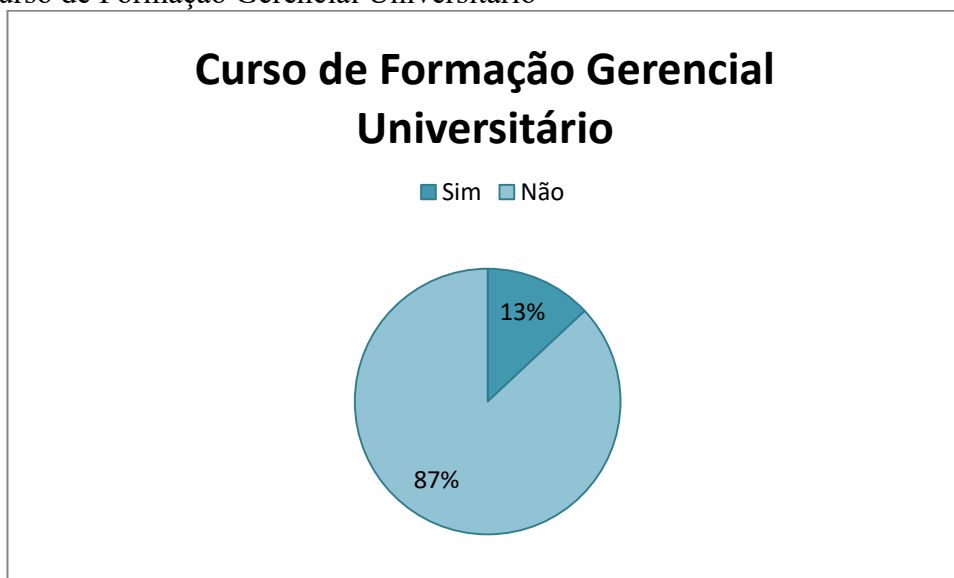


Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O Gráfico 6 traz uma realidade positiva no que se refere ao gerenciamento universitário. Mais de 90% dos gestores participantes do estudo afirmam ter experiência anterior como gestor. Isso significa que estes gestores possuem domínio teórico e prático na arte de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos com vistas a tornar possível a realização dos objetivos institucionais (NASCIMENTO-E-SILVA, 2011; SILVA, 2019; SILVA et al. 2019; 2021). O fato destes gestores atuarem numa instituição de referência, como é o caso da Universidade Federal de Santa Catarina, faz com que este dado apurado no Gráfico 6 seja positivo, posto que esta instituição não chegaria ao patamar em que se encontra hoje se não desenvolvesse os seus processos de gestão num patamar elevado de qualidade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Foi também questionado aos gestores sujeitos desta pesquisa, se eles possuíam algum curso de formação gerencial universitário. O Gráfico 7 aponta que 87% dos respondentes, o que corresponde a 20 pessoas, não possuem nenhum curso de formação gerencial universitário e apenas 13% possuem, ou seja, três gestores.

Gráfico 7 - Curso de Formação Gerencial Universitário



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

É preocupante o resultado apresentado no Gráfico 7, onde os entrevistados afirmam que não possuem curso de formação de gerenciamento universitário. A universidade é uma instituição cuja gestão é peculiar e diferente de uma organização empresarial, posto que o ambiente em que ela está inserida se caracteriza por ser dinâmico e complexo (KANAN; ZANELLI, 2011). Além disso, por força da legislação vigente (BRASIL, 1988; 1996; 2001; 2014), a gestão dos espaços pedagógicos deve privilegiar a gestão democrática, sob a égide da participação (BORGES; SILVA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020; VALLE; NASCIMENTO-E-SILVA; SILVA, 2020). Dada essa complexidade, a gestão da universidade não suporta em sua totalidade a teoria da administração de empresas, possuindo muitas vezes uma administração amadora (não profissional), entenda-se como não profissional, aquele que não possui conhecimento, cursos para atuação na área de gestão (ROMME, 2016; SILVA, 2019). Por isso, é necessário que os gestores sejam capacitados periodicamente, principalmente os que estão ingressando em cargos de gestão, para que a administração não seja amadora e dependa apenas do *feeling* do gestor (VIGNATI, 2019; NASCIMENTO-E-SILVA, 2017; SILVA, 2019).

Feitos estes apontamentos e depreensões, a próxima seção do estudo busca compreender a percepção sobre o que vem a ser crise por parte dos gestores da UFSC.

4.3.2 A compreensão empírica de crise: termos de equivalência

Com a finalidade de aprofundar a discussão e a análise sobre crise sob a percepção dos gestores universitários da UFSC, foi elaborada a questão através da qual se buscou compreender o entendimento do gestor entrevistado do que vem a ser o termo “crise”. O que está por trás dessa necessidade compreensiva é demarcar, tanto semântica quanto pragmaticamente, o entendimento do entrevistado sobre as realidades que ele considera críticas. A necessidade semântica diz respeito à sua dimensão lógica passível de ser expressa em palavras, o que permite o diálogo e a comunicação; a necessidade pragmática está vinculada à compreensão de como cada uma lida ou lidou com os eventos críticos por que passou.

Ninguém é capaz de ser especialista em tudo. Mas, enquanto líderes na posição formal de gestores, estes profissionais precisam ter pelo menos uma vaga ideia de crise, para que possam fazer alguma coisa para lidar com elas. Isso quer dizer, portanto, que é provável que todos os gestores tenham uma ideia, mais ou menos consolidada, do que seja crise. É a partir desse entendimento conceitual que se pode entender os procedimentos seguidos e as decisões tomadas durante os eventos críticos. Para o escopo desse estudo, é esse entendimento que dará sentido às demais questões, relativas ao gerenciamento da crise e aos procedimentos de gestão aplicados na UFSC.

Como mostrado na metodologia, toda definição é composta de termos de equivalência e atributos. A Figura 34 mostra, à esquerda, os termos de equivalência apresentados pelos respondentes. No centro, estão os constructos elaborados como resultado de seus agrupamentos, feitos por meio de proximidade semântica, ou seja, mesmo grupo linguístico com significados muito parecidos, e à direita o constructo que resume e sintetiza os dois agrupamentos elaborados. De forma sintética, a primeira coluna à esquerda apresenta os termos coletados nas entrevistas, a segunda, central, tem os agrupamentos elaborados e à direita o constructo sintetizador dos termos de equivalência.

Percebe-se que o primeiro agrupamento reuniu os termos que possuíam a palavra inesperado ou suas variações. A Figura 34 aponta que 08 (oito) respondentes (E1, E2, E3, E6, E8, E18, E20, E22) acreditam que crise é algo inesperado. Ressalta-se que a palavra “algo” aqui, atua de forma polivalente, justamente para reunir palavras como: movimento, evento, situação e mudança que se ligam à palavra inesperado.

O entrevistado E1 declarou que crise “são movimentos inesperados, [...], algum acontecimento que tu não estava prevendo e principalmente, que não viveu ainda”. Consoante, o entrevistado E2 afirma que a crise é “uma série de eventos, né, que não estão previstos na instituição, não estão previstos na organização e que torna num primeiro momento inadministrável”. Já o entrevistado E3, aponta a crise como “situações da sua prática de gestão ou gerenciamento, né, em que certamente você não planejou ou certamente você não previu”. Estas falas remetem aos estudos de Doiko (2018), Gomes (2013), James (2018) e Tarker (2019), os quais consideram que crise pode ser vista como um evento, episódio, ação ou ocorrência inesperada, cuja característica principal é a da ausência de previsão por parte do gestor.

Para o entrevistado E6, crise “quer dizer mudança [...]”. É que quando as mudanças se dão sem o nosso controle, mudanças outras que não as que nós pretendemos, a gente está diante de uma crise, então crise é mudança”. Seguindo este mesmo raciocínio o entrevistado E8 menciona que “a crise é o fim de um conforto” e o entrevistado E18 diz que “ela chega de repente”. Para o entrevistado E20 a “crise é aquilo que foge ao esperado”. “Acho que sempre que a gente sai de uma trajetória conhecida e esperada, a gente foge dessa trajetória esperada a gente tem uma situação de crise” (Entrevistado E22). Nesta perspectiva, a crise está associada a ideia de mudança (SAYASENG, 2020; KUZMANOVA; IVANOV, 2019). Assim, um determinado estado ou situação de aparente calma e normalidade passa a ser bruscamente alterado para um cenário de insegurança e incerteza. Um exemplo emblemático disto é o que aconteceu recentemente com a humanidade por conta dos reveses gerados pela pandemia do novo Coronavírus (SILVA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020).

Já o segundo agrupamento traz as palavras: ponto, situação, circunstância, problemas, evento adverso, não rotineiro e não planejado. Nenhuma dessas palavras foram citadas mais de uma vez pelos respondentes, mas infere-se que elas podem ser agrupadas num mesmo grupo. Num primeiro momento estas palavras podem não parecer se relacionar, mas observando atentamente conclui-se que o ponto determina uma posição e que situação também se refere a uma posição e neste caso específico, quando o respondente E4 menciona que “crise é um ponto em que uma ou mais pessoas não sabem como proceder no dia a dia do seu trabalho”, existe uma situação não prevista, ou seja, inesperada.

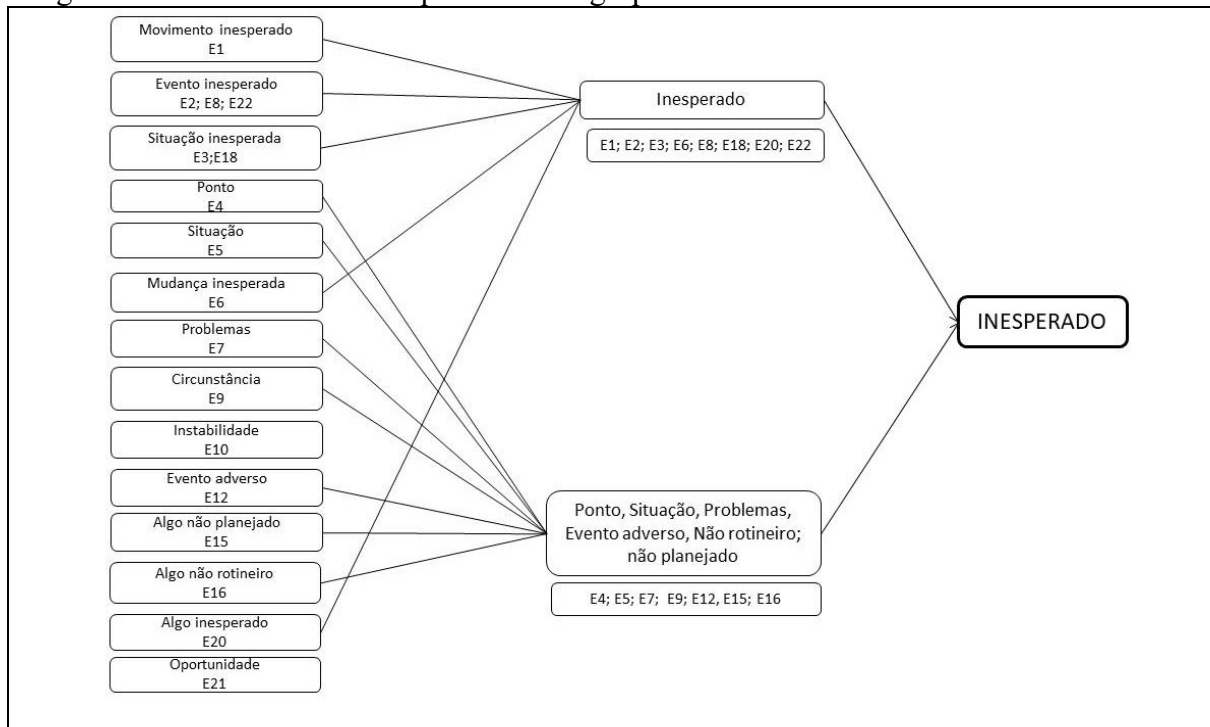
Neste contexto, a crise no entendimento dos gestores entrevistados e correlacionada com o aporte teórico do presente estudo pode ser considerada vista sob mais de um enfoque. O primeiro deles remete ao estudo de Almeida et al. (2015), o qual diz que crise representa

uma desestabilização. Assim, uma condição estável que por conta de uma situação adversa passa a apresentar desequilíbrio ou descompasso pode ser visto como crise. No entendimento de Ricker (2018), crise é uma desintegração, o que sugestiona a destruição de algo que até momentos antes da crise parecia sólido. Isso pode ser aplicado aos sistemas de saúde no Brasil que colapsaram com os recorrentes casos de surto respiratório de Covid-19 (GAMA NETO, 2020). Noutra interpretação, desta vez de Tambunam (2018) e Ünvan (2019), crise representa flutuação, o que sugestiona a ideia de oscilação de um determinado indicador, assim como acontece com a cotação do dólar na bolsa de valores.

Além disso, a palavra circunstância pode ser definida como uma condição que acompanha uma situação. Neste caso ao observar a fala do entrevistado E9 “crise é toda circunstância que não é rotineira e que gera a necessidade de uma resposta rápida”, percebe-se que o contexto leva também a algo inesperado, assim como fora visto em Doiko (2018) e James (2018). Já o problema traz transtornos e exige muito esforço para que possa ser solucionado, numa análise mais detalhada. O problema também é algo inesperado, pois não se sabe quando e nem onde ele pode aparecer. De acordo com o entrevistado E7: “eu tenho visto isso como um problema muito sério[...]”, de forma resumida “é a incapacidade de fazer a instituição caminhar para cumprir seus objetivos fins” (E7). Isto remete ao que fora visto em Bourmistrov e Kaarboe (2017), os quais enxergam crise como condição. Esta condição faz com que a instituição não consiga avançar no que se refere ao alcance dos seus propósitos.

Quando se fala que crise é um evento adverso, a palavra “evento” por si só já remete a um acontecimento imprevisto ou a uma eventualidade, no entanto, a junção destas duas palavras: evento + adverso, também remete a algo inesperado. A crise como evento é uma compreensão presente em autores como, por exemplo, Fiedler et al. (2020), Atamer (2019), Assimakopoulos e Papaioannou (2018) e Stevens (2018). Por fim, ao falar de algo não rotineiro, trata-se de algo ocasional, eventual. Segundo o entrevistado E16: “a crise é algo que do jeito que eu fazia não dá mais para fazer”. É comum pensar que algo não planejado é aquilo que não foi programado, desejado ou que não se estava esperando. Para o entrevistado E15, a crise pode ser definida por três palavras “falta de planejamento. Pra mim crise é isso”. Justamente por essas características é que ambos os termos (não rotineiro e não planejado) podem fazer parte do mesmo grupo, remetendo a algo também inesperado.

Figura 34 - Crise: termos de equivalência e grupos semânticos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O termo “Inesperado” foi escolhido para representar o primeiro constructo por duas razões. Primeiro, porque esteve com mais frequência nas respostas dos entrevistados. Segundo, porque engloba todos os demais termos fornecidos pelos respondentes, como se fossem sinônimos. Acontece que “inesperado” é um adjetivo e, como todo adjetivo, caracteriza alguma coisa que existe de fato na realidade, conferindo a ela uma determinada propriedade (PEREIRA, 2021). Isso sinaliza para a complexidade das crises como fenômenos reais porque a mente humana está acostumada a lidar, primeiro, com as coisas, que gramaticalmente são representadas pelos substantivos. Mas a crise, nessa interpretação particular, não é um algo, não é uma coisa, não é apenas um evento. Por isso é difícil de ser vislumbrada e compreendida. A crise é uma característica, uma marca, um adjetivo.

O que as evidências empíricas coletadas mostram, neste particular, é uma consonância com grande parte da literatura que tem no constructo “inesperado” a grande carga caracterizadora das crises. Isso quer dizer que algo só pode ser assim caracterizado se não for esperado sob hipótese alguma. Neste contexto, a crise não pode estar atrelada a nenhum sinal de previsibilidade. Por exemplo, se algum desastre puder ser imaginado e se ele vier a acontecer, não pode ser considerado crítico, não pode ser abarcado como esse adjetivo. É que algo inesperado é inconcebível, impensável, inimaginável. Seu acontecimento é tão bizarro,

que ronda o absurdo. Algo inesperado, portanto, para ser considerado crítico é muito próximo do absurdo, insondável. É isso o que está contido nas definições de Abdelmawgoud (2019), Murunga (2019), Petittedemange (2019), Assimakopoulos e Papaioannou (2018), Beliaeva et al. (2018), Doiko (2018), James (2018), Stevens (2018) e Tarker (2018).

A crise é tanto da ordem do absurdo que deixa os indivíduos atônitos. Primeiro, porque não acreditam que aquilo está acontecendo, é como se fosse uma realidade onírica, um sonho (ou pesadelo); segundo, porque não estão preparados para lidar com a situação, tanto é que não sabem o que fazer, ficam atônitos; e terceiro, porque não conseguem compreender a lógica das coisas que causaram a crise e, por extensão, se sentem como se o chão tivesse sumido por debaixo de seus pés. É dessa ordem a ideia de crise cuja principal característica é o inesperado, como se pode aferir nas narrativas dos entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E12, E15, E16, E18, E20, E21 e E22.

O segundo agrupamento de termos de equivalência denota a existência de substantivos. Os respondentes se referiram a ponto, situação, problemas, evento, não rotina e não planejado. Não é difícil perceber que o substantivo apontado não dá conta de toda a realidade que se quer dar conta. Noutras palavras, não basta ser um ponto, situação, problema, evento ou não rotina para que se tenha uma crise. Esse ponto, situação, problema, evento ou não rotina precisam de um qualificador, uma característica, para que possam ser tomados como equivalentes a crise, assim como acontece com os adjetivos que conferem uma propriedade a algo ou alguma coisa (PEREIRA, 2021). É por essa razão que as palavras seguintes correlatas a cada um desses termos foram sempre características conexas ao inesperado, direta ou indiretamente.

Quando E4 diz que a crise “é um ponto em que uma ou mais pessoas não sabem como proceder no dia a dia do seu trabalho” não é o ponto em si que é crítico, mas aquilo que o caracteriza, que é justamente “não saber como proceder”. Se o ponto aparecesse e as pessoas soubessem o que fazer, a crise não existiria, posto que aí o inesperado deixa de existir, característica esta que é *sine qua non* para que o quadro de crise seja identificado. É exatamente esta a lógica que precisa ser compreendida: não é o evento em si que é crítico, mas o inusitado que ele é, o absurdo que ele engendra, enfim, o inesperado (DOIKO, 2018; TARKER, 2019). Alguém pode até argumentar, irônica ou didaticamente, dizendo que tudo se pode esperar, até que o sol desabe na cabeça de alguém, menos que aquele acontecimento ia ocorrer. Esse inesperado é o que aqui neste estudo é chamado de crise.

Não são, então, os substantivos, a realidade em si, que são críticos. A crise é um adjetivo, uma caracterização do campo do absurdo, do inacreditável, do inesperado. Quando se diz que a crise é um evento, não é o evento em si que é crítico. Se assim fosse, uma formatura seria uma crise, da mesma forma que a escolha para receber o prêmio Nobel. O que é crítico é a natureza daquele evento que o distingue de todos os demais que não apresentam aquela característica. E que característica é essa? É o fato de ser inesperado e toda a sua carga de consequências indesejáveis que provocam sofrimento por conta da desestabilização (ALMEIDA et al., 2015) É justamente isso que se encontra nas definições apresentadas nos estudos de Fiedler et al (2020), Atamer (2019), Haddad (2019), Kubickova, Kirimhan e Li (2019), Lee e Park (2019), Lee e Atkinson (2019), Mirbabaie e Marx (2019), Murunga (2019), Rosati et al. (2019), Rashid (2019), Assimakopoulos e Papaioannou (2018), Awara (2018), Gallegati e Gatto (2018), Holtkamp (2018), Lewis (2018), Stevens (2018) e Neves (2013).

4.3.3 A compreensão empírica de crise: atributos

Seguindo a lógica de que um conceito, uma definição é formada pelo termo de equivalência e seus atributos (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012; 2020), a Figura 35 apresenta os atributos ligados à crise apresentado pelos gestores entrevistados. Neste sentido, ao observar a Figura 35, nota-se que tanto à esquerda, quanto à direita, estão os atributos apresentados pelos respondentes. No centro, estão os constructos elaborados como resultado de seus agrupamentos, formados a partir da proximidade semântica, e abaixo de cada agrupamento, tem-se o constructo que resume e sintetiza cada grupo semântico. Resumidamente, as colunas à esquerda e à direita apresentam os atributos coletados nas entrevistas. A coluna central tem os agrupamentos elaborados e abaixo de cada agrupamento, tem-se o constructo sintetizador dos atributos, sendo destacados em letra maiúscula e cor diferente.

Depreende-se que o primeiro agrupamento, identificado como insondável, englobou os atributos que sugerem o mesmo entendimento ou o mesmo objetivo. Assim, o levantamento empírico apontou que os atributos com maior frequência neste agrupamento são: imprevisível (E1, E15, E20, E22), não rotineira (E9, E10, E20) e seguido de não planejado (E3, E12). Neste grupo também se encontram os atributos não vivido (E1), inesperado (E15), repentino (E18) e trajetória desconhecida (E22). Nota-se que imprevisível é algo inesperado, por sua

vez, inesperado é o que causa surpresa, que vem de maneira repentina. Quando se fala em repentino, tem-se a ideia de algo que acontece sem previsão, de repente, ou seja, inesperado (DOIKO, 2018). Da mesma forma, algo não vivido e de trajetória desconhecida também causam surpresa quando ocorre. Logo, todos os atributos estão interligados.

Assim, o primeiro agrupamento reuniu os atributos que não se pode prever, que nunca foi vivenciado, que possui um caminho não conhecido, que acontece de maneira rápida sem que o indivíduo ou organização esteja preparado. Segundo o E1 a crise é caracterizada por “movimentos inesperados, [...] algum acontecimento que tu não estava prevendo e principalmente, que não viveu”. O E22 afirma que “é sempre um evento que não estava, assim, na perspectiva, no horizonte, no cenário previsto” e aponta como exemplo:

“[...] a gente tem um orçamento aprovado, suponha que a gente tem um orçamento x e do nada acontece de dizer: “não, aquele orçamento x vai sofrer um corte linear de 20%”, assim, em cima do laço! Então o planejador não tem mais o que fazer, ele não sabe, vai ter que refazer tudo do zero, sentar e rever tudo (E22)”.

Neste mesmo raciocínio, o entrevistado E15 afirma que uma das características da crise é a:

“[...] falta de um planejamento [...], ou seja, algo que não tava realmente de forma alguma seria planejado, então te dou um exemplo, a própria questão da pandemia hoje, ninguém estava prevendo, então isso foi um fator hoje de crise, mas basicamente eu entendo que hoje por falta de planejamento, que isso ocorre por falta de planejamento” (E15).

Já o respondente E20 aponta que em uma crise o indivíduo:

“[...] não esperava que isso fosse acontecer... eu não esperava uma crise econômica, eu não esperava uma crise do COVID, eu não esperava uma crise orçamentária, ou seja, o nosso padrão é uma coisa e de repente foge totalmente do padrão”.

Corroborando com a ideia, o entrevistado E10 aponta que “[...] ela sai algo da rotina da administração” e o respondente E9 afirma que “não é rotineira” é um dos atributos da crise. Seguindo a lógica apresentada na Figura 36, para o entrevistado E12 a crise “ocorre fora do planejado”, que “certamente você não planejou ou certamente você não previu” (E3). Para o entrevistado E22 uma das características da crise é quando se “tinha uma trajetória prevista, esperada e de repente aquela trajetória é interrompida por um evento, seja endógeno a universidade, seja exógeno a ela, mas que tira ela daquilo que foi previsto, planejado”.

Neste sentido, estas falas que fazem parte da estrutura de argumentos do primeiro agrupamento de respostas permitem que algumas correlações sejam feitas. Por exemplo, a maioria dos relatos destaca como atributo das crises o fato de elas serem não rotineiras e

imprevisíveis. Isto se mostra conexo com os conceitos presentes em Haddad (2019), Murunga (2019), Doiko (2018), Lee e Park (2019), Lee e Atkinson (2019), Rosati et al. (2019) e Lewis (2018). Novamente, as respostas levam ao entendimento de que uma das características principais correlatas a crise é o fato de elas não serem possíveis de serem previstas.

Entende-se que o segundo agrupamento, identificado como prejudicial, englobou os atributos que sugerem o mesmo entendimento ou o mesmo objetivo. Este segundo agrupamento traz as palavras: conturbação, inadministrável, desarticulação, despreparo, não saber como agir, conflito, caos, descontrole, desconforto, dificuldade de decisão, negativo, incapacidade, diferentes níveis. Percebe-se que todas as palavras tem uma relação entre si, por exemplo, a palavra desarticulação está relacionada à perda, fragmentação ou a se desfazer de algo. Quando se fala em despreparo, entende-se não apenas não estar preparado, mas também a falta de organização e de conhecimento. Da mesma forma, a incapacidade sugere a inaptidão, falta de qualificação e incompetência.

Estes são termos que se mostram conexos com o presente em Vale e Rios (2015) e Qualharini et al. (2016), os quais interpretam a crise como um evento que causa impacto. Um dos possíveis impactos gerados num estado de crise diz respeito a questão da incerteza ou dúvida quanto ao futuro (ANTUNES, 2018; FABIANOVICZ, 2018). Estas situações de incerteza acontecem pelo fato de o *status quo* não ser mais o de tranquilidade e normalidade, mas sim de instabilidade e declínio (RAO; PADHI, 2020; BDULQADIR, 2018). Assim, um determinado sistema que outrora se encontrava estável e agora está em desequilíbrio por conta da crise acaba não vendo a longo prazo estará mais focado em gerar soluções que evitem o agravamento da crise para depois se pensar em como sair dela. No caso específico do novo Coronavírus (GAMA NETO, 2020), primeiro foram recomendadas as ações preventivas (álcool em gel, higienização das mãos, distância mínima de 1,5 metro de pessoa para pessoa, dentre outros) enquanto a vacina para esta enfermidade ainda se encontrava em fase de elaboração.

O conflito por sua vez é a falta de entendimento, alteração e desordem. Seguindo nesta mesma linha, o caos também causa desordem e confusão. Já a conturbação causa alteração e revolta. Além disso, algo é inadministrável quando não sabe como agir, quando se tem dificuldade de decisão. Logo, todos os atributos estão interligados. A crise como conflito é presente em Strank (2018) e sugere a seguinte situação: na tentativa de encontrar uma saída plausível para a crise, opiniões divergentes podem surgir, o que representa um ponto de partida para a ocorrência de situações conflituosas geradas pela crise.

Observando a Figura 35, percebe-se que a única palavra, ou melhor, expressão que aparece mais de uma vez neste segundo grupo é: diferentes níveis (E5, E10, E16). Para o respondente E10 “nós temos crise de várias instâncias”, “se a crise é de alta gravidade, de baixa gravidade vai depender do contexto” (E16). Este atributo, diferentes níveis, se confirma com o exemplo dado pelo entrevistado E5:

“o corte de verba pode afetar pesquisa, pode afetar a graduação, pode afetar o ensino, afetar os salários dos professores, o que vai acontecer, dos técnicos, dos professores, como que nós vamos fazer? a instituição acaba... Mas essas são grandes crises, eu acho que existem menores né (E5)”.

Colaborando com o que os demais entrevistados mencionaram, o entrevistado E2 afirma que crise é “quando há uma desarticulação, há uma série de eventos, que não estão previstos na instituição, não estão previstos na organização e que torna num primeiro momento inadministrável... [...] é realmente uma coisa conturbada”. Seguindo a mesma lógica, o entrevistado E12 apresenta “caos” como atributo de crise ao dizer que a crise é reconhecida como um “momento caótico”. Já o entrevistado E8 afirma que é o “fim de um conforto. Ou seja, de repente apareceu, as coisas já não podem mais continuar como eram”.

Aqui remete-se aos estudos de Neves (2013), Qualharini et al. (2016) e Vale e Rios (2015), posto que nestas falas acima destacadas a crise está ligada a quebra de um estado antes visto como normal. Isto está relacionado com os impactos gerados pela crise, onde a interrupção da situação de calma ou serenidade é o efeito mais notório. Este caos pode ter uma determinada duração (dias, meses ou anos), o que torna possível fazer a correlação deste atributo da crise com o presente em Mota (2012), Ponciano (2009) e Simões (2011), os quais interpretam a crise como algo temporário.

A crise ainda pode ser qualificada como dificuldade de decisão (E21) quando o respondente E21 diz que: “o que provoca a crise é basicamente a dificuldade de decidir corretamente”, ou como algo negativo (E20) como menciona o entrevistado E20 afirmando que “é algo que eu não esperava que aquilo fosse acontecer no sentido negativo da coisa”, ou ainda como o despreparo (E3) no qual o entrevistado E3 coloca que “grande parte destes problemas são gerados ou tem origem, nesse despreparo, nessa surpresa que você tem em relação ao seu dia a dia de trabalho, daquilo que você planejou”.

Aqui a ideia de crise é algo inesperado, conforme visto em Murunga (2019), Beliaeva et al. (2018), Doiko (2018) e James (2018) prevalece. Mas aqui há um detalhe: a evidenciação do despreparo em lidar com a crise. Nesta perspectiva, considera-se que nem todos os gestores conseguem demonstrar a calma necessária para enfrentar com adequação situações

adversas. Uma das formas de saber lidar com isso é por meio do uso do processo de controle, mais precisamente no que se refere ao replanejamento, também conhecido como retificação (NASCIMENTO-E-SILVA et al., 2013; SILVA, 2019). Ao menor sinal de crise, imediatamente o plano gerencial necessita ser debatido e, se for o caso, replanejado para estar mais de acordo com a criticidade que até então era inexistente quando do momento de elaboração deste plano.

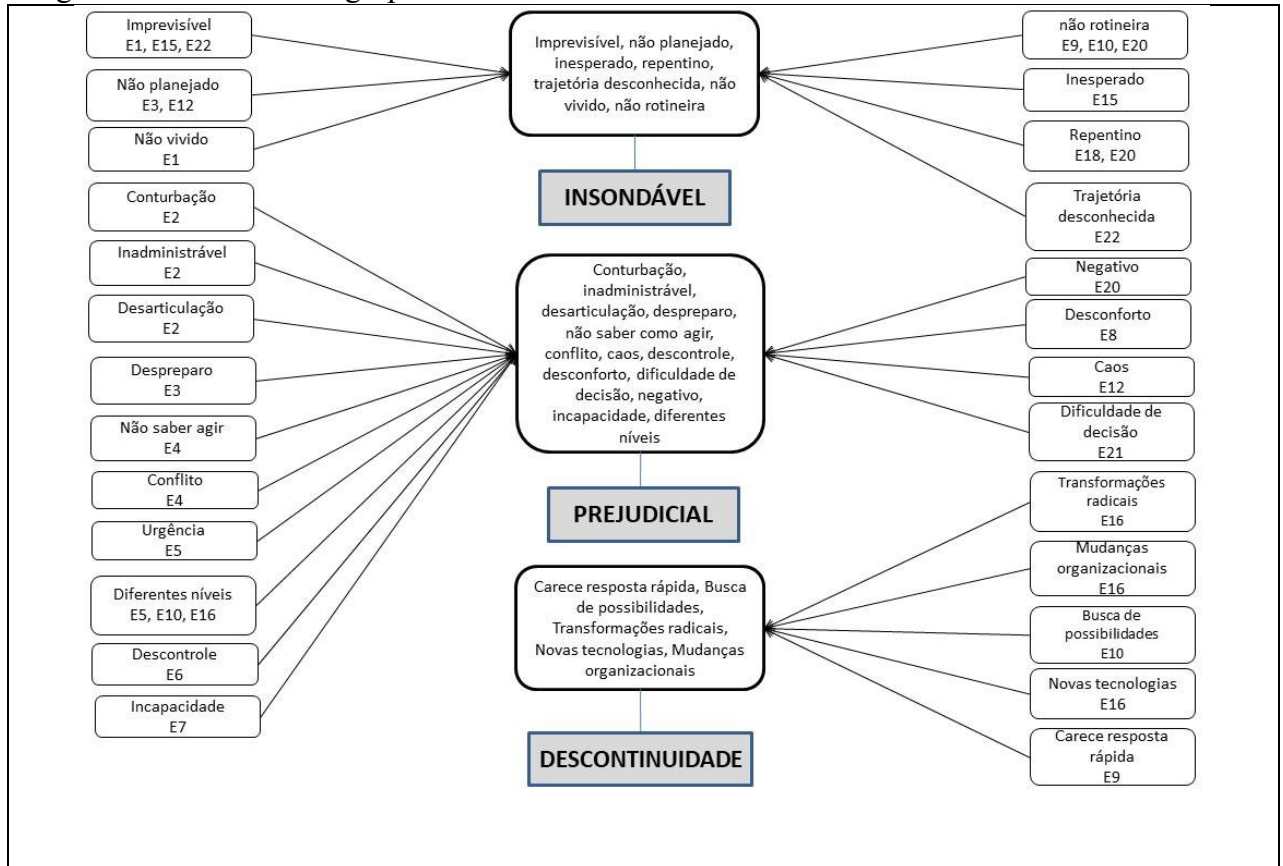
De acordo com o entrevistado E4 a crise pode ser caracterizada quando “uma ou mais pessoas não sabem como proceder no dia a dia do seu trabalho, ali se instala a crise” e ele continua “você não consegue avançar no seu fazer cotidiano porque há diferenças de interesses ou de proposições ou de encaminhamentos que entram em conflito”. Da mesma forma que o conflito (E4) é tido como um atributo da crise, o descontrole (E6) e a incapacidade (E7) também formam os atributos de uma crise. Assim, “quando as mudanças se dão sem o nosso controle, mudanças outras que não as que nós pretendemos, a gente está diante de uma crise”, sendo também caracterizada pela “incapacidade de fazer a instituição caminhar” (E7). Nesta perspectiva, além do conflito, atributo presente no estudo de Strank (2018), há o desentendimento gerado pelo conflito, o que seria visto como uma reação que demonstra a falta de resiliência da instituição em lidar com situações de crise.

Por fim, o terceiro agrupamento identificado como descontinuidade, englobou os atributos que sugerem o mesmo entendimento ou o mesmo objetivo. Este agrupamento traz as expressões: urgência, carece de resposta rápida, busca de possibilidades, transformações radicais, novas tecnologias, mudanças organizacionais, sendo que nenhuma destas palavras ou expressões foram citadas mais de uma vez. Este agrupamento mostra que a crise gera mudanças nas quais, a organização precisa agir rapidamente. Esta rapidez de resposta está ligada ao quanto uma instituição consegue demonstrar antrigratilidade (TALEB, 2014). Com isso, empresas que demonstram elevado grau de instabilidade tendem a não saber como suplantar situações de crise e com isso acabar em estado falimentar.

O entrevistado E5 traz como atributo a palavra urgência, ao sugerir que as crises são situações que colocam “a instituição em alguma urgência”. Reforçando a ideia de urgência, a crise carece de resposta rápida (E9), ou nas palavras do entrevistado E9 “gera a necessidade de uma resposta rápida”. Por fim, o entrevistado E16 une a este grupo de atributos as expressões: transformações radicais, novas tecnologias, mudanças organizacionais, ao mencionar que a crise: “exige transformações radicais, processo, uso de novas tecnologias,

mudanças organizacionais”. Estas transformações seriam uma resposta para evitar um grau mais elevado de declínio da organização (RAO; PADHI, 2020; BDULQADIR, 2018).

Figura 35 - Atributos e agrupamentos semânticos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O termo “insondável” foi escolhido para representar o primeiro constructo por ser algo que não se pode sequer imaginar. Assim, destaca-se que o que não se pode imaginar, não pode ser encontrado e nem examinado. Logo, é algo enigmático. Pode-se tomar como exemplo, um ataque terrorista, quando uma instituição sofre esse tipo de ataque, é fato que jamais passou pela cabeça de um gestor que isso pudesse ocorrer, ainda mais num país como o Brasil que não possui acentuado histórico de terrorismo. Já o ataque de 11 de setembro de 2001 ao World Trade Center nos Estados Unidos até hoje reverbera na seara das relações internacionais (PELLEGRINI; MARTA, 2020).

Isso significa dizer que a crise chega sem avisar e que possui um caminho desconhecido. Outro simples exemplo seria: se o governo comunica que haverá corte no orçamento do próximo ano, não se pode considerar que o corte de orçamento avisado antecipadamente é uma crise, uma vez que, a organização já começa a se preparar para os

cortes ou tenta reverter a tal corte na programação orçamentária. Isto já está previsto, podendo a organização adaptar seu planejamento financeiro/orçamentário para o ano seguinte. Porém, se o governo avisa que o corte no ano seguinte será de 5% e no ano que se propôs o corte, acontece um corte maior ainda sem o aviso prévio, acarretando em um não planejamento anterior, isso sim, pode gerar e ser considerada uma crise. Portanto, a palavra “insondável” é um adjetivo, o que significa dizer que, insondável caracteriza algo que realmente não existe.

O que as evidências empíricas coletadas mostram, neste particular, é uma conformidade com grande parte da literatura que tem no constructo “insondável”, a grande carga caracterizadora das crises. Isso quer dizer que algo só pode ser assim caracterizado se não puder ser imaginado, examinado ou encontrado sob hipótese alguma, reforçando a ideia de que crise é o inesperado, ou seja, é inconcebível, impensável, inimaginável. É isso o que está contido nas definições de Abdelmawgoud (2019), Lee e Park (2019), Lee e Atkinson (2019), Murunga (2019), Petitdemange (2019), Assimakopoulos e Papaioannou (2018), Beliaeva et al. (2018), Doiko (2018), James (2018), Stevens (2018), Tarker (2018) e Lewis (2018), e que pode ser confirmado nos discursos dos respondentes E1, E3, E9, E10, E12, E15, E18, E20 e E22.

O termo “prejudicial” foi escolhido para representar o segundo constructo, uma vez que, todos os atributos citados trazem sempre prejuízos. Por exemplo, num mundo tão conectado em redes, como o que se vivencia atualmente, um ataque de hacker nos sistemas de uma instituição como uma universidade, onde possa acontecer o vazamento de informações, dado de alunos, de processos que correm em sigilo e etc seria e é muito prejudicial à toda a comunidade acadêmica. Não à toa, uma das preocupações não somente das universidades, mas também de demais organizações que lidam com um volume considerável de informações é justamente esta questão da cibersegurança (HERMENEGILDO, 2020). Assim, destaca-se que os prejuízos são algo negativo, muitas vezes irreparável, causando danos incalculáveis para a instituição.

Observa-se que as evidências empíricas coletadas apontam, neste caso, uma concordância com grande parte da literatura que tem no constructo “prejudicial” uma carga caracterizadora das crises considerável. Isso quer dizer que algo só pode ser assim caracterizado se causar o caos, situações de conflitos, não puder ser administrável num primeiro momento, ou seja, se não apresentar benefícios a instituição naquele determinado período. Estas afirmações podem ser também verificadas nas definições de Rashid (2019), Assimakopoulos e Papaioannou (2018), Lewis (2018), Batle e Robledo (2017), Bourmistrov e

Kaarbøe (2017), Mirbabaie e Marx (2017), quando apontam como atributo da crise algo ameaçador ou ainda nos estudos de Strank (2018) que vê como característica da crise, o conflito, podendo isto, ser também confirmado nos discursos dos respondentes E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E12, E16, E20 e E21.

O termo “descontinuidade” foi escolhido para representar o terceiro constructo porque rompe uma trajetória. Nota-se que este rompimento pode causar o travamento da evolução ou uma desaceleração do desenvolvimento das atividades que tal instituição produz. Um exemplo disso seria a troca de cargos gerenciais constantes ou sua vacância por períodos prolongados. Isto porque, a base do corpo docente e técnico de uma instituição, que não detém no momento estes cargos, não tem poder e muitas vezes motivação para exercer um papel que não é sua função, que não os compete, esperando assim, uma “ordem”, um “convite” para dar prosseguimento às demandas, projetos e/ou afins. Embora cargos de coordenadores, de chefia, de diretoria e etc, tenham seu período pré-estabelecido de troca, ou não, pois poderá ser reconduzido por outro período, vale salientar que esta troca deve ser a mais natural possível, como se faz num time de futebol, onde sai jogador, entra jogador e o jogo contínua. Porém, se numa determinada troca, num espaço de tempo maior que o natural ocorrer quebra de elos, poderá sim, acarretar uma crise.

Por fim, para o constructo “descontinuidade”, as evidências empíricas coletadas mostram uma pequena conformidade com a literatura, isso quer dizer que algo só pode ser assim caracterizado se causar uma ruptura e proporcionar mudanças. Percebe-se que nem sempre essa descontinuidade irá trazer como resultados consequências só negativas. As mudanças, a descontinuidade de um processo, por exemplo, podem ocasionar melhorias e esta situação foi apresentada pelo respondente E16 ao dizer que:

Toda crise ela tem dor e aprendizado, se ela não tiver aprendizado ela não saiu da crise. A crise ela prevê uma aprendizagem, uma evolução das suas práticas, então se você não evoluiu, você não aprendeu, você não saiu da crise ainda. E isso eu acredito muito fortemente (E16).

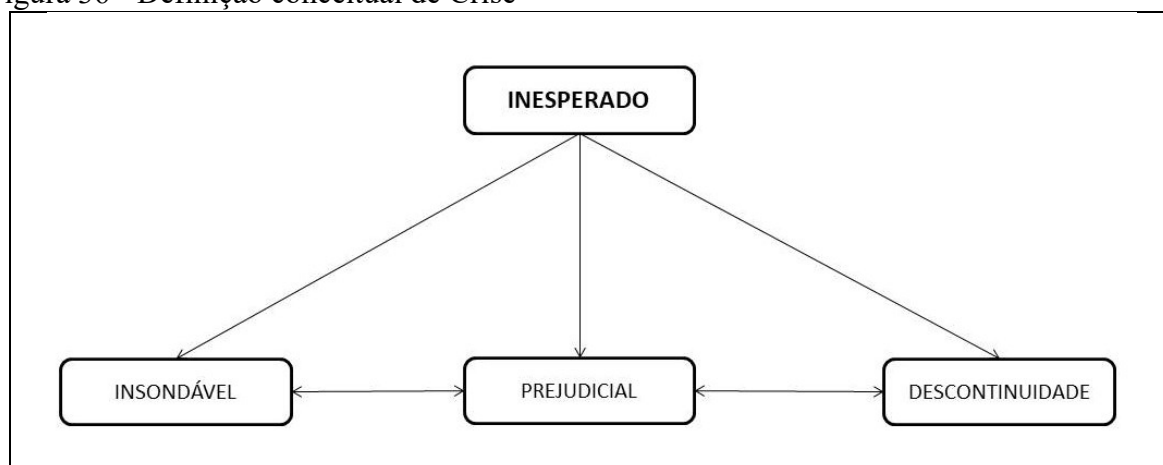
O entrevistado E16 ainda afirma que em algumas crises a UFSC “aprimorou processos”, aprimorou os “mecanismos de gestão”. É isso que a literatura também apresenta ao observar os estudos de Sayaseng (2020), Kuzmanova e Ivanov (2019) mostrando a crise como mudança ou os estudos de Rao e Padhi (2020) e Bdulqadir (2018) que mostram a crise como um declínio, podendo ser aferido também nas falas dos entrevistados E5, E9, E10 e E16.

Assim destaca-se que a crise é o inesperado que reveste tudo que seja insondável, prejudicial e descontínuo. Logo, se for insondável e descontínuo não é crise. Se faltar alguma dessas três características, não é crise. Nota-se que a Pandemia do COVID-19 é um exemplo bem atual de algo insondável (no que diz respeito de que ninguém imaginava que a disseminação de um vírus pudesse ter uma proporção estratosférica), prejudicial (impactando a saúde e o mercado mundial), e que gerou muitas discontinuidades (afetando aspectos pessoais e profissionais da sociedade de um modo geral) (GAMA NETO, 2020; SILVA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020).

A Figura 36 apresenta a definição de crise. Entende-se, portanto, que crise é o inesperado que recobre toda situação insondável e prejudicial que exige discontinuidade. Isto significa dizer que toda crise ocorre sem que se esteja esperando, chegando de surpresa e quando chega, causa impactos que são negativos ao indivíduo ou instituição. A crise é capaz de romper padrões já estabelecidos, causando mudanças no dia-a-dia de uma pessoa ou organização.

A partir de uma crise, o indivíduo ou organização é forçado a buscar novas possibilidades de maneira rápida e efetiva, isso por si só, já é capaz de transformar a maneira como o indivíduo ou organização vem desenvolvendo suas atividades. É importante pensar que neste caso, que o prejuízo causado pela discontinuidade, também poderá trazer consequências positivas para a organização, talvez não num primeiro momento, pois a crise tem essa característica de ser prejudicial, mas ela pode trazer ensinamentos e, a partir deles, mudanças positivas podem acontecer.

Figura 36 - Definição conceitual de Crise



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Percebe-se que este novo conceito de que crise é o inesperado que recobre toda situação insondável e prejudicial que exige descontinuidade, formado a partir de um levantamento empírico, está fortemente relacionado com os levantamentos bibliográficos científicos. Embora, os estudos científicos apontem crise como um substantivo ao estabelecer que é um evento inesperado, os estudos empíricos provam o contrário. Na verdade, crise é um adjetivo (PEREIRA, 2021). Mesmo com essa diferença, a finalidade de ambas as definições são as mesmas, pois tanto os estudos empíricos quanto os estudos científicos, afirmam que a crise é algo que não se espera, portanto, inesperado (DOIKO, 2018; TARKER, 2019).

Ressalta-se que a crise, por ser na verdade um adjetivo está vinculado às percepções e condições ambientais de indivíduos sozinhos e em grupos. O que pode ser crítico para uma pessoa pode não ser para outra; o que pode ser crise para um grupo ou organização, pode não ser para outro. No entanto, se uma universidade pública precisa fechar suas portas por falta de recursos, a crise é da instituição, mas acaba afetando outros grupos, ou não. Por exemplo, se a universidade fecha as portas e determinado estudante não tem condições de pagar uma faculdade particular ou se a forma de se manter estudando era com a ajuda estudantil e esses benefícios acabam, isso irá gerar uma crise. Porém, para um estudante de classe alta, talvez isso não lhe causa problema algum e muito menos uma crise, pois ele poderá dar continuidade aos seus estudos numa faculdade particular. Por isso, que crise está vinculada as percepções e condições ambientais, pois cada organização ou indivíduo, sentirá o inesperado de maneira distinta.

4.3.4 Compreensão empírica de crise na percepção dos gestores da UFSC: termos de equivalência

A próxima seção busca compreender a percepção sobre o que vem a ser o gerenciamento de crise por parte dos gestores universitários da UFSC.

Conforme já mencionado, todo conceito é composto pelo termo de equivalência e seus atributos, suas características. Na Figura 38 é possível identificar os termos de equivalência para o gerenciamento de crise apontado pelos gestores entrevistados. Nota-se que nenhum dos termos de equivalência apresentados na figura se repetem. Ao observar a Figura 37 é possível verificar logo à esquerda os termos de equivalência apresentados pelos respondentes, no centro estão os constructos elaborados como resultado de seus agrupamentos, formados a partir da proximidade semântica, e, à direita, têm-se os constructos que resumem e sintetizam cada grupo semântico. Recapitulando, a coluna à esquerda mostra os termos de equivalência

coletados nas entrevistas, a coluna central, tem os agrupamentos elaborados e na coluna à direita, tem-se o constructo sintetizador dos termos de equivalência, sendo destacados em letra maiúscula e cor diferente.

Os agrupamentos incluíram os termos de equivalência que propõem o mesmo entendimento, combinação ou objetivo. Infere-se que o primeiro agrupamento, identificado como “conhecimento”, a partir da entrevista com os gestores, descobriu-se que neste agrupamento estão os termos de equivalência: pensar (E2), conhecer (E3), buscar (E4), encontrar soluções (E5), prever (E13), estar preparado (E17) e identificar (E22). Indubitavelmente, pode-se extrair uma sequência lógica nas palavras mencionadas pelos entrevistados. Nota-se que para estar preparado, uma instituição ou alguém precisa identificar o problema, pensar sobre o assunto, observar com antecedência e a partir disso, concluir sobre prováveis consequências. Mas, detalhe: a instituição somente encontrará uma solução para determinada situação ou problema, por exemplo, se buscar conhecer, e, quando se fala em buscar conhecer, é investigar, é descobrir, é ter conhecimento, é saber, e por fim, pensar, pois o pensamento leva a reflexão, a combinação de ideias, e acaba gerando um processo de raciocínio.

Esses termos ficam claros ao observar as falas dos respondentes. O gerenciamento de crise é “justamente estar preparado para enfrentá-la” (E17), ou seja, a organização deve estar preparada para enfrentar a crise. Deve-se “tentar identificar quais são as fontes de risco” (E22), “conhecer a origem desses problemas, que causam as dificuldades” (E3), “pensar algumas estratégias para minimizar ou acabar com a crise” (E2). Para o entrevistado E13 “há também essas crises que vão se preparando ao longo do tempo, essas são evitáveis”, portanto, infere-se que se são evitáveis, logo podem ser previstas e a gestão de crise pode fazer isso: tentar prever. O gerenciamento de crise está também relacionado a “encontrar soluções para que a gente minimize ao máximo os efeitos de uma crise” (E5), através de uma “busca constante por um objetivo que seja comum” (E4).

O segundo agrupamento, disposto como “procedimento” reuniu os termos de equivalência: implementar estratégias (E9), protocolos (E10), mecanismo (E20) e criar instrumentos (E22). Observa-se que as palavras: estratégias, protocolos, mecanismo e instrumentos são formas de agir para que a organização caminhe na busca por seus objetivos. Isto quer dizer que os protocolos são um conjunto de regras, padrões e especificações que ao serem seguidos levam a geração de um determinado resultado (SILVA et al., 2020). Igualmente, o mecanismo é um conjunto de elementos para fazer funcionar determinado

produto ou serviço. Já o instrumento serve para realizar algum trabalho, seria um elemento, um objeto com esta finalidade. Outrossim, as estratégias seriam as ações que a organização ou o indivíduo irão traçar para atingir determinado objetivo. Nota-se que todas estas palavras querem significar um procedimento para atingir um objetivo.

Percebe-se nas falas dos entrevistados que a gestão de crise, ela visa “implementar estratégias para manter a instituição funcionando e talvez com um menor prejuízo para a própria instituição” (E9). Além disso, “são alguns protocolos que a gente precisa sempre observar” (E10), alguns “mecanismos para mitigar algumas ações caso as crises aconteçam” (E20). Ou ainda, “criar instrumentos pra evitar que elas aconteçam” (E22).

O terceiro agrupamento, apresentado como enfrentamento, juntou-se os termos de equivalência: atenção (E6), apagar incêndio (E15) e enfrentamento (E13). Inquestionavelmente, a gestão de crise exige atenção do gestor para ter a concentração e os cuidados necessários para o enfrentamento da crise. Para muitos, a gestão de crises é apagar incêndio, isto é, num momento crítico, como é a crise, o gestor precisa agir rapidamente para minimizar ou solucionar os efeitos dela. Neste sentido o entrevistado E6 afirma que gerenciar uma crise é “ter uma atenção permanente, ininterrupta”. Para o respondente E13, “o gerenciamento de crise, ele pode ser entendido como uma coisa do tipo que a gente tá enfrentando agora”. O entrevistado E13 quis se referir ao gerenciamento de crise como enfrentamento, igual está se fazendo com a pandemia do Covid-19. Já para o entrevistado E15:

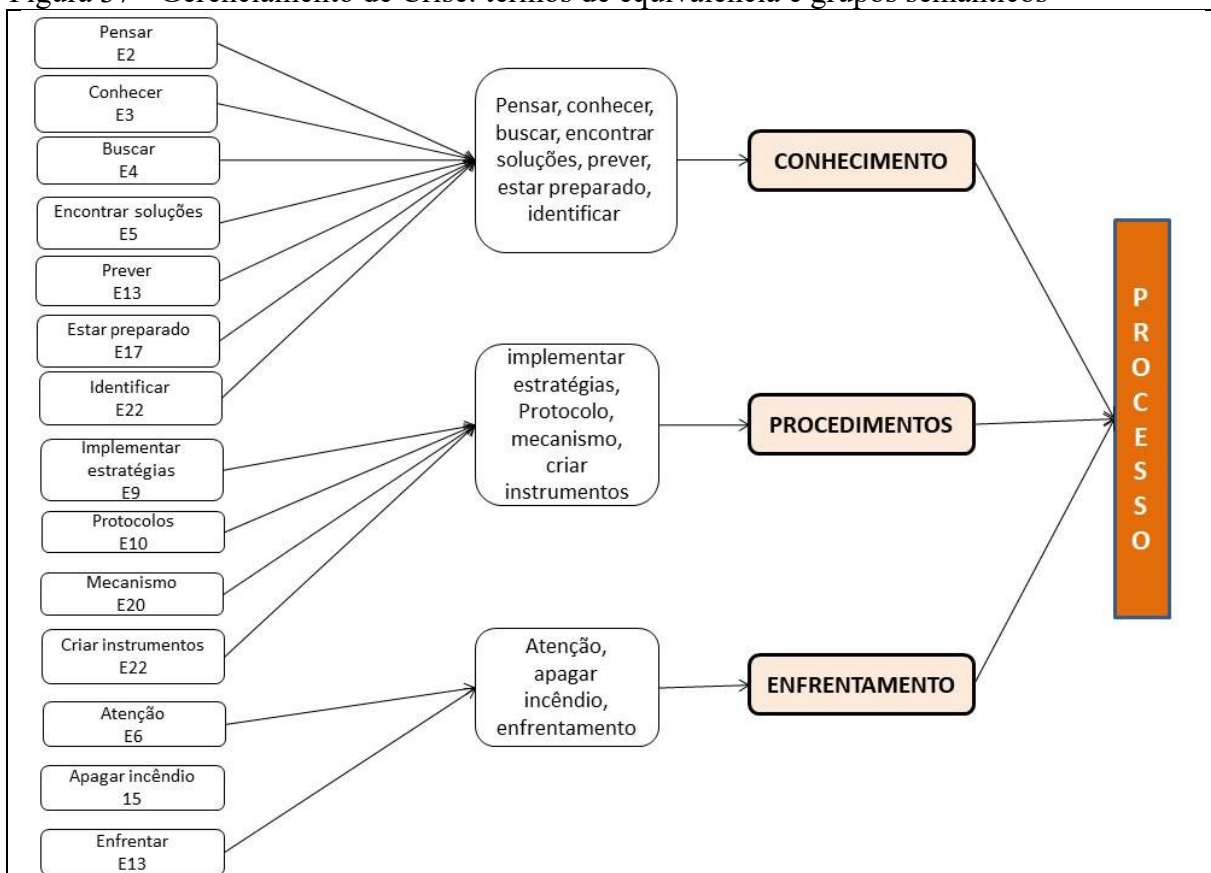
“apagar o incêndio. Isso para mim hoje é gerenciar crise porque no meu entender, é quase que uma sequência então, se não há o planejamento ou vai gerar a crise e a partir daí, é que você vai ter que então gerenciar e tomar de conta, de minimizar ou mitigar esses fatores ou esse fator né, que gerou no caso a crise” (E15).

Nota-se também na Figura 37 que os constructos conhecimento, procedimento e enfrentamento, se ligam à palavra processo, em virtude de que a gestão de crise precisa de conhecimento para o enfrentamento da crise, e o procedimento, nada mais é do que o processo. Assim, dentro do processo é preciso ter conhecimento para poder agir e enfrentar.

O termo “processo” foi escolhido para representar todos os demais termos de equivalência de gerenciamento de crise. Isso significa dizer que, a gestão de crise é uma ação contínua, podendo criar, projetar, transformar ou controlar algo, por exemplo. Destaca-se também que processo é uma sequência de etapas, sendo que estas etapas possuem início, meio e fim, onde ao final haverá algum resultado. É como uma receita de bolo, deve-se seguir a

sequência de etapas para que se tenha um bolo como resultado final. Na administração, o processo é formado pelo planejamento, organização, direção e controle (NASCIMENTO-E-SILVA, 2011; BRITO et al., 2016; SILVA, 2019; SILVA et al., 2021).

Figura 37 - Gerenciamento de Crise: termos de equivalência e grupos semânticos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Neste sentido, planejar é a primeira etapa do processo. Nesta etapa o gestor precisa traçar os objetivos e as estratégias que serão adotadas e que deverão ser seguidas. A segunda etapa é a organização, aqui o gestor precisará definir os recursos necessários para que consiga alcançar o objetivo. A terceira etapa é a direção, através dela o gestor analisa um plano e fornece instruções de como executar tal ação, nesta etapa estão envolvidas a motivação, comunicação e liderança. Por fim, a quarta etapa diz respeito a função controle, nesta etapa o gestor precisa avaliar e planejar novamente os resultados organizacionais (MAXIMIANO, 2011; NASCIMENTO-E-SILVA, 2017; SILVA, 2019).

Percebe-se que as etapas do processo gerencial se encaixam perfeitamente na gestão de crise. Tomando como base um corte orçamentário numa universidade pública, o gestor ou

a equipe gestora precisará planejar: Quais são os objetivos? É tentar reverter o corte? É diminuir o percentual do corte? Quais são as estratégias que irão utilizar para tal? Feito isso, será necessário elencar os recursos. O que eu preciso de recurso para atingir meu objetivo? Neste processo, a comunicação entre os envolvidos deve ser constante, motivadora e acompanhada por um líder. Por fim, é necessário avaliar se os objetivos foram atingidos ou se o corte orçamentário ocorreu e se precisou fazer desta ou daquela forma. Ressalta-se ainda que o gestor ou a equipe gestora deverá realizar um novo planejamento (NASCIMENTO-E-SILVA et al., 2013).

As evidências empíricas coletadas revelam uma conformidade com grande parte da literatura que tem no constructo “processo” a grande carga caracterizadora do gerenciamento de crise. Isso quer dizer que o processo é formado por uma sequência lógica de etapas ou medidas que visam atingir algum objetivo. É isso o que está contido nas definições de Misje (2019), Ugwuonah e Okonkwo (2018), Segovia (2017), Celik, Akgemci e Akyazi (2016), Wang (2016), Fener e Cevik (2015), Dwivedi (2013), Harb (2013), Swart (2010) e que pode ser confirmado nos discursos dos respondentes E2, E4, E5, E6, E9, E10, E13, E15, E17, E20 e E22.

4.3.5 A compreensão empírica de gestão de crise: atributos

A Figura 39 apresenta os atributos ligados ao gerenciamento de crise apresentado pelos gestores universitários entrevistados. Ao explorar a Figura 38, verifica-se que tanto à esquerda, quanto à direita estão os atributos apresentados pelos entrevistados, no centro estão os constructos elaborados como resultado de seus agrupamentos, formados a partir da proximidade semântica. Observa-se que as palavras destacadas, próximas a cada agrupamento são os constructos que resumem e sintetizam cada grupo semântico. Em resumo, as colunas à esquerda e à direita apresentam os atributos coletados nas entrevistas, no centro estão os agrupamentos elaborados e junto de cada agrupamento, tem-se o constructo sintetizador dos atributos, sendo destacados em letra maiúscula e cor diferente.

Percebe-se que o primeiro agrupamento, identificado como “estratégico”, englobou os atributos que sugerem o mesmo entendimento ou o mesmo objetivo. Assim, o levantamento empírico apontou que o atributo com maior frequência neste agrupamento é estratégia (E2, E3) aparecendo duas vezes entre as respostas dos entrevistados. Neste agrupamento nenhum outro atributo foi mencionado mais de uma vez, como é o caso de ações (E10), alternativas

(E6) e plano de contingência (E22). Nota-se que todas as palavras mencionadas neste agrupamento se referem ao desejo de atingir determinado objetivo. Então estratégia é conhecer, se comprometer, é propor ações, alternativas e criar um plano. Quando se fala em ação é tomar providências, é produzir algum efeito. Neste mesmo sentido, as alternativas também tem este mesmo propósito, pois as alternativas possibilitam que o gestor possa optar por algo e essa opção escolhida gerará algum impacto, efeito. Já o plano é algo formalizado das estratégias ou ações, ou seja, daquilo que foi planejado para ser executado. Logo, todos atributos estão interligados.

Assim, o primeiro agrupamento reuniu os atributos que são capazes de causar algum efeito ou atingir determinados objetivos. Neste caso, tem-se estratégia, ação, alternativas e plano. Segundo o entrevistado E2 o gerenciamento de crise pode ser caracterizado por “algumas estratégias para minimizar ou acabar com a crise. Então aí exatamente, deve acontecer várias, várias ações, várias estratégias [...]”. Já o entrevistado E3 aponta que é necessário fazer um diagnóstico e “a partir daí você define as estratégias para tentar superar o problema”. O respondente E22 afirma que para evitar a crise deve-se ter “um plano de contingência”. Para o entrevistado E6, uma das características do gerenciamento de crise é encontrar “alternativas para todos os efeitos que uma crise provocou”.

O segundo agrupamento, identificado como “constante”, reuniu os atributos: permanente e ininterrupto, pois sugerem o mesmo entendimento. Percebe-se que estas duas palavras tem uma relação entre si, uma vez que, permanente é algo constante, duradouro. Já ininterrupto é algo contínuo e constante. Isso significa dizer, que o gerenciamento de crise deve ser constante, sem interrupções. Essa afirmação se confirma na fala do entrevistado E6 ao mencionar que o gerenciamento de crise precisa “ter uma atenção permanente, ininterrupto [...]”.

O terceiro agrupamento identificado como “político”, englobou os atributos com o mesmo objetivo. Este agrupamento traz as palavras: ouvir (E3, E4), diálogo (E4, E6), mediação (E6), respeito (E6) e interlocução (E6). Assim, o levantamento empírico apontou que os atributos com maior frequência neste agrupamento são: diálogo e ouvir, ambas as palavras aparecendo duas vezes entre as respostas dos entrevistados. Este agrupamento sugere que para se gerenciar uma crise é preciso muito diálogo, saber ouvir, fazer mediação e interlocução, e ter respeito. Ou seja, é preciso escutar, dialogar e interferir quando necessário, mas sempre com respeito.

Segundo o respondente E3 uma das formas de se fazer o gerenciamento de crise é “tentando ouvir”. Já o respondente E6 afirma que “gerenciar uma crise é também ter a capacidade de dialogar com todos os outros atores que são afetados por essa crise [...]”. Corroborando com essas ideias, o entrevistado E4 aponta que:

“a gestão da crise tem que ser sobretudo uma gestão de escuta, de respeito a interlocução para que a gente busque nos aproximar pelo que nos aproxima e minimizar o que eventualmente nos afasta. Então é diálogo, é mediação e é busca constante por um objetivo que seja comum” (E4).

Por fim, o quarto agrupamento identificado como “dinâmico”, englobou os atributos que sugerem o mesmo entendimento ou o mesmo objetivo. Este agrupamento traz as expressões: minimizar a crise (E2, E5, E9, E15, E20), acabar com a crise (E2), enfrentar a crise (E17), evitar que aconteça (E22), diagnóstico (E3), funcionamento da instituição (E9), objetivo (E4, E10) e problema (E3). Vale observar que a expressão “minimizar a crise” foi a que mais apareceu nas falas dos entrevistados, seguida pelo atributo objetivo. Este agrupamento mostra o quão dinâmico é o gerenciamento de crise, pois é formado de muitas etapas.

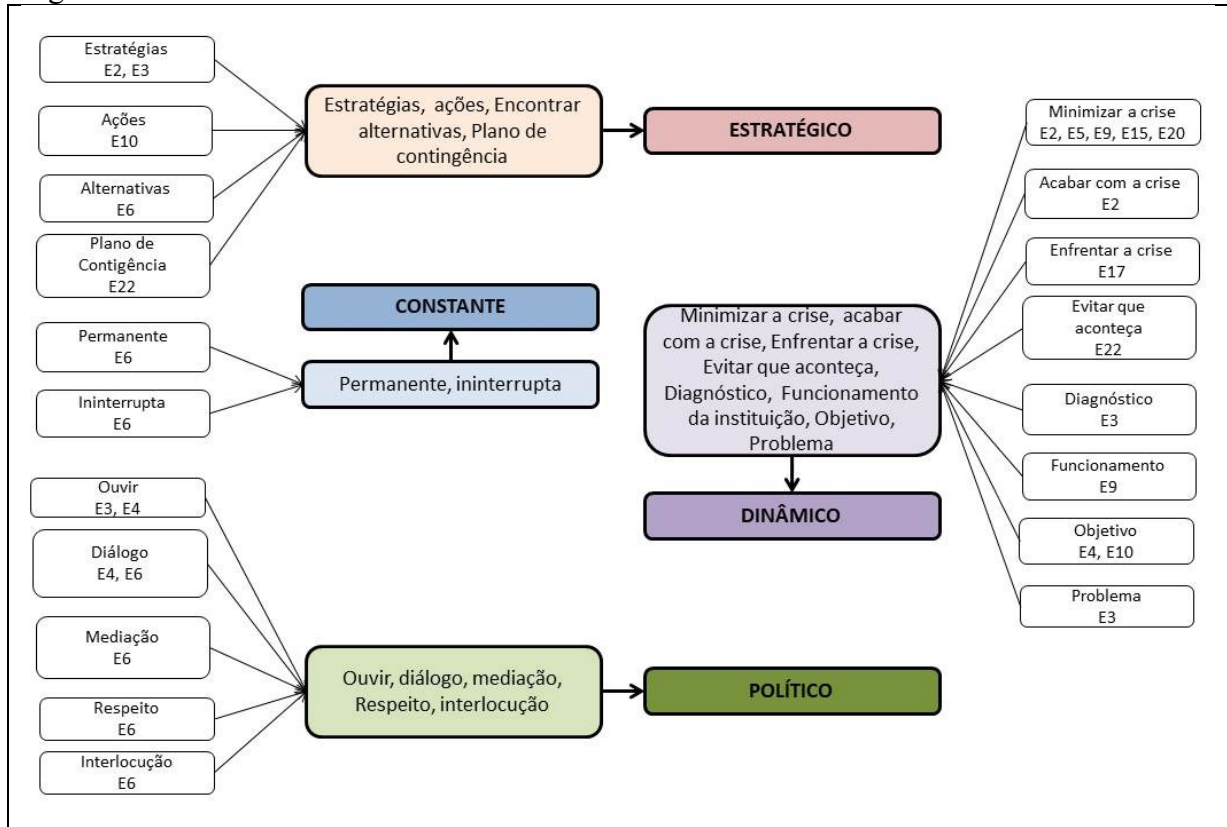
De um modo geral e pensando numa sequência lógica, a instituição tem um objetivo, que neste caso específico gira em torno da crise. Sendo assim, percebe-se que o diagnóstico vem no sentido de se anteceder a crise, evitando que ela aconteça ou venha ainda para minimizar ou acabar com a crise, diminuindo assim, os problemas e permitindo que a instituição continue funcionando. Essas afirmações ficam claras nas falas dos entrevistados.

O entrevistado E2 afirma que uma das características da gestão de crise é “minimizar ou acabar com a crise”. O entrevistado E5 também afirma que é necessário que no gerenciamento de crise se “minimize ao máximo os efeitos de uma crise”. É isso que o entrevistado E9 quer dizer ao mencionar “talvez com um menor prejuízo para a própria instituição”. Para o entrevistado E15 “você vai ter que então gerenciar e tomar de conta, de minimizar ou mitigar esses fatores ou esse fator né, que gerou no caso a crise”. Por fim, o entrevistado E20 que é necessário “mitigar algumas ações caso as crises aconteçam”.

De acordo com os entrevistados E4 e E10, o gerenciamento de crise precisa ter objetividade, ao dizer que é a “busca constante por um objetivo que seja comum” (E4) ou que é preciso ter “a objetividade da equipe, a objetividade do gestor no delineamento dessas ações, nesse primeiro momento é muito importante pra um gerenciamento de crise” (E10). O entrevistado E17 fala que é preciso enfrentar a crise, “eu entro num ponto muito importante, que eu acho que as instituições, de um modo geral, sobretudo as públicas, elas não têm um

plano de contingência para as crises, um plano de solução, e um plano de enfrentamento”. Neste mesmo sentido, o respondente E22 afirma que “pra evitar que elas aconteçam, mas na eventualidade de qualquer um risco desse se efetivar, tenha um plano de contingência”.

Figura 38 - Gerenciamento de Crise: atributos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O termo “estratégico”, “constante”, “político” e “dinâmico” que sintetizam os atributos de gerenciamento de crise podem ser entendidos a partir de um exemplo, como a pandemia. A pandemia chegou e afetou o mundo como um todo. Tomando como exemplo uma instituição de ensino, percebe-se que foram utilizados os quatro termos para gerenciar esta crise. Num primeiro momento chamaram-se os gestores para uma conversa. Tem-se aqui a utilização do termo “político”, pois houve diálogo e escuta. Além disso, buscaram-se especialistas na área para entender o que estava acontecendo, a partir de um diagnóstico. Tem-se, portanto, a utilização do termo “dinâmico”. Depois se traçou estratégias, verificaram-se as alternativas e partiram para ação. Esta ação pode ser a mais diversa, no caso da UFSC, criou-se um plano, um guia de biossegurança. Tem-se o termo “estratégico”. Nota-se que o diagnóstico, ele acaba sendo constante, da mesma forma que as ações, por isso, tem-se a

utilização do atributo “constante”. Por fim, percebe-se que o termo “dinâmico” é novamente utilizado, pois ele engloba os desejos que a instituição tem, por exemplo, de minimizar a crise, de diminuir os prejuízos, de solucionar a crise e de manter a instituição funcionando. Por outro lado, neste mesmo termo, busca-se o enfrentamento da crise ou evitar que ela aconteça.

O termo “dinâmico” pode ser fortemente verificado na literatura científica, através das seguintes características: evitar (BELVAUX; MARICHAL, 2018; JAMES, 2018; MAGABLIH; MUSTAFA, 2018; NOVELLI et al., 2018; MATOS et al., 2017; AMANKONA, 2016; KUNWAR; CHAND, 2016; NATALIJA, 2016; WANG, 2016; PEDRAZA, 2010; SWART, 2010), seguida da palavra prevenir (MAGABLIH; MUSTAFA, 2018; BOZOVIC; TMUSIC; PALAJSA-BACKOVIC, 2017; MATOS et al., 2017; AMANKONA, 2016; DERANI; NAIDU, 2016; KUNWAR; CHAND, 2016; WANG, 2016; GAAFAR, 2013; HARB, 2013), podendo ser confirmada na fala do entrevistado E22, quando fala em “Evitar que aconteça”.

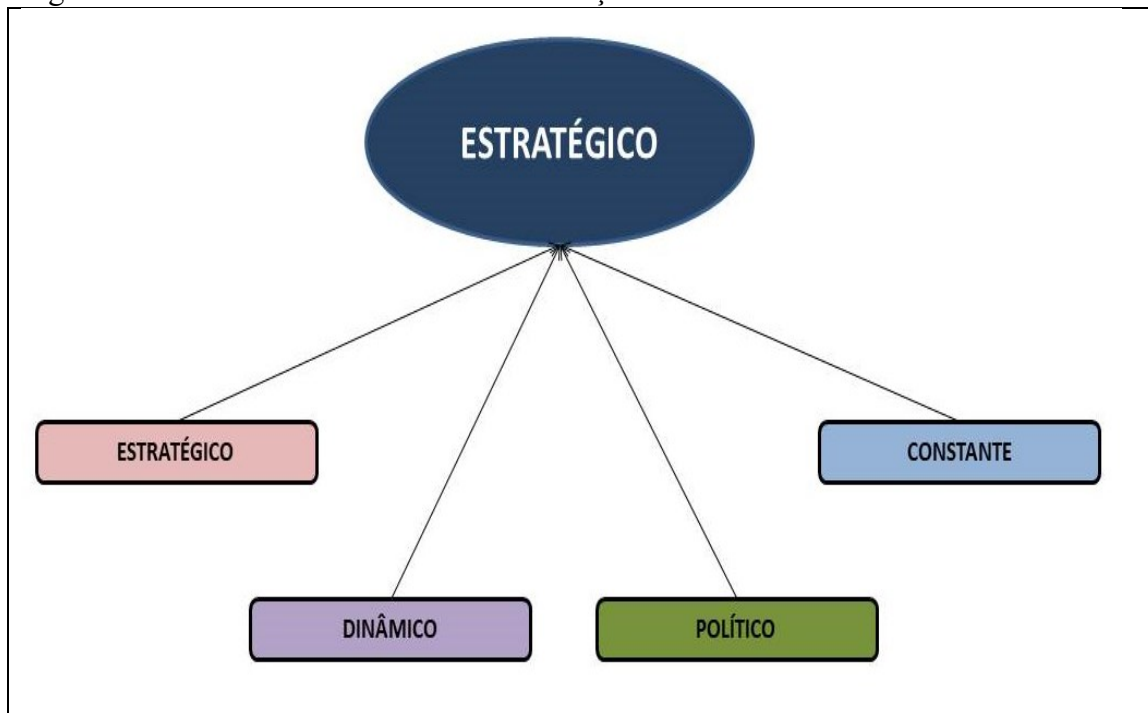
Outras características também se destacam na literatura, como é o caso da minimização dos impactos, danos ou perdas (LÆGREID; RYKKJA, 2019; FERREIRA, 2017; CELIK; AKGEMCI; AKYAZI, 2016; DERANI; NAIDU, 2016; WANG, 2016; FENER; CEVIK, 2015; VISO, 2013), também mencionado pelos entrevistados E2, E5, E9, E15, E20 quando falam em minimizar a crise. Os estudiosos Misje (2019), Srđanvujčić, Hasanspahić e Mišković (2018), Hugo e Miller (2017), Segovia (2017) afirmam que uma das características é enfrentar ou lidar com a crise, confirmando o que o entrevistado E17 aborda.

O termo “constante” aparece na literatura, uma vez que, os estudiosos Novelli e colaboradores (2018) e Gaafar (2013) afirmam que o gerenciamento de crise deve ser contínuo. O entrevistado E6 reforça essa ideia. O termo “estratégico” também aparece na literatura, através dos estudiosos Viso (2013) e Swart (2010), repetindo-se nas falas dos respondentes E2 e E3. Destaca-se que o termo “político” e os atributos que ele engloba, não aparecem no levantamento bibliográfico realizado.

No entanto, observa-se na Figura 39 os quatro termos: “estratégico”, “constante”, “político” e “dinâmico”, na gestão de crise podem ser unificados em um só termo: ESTRATÉGICO. Isso porque o termo estratégico é amplo. A estratégia como vista anteriormente está ligada a um plano, uma ação para atingir determinado objetivo. Mas percebe-se que para se chegar nas estratégias, como as ações, as alternativas, é preciso ouvir, dialogar, ou seja, ser político. Por outro lado, na gestão de crise a estratégia precisa ser constante. Nota-se que só é possível minimizar, evitar, enfrentar a crise, se e somente se,

traçarem estratégias para tal. Portanto, como visto anteriormente na Figura 38, o dinâmico, o político e o constante, são o que faz a estratégia acontecer.

Figura 39 - Gerenciamento de Crise: Unificação dos atributos



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Um exemplo corriqueiro seria como um indivíduo ir a uma consulta médica, nesta já com os exames nas mãos, o médico diagnostica que há a falta de vitaminas importantes em seu corpo. Ao ser diagnosticada determinada falta de vitamina e não traçar ações para recompô-las, de nada adiantará. Com essa reflexão é sabido que a união dos termos “dinâmico”, “político” e “constante” são ferramentas importantes na prática de uma gestão de crise.

A Figura 40 apresenta a definição de gerenciamento de crise. Entende-se, portanto, que gerenciamento de crise é o processo estratégico. Isto significa dizer que todo gerenciamento de crise ocorre para alguma finalidade, algum objetivo. Por ser um processo necessita de planejamento, organização, direção e controle obrigatoriamente. O gerenciamento de crise é capaz de fazer um diagnóstico, evitar, enfrentar uma crise de modo que haja o mínimo de perdas possíveis. Além disso, o gerenciamento de crise possibilita pensar em estratégias para mitigar ou solucionar as crises. O pensar estratégias começa pela definição do objetivo, ou seja, aonde a organização quer chegar. Definido o objetivo, que

podem ser os mais variados possíveis, mas que numa situação de crise, provavelmente será minimizar os prejuízos ou solucionar a crise, por exemplo, o gestor ou o grupo gestor precisa pensar, dialogar, ouvir, chamar os envolvidos, os especialistas, para então, criar as ações, o plano e a estratégia. Por isso que a gestão de crise passa a ser um processo estratégico.

Figura 40 - Gerenciamento de Crise: definição



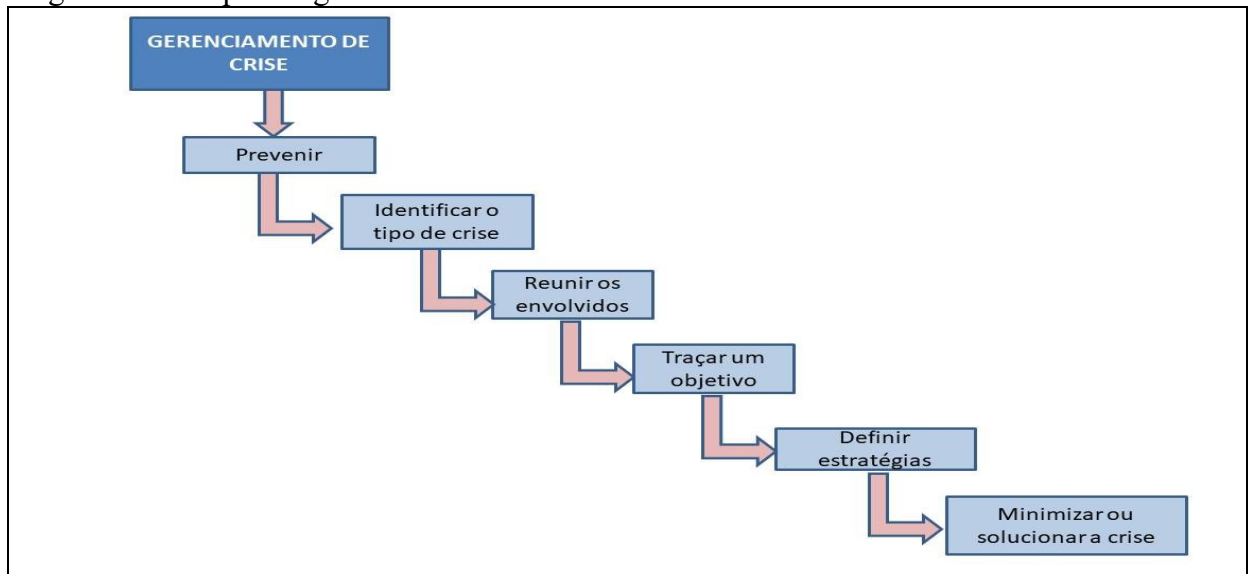
Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Percebe-se que este novo conceito de que gerenciamento de crise é o processo estratégico formado a partir do levantamento empírico, este está fortemente relacionado com os levantamentos bibliográficos científicos. Embora, os estudos científicos detalhem os objetivos (mitigar, enfrentar, prevenir, solucionar a crise), o levantamento empírico permitiu estabelecer uma nova maneira de olhar o conceito. Criar estratégias é trabalhoso, é laborioso.

4.4 ETAPAS DO GERENCIAMENTO DE CRISE

O esquema da Figura 41 demonstra as etapas do gerenciamento de crise, a partir do levantamento empírico.

Figura 41 - Etapas do gerenciamento de crise



Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O levantamento aponta uma sequência lógica das etapas. A sequência é formada por seis etapas, sendo elas: prevenir, identificar o tipo de crise, reunir os envolvidos, traçar um objetivo, definir estratégias e minimizar ou solucionar a crise. Parece haver um consenso entre os entrevistados, visto que as mesmas etapas aparecem com uma frequência considerável.

Etapa 1: Prevenir

A prevenção é se antecipar a algo com o objetivo de que se evite algum dano ou problema, ou seja, é impedir que algo aconteça. Os gestores universitários E8, E13, E16, E17 e E22 mencionaram essa etapa nas suas entrevistas. Percebe-se que para alguns autores pesquisados neste trabalho, a prevenção é a primeira etapa do gerenciamento de crise. Estudiosos como Pearson e Mitroff (1993), afirmam que a primeira etapa é a previsão, Zafirova (2014) que é a preparação e a prevenção e Sahin, Ulubeyli, Kazaza (2015) que é a predição, confirmando o que foi levantado empiricamente.

A etapa prevenir, definida na Figura 42, foi mencionada pelos entrevistados E8, E13, E16, E17 e E22. Segundo o entrevistado E8, o gerenciamento de crise “começa com o planejamento. E esse planejamento ele tem que fazer o levantamento da sua realidade”, ainda afirma que “a estratégia de gestão de crise, é prevenir males maiores [...]” e que “às vezes até é previsível, porque também uma das formas, uma das estratégias da crise é você também saber prever” (E8). De acordo com o entrevistado E20 o “primeiro passo pra mim, [...] é um

plano de gestão de riscos, temos planejamento, PDI com todos os indicadores, e um plano de gestão de riscos pra mitigar o que pode acontecer”. Os entrevistados ainda afirmam que:

tem também um gerenciamento de crise que é preventivo né, me parece, quer dizer aos primeiros sinais de que as coisas possam tá errada, se possa estar caminhando para uma direção perigosa, a gente deve tomar as medidas necessárias para conter o avanço desses problemas ou agravamento (E16).

Como eu disse é óbvio que isso um pouco é teoria, mas ao mesmo tempo na prática é isso, quanto mais tu discute o problema sabe, quanto mais tu antecipa né, a probabilidade de ter sucesso na solução é maior. [...] um plano de contingência é quando tu te prepara, é claro que eu não posso garantir que eu vou estar preparado para todos os problemas, mas assim, mas no mínimo, tá certo, que se pratique isso (E17).

Eu acho que é um pouco daquele saber popular que diz assim: “não dá pra ter só um plano A, a gente sempre tem que ter um plano B”, numa universidade você tem que ter um plano B, C, D, talvez até aqueles planos: b.1, b.2, b.3 (risos), ter várias versões do plano B (E22).

Etapa 2: Identificar o tipo de crise

Identificar nada mais é do que determinar ou comprovar algo. Neste caso, seria identificar a crise, ou seja, saber o tipo de crise e sua proporção, por exemplo. Esta etapa foi mencionada por grande parte dos entrevistados (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E14, E15, E16, E22). Na literatura, identificar a crise estaria dentro da primeira etapa de “prevenção e preparação” (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAZA, 2015), mas também dentro da segunda etapa “instauração”.

Destaca-se que “identificar o tipo de crise”, a segunda etapa, parece ser um dos pontos mais observado pelos gestores universitários, uma vez que, foi citado por 13 (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E14, E15, E16, E22) dos 23 entrevistados. Segundo o entrevistado E1 “o primeiro caminho é técnico: identificar, delimitar o problema, ver as consequências e ver qual é, quais são as ações imediatas pra acalmar o público e quais são as ações de longo prazo pra reduzir o problema”. Corroborando com a ideia, o entrevistado E22 afirma que “o primeiro momento é esse, buscar conhecer o problema, suas origens, entender quais sejam as causas e quais são as possíveis consequências”. Para o entrevistado E2:

no primeiro momento é tentar perceber porque está ocorrendo aquela crise, né. Porque também não adianta tentar resolver a crise sem, ou seja, tentar gerenciar a crise sem conhecer. O primeiro momento então seria os gestores devem conhecer os diversos momentos, diversos eventos que motivaram aquela crise [...] só resolve o problema quando tu conhece o problema. Num primeiro momento é o conhecimento, né, a informação e o conhecimento (E2).

De acordo com o entrevistado E3 é necessário “conhecer a origem desses problemas, que causam as dificuldades”. Assim como o entrevistado E15 que diz que “deveria se identificar a crise, fazer um diagnóstico e aí nesse diagnóstico vai se classificar, tentar ver qual é o impacto”. Adicionalmente, o respondente E7 afirma que precisa estar claro “qual é a causa dessa crise. [...] têm que ficar muito claro qual é a crise, qual é o tamanho dela [...]”. Neste sentido, é preciso “identificar eu acho que os efeitos da crise, sobre todos os efeitos que aquela crise provocou, que aquela mudança mais brusca provocou” (E6). Ou seja, “a gente precisaria conhecer de fato qual é o problema que gera crise” (E11). Para o respondente E10 a “primeira etapa é a identificação: o que está acontecendo? O que está havendo?”.

Etapa 3: Traçar um objetivo

Traçar um objetivo é determinar aonde se quer chegar. Observa-se que embora seja um ponto relevante numa gestão de crises, ele foi mencionado apenas pelos entrevistados E9, E10 e E14. Segundo os respondentes é preciso definir “quais são os limites e possibilidades? E nesses limites e possibilidades, algo que nós precisamos ter é a objetividade, onde é que nós desejamos chegar” (E10), “acho que primeiro tem que traçar um objetivo e ter muito claro isso” (E9), “primeiro identificar qual é o objetivo e o que precisamos para alcançar esse objetivo?” (E14).

Numa crise financeira, por exemplo, o objetivo poderá ser minimizar os prejuízos. Curiosamente, traçar um objetivo ou definir um objetivo não aparece como uma etapa do gerenciamento de crise, porém os estudiosos afirmam que o objetivo do gerenciamento de crises não é tentar evitar absolutamente as crises, mas tentar minimizá-la, ter respostas rápidas e de alta qualidade, além de preparar-se contra todos os tipos de crises com a melhor performance possível (SAHIN; ULUBEYLI; KAZAZA, 2015).

Etapa 4: Reunir os envolvidos

Reunir os envolvidos significa chamar os especialistas, os que estão sendo afetados pela crise e os gestores. Esta etapa foi mencionada por muitos entrevistados E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E14, E15, E16, E17, E20, E21, E22, aparecendo 15 vezes nas respostas dos gestores. Na literatura Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015) apontam que a alta gerência deve

produzir soluções, mas ao mesmo tempo, afirma que é necessário criar uma equipe de prevenção de crises.

Para o entrevistado E21 uma das etapas é “ouvir as partes que estão envolvidas no processo de crise”, “tentando ouvir[...] os lados em que estão envolvidos” (E3). O gestor entrevistado E17 deixa claro que:

todas essas crises é importante que tu discuta, certo, assim meio que brainstorm mesmo[...]se a crise se instaurou tu efetivamente não está tendo condição, tu de achar a solução diretamente, claro uma outra maneira indireta de tu resolver isso, é buscar apoio de quem conhece também (E17).

Fica claro nas falas dos entrevistados que é preciso saber “quem são os envolvidos nessa crise” (E15). Além disso, deve-se “poder colocar as pessoas em contato e tentar resolver essas crises” (E7), “ter à disposição para ouvir e dialogar com esses sujeitos que foram afetados diretamente pela crise” (E6). Esse reunir os envolvidos pode ser um “debate interno entre o grupo de gestores” (E16), para tomar uma decisão ou ainda, “a criação dos comitês” (E8), como foi o caso da UFSC com a Pandemia do Covid-19 (GAMA NETO, 2020). O entrevistado E14 aponta outros exemplos, do que seria reunir os envolvidos:

Ah nós temos que conversar com as direções de centro, ou as direções de centro tem que conversar com as suas coordenações de curso, levar o assunto para o grande fórum de diretores, que existe fórum informal né, abrir um diálogo com a câmara de graduação, com a pró-reitoria de graduação, tudo isso começa nas lideranças, eu digo assim, as lideranças se conversar primeiro certo, tá todo mundo alinhado, o que vamos fazer? É o quarto passo levar para os seus fóruns de discussão, como geralmente já acontece muito bem na universidade, aí cada um leva para seu conselho Universitário, para sua câmara, seu conselho de unidade, perdão, para sua câmara de graduação, câmara de extensão e lá se discute. [...]vamos ver quem são as pessoas que tem que se relacionar né (E14).

Então, a primeira coisa que o gestor, na minha opinião, deve fazer é identificar qual é a área e chamar o especialista da área. Então, o melhor dos mundos que você pode viver pra isso, é na universidade. Teoricamente, nós temos profissionais altamente competentes em todas as áreas, na parte técnica, administrativa, parte de pesquisa, na parte de extensão, parte de saúde, enfim... Então tu identifica e tu ouve o técnico. Aí, tu tens que ter uma equipe, e aí vai à solução, a importância da liderança do gestor... Tu tens que chamar as pessoas que vão te aconselhar e que vão conseguir colocar em prática aquilo que você acha que é a solução pra crise. Aquilo que você vai detectar junto com a equipe que é a solução pra crise (E1).

Quando chega uma, uma crise mais severa, igual foi essa do COVID, tem algumas instâncias que agem de imediato. A primeira instância que age de imediato é o conselho consultivo, colegiado gestor que a gente chama[...]. A segunda instância de ação vai pros conselhos já formados. Então, nós temos o conselho universitário, que se reúne, câmaras de graduação, câmara de pós-graduação, que são instâncias já regulamentadas dentro da universidade pra agir numa situação de crise. Então, a decisão, ela nunca é apenas do executivo, tem os órgãos também internos e deliberativos que têm esse papel, né, de se posicionar mediante a essas situações de crise... E deles é que, no caso, desses dois movimentos, [...] que é o conselho gestor, mais os órgãos deliberativos da universidade é que são criadas e ativadas esses comitês ali, permanentes, esses grupos de gestão de crise que podem ser temporários

ou podem ficar por um tempo maior em função da necessidade daquela crise que se instaurou (E20).

É estudar com o máximo de especialistas possíveis naquilo o que tá acontecendo, você chama quem conhece, não confiar no seu insight, não confiar na sua visão de mundo que pode ser extremamente limitada pra entender um problema complexo, então você tem que chamar quem conhece e se aconselhar com eles. Eles têm que ser parceiro de primeira hora num momento como esse. Porque a gente sabe o que a ciência traz pra nós né, ela traz as informações, os conhecimentos, a decisão final tá na mão de alguém, mas esse alguém não pode decidir com base no seu achismo, ele tem que olhar os dados, ouvir os especialistas, ouvir quem conhece, tentar identificar a causa e as possíveis consequências, aquela coisa de criar cenários, enxergar pra onde aquilo pode ir e a partir dali fazer as contingências necessárias (E22).

Então teria que ter a humildade de buscar em outras pessoas, né, talvez, aquelas informações ou aquele conhecimento pra poder realmente entender o processo e desenvolver algumas ações e que realmente sejam mais ou não, que sejam efetivas pra combater a crise no caso. [...] ouvir todos os atores envolvidos no caso, pra realmente tentar superar aquele episódio (E2).

“Depois, um grupo, um especialista talvez, deve identificar as estratégias para que possa minimizar ou solucionar os problemas que a crise vem gerando” (E5).

Etapa 5: Definir as estratégias

Definir estratégias é uma etapa importante no gerenciamento de crise, sendo citada pelos entrevistados E1, E2, E3, E5, E6, E7, E10, E13, E14, E15, E16, E17, E21 e E22. Sem as estratégias não é possível enfrentar uma crise. Zafirova (2014) aponta que para cada fase: pré-crise, crise e pós-crise existem estratégias a serem estabelecidas. Na pré-crise seriam estratégias para prevenir as crises, na crise seriam estratégias para sobreviver às crises e na pós-crise seriam estratégias de recuperação. Logo, para cada fase haverá estratégias diferentes.

Para o entrevistado E17, a “crise se combate ou se previne buscando ter um plano de contingência, o que se fazer no caso de um problema acontecer”. Mas para o entrevistado 14 é “montar uma proposta ou consolidar uma proposta. [...] o que nós temos que atuar para funcionar tal objetivo” e para o respondente E15 é “definir medidas para reparar o impacto”.

Para o gestor E2 “deve acontecer várias, várias ações, várias estratégias”. Além disso deve-se saber “quais são as ações imediatas pra acalmar o público e quais são as ações de longo prazo pra reduzir o problema” (E1). Uma das estratégias é “encontrar soluções para que a gente minimize ao máximo os efeitos de uma crise” (E5). “Daí você define as estratégias para tentar superar o problema” (E3). Depois de “traçar os objetivos a partir dali, vem uma série de ações” (E9). “E daí traçar um planejamento. Um planejamento de ações” (E10), traçar

“alternativas para superá-la” (E6), “você pode criar instrumentos” (E13), traçar “algum caminho, uma ação concreta” (E21), “verificar o que ou quais medidas você pode tomar” (E15). “Você tem diferentes estratégias, por exemplo, essa questão financeira eu acho que ela requer uma administração para conseguir fazer a instituição continuar com o mínimo de qualidade” (E7). “A partir desse entendimento de causas e consequências, traçar cenários e a partir desses cenários estabelecer contingências, os planos de contingência que possam evitar justamente aquilo que eu falei antes, que a coisa se torne incontrolável” (E22).

Etapa 6: Minimizar ou solucionar a crise

Minimizar a crise ou as consequências da crise, ou ainda, solucionar a crise, essa foi uma das etapas apresentadas pelos entrevistados E2, E5, E9, E11, E13, E15, E16, E17, E21, E22. A literatura não traz minimizar ou solucionar a crise como uma etapa, este ponto fica dentro da etapa combate ou controle, conforme mencionado por Sahin, Ulubeyli e Kazaza (2015) que é a fase de enfrentar o problema.

Ao comparar o levantamento bibliográfico e o levantamento empírico sobre as etapas do gerenciamento de crise, percebe-se que os gestores focaram apenas nas etapas de preparação, enfrentamento e combate à crise. As etapas relacionadas ao restabelecimento da organização ou aprendizagem e avaliação se quer foram mencionadas. Outra questão interessante é que nenhuma das etapas possui o mesmo nome, exceto a primeira etapa: prevenção.

Para esses gestores é necessário “transformar a instituição para enfrentar a crise” (E9), “reparar o impacto” (E16). “Então a gente tem que primeiramente conhecer o problema para depois tentar enfrentar o problema” (E11). De acordo com o entrevistado E15 uma das etapas é mitigar ou solucionar a crise e ele apresenta um exemplo:

E aí, pode ser desde algo vamos botar assim, talvez simples como o envio de um e-mail para tentar solucionar né, até aí passando, se for o caso, por algo, eu diria muito mais complexo, no sentido de mais demorado, no sentido de tempo, por exemplo, sei lá, um termo aditivo, um termo de convênio para gente tentar solucionar ou mitigar essa crise (E15).

Alguns afirmam que é necessário “amenizar, diminuir, eliminar talvez assim esse problema” (E17), ou ainda que é preciso “eliminar aqueles focos que estão contaminando a organização” (E2) e que “tem que dirimir as crises” (E21). Por fim, “é inevitável que crises aconteçam, mas a gente pode tentar minimizar a crise” (E22).

4.5 GERENCIAMENTO DE CRISE NA UFSC

Seguiu-se uma sequência lógica de perguntas, perguntando-se primeiro “o que é crise?”, depois “o que é gerenciamento de crise?” e também se a crise pode ser dividida em etapas. A partir dessas perguntas o gestor pôde se inteirar e pensar sobre o assunto. Diante disto, outra pergunta de pesquisa era saber se os gestores acreditavam que a UFSC está preparada para o gerenciamento de crise. O Gráfico 8 sintetiza a resposta dos entrevistados.

Observa-se no Gráfico 8, que 37% dos entrevistados, o que corresponde a sete respondentes, acreditam que a UFSC está preparada para o gerenciamento de crise, podendo ser confirmado através das falas dos gestores E4, E6, E12, E18, E20, E22 e E23. O entrevistado E12 diz que “eu digo sim, a UFSC tá preparada para a gestão de crises no momento limítrofe de uma crise, mas ela não se antecipa à crise”. Outrossim, o entrevistado E4 pensa que:

Eu acho que se a gente pensar do ponto de vista de estruturas, estruturas criadas, relativamente sim, porque a universidade já tem de alguns anos para cá né, departamentos ou estruturas orgânicas voltadas para a avaliação de risco, ela tem alguma preparação também que eu acho bastante avançada do seu corpo técnico para lidar com as questões das normativas e das exigências, das relações com órgãos de controle, ela tem uma estrutura de auditoria interna que dependendo do caso permite com que a gente antecipe alguns problemas de ordem institucional [...]. Talvez a gente esteja precisando, o que não é só a universidade que precisa, mas é que as pessoas se sintam dispostas a enfrentar as crises (E4).

Então eu acho que do ponto de vista de pessoal sim, do ponto de vista de instrumentos até minha própria concepção a respeito do que a crise [...] de como se gerencia uma crise, eu não sei se haveria um instrumentos para isso né, mas a UFSC se ela tá preparada [...] me pareceu que a UFSC têm, é... não só tido uma habilidade para gerenciar isso, porque eu acho que não é uma questão como eu já disse, uma estrutura pronta para fazer esse gerenciamento, mas em termos de habilidade mesmo, você tem que ter agilidade na comunicação, você tem que mobilizar as pessoas, coisa que é muito difícil também prover o que se diz hoje engajamento né, prover engajamento entre as pessoas, mas a UFSC tem dado provas que tem sido capaz sim de fazer esse, esse procedimento, e o que é mais importante preservando os princípios democráticos nesse processo (E6).

Eu acredito que a UFSC tem pessoas capacitadas entende, para enfrentar a crise né, diferentemente de uma outra empresa assim, que não tem, porque a Universidade ela tem, o nome já diz a universidade, então um universo de valores, de pessoas e de departamento que possibilita o enfrentamento dessa crise [...].Então a universidade, ela tem condições sim de enfrentar crises (E18).

Estar preparada é uma palavra bem difícil de definir... O que é estar preparada? Mas eu diria que assim, estamos melhor do que a um tempo atrás. Por que? A universidade sempre penou muito por ter esses planos, tanto o PDI efetivo, que é um plano de desenvolvimento institucional como a gestão de riscos integridade de fato efetivas. É... por questão legal sempre era muito, é... papel, mas não executivo, ou

seja, eu tinha um plano, mas ele não funcionava. É, e eu creio que nos últimos anos isso mudou, então o nosso PDI foi feito num processo participativo, a gestão de riscos foi feita num processo participativo, são as áreas que definem seu plano de resposta ao risco, são as áreas que nos informam... (E20).

Ademais o respondente E22 afirma que “sempre pode-se aperfeiçoar, a gente nunca vai achar que tá perfeito, mas assim, considerando a especificidade que é uma universidade, que é sempre isso que as pessoas não conseguem enxergar, a especificidade de ser universidade”. E o entrevistado E23 confirma que para ele, a UFSC está preparada “pois por meio de um mapa de riscos realizado periodicamente, é possível levantar indicadores para o controle e monitoramento de eventuais riscos que podem gerar futuras crises” (E23).

O Gráfico 8 também aponta que 63% dos entrevistados responderam que a UFSC não está preparada para o gerenciamento de crise. Isto significa dizer que 11 gestores acreditam que a UFSC não está preparada, podendo ser confirmado nas falas dos gestores E1, E2, E5, E7, E8, E9, E11, E13, E14, E15, E16, E17 e E19. O gestor E7 afirma que “eu sei que eu não estou, como gestor”. O entrevistado E13 é claro ao mencionar que “absolutamente não está, já estive mais, porque tinha gestores mais qualificados”.

O respondente E15 menciona que “eu acredito que não, minha opinião é assim, ela tem um bom planejamento no sentido do PDI, que é institucional, mas muitas vezes ela não tem esse preparo para mitigar uma crise, principalmente se essa crise vier aí de uma forma mais rápida”. Neste mesmo sentido o gestor E16 afirma que “ninguém nunca tá preparado pra crise [...]. Dizer que a UFSC tá preparada, não vou dizer, mas ela tem sim, usado dessa forma de monitoramento de redes, acionando o núcleo gestor e aí estabelecendo as estratégias que vão ser feitas, junto com a sua rede de atores”.

Além disso, na visão do entrevistado E1 ao ser questionado se a UFSC está ou não preparada para a gestão de crise, ele respondeu:

Olha... Nenhum pouco (risos). Mas nenhum pouco... [...] Nós ficamos no ping pong de responder a mídia[...]. Então, a gente tá vivendo a responder coisas que a mídia diz sobre a instituição, enquanto qualquer instituição, eu vou pegar as melhores universidades do Brasil, pega uma USP, UNICAMP [...] aconteceu um problema, [...] montaram uma equipe chefiada pelo pró-reitor, porque aquilo poderia resultar na demissão do professor [...]. Então esse é o tratamento que você tem que dar pra uma crise, seja um equipamento, seja um convênio, seja o EaD[...]. Foi colocado em risco todo esse patrimônio da universidade sem que nós em nenhum momento respondêssemos pra nós mesmos aquilo que realmente ocorreu (E1).

O entrevistado E2 também não acredita que a UFSC esteja preparada e explica o porquê:

Eu acredito que não. Eu acredito que não porque assim... [...]vou fazer uma crítica, [...] primeiro que não existe como eu falei no princípio né, uma preocupação com a gestão, uma preocupação efetiva com a gestão, não é nem maldade, é que as pessoas pensam que não é importante a gestão.[...] Então assim, a universidade, [...], tem os momentos que tem um pouco mais de preocupação com a gestão e teve momentos que, não é preocupação, digamos que as pessoas que estão na administração conhecem um pouco mais da gestão e tem as pessoas que estão, mas não conhecem tanto, não tem esse conhecimento do que é a gestão de uma universidade. Então quem não tem esse conhecimento, devido à complexidade que é[...] (E2).

Os demais gestores também explicaram porque acreditam que a UFSC não está preparada para o gerenciamento de crise, conforme falas apresentadas abaixo:

Eu acho que ela não, ela não se volta para isso, ela teve que correr atrás agora nesse assunto né, claro que tem setores que são lúcidos né, que estão cuidando de si né, mas eu acho que a UFSC não tem uma política de gestão de crise e aí é um trabalho permanente e eu acho que isso aí seria um assunto para técnicos, têm uma mão de obra especializada nisso né, claro junto aos pesquisadores (E8).

Não. Eu acho que não e acho até muito difícil. [...]porque cada crise é diferente da outra. Se você me perguntasse o que nós fizemos pra enfrentar o corte no orçamento é uma coisa, o que fizemos pra pandemia é outra coisa. [...]eu acho que ficaria mais próximo se tivesse que fazer uma capacitação dos gestores, mas não para uma crise específica, mas pra seguir talvez algumas regras que você tem (E9).

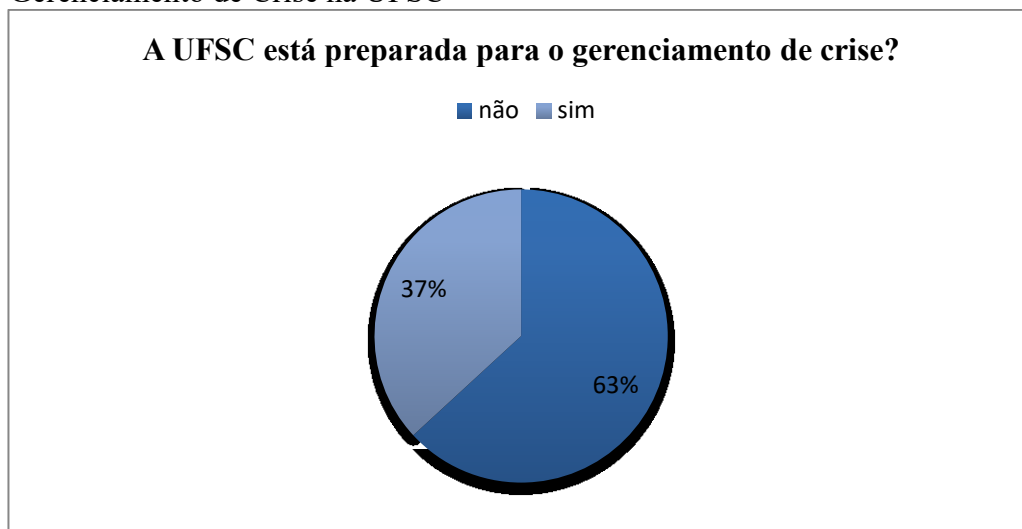
Olha essa preparação ela acaba ocorrendo ao longo do tempo. [...]o problema surgiu, a gente não tem o ideia porque como é uma coisa muito nova [...]. De uma maneira bem simples, não! Não está preparada, mas essa preparação, eu acho que é importante ocorrer ao longo do tempo, né, as coisas vão surgindo e você vai se adaptando, vai se preparando (E11).

Eu acho que ninguém está preparado, se tratando de crise, nem a UFSC, né, seja ela interna, externa, toda crise tem suas peculiaridades, aí cabe da habilidade dos gestores de como trabalhar essas crises [...]eu acho que tem ferramentas, imagino eu que existam ferramentas, mas a instituição tem que estar disposta a usar essas ferramentas (E14).

Eu vou falar da UFSC, mas o que eu vou dizer aqui de um modo geral, acho que se aplica a todas as outras nossas instituições de ensino superior, então eu acho que pra algumas coisas eu acho que sim, pra outras não, porque [...] está preparado se a gente prepara esses planos de contingência, estuda as possíveis crises e tudo mais. Isso não faz parte do hábito, da rotina das organizações públicas com a exceção da defesa civil que pensa somente nisso, a defesa civil.[...] de um modo geral eu diria que as nossas instituições elas não tem planos de contingência, de um modo geral elas não têm (E17).

Eu acho que não, né, eu acho que a UFSC, ela centraliza assim em algumas pessoas... [...] não é a UFSC. Eu acho que as universidades elas, as públicas principalmente. [...] acontecem algumas questões que... que extrapolam, né as competências deles [...] às vezes a crise que podia ter sido evitada ou que ela podia ter sido rompida em algum momento, as vezes ela até piora, né, ela se desenvolve porque não tem esse preparo, eu acho que a UFSC não tem assim... a gente não teve, eu nunca tive uma orientação sobre isso, a gente não sabe nem o que fazer se dois colegas começam a brigar [...]. Mas eu acho que não, que a universidade não está preparada (E19).

Gráfico 8 - Gerenciamento de Crise na UFSC



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Observa-se que parece não haver um consenso quando o assunto é saber se a UFSC está ou não preparada para o gerenciamento de crise. Porém entende-se que mais da metade dos entrevistados acreditam que não. Diversos foram os apontamentos que levaram os gestores E1, E2, E5, E7, E8, E9, E11, E13, E14, E15, E16, E17 e E19 a acreditar que a UFSC não está preparada.

Um dos apontamentos levantados é a falta de gestor qualificado para desenvolver tal função, mencionado pelos entrevistados E2 e E13. O que de fato é pertinente, quando se observa o número de pessoas ocupando cargos de gestão dentro da universidade sem nunca ter participado de algum curso de formação gerencial universitário, ficando à gestão a base do improvisado, de experiências passadas ou do *feeling* do gestor. Não que as experiências passadas e o *feeling* do gestor não sejam importantes, principalmente num momento de crise, mas a gestão não pode se pautar apenas com isso (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017; ROMME, 2016). É necessário estar preparado para gerir uma instituição tão complexa como é a universidade, conhecendo a gestão e se preocupando com ela.

Além disso, o entrevistado E1 aponta que o gerenciamento de crise praticado dentro da universidade acaba se resumindo em responder a mídia, a responder as coisas que a mídia diz sobre a instituição. Entende-se que ter uma resposta rápida e efetiva é um ponto importante na gestão de crise, principalmente quando a crise pode afetar a imagem e a reputação da instituição. Não só isso, o corpo da instituição também acaba esperando uma resposta oficial da organização. Mas novamente, saber comunicar ou ter agilidade ao comunicar não é suficiente para o gerenciamento de crise. Portanto, para o entrevistado E1,

assim que surge uma crise, a instituição precisa formar uma equipe e a partir dela fazer os encaminhamentos necessários.

Outro ponto importante é ter mão de obra especializada para gerenciar uma crise, conforme citado pelo entrevistado E8. Além de ter competência técnica, as pessoas que formarão uma equipe de gestão de crise, seja uma equipe permanente ou não, elas precisam gostar de resolver problemas. A equipe precisa ser formada por quem entende do assunto, os especialistas, pelos gestores, mas também por pessoas que gostem de enfrentar situações não rotineiras e muitas vezes desagradáveis. O entrevistado E19 cita que a UFSC, assim como outras universidades públicas, centraliza as decisões em momentos de crise, fazendo com que outros gestores não saibam como reagir nesses momentos, pois não há orientação para tal.

Os respondentes E9 e E14 afirmam que é muito difícil estar preparado porque cada crise é diferente da outra. Corroborando com a ideia, o entrevistado E11 diz que quando a crise surge os gestores não tem ideia, pois é uma coisa nova. De fato, isto é verdade: cada crise tem suas particularidades, suas proporções, exigindo muitas vezes tratamentos diferentes. No entanto, é preciso capacitar os gestores universitários e ter o mínimo de ferramentas necessárias para quando a crise ocorrer saber quais são os procedimentos necessários.

A UFSC tem um Plano de Desenvolvimento Instituição bem definido, mas só isso não é suficiente. Ele ajuda? De fato, sim, mas o PDI da UFSC, por exemplo, não menciona em nenhum momento a gestão de crise. No entanto, sua redação apresenta a gestão de risco. O que talvez indique que a universidade caminha para uma gestão de crise mais efetiva. O entrevistado E17 aponta que não estar preparada para o gerenciamento de crise talvez seja um problema não só da UFSC, mas de todas as outras instituições de ensino superior. Ele afirma que para estar preparado é preciso ter planos de contingências, talvez ele desconheça o plano de gestão de riscos da UFSC, onde foram traçados diversos cenários ligados ao risco.

Contradizendo alguns pontos levantados pelos gestores que acreditam que a UFSC não está preparada para o gerenciamento de crise, os entrevistados E4, E6, E12, E18, E20, E22 e E23 afirmam que ela está. Assim, para os entrevistados E20 e E23, a UFSC está preparada porque ela tem um mapa de riscos que é realizado com certa periodicidade, de fato, o monitoramento de eventuais riscos pode evitar que determinadas crises ocorram. Por outro lado, os entrevistados E6 e E18 chamam a atenção, dizendo que a UFSC está preparada, pois tem pessoas capacitadas. Realmente, a universidade é o lugar, pode-se dizer, com mais especialistas possíveis, teoricamente, a universidade teria especialistas para enfrentar qualquer

crise, mas não basta ter só especialistas, mas também é importante saber gerir. Observa-se que em parte, a UFSC está preparada para o gerenciamento de crise. Talvez uma melhor definição para esta pergunta é que: a UFSC está se preparando para o gerenciamento de crise.

4.6 PROTOCOLO PARA O GERENCIAMENTO DE CRISE NA UFSC

A última pergunta de pesquisa era saber se a UFSC possui algum protocolo para lidar com a crise. O Gráfico 9 aponta o resultado desta pergunta de pesquisa. Para 95% dos entrevistados, ou seja, para 19 gestores, a UFSC não possui protocolo para lidar com a crise e apenas 5%, o que corresponde a um único gestor, afirma que a UFSC possui protocolo para lidar com a crise. Para o entrevistado E23, a UFSC possui protocolo para lidar com a crise, pois tem “a Gestão de Riscos realizada pelo Departamento de Gestão Estratégica - DGE/SEPLAN”. As respostas abaixo evidenciam a descoberta de que a UFSC não possui protocolo formalizado para lidar com a crise, podendo ser observado nas falas dos entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19 e E20.

Que eu conheço não. Nós não temos, ou seja, se acontecer um incêndio num prédio da universidade, eu vou ligar pra segurança e vou ligar pro reitor provavelmente, e, imediatamente, a mídia vai vir falar com o reitor. O pobre do gestor nesse momento não sabe nem como aconteceu o incêndio, mas ele vai ter que responder pela universidade. [...]Então, nós não temos protocolo [...] (E1).

Oficialmente que eu conheça não existe nenhum gabinete de crise que às vezes se fala quando tem um problema, enfim, né. Mas são coisas feitas amadoristicamente, né, por exemplo, quando começou o COVID, é uma crise a COVID, né, começaram algumas reuniões, tal... enfim, e algumas reuniões, alguns grupos estudando, alguns comitês, mas assim, as pessoas, a partir dali foram criando, foi criado o guia de biossegurança[...] (E2).

Eu acho que não tem. Eu acho que a UFSC, ela é muito imediatista assim, da seguinte forma, surgiu um problema as pessoas se organizam para resolver, surgiu um problema as pessoas convocam aquelas pessoas que poderiam ajudar na solução para resolver, né, exemplo disso bem claro, a pandemia [...] (E3).

“Eu desconheço, mas não que não exista, mas assim, eu sei que tem um departamento de gestão de riscos que foi criado final do ano passado, mas gerenciamento de crise, a gente monta quando a crise vem” (E4). “Não que eu conheça. Surgiu o problema vamos apagar o incêndio” (E7). “Eu desconheço. As crises financeiras que ocorreram né, no passado e mesmo agora recém, elas são ajustadas com base no recurso você tem” (E11). “É o botão do pânico. O botão do pânico, eu acho que não, no botão do pânico. Eu diria não, assim como

eu falei antes, a reação normal da comunidade Universitária é se unir no limite” (E12). “Eu desconheço e tenho certeza que não existe” (E14). “Que eu conheça não. Foi o que eu falei quando chega algum problema leva pro núcleo gestor e lá se estabelece uma estratégia para o enfrentamento... Isso aí existe...” (E16). “Que eu tenha conhecimento não” (E19). E continuam:

Acho que não e eu acho que falta. Acho que precisa de protocolos, não é só com a crise. Hoje mesmo a gente falava sobre isso assim, é preciso uma maior institucionalização dos procedimentos, você vai de centro para centro, os procedimentos são muito diferenciados [...] (E5).

Eu acho que não. Eu de novo, acho que é assim, também sou um pouco refratário a protocolos, não é que eu seja refratário a protocolos, é porque eu acho que quando uma crise ela tem a expressão, tem a força, que nos leva a chamá-la de crise de fato, é porque não existe protocolo para isso[...] (E6).

Não. [...] dependendo da crise tem que montar um comitê de crise, uma estrutura pra tratar e uma estrutura que seja muito disciplinar porque a crise porque a crise envolve toda a universidade, envolve pessoal, envolve contratos, envolve dinheiro, envolve os alunos, envolve tudo, né (E9).

Cada área tem os seus protocolos. Mas o colegiado do reitor é sempre o grande, é o grande centro, ne, grande unidade pra gerenciamento das crises. Não temos um documento. Se tem eu desconheço, pode ser que o gabinete até tenha, mas, por exemplo, todas as crises vivenciadas pela universidade, ela sempre passam pelo colegiado dos pró-reitores e secretários e a gente vai fazendo os mapeamentos e as ações pertinentes a cada área que é inerente, né (E10).

Acho que não. Acho que ela depende muito da qualidade das suas lideranças, acho que esse é o fator que mais conta né, o que decidiu as crises de uma maneira melhor ou pior, não foi nenhum protocolo da instituição, mas a qualidade da liderança (E13).

Olha se possui eu não conheço, eu entendo e assim, que existem mecanismos de análise de riscos e que particularmente eles, se você for procurar lá nas nas legislações, eles até para a governança do setor público, eles deveriam estar implementados né, até onde eu tenho conhecimento, eu sei que há grupos ou grupo, enfim, que se estuda ainda isso, mas existe é formas ou ferramentas de análise de risco (E15).

Com este nome né, pelo que eu saiba não tá. Então assim, mesmo que exista tá, mas se eu não sei, então já mostra aqui é preciso melhorar, mas se eu, tu, se tu não sabes que existe, significa que esse plano de contingência ele não está bem elaborado. [...]Agora, a universidade pelo que eu saiba não, não tem um plano de contingência geral, eu sei que assim, a SEPLAN tem o seu plano de contingência, alguns setores tem, acredito que lá na segurança eles tenham, mas assim, a Universidade não tem um local chamado planos de contingência (E17).

Formal não. Formal não. Assim, não existe um protocolo formal, é informal que ele funciona, porque assim, apesar de termos a gestão de risco e eu tenho falado muito, ele não é um protocolo para o enfrentamento de crise. Ele é um protocolo de mitigação de riscos quando eles ocorrem e os impactos dele. Mas a crise propriamente dita, ela acontece de uma forma muito mais ampla, muito mais rápida e não existe hoje um protocolo, um plano de respostas à crise, assim, de imediato (E20).

Gráfico 9 - Protocolo de Gerenciamento de Crise na UFSC



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Ressalta-se que a grande maioria afirma desconhecer tal protocolo. Esta constatação pode sugerir duas alternativas. Primeira, de fato não existe um protocolo para lidar com a crise, e segundo, se existe, os gestores não estão cientes.

Por certo, não existe um protocolo para lidar com a crise na UFSC. Os levantamentos realizados nos documentos da UFSC, como o PDI e a política de gestão de risco ajudam a confirmar esta constatação. No entanto, é sabido que a política de gestão de riscos na instituição é muito recente. A temática “gestão de riscos” só ganhou destaque em 2018 na instituição, quiçá a política de gestão de risco seja o caminho para se chegar a um protocolo para as crises na universidade.

Um dos apontamentos realizados é que informalmente a UFSC, tem um protocolo a ser seguido quando as crises ocorrem que é: o colegiado do reitor. Conforme mencionado pelo entrevistado E10, este é o grande centro para o gerenciamento de crise. Então, este colegiado do reitor, formado pelo próprio reitor, pró-reitores e secretários, fazem os mapeamentos e traçam as ações necessárias para cada área. O entrevistado E16 enfatiza esta afirmação ao dizer que quando um problema aparece, ele é levado ao núcleo gestor e neste núcleo, são definidas as estratégias para o enfrentamento.

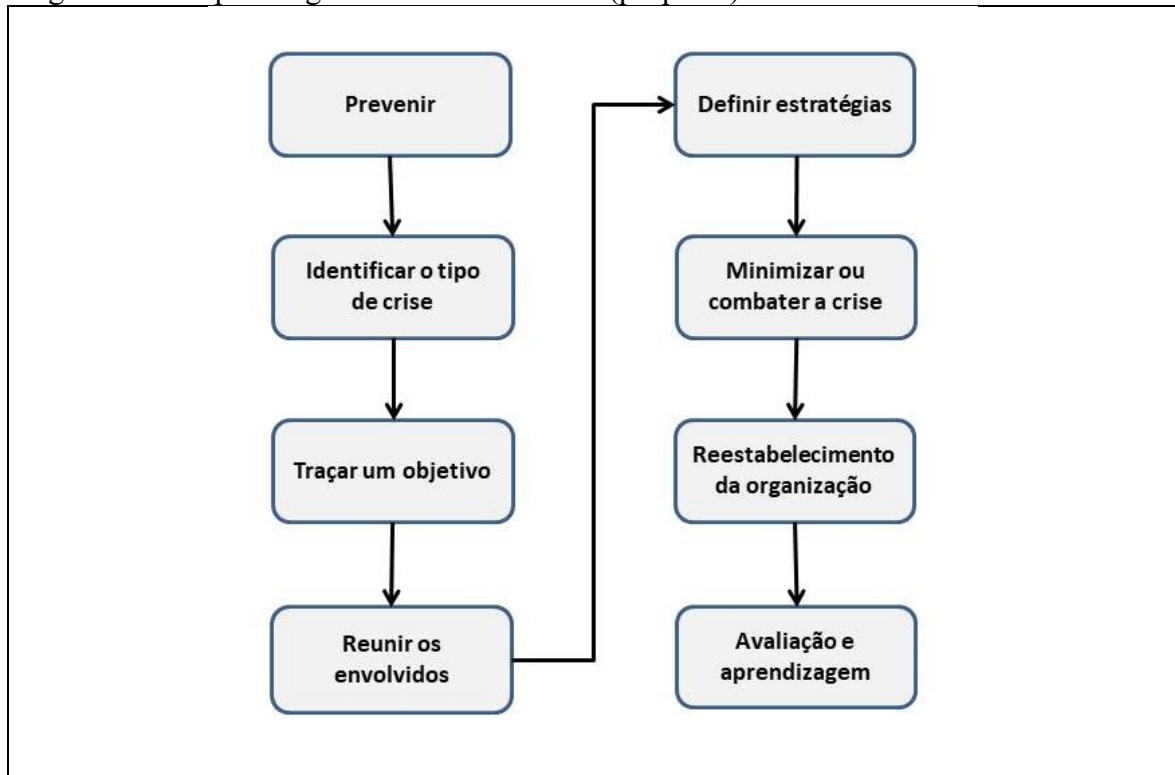
4.7 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS PARA A GESTÃO DE CRISES NA UFSC

O estudo evidenciou um novo conceito para crise, podendo ser definida como: crise é o inesperado que recobre toda situação insondável e prejudicial que exige descontinuidade.

Da mesma forma, o estudo possibilitou também gerar um novo conceito para o gerenciamento de crise, podendo ser definido como um processo estratégico. Logo, se a gestão de crise é um processo estratégico e que para combater ou antecipar as crises é necessário à atuação de uma gestão de crise, indubitavelmente que, para ocorrer tal feito, serão necessárias estratégias.

As estratégias devem fazer parte de cada etapa do gerenciamento de crise, do processo estratégico. Portanto, um protocolo de gestão de crises deve seguir algumas etapas para que alcance um resultado satisfatório. Através do levantamento bibliográfico e dos dados empíricos, chegou-se a conclusão que a gestão de crises deve ter algumas etapas, são elas: prevenção, identificar a crise, traçar um objetivo, reunir os envolvidos, definir estratégias e minimizar ou solucionar as crises. Junto a essas etapas poderiam unir outras duas: restabelecimento e avaliação e aprendizagem. O restabelecimento é definir estratégias para que a organização volte ao seu estado normal, o mais rápido possível e a avaliação e aprendizagem, é uma etapa importante, pois através da avaliação é possível tirar conhecimentos para prevenir ou combater outras crises. Assim, a proposta das etapas do gerenciamento de crise é formada por oito etapas, conforme Figura 42.

Figura 42 - Etapas do gerenciamento de crise (proposta)



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O levantamento empírico mostrou diversas crises sofridas pela universidade ao longo da história, crises de grandes proporções e com grande repercussão e crises menores. Apontou também crises, como o corte de orçamentos, que atingiram não só a UFSC, mas outras instituições de ensino superior. Os estudos científicos e o levantamento de dados através das entrevistas deixam claro que as crises fazem parte da história e que em algum momento elas irão ocorrer. Por isso, é muito importante que se esteja preparado para enfrentar tais acontecimentos. Conforme os estudos de Zafirova (2014), a gestão de crises faz parte da gestão estratégica. Isso demonstra a importância de se ter estratégias organizacionais para o gerenciamento de crise.

Assim, é necessário que os gestores universitários tenham uma nova maneira de pensar a estratégia nas condições de incerteza, insegurança e risco, quando as crises são um fenômeno frequente. Colocar em prática a gestão, deve permitir ao gestor, diminuir a incerteza de decisões futuras. Zafirova (2014) ainda afirma que as escolhas corretas de decisões estratégicas podem ajudar às organizações na prevenção de crises ou em seus resultados positivos.

O objetivo geral proposto neste estudo foi “analisar estratégias organizacionais para o efetivo gerenciamento de crise na universidade”. A partir das análises realizadas, observou-se que a Universidade Federal de Santa Catarina não possui estratégias para lidar com a crise. Fica evidente que as estratégias são pensadas e colocadas em ação quando a crise aparece. Embora haja um grupo formado pelo reitor, pró-reitores e secretários para discutir as crises e propor ações, este grupo acaba focando nas situações, problemas ou crises no momento em que ela ocorre.

De fato, não há uma institucionalização da gestão de crise na UFSC, como mencionado anteriormente, a UFSC elaborou uma política de gestão de risco e tem trabalhado nisso periodicamente. A política de gestão de crises com indicadores e tudo mais pode ser uma das estratégias para o gerenciamento de crise, mas não deve ser o único. Por isso, que a ideia é que se tenha um protocolo para tratar qualquer tipo de crise, podendo ser organizado com as somatórias dos resultados desta pesquisa.

4.7.1 Ações estratégicas para o gerenciamento de crise na UFSC

Tomando como base a análise documental e a análise das entrevistas realizadas, a fim de atender ao último objetivo específico deste trabalho, apresentam-se neste tópico algumas

sugestões para o gerenciamento de crise na Universidade Federal de Santa Catarina, levando em conta o papel da gestão universitária e da universidade como instituição geradora de conhecimento e formação do indivíduo. As sugestões aqui apresentadas estão pautadas nas pesquisas bibliográfica e documental e nos principais pontos abordados pelos entrevistados.

Considera-se necessário que haja um melhor entendimento do gerenciamento de crise na universidade, a fim de estar preparada para enfrenta-la. Importante salientar que a gestão de crise não é abordada na UFSC e por isso, não existem estratégias para poder gerencia-la. O papel da política de gestão de risco, vem num primeiro momento para auxiliar os gestores em algumas tomadas de decisões, podendo ajudar numa gestão de crise mais efetiva. Além disso, entende-se como papel da gestão institucional o trabalho junto aos mais diversos setores da universidade, pensando em possíveis crises e como podem ser evitadas e ou minimizadas. A universidade é complexa por natureza e por isso, sua administração também é. Cada setor tem suas particularidades, então é necessário que haja esse engajamento entre todas as unidades da instituição.

Com relação às práticas de gestão realizadas pelos gestores, sugere-se a organização e a realização de cursos de capacitação sobre o tema crise, englobando o gerenciamento de crise e detalhando cada etapa deste processo. As capacitações devem estar voltadas ao planejamento das ações e das estratégias necessárias para uma gestão de crise efetiva. A Escola de Gestores poderia auxiliar no planejamento destes cursos de capacitação, já que é uma prática da instituição trazer palestras sobre determinados temas da administração universitária. Além disso, sugere-se o incentivo à participação de servidores técnico administrativos em educação (TAEs) e gestores de todos os níveis da UFSC. O corpo de técnicos da UFSC possui potencial para ajudar na elaboração de estratégias para o gerenciamento de crise, uma vez que eles compõem a parte administrativa da instituição.

As pessoas possuem visões diferentes de como enfrentar uma crise na universidade, portanto, é importante que a universidade trace estratégias para que a gestão de crises seja efetiva, a fim de manter a missão da UFSC que é produzir conhecimento, aprofundando a formação do indivíduo para o seu exercício profissional, para que tenha uma postura crítica, construindo uma sociedade justa e democrática na defesa da qualidade de vida (UFSC, 2021), assim como manter a sua visão que é “ser uma universidade de excelência e inclusiva” (UFSC, 2021).

Diante do exposto e com base na lista de verificação estratégica de gerenciamento de crise, apontado por Pearson e Mitroff (anexo A) as proposições de ações para a implantação da gestão de crise na UFSC são:

- a) Integrar o gerenciamento de crise aos processos do PDI da UFSC;
- b) Fornecer capacitação, treinamentos e workshops em gerenciamento de crise aos gestores universitários, bem como, aos TAES com o objetivo de ampliar o tema crise, permitindo o desenvolvimento de competências;
- c) Maior participação dos gestores e TAES nas discussões de ações estratégicas para o gerenciamento de crise;
- d) Intensificação da comunicação entre gestores e toda a comunidade acadêmica, quando uma crise se instala;
- e) Institucionalização de um protocolo de Gerenciamento de Crise na UFSC;
- f) Constituição de uma equipe para o gerenciamento de crise, capaz de fazer o levantamento e monitoramento de crises ou futuras crises;
- g) Estabelecer um sistema de monitoramento para acompanhar as crises passadas ou as recentes;
- h) Criar um processo participativo de toda a comunidade acadêmica para auxiliar na elaboração de estratégias para o gerenciamento de crise.

Baseado nos estudos de Argenti (2006) para que uma organização esteja de fato preparada para lidar com a crise é importante ter em mente de que qualquer organização está sujeita a passar por crises. Desta forma é importante que: se avalie o risco para a sua organização, crie-se um plano para as crises, determine o efeito da crise sobre os diversos públicos, se tenha uma abordagem para as relações com a mídia e também uma abordagem de como informar aos servidores.

4.7.2 Proposta de Capacitação para os gestores universitários e equipe técnica

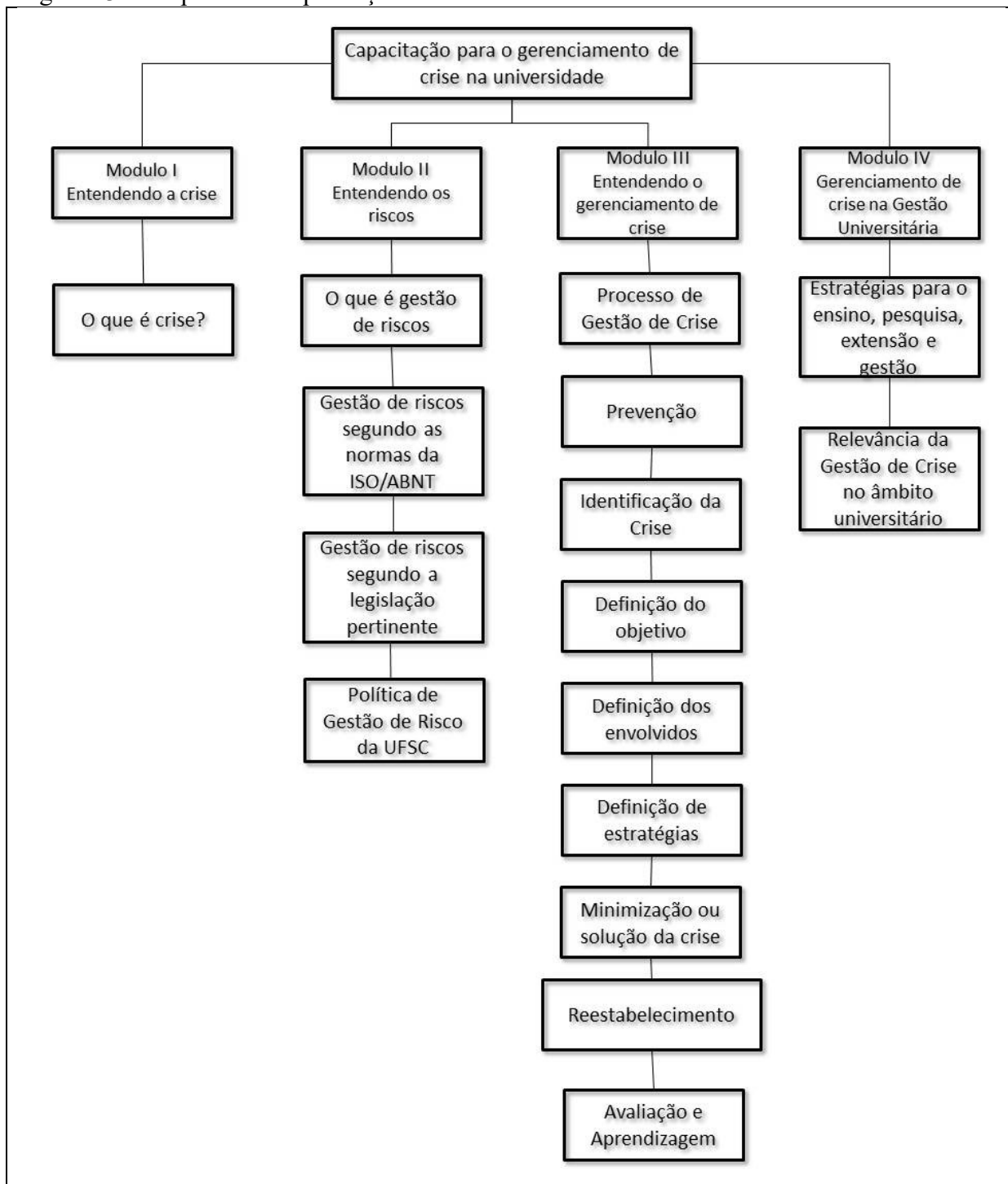
A ideia é ampliar o conhecimento sobre as crises na universidade e tornar os gestores universitários mais preparados para enfrenta-las, por meio de uma gestão de crises mais efetiva. O resultado desta busca encorajou a sugestão de uma proposta de capacitação para os gestores universitários e o corpo técnico administrativo da instituição.

Percebeu-se uma escassez de iniciativas de qualificação na área de gestão, ainda mais em gestão de crise. A prática de pesquisa demonstrou que o termo crise é um verbete polissêmico, o qual comumente é visto como algo inesperado (DOIKO, 2018; TARGER, 2019). Mas apenas conhecer o significado de crise não é suficiente. É preciso saber lidar e gerar soluções viáveis e criativas para prevenir ou, quando isto não for possível, suplantar os momentos de crise.

A proposta de uma capacitação nesta área de gestão de crise é uma oportunidade de democratizar o acesso aos conhecimentos gerenciais para o aprimoramento da administração universitária, bem como para o efetivo gerenciamento de crise na universidade. É sabido que o ambiente em que as faculdades e centros universitários atua é deveras complexo e mutável (KANAN; ZANELLI, 2011).

Diante dos resultados obtidos no decurso de pesquisa, onde em um dos itens averiguados a maioria dos respondentes afirma que a UFSC não está preparada para o gerenciamento de crise, torna-se fundamental qualificar os gestores com vistas a promoção da mudança desta realidade. Com isso, espera-se a criação de uma cultura voltada para a melhoria contínua (GRABAN, 2013). Noutras palavras: além dos conhecimentos que cada gestor possui, a agregação dos saberes correlatos a gestão de crise tornará estes profissionais aptos a enfrentar com adequação situações adversas em seus respectivos setores. Todo este contexto encontrado durante a prática de pesquisa corrobora com a formulação da proposta aqui sugerida na Figura 43.

Figura 43 – Proposta de Capacitação



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A primeira parte da capacitação tem por intuito proporcionar o primeiro contato do gestor com a definição de crise, de riscos e a diferença entre elas. A segunda parte é para entender a gestão de riscos e as questões relevantes ao assunto. A terceira parte é o objeto de estudo desta pesquisa: a gestão de crise. Aqui deve ser abordada de forma detalhada cada

etapa do gerenciamento de crise. E por fim, a quarta parte é o gerenciamento de crise na universidade, apresentando estratégias para prever ou enfrentar as crises.

Enfim, não se quer nesse ponto esgotar as possibilidades de melhoria para a implantação da gestão de crises na Universidade Federal de Santa Catarina, nem tampouco considerar que a própria gestão institucional já não esteja ciente e trabalhando no sentido de buscá-las, através da política de gestão de riscos, mas sim propor sugestões, com base na análise realizada e por meio do olhar dos diferentes gestores, que o gerenciamento de crise se fortaleça na UFSC e fortaleça os estudos científicos na área.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se no início desta pesquisa a ideia, era analisar as estratégias organizacionais para o efetivo gerenciamento de crise na universidade, constatou-se então, que o estudo proporcionou a ampliação de conhecimentos relacionados no que diz respeito à gestão universitária e ao gerenciamento de crises no ambiente universitário. Além de fomentar reflexões inerentes às estratégias de como lidar com a crise, uma vez que é sabido que a gestão de crises é algo imprescindível e de relevância para qualquer organização, em outras palavras, a ampliação deste conhecimento oportuniza a instituição a ter momentos de autoconhecimento, ajudando no alinhamento de suas ações e por consequência, uma gestão mais eficiente e eficaz.

A literatura confirmou que a gestão de crises pode contribuir para o aprimoramento da gestão universitária. Diante da relevância do tema e considerando que a universidade é uma instituição complexa, o estudo buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais estratégias organizacionais a universidade precisa desenvolver para a gestão de crise? A pergunta de pesquisa foi respondida com base no delineamento dos objetivos, geral e específicos, que possibilitaram a compreensão e caracterização da gestão de crise na UFSC. Com o objetivo geral desenhado determinaram-se os principais temas a serem analisados para que os objetivos específicos fossem atingidos. Assim, foram realizadas pesquisas bibliográficas sobre estratégia, com o intuito de entender o que é estratégia; sobre crise e gerenciamento de crise, bem como suas etapas, com a finalidade de auxiliar o estudo com informações pertinentes para a definição do instrumento de pesquisa e para a análise interpretativa das entrevistas.

Este estudo utilizou dos seguintes objetivos específicos para atingir o objetivo geral: a) caracterizar como a crise e o gerenciamento de crise são percebidos pelos gestores universitários da UFSC; b) identificar a institucionalização do gerenciamento de crise na UFSC; c) levantar estratégias institucionais alinhadas ao gerenciamento de crise na UFSC; d) avaliar a efetividade do gerenciamento de crise; e, e) propor ações estratégicas que potencializem o gerenciamento de crise na UFSC.

Conforme apresentado no capítulo 4, foram cumpridos todos os objetivos específicos propostos, como se verifica a seguir: respondendo ao objetivo específico a: “caracterizar como a crise e o gerenciamento de crise são percebidos pelos gestores universitários da UFSC”, o estudo inferiu que a percepção dos gestores universitários sobre crise apresenta

compreensões alinhadas aos conceitos acadêmicos, destacando-se que crise é o inesperado que recobre toda situação insondável e prejudicial que exige descontinuidade. Quanto à percepção dos gestores universitários sobre o gerenciamento de crise, identificou-se que há um consenso entre os entrevistados sobre o que é o gerenciamento de crise. A partir da percepção dos gestores entendeu-se que gerenciamento de crise é o processo estratégico.

Para o alcance do objetivo específico b: identificar a institucionalização do gerenciamento de crise na UFSC, a partir da pesquisa documental e das respostas dos entrevistados, evidenciou-se que a UFSC não possui institucionalização da gestão de crise, diferentemente do que ocorre com a gestão de riscos que está presente no PDI da instituição. Além disso, pode-se inferir nas falas dos gestores a preocupação em não se ter estratégias para o enfrentamento das crises e que o assunto é pertinente e relevante, dado a quantidade de crises que a instituição enfrentou ao longo da sua trajetória.

Em relação ao objetivo específico c: levantar estratégias institucionais alinhadas ao gerenciamento de crise na UFSC, os resultados da pesquisa demonstram que não existem estratégias institucionais para a gestão de crise na UFSC. O procedimento adotado hoje pela instituição se dá a partir do aparecimento da crise. Neste momento, o núcleo gestor formado pelo reitor, pró-reitores e secretários, reúnem-se para analisar a situação e definir estratégias. Se for o caso, este grupo reúne especialistas para auxiliar na resolução do problema. A pandemia causada pelo COVID-19 deixou claro este procedimento, porém neste caso específico, criou-se um comitê de crise para enfrentar o momento atual. No entanto, o comitê de crise não é permanente, ele continuará atuando enquanto houver a necessidade, ou seja, somente enquanto durar a pandemia.

No objetivo específico d: avaliar a efetividade do gerenciamento de crise, concluiu-se que o gerenciamento de crise dentro da universidade é relevante, pois tem como objetivo evitar, reduzir e excluir os impactos causados pela crise, de modo que ao final a instituição tenha o mínimo de prejuízo possível, além de preservar sua imagem e reputação perante a comunidade acadêmica e externa. Ademais a gestão de crise torna-se uma medida indispensável para o sucesso de qualquer tipo de organização, já que nenhuma instituição seja ela pública ou privada está isenta de passar por momentos tão críticos como é uma crise. Assim, a gestão de crise permite que a instituição saia de uma crise de forma mais rápida e com menos prejuízos, justamente por buscar se preparar e se antecipar a estes eventos. Uma das etapas do gerenciamento de crise é prever ou se antecipar aos riscos, uma política que já vem sendo adotada pela UFSC.

No que tange ao quinto e último objetivo que era “propor ações estratégicas que potencializem o gerenciamento de crise na UFSC”, com base nos resultados propõem-se as seguintes ações:

- a) Integrar o gerenciamento de crise aos processos do PDI da UFSC;
- b) Fornecer capacitação, treinamentos e workshops em gerenciamento de crise aos gestores universitários, bem como, aos TAES com o objetivo de ampliar o tema crise, permitindo o desenvolvimento de competências;
- c) Maior participação dos gestores e TAES nas discussões de ações estratégicas para o gerenciamento de crise;
- d) Intensificação da comunicação entre gestores e toda a comunidade acadêmica quando uma crise se instala;
- e) Institucionalização de um protocolo de Gerenciamento de Crise na UFSC;
- f) Constituição de uma equipe para o gerenciamento de crise capaz de fazer o levantamento e monitoramento de crises ou futuras crises;
- g) Estabelecer um sistema de monitoramento para acompanhar as crises passadas ou as recentes;
- h) Criar um processo participativo de toda a comunidade acadêmica para auxiliar na elaboração de estratégias para o gerenciamento de crise.

Dito isto, constata-se que a pesquisa concluiu seu objetivo: analisar estratégias organizacionais para o efetivo gerenciamento de crise na universidade. Apesar de a universidade apresentar avanços consideráveis, no que diz respeito à implementação de uma política de gestão de riscos, a pesquisa identificou que existe uma lacuna a ser preenchida: a gestão de crise, um fator a ser considerado e desenvolvido pela gestão universitária. Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa apresentou contribuições científicas importantes, principalmente no que diz respeito ao conceito de crise, gerenciamento de crise e suas etapas. Constatou ainda que, a gestão universitária carece de literatura que trate da gestão de crise na universidade. Espera-se que este estudo possa inspirar pesquisas futuras relacionadas ao tema.

A contribuição do estudo para a seara da gestão universitária reside no fato de que nem todas as universidades conhecem de fato o quão importante é o gerenciamento de crises para a consolidação de sua atuação. É necessário destacar que a gestão de crise é apenas um dos múltiplos conhecimentos que os ocupantes de cargos gerenciais em instituições universitárias devem dominar com vistas a prática assertiva de suas funções. Ao proceder desta forma, tanto os cursos superiores e, por conseguinte, as universidades demonstram uma

postura proativa a respeito dos riscos, sem deixar que os problemas corroborem para a desordem do andamento dos processos nestas organizações.

Nem sempre esta postura diligente é vista nas universidades e centros universitários. Isto acontece devido ao fato de nem todos os gerentes, coordenadores e demais profissionais de educação cuja função exige o atendimento de demandas administrativas conhecerem a gama de conhecimentos básica necessária para atuar neste tipo de frente de trabalho. Com isso, ao invés de planos a serem executados, existe a adoção do improvisado gerencial, o que faz com que as demandas sejam atendidas ao sabor das circunstâncias. Esta não é uma maneira sustentável de lidar com os problemas numa organização, posto que numa determinada hora, inevitavelmente, um ou outro problema não será resolvido a tempo, o que, por conseguinte, gera prejuízos para a imagem institucional da organização universitária.

No presente estudo é evidenciada não somente o contributo teórico sobre gestão de crise, resultado este alcançado com a prática da pesquisa, mas também prático, do ponto de vista dos conhecimentos gerados junto aos gestores da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Todavia, é oportuno esclarecer que os resultados aqui alcançados foram construídos dentro de um contexto específico, posto que a autora da dissertação também é servidora da UFSC. Isso significa dizer que pesquisas similares podem ser realizadas noutros campos de aplicação, desde que com outros cerne de análise. Se aqui o enfoque foi a gestão de crises, nada impede que outros temas, como, por exemplo, gestão de ensino, gestão da extensão, inovação, sustentabilidade e demais assuntos afetos a gestão universitária também sejam explorados. Isto é necessário para a consolidação dos estudos neste campo do conhecimento.

Assim, pode-se dizer que o estudo cumpriu com os propósitos que originalmente corroboraram com sua materialização. Cada um dos objetivos propostos foi alcançado, o que colaborou para o resultado final do estudo fosse exitoso. No campo das sugestões para trabalhos futuros, pode-se vislumbrar a realização de uma pesquisa que tenha como foco de análise a responsabilidade social das instituições universitárias, com ênfase para ações voltadas para a preservação do meio ambiente. Outra pesquisa possível de ser realizada em universidades diz respeito a relevância da extensão universitária no contexto da pandemia de Covid-19.

REFERÊNCIAS

- ABDELMAWGOUD, M. T. A. Analyzing the Egyptian hotel capacity: an exploratory study. **International Journal Of Tourism And Hospitality Management**, v. 2, n. 2, p. 180-208, dez. 2019.
- ABNT. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT NBR ISO 31000 **Gestão de riscos: princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.
- ALBUQUERQUE, A.S. et al. Processo de institucionalização: um estudo sobre a experiência do espaço da cidadania ambiental (ECAM). **Review of Research**, v.7, n.9. p.1-13, 2018.
- ALMEIDA, I. C. S.; GUTSCHWAGER, R. In Case of Economic Crisis/Unemployment, Go to the Hospital. **International Advisory Board**, v. 2, p. 259 - 262, 2018.
- ALMEIDA, A. B. et al. Mobile emergency medical services in the psychological crisis and the psychosocial paradigm. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 24, n. 4, p. 1035-1043, 2015. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-0707201500003580014>.
- AMANKONA, W. K. **Terrorism terrorizing Tourism**. Thesis (Doctor in Tourism). University of Applied Sciences, Europe, 2016.
- ANDRADE, R. O. B.; AMBONI, N. **Estratégias de Gestão: Processos e funções do Administrador**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- ANNARELLI, A.; NONINO, F. Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions. **Omega**, v.62, p.1-18, 2016.
- ANTUNES, M. N. **Comunicando o risco: um olhar sobre a epidemia de zika**. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- ARANTES, E. M. M. Breves anotações sobre a educação politécnica como parte de um projeto emancipador. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 4, n. 2, p. 379-384, 2006. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1590/s1981-77462006000200009>.
- ARANTES, E. M. M; LOBO, L. F.; FONSECA, T. M. G. Pensar: a que será que se destina? diferentes tempos de uma reflexão sobre a morte anunciada do educador: a que será que se destina? Diferentes tempos de uma reflexão sobre a morte anunciada do educador. **Psicologia & Sociedade**, v. 16, n. 1, p. 50-68, 2004. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1590/s0102-71822004000100005>.
- ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Tradução de: Adriana Rieche. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

- ASSIMAKOPOULOS, N.; PAPAIOANNOU, P. Domain-driven design and soft systems methodology as a framework to avoid software crises. **Acta Europæana Systemica**, v.8, n.1, p.191-204, 2018.
- ATAMER, I. **Contagion of financial crises across neighbors and trade partners**. Dissertação (Mestrado em Economia). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2019.
- AWARA, R. I. British Petroleum use of Social Media and Image Restoration Strategies in Response to The Gulf of Mexico Oil Spill. **International Journal Of Trend In Research And Development**, v. 5, n. 2, p. 141-149, 2018.
- BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BARNOVÁ, S.; TAMÁLOVÁ, V.; KRÁSNA, S. The Role of Resilience in Coping with Negative Parental Behaviour. **Acta Educationis Generalis**, v. 9, n. 2, p. 93-106, 2019. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.2478/atd-2019-0010>.
- BASTCHEN, G. **Método de apoio a tomada de decisão dentre múltiplas alternativas considerando fatores de risco no contexto de uma mudança de engenharia**. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.
- BATLE, J.; ROBLEDO, M. A. Systemic crisis, weltenschmerz and tourism: meaning without incense during vacations: meaning without incense during vacations. **Current Issues In Tourism**, v. 21, n. 12, p. 1386-1405, 2017. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1080/13683500.2017.1361387>.
- BDULQADIR, O. **The impact of foreign direct investment on banking sector performance in USA**. Thesis (Doctor in Social Science). Near East University, Nicosia, 2018.
- BELIAEVA, T. et al. Benefiting from economic crisis? Strategic orientation effects, trade-offs, and configurations with resource availability on SME performance. **International Entrepreneurship And Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 165-194, 2018.
- BELVAUX, A.; MARICHAL, V. **Crisis management does not happen in a vacuum: Analysis of the influence of a company's contextual factors on the stock returns in times of organizational crises**. Louvain School of Management, Université catholique de Louvain, 2018. Prom: Desmet, Carlos. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:15057>.
- BILLIG, O.A.O. **Restrições e perdas no contexto do transporte rodoviário de cargas: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2016.
- BORGES, N.S.C.C.; SILVA, R.O.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Gestão participativa e padronização em espaços pedagógicos: percepção dos integrantes de uma instituição de educação profissional e tecnológica. **Interfaces da Educação**, v.11, n.32, p. 79 – 105, 2020. D.O.I: <https://doi.org/10.26514/inter.v11i32.4204>

BOURMISTROV, A.; KAARBØE, K. Tensions in managerial attention in a company in crisis. **Journal Of Accounting & Organizational Change**, v. 13, n. 2, p. 239-261, 2017. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1108/jaoc-08-2015-0066>.

BOZOVIC, D.; TMUSIC, L.; PALAJSA-BACKOVIC, K. Euro-atlantic integration and crisis management – experiences of montenegro. **The International Scientific Conference “contemporary Concepts of Crisis Management”**, Republic Of Macedonia, p. 9-19, 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

BRASIL. Lei n. 9.394/1996. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Brasília: Senado Federal, 1996.

BRASIL. **Emenda Complementar nº 19, de 4 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União, 1998.

BRASIL. **Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001**. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 2001.

BRASIL. **Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília: Senado Federal, 2014.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta CGU/MP nº 01, de 10 de maio de 2016**. Dispõe sobre controle internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Controladoria Geral da União. Brasil: CUG/MP, 2016.

BRAUN, C.C.; MUELLER, R.R. A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA – Organizational Knowledge Assesment. **Revista de Administração Pública**, v.48, n.4, p. 983 – 1006, 2014.

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CALIDA, B. Y.; KATINA, P. F. Regional industries as critical infrastructures: a tale of two modern cities: a tale of two modern cities. **International Journal of Critical Infrastructures**, v. 8, n. 1, p. 74-90, 2012.

CARDIA, W. **Crise de Imagem e gerenciamento de crises**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2015. 223 p.

CARDIM, M. G. et al. O relacionamento interpessoal em situação de morte iminente da criança: um desafio para a enfermagem: um desafio para a enfermagem. **Revista da Sociedade Brasileira de Enfermeiros Pediatras**, v. 4, n. 1, p. 19-25, jul. 2004.

CASTRO, C.M. et al. Riscos ambientais e geografia: conceituações, abordagens e escalas. **Anuário do Instituto de Geociências**. Rio de Janeiro: UFRJ, v.28, n.2, p.1.130, 2005.

CELIK, A.; AKGEMCI, T.; AKYAZI, T. E. A Comparison between the Styles of Transformational Leaders and Authentic Leaders in Crisis Management. **International Journal Of Academic Research In Business And Social Sciences**, v. 6, n. 2, p. 195-208, 2016. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i2/2023>.

COOMBS, T. **Ongoing Crisis Communication: planning, managing, and responding**. 4. ed. Flórida: Sage Publications, 2014.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica: Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica fácil**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

COSTA, M.T.D.; KOMESU, A.H.; BARCELOS, B.F. Aplicação do MRP para o PCP de uma empresa de pré-moldados de concreto. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v.6, n.9, p.91-110, 2018.

CRETU, O.; STEWART, R.B.; BERENDS, T. **Risk management for design and construction**. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.

DERANI, N. E. S; NAIDU, P. The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform during a Crisis within the Oil Industry. **Procedia Economics And Finance**, v. 35, p. 650-658, 2016. D.O.I: [http://dx.doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)00080-0](http://dx.doi.org/10.1016/s2212-5671(16)00080-0).

DOIKO, E. C. **Do céu ao inferno—a crise da carne em 2017: análise do mercado e papel dos stakeholders**. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018.

DRANOVE, D.; MARCIANO, S. **Estratégia: conceitos, ferramentas e modelos para profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007. 202 p.

DUĞAN, Ö. Use of Crisis Communication-Reaction Strategies within the Scope of Corporate Apologia Theory: a research study on cases: A Research Study on Cases. In: AYDdN, B. O.; ŞAHIN, E.; DUĞAN, Ö. (Eds.). **Public Relations and Advertising Theories: concepts and practices**. Concepts and Practices. Berlim: Peter Lang, 2018. p. 1-423.

DWIVEDI, P. Need for today: crisis management. **International Journal Of Management & Behavioural Sciences**, v. 4, p. 90-94, 2013.

FABIANOVICZ, A. C. **Prática pedagógica restaurativa de convivência na escola**. 2018. 126 f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Tuiuti, Curitiba, 2018.

FEARN-BANKS, K. Crisis Communication: a review of some best practices. In: **Handbook of Public Relations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p. 479-480.

FENER, T.; CEVIK, T. Leadership in Crisis Management: separation of leadership and executive concepts: Separation of Leadership and Executive Concepts. **Procedia Economics And Finance**, v. 26, p. 695-701, 2015. D.O.I: [http://dx.doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00817-5](http://dx.doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00817-5).

ERENCE, T. P.; THURMAN, P. W. **Estratégia**. Tradução de: Silvio Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.

FERREIRA, N. J. L. **A Comunicação de Crise: contributo para a atividade operacional da polícia**. Dissertação (Mestrado Integrado em Ciências Policiais). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2017.

FIEDLER, N et al. Student Crisis Prevention in Schools: the networks against school shootings program (netwass) ∴ an approach suitable for the prevention of violent extremism?: The NETWorks Against School Shootings Program (NETWASS) – An Approach Suitable for the Prevention of Violent Extremism?. **International Journal Of Developmental Science**, v. 13, n. 3-4, p. 109-122, 2020. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.3233/dev-190283>.

FLORENCE, G.; CALIL, S.J. Uma nova perspectiva no controle dos riscos da utilização de tecnologia médico-hospitalar. **Rev. MultiCiência**, v.5, p.1-14, 2005.

FORNI, J. J. Comunicação em tempos de crise. **Organicom**, v. 4, n. 6, p. 198-211, 2007.

GAAFAR, H. A. A. S. Tourism Crisis Management in the Light of Political Unrest in Egypt. **Journal Of Faculty Of Tourism And Hotels, Fayoum University**, v. 7, n. 2, p. 26-45, 2013.

GALLEGATI, M.; GATTI, D. D. Macrofinancial imbalances in historical perspective: a global crisis index: A global crisis index. **Journal Of Economic Dynamics And Control**, v. 91, p. 190-205, 2018. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jedc.2018.01.026>.

GAMA NETO, R.B. Impactos da COVID-19 sobre a economia mundial. **Boletim de Conjuntura - BOCA**, v.2, n.5, p.113-127, 2020.

GAMARRA, T.P.N. Participação da sociedade para o aprimoramento da gestão pública: possibilidades e perspectivas. **Revista Espaço Acadêmico**, v.12, n. 134, p. 152 – 158, 2012.

GARCIA, R. **A Universidade Federal do Pará no processo de modernização da gestão universitária**. Dissertação (Mestrado em Planejamento do Desenvolvimento). Universidade Federal do Pará, Belém, 2011.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, J. F. **Percepção e Memória de Faces em Epilepsias Occipitais e Temporais**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social da Saúde). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2013.

GRABAN, M. **Hospitais Lean**. 2. ed. Bookman: Porto Alegre, 2013.

GREENWALD, B.; KAHN, J. **A estratégia competitiva desmistificada**. Tradução de: Ricardo Bastos Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GÜNTHER, H. F. **Estrutura organizacional e implementação da estratégia**: o caso da Softplan. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

HADDAD, B. **The process os sensemaking during organizational crisis**: exploring the process of sensemaking during the refugee crisis at the swedish migration board. 2019. 33 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Administração). University Of Gothenburg, Suécia, 2019.

HARB, N. Tourism Crisis Management Strategies: the case of travel agencies in egypt: the Case of Travel Agencies in Egypt. **Journal Of Faculty Of Tourism And Hotels, Fayoum University**, v. 7, n. 2, p. 12-25, 2013.

HARRIS, T.; DARWAMAN, A.; TIAHJONO, E. Strengthening Character Education (PPK) Police Trough Five School Days in Gresik Regency (Study on Implementing of Strengthening Character Education (PPK) Middel School Policy. **Public Policy and Administration Research**, v.10, n.1, p. 24 – 35, 2020.

HERLING, L.H.D. et al. A pesquisa quantitativa nas finanças de curto prazo. **Revista de Administração FACES Journal**, v.12, n.2, p. 116 – 136, 2013.

HERMENEGILDO, G.F. **Cibersegurança na União Europeia e os desafios para a sua eficácia**. Perspectivas, Panorama Estratégico e Instrumentos Jurídicos. Dissertação (Mestrado em Direito). Faculdade do Porto, Porto, 2020.

HOLTKAMP, T. **Selecting the right influencers and products to restore an organization's image: Restoring a company's reputation after an image crisis with the help of influencer marketing**. Dissertação (Mestrado). University of Twente, Enschede, 2018.

HUBBARD, D. **The failure of risk management**: why it's broken and how to fix it. Hoboken: John Wiley & Sons, 2009.

HUDAKOVA, A.; LAHUTA, P. Risk management as a tool for building a resilient enterprise. In: COSTA, E.P.; ANJOS, M.R.; PRZYGODA, M. (orgs.). **Economic and Social Development**. Porto: Lisboa, 2020, p.248-258.

HUGO, N.; MILLER, H. Conflict resolution and recovery in Jamaica: the impact of the zika virus on destination image. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, 2017, v. 9, n. 5, pp. 516-524. D.O.I: <https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2017-0030>.

IBRAHIM, A. **Principles of Public Administration and Implementation**. Bandung: Refika Adtama, 2013.

INÁCIO, D. B.; NASCIMENTO-E-SILVA, D.; MELO, P. A. Análise Crítica da Proposta de uma Nova Universidade. In: PURIFICAÇÃO, M. M.; OLIVEIRA, E. S. A; LIMA NETTO, A. M.(org.). **Processos de organicidade e integração da educação brasileira 5**. Ponta Grossa: Atena, 2020. p. 56-76. 2020a.

INÁCIO, D. B.; NASCIMENTO-E-SILVA, D.; MELO, P. A. Correlação entre Políticas Públicas, Estratégias e Gestão Universitária. In: MELLO, R. G.; FREITAS, P. G. (org.). **Administração em Foco: diálogos sobre administração pública no brasil**. Rio de Janeiro: E-Publicar, 2020. p. 133-156. 2020b.

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT (ICM). Planejamento e prevenção de crises. 2020. Disponível em: < <https://crisisconsultant.com/crisis-planning-and-prevention/>>. Acesso em 27 set. 2020.

JAMES, T. L. **Emergency Plans and Campus Shootings: a case study on mitigation and recovery strategies**. 2018. 122 f. Thesis (Doctor in Business Administration). Northcentral University, San Diego, 2018.

JONES, P.L. et al. Risk management in the design of medical device software systems. **Biomedical Instrumentation & Technology**, v.36, n.4, p.237-266, 2002.

JÚLIO, C. A. **A arte da Estratégia: Pense grande, comece pequeno e cresça rápido**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 149 p.

KABIRU, S.A. The contribution of management school of thought to the development of public administration's principles. In: THE INTERNATIONAL SEMINAR ON REGIONAL POLITICS, ADMINISTRATION AND DEVELOPMENT – INSORPAD. **Proceedings...** STISIPOL Raja Haji, Riau, Indonesia, 14-15 october, 2020.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Características do trabalho de coordenadores de curso no contexto universitário. **Revista Espaço Pedagógico**, v.18, n.1, p.151-170, 2011.

KLEINDORF, P.R.; SAAD, G.H. Managing disruption in supply chains. **Production and Operations Management**, v.14, n.1, p.53-68, 2005.

KONZEN, J.; OLIVEIRA, L.; RAMADAN, A.O. Ética na gestão pública: uma análise sob a ótica de servidores públicos municipais. **Administração de Empresas em Revista**, v.4, n. 18, p. 472 – 490, 2020.

KOVOOR-MISRA, S.; ZAMMUTO, R. F.; MITROFF, I. I. Crisis Preparation in Organizations. **Technological Forecasting And Social Change**, , v. 63, n. 1, p. 43-62, jan. 2000. D.O.I: [http://dx.doi.org/10.1016/s0040-1625\(99\)00049-9](http://dx.doi.org/10.1016/s0040-1625(99)00049-9).

KUBICKOVA, M.; KIRIMHAN, D.; LI, H. The impact of crises on hotel rooms' demand in developing economies: the case of terrorist attacks of 9/11 and the global financial crisis of 2008: The case of terrorist attacks of 9/11 and the global financial crisis of 2008. **Journal Of**

Hospitality And Tourism Management, v. 38, p. 27-38, mar. 2019. D.O.I.: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.10.002>.

KUNWAR, R. R; CHAND, U. Natural Disaster and Heritage Tourism: a study on the impacts of earthquake in bhaktapur, nepal: A Study on the Impacts of Earthquake in Bhaktapur, Nepal. **Journal Of Tourism And Hospitality Education**, v. 6, p. 1-39, 2016. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.3126/jthe.v6i0.14766>.

KUZMANOVA, M.; IVANOV, I. Relation Between Change Management and Crisis Management: survey evidence.: Survey Evidence. **International Conference Knowledge-based Organization**, v. 25, n. 1, p. 255-260, 2019. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.2478/kbo-2019-0042>.

LÆGREID, P.; RYKKJA, L. H. Governing and organizing for crisis management and civil protection: advancing an important but neglected research field: advancing an important but neglected research field. **International Public Management Review**, v. 19, n. 2, p. 1-6, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho Científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAVARDA, R. A.; CARNEIRO, V.; RESE, N. Estratégia como prática. In: ABDALLA, M. M.; CONEJERO, M. A.; OLIVEIRA, M. A. (orgs.). **Administração Estratégica**: da teoria à prática no brasil. Da teoria à prática no Brasil. São Paulo: Atlas, 2019. p. 3-241.

LEE, S. Y.; ATKINSON, L. Never easy to say “sorry”: exploring the interplay of crisis involvement, brand image, and message appeal in developing effective corporate apologies: Exploring the interplay of crisis involvement, brand image, and message appeal in developing effective corporate apologies. **Public Relations Review**, v. 45, n. 1, p. 178-188, 2019. D.O.I.: <http://dx.doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.12.007>.

LEE, H. M.; PARK, M. J. Crisis Management Leadership and Organizational Culture Improvement: the case of posco m-tech in republic of korea: the Case of POSCO M-TECH in Republic of Korea. **International Journal Of Applied Engineering Research**, v. 14, n. 20, p. 3890-3899, 2019.

LEITÃO, S. P. A decisão na academia. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 1, p. 69-86, 1993.

LEMOS, A. C. F. V. et al. O Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitiva. In: Seminários em Administração FEA-USP, 7, 2004, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Fea-Usp, 2004. p. 1-12.

LEWIS, E. E. **Effects of source and crisis attribution on organisational trustworthiness in news media reporting**. 2018. Thesis (Doctor in University of Technology, Queensland, 2018).

LORENZONI, R.; VIEIRA, E.T.V. O controle interno e a auditoria como ferramenta de desenvolvimento das micro e pequenas empresas. **Gestão e Desenvolvimento em Contexto**, v.1, n.1, p.118-132, 2013.

LUECKE, R. **Estratégia: Criar e implementar a melhor estratégia para seu negócio**. Tradução de: Ryta Vinagre. Rio de Janeiro: Record, 2008.

MAGABLIH, K. M.; MUSTAFA, M. H. How the "Arab Spring" Influenced Tourism and Hospitality Industry in Jordan: perceptions of workers in tourism and hospitality business: Perceptions of Workers in Tourism and Hospitality Business. **Journal Of Tourism And Hospitality Management**, v. 6, n. 2, p. 132-139, 2018.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 14, n. 3, 2012.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, v. 9, n. 17, p. 145-159, 2010.

MASDIN; MULU, B. Organize the performance of professional education services in Indonesia. **International Journal of Innovative Science and Research Technology**, v. 3, n.12, p. 607 – 614, 2018.

MATOS, et al. Gestão de crise: a atuação da assessoria de comunicação da celtins durante a intervenção da agência nacional de energia elétrica (ANEEL) **Facit Business And Technology Journal**, v. 3, n. 1, p. 86-110, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Fundamentos de administração**. Manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração. 2 ed.- São Paulo: Atlas, 2011.

MCKEAN, D. **Estratégia: Conceitos essenciais que fazem a diferença**. Tradução de: Luiz Frazão. São Paulo: Saraiva, 2012.

MEYER JUNIOR, V. Novo Contexto e as Habilidades do Administrador Universitário. *In*: MEYER JUNIOR, V.; MURPHY, J. P. (orgs.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres: novas abordagens da administração universitária. um diálogo entre Brasil e EUA**. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 173-191.

MEYER JÚNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, v. 2, n. 1, p. 12-26, 2014.

MEYER JÚNIOR, V.; LOPES, M. C. B. Administrando o imensurável: uma crítica às organizações acadêmicas. **Cadernos Ebape.Br**, v. 13, n. 1, p. 40-51, mar. 2015. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395117485>.

MEYER JUNIOR, V.; PASCUCCHI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49-70, fev. 2012. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-76122012000100004>.

MILAN, M. Restauração Oligárquica E Retomada Neoliberal Plena: um ensaio sobre as origens das crises gêmeas e do golpe de estado de 2016 no Brasil. **Austral: Revista Brasileira de Estratégia e Relações Internacionais**, Porto Alegre, v. 5, n. 9, p. 76-119, 2016.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Tradução de: James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent Strategic **Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MIRBABAIE, M.; MARX, J. 'Breaking' news: uncovering sense-breaking patterns in social media crisis communication during the 2017 manchester bombing: uncovering sense-breaking patterns in social media crisis communication during the 2017 Manchester bombing. **Behaviour & Information Technology**, v. 39, n. 3, p. 252-266, 2019. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1080/0144929x.2019.1611924>.

MISJE, T. S. **Transnational Governance of the European External Borders**: the case of joint operation triton. Thesis (Doctor in Public Administration). University Of Bergen, Bergen, 2019.

MITROFF, I. I. Why today's universities are irrelevant to today's problems: they've been designed for that very purpose; the time for change is way overdue. **Technological Forecasting And Social Change**, v. 26, n. 2, p. 183-188, set. 1984. D.O.I: [http://dx.doi.org/10.1016/0040-1625\(84\)90106-9](http://dx.doi.org/10.1016/0040-1625(84)90106-9).

MITROFF, I. I.; PAUCHANT, T. C.; SHRIVASTAVA, P. The structure of man-made organizational crises. **Technological Forecasting And Social Change**, v. 33, n. 2, p. 83-107, abr. 1988. D.O.I: [http://dx.doi.org/10.1016/0040-1625\(88\)90075-3](http://dx.doi.org/10.1016/0040-1625(88)90075-3).

MORITZ, M. O. et al. A implantação do planejamento estratégico em organizações complexas: o caso da universidade do estado de santa catarina.: o caso da Universidade do Estado de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 5, n. 1, p. 228-249, 2012. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n1p228>.

MOTA, R. S. **História oral de adolescentes grávidas em situação de violência doméstica**. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2012.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

MURPHY, J. P. Administração do Ensino Superior numa Nova Era: os rápidos e os mortos. In: MEYER JUNIOR, V; MURPHY, J. P. (org.). **Dinossauros, Gazelas e Tigres**: novas abordagens da administração universitária. um diálogo entre Brasil e EUA. 2. ed. Florianópolis: Insular, 2003. p. 193-205.

MURUNGA, P. A. **Influences of Perceived Crisis Response Strategies on Organizational Reputation: A Case of Solai Dam Tragedy in Kenya.** 2019.143 f. Thesis (Doctor em Arts in Communication Studies). United States International University-Africa, 2019.

NASCIMENTO-E-SILVA, Daniel. **Manual do método científico-tecnológico: versão sintética.** Florianópolis: DNS Editor, 2020.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Gestão de organizações de ciência e tecnologia: ferramentas e procedimentos básicos.** Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2017.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Manual de redação para trabalhos acadêmicos: *position paper*, ensaios teóricos, artigos científicos, questões discursivas.** São Paulo: Atlas, 2012.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Compreendendo o processo gerencial.** Manaus: IFAM, 2011.

NASCIMENTO-E-SILVA, D. et al. Proposição de uma sistemática de avaliação de aprendizagem na formação de administradores com base no processo gerencial. **Rev. Adm. Universidade Federal de Santa Maria**, v.6, n. 4, p. 640-657, 2013.

NATALIIA, K. **External Crises as a Catalyst for Further Business Development and Innovations: Evidence from the Oil and Gas, Fishery and Tourism Industries in Norway and Russia.** Thesis (Doctor in Innovation, Entrepreneurship and Society). University of Science and Technology, Noruega 2016.

NEVES, C. P. **Quando a contaminação física se torna psicológica: estigma e processos associativos na percepção de riscos alimentares.** Dissertação (Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações). Universidade de Évora, Évora, 2013.

NOVELLI, M. et al. 'No Ebola...still doomed' – The Ebola-induced tourism crisis. **Annals Of Tourism Research**, v. 70, p. 76-87, 2018. D.O.I <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.006>.

NUNES, G. C; NASCIMENTO, M.C.D.; ALENCAR, M.A.C PESQUISA CIENTÍFICA: CONCEITOS BÁSICOS. **Id On Line Revista de Psicologia**, v. 10, n. 1, p. 144-151, 2016. D.O.I: - <http://dx.doi.org/10.14295/online.v10i1.390>.

OLIVEIRA, E.S. **Criação de um portfólio de cursos de extensão para o Campus Itaituba da Universidade Federal do Oeste do Pará.** Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2019.

OLIVEIRA, D. P R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, M. F. O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises. **Organicom**, v. 4, n. 6, p. 160, 13 jun. 2007. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138932>.

OLIVEIRA, E.S.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Gerenciamento participativo de recursos em espaços pedagógicos. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v.9, n. 18, p. 1 – 19, 2020. D.O.I: <https://doi.org/10.5902/2318133839154>

PEDRAZA, J. M. Elements of Effective Management of a Business Corporation Crisis Situation. **Alvintzi, P./Eder, H. (Hrsg. 2010), Crisis Management**, New York, p. 1-46, 2010.

PELLEGRINI, R.T.; MARTA, F.E.F. Memórias do 11 de setembro de 2001: os discursos de Bush e a o prenúncio da invasão ao Afeganistão. **Revista Cenas Educacionais**, v.3, n. e8246, p. 1 – 28, 2020.

PEREIRA, M.S. A sinonímia entre as construções com os verbos-suporte *bringen e kommen*: um estudo com base na teoria da metáfora conceptual. **Pandaemonium**, v.24, n. 42, p. 333 – 359, 2021.

PEREIRA, L.M.; FERREIRA, S.D.O. Importância da gestão e gerenciamento de crise nas organizações. *In: XIII CONGRESSO MINEIRO DE EMPREENDEDORISMO. Anais...* Centro Universitário de Patos de Minas, Minas Gerais, 08 de agosto a 03 de outubro de 2016, p.1 – 14.

PEARSON, C.; MITROFF, I. **From Crises Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management**. *Academy of Management Executive* 7, n. 1, 1993, p.48-59.

PESSOA, I.N. et al. Percepção de puérperas sobre assistência de enfermagem na gravidez. **Ciência, Cuidado e Saúde**, v. 8, n. 2, p. 236-241, 2009. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.4025/ciencucuidsaude.v8i2.8204>.

PETITDEMANGE, E. et al. A Tool-Based Framework to Assess and Challenge the Responsiveness of Emergency Call Centers. **Ieee Transactions On Engineering Management**, p. 1-14, 2019. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1109/tem.2019.2954013>.

PMI. Project Management Institute. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2018.

PONCIANO, V. L. F. **Reforma do poder judiciário: limites e desafios**. 2009. 213 f. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Socioambiental). Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2009.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, nov/dez. 1996.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUALHARINI, E. L. et al. A liderança como fator das mudanças no mercado de óleo e gás. **Revista Augustus**, v. 21, n. 41, p. 25-39, 20 jun. 2016. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.15202/19811896.2016v21n41p25>.

RABBI, B.; MONTEIRO, F.N.C. Análise da viabilidade de implantação de uma franquia fast-food no município de Santo Antônio de Pádua utilizando ferramentas de gestão estratégica. **Brazilian Journal of Development**, v.4, n.5, p. 2377 – 2393, 2018.

RAO, B. M.; PADHI, P. Macroeconomic costs of currency crises in BRICS: an empirical analysis: an empirical analysis. **Macroeconomics And Finance In Emerging Market Economies**, p. 1-21, 2020. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1080/17520843.2020.1749103>.

RAO, B. M.; PADHI, P. Common Determinants of the Likelihood of Currency Crises in BRICS. **Global Business Review**, p. 1-15, 2018. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1177/0972150918779163>.

RASHID, K. Beyond the Fetters of Colonialism: du bois, nkrumah, and a pan-african critical theory: Du Bois, Nkrumah, and a Pan-African Critical Theory. **Equity & Excellence In Education**, v. 52, n. 2-3, p. 271-282, 2019. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1080/10665684.2019.1672593>.

RIBEIRO, R. M. C. Os Desafios contemporâneos da gestão universitária: discursos politicamente construídos. 2014. In: IV CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE POLÍTICA, ADMINISTRAÇÃO DA EDUCAÇÃO. **Anais...**Porto, Portugal, 2014.

RIBEIRO, M. E.; GOTO, T. A. Psicologia no sistema único de assistência social: uma experiência de clínica ampliada e intervenção em crise: uma experiência de clínica ampliada e intervenção em crise. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 5, n. 1, p. 184-194, jun. 2012.

ROMME, G. **The quest of professionalism: The case of management and entrepreneurship**. Oxford: University Press, 2016.

ROSATI, P. et al. Social media and stock price reaction to data breach announcements: evidence from us listed companies: Evidence from US listed companies. **Research In International Business And Finance**, v. 47, p. 458-469, 2019. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.09.007>.

RYCKER, A. The crisis-discourse dialectic: current findings and relevance for the service industry: Current findings and relevance for the service industry. **Berjaya Journal Of Services & Management**, v. 9, p. 73-83, 2018.

SADALA, M. L. A.; ANTÔNIO, A. L. O. Interagindo com a criança hospitalizada: utilização de técnicas e medidas terapêuticas: utilização de técnicas e medidas terapêuticas. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, v. 3, n. 2, p. 93-106,1995. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-11691995000200008>

SAHIN, S.; ULUBEYLI, S.; KAZAZA, A. Innovative Crisis Management in Construction: approaches and the process. **Procedia - Social And Behavioral Sciences**, v. 195, p. 2298-2305, 2015. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.181>.

SANTOS, S.B.M. et al. Gerenciamento de risco de roubo a carga no estado do Rio de Janeiro. *In: EDITORA POISSON (org.). Gestão da Produção em Foco*. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2019, p.44 – 54.

SANTOS, A. M.; PEREIRA, M. F. Universidade e modificação organizacional – do modelo burocrático à organização intensiva de conhecimento. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 5, n. 1, p. 1-27, 2012. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n1p01>.

SAYASENG, S. Evidence of effective financial crisis management from South Korea: an example for other regions: An example for other regions. **Society And Economy**, v. 42, n. 1, p. 21-38, 2020. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1556/204.2020.00002>.

SCHLICKMANN, R. **Administração Universitária**: desvendando o campo científico no brasil. 2013. 294 f. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013.

SCHUYLER. J. **Risk and decision analysis in projects**. Pennsylvania: Project Management Institute, 2001.

SEGOVIA, F. **Developing a Framework for Business Continuity Management within Local Government**. Thesis (Doctor in Business) University Of Wollongong, Dubai, 2017.

SHINYASHIKI, R.; FISCHER, R.; SHINYASHIKI, G. A importância de um Sistema integrado de ações na gestão de crises. **Organicom**, v. 4, n. 6, p. 150 – 159, 2007.

SILVA, R.O. **Proposta de autocapacitação para coordenadores de graduação**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2019.

SILVA, R.O.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Impactos do novo Coronavírus nas organizações e as inovações no mundo do trabalho, saúde e educação. *In: XI COLÓQUIO ORGANIZAÇÕES, DESENVOLVIMENTO E SOCIEDADE*. **Anais...** Universidade da Amazônia, Belém, 10 e 11 nov. 2020, p. 1 – 21.

SILVA, R.O. et al. O ciclo PDCA como proposta para uma gestão escolar. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v.8, n.17, p.1-13, 2019. D.O.I: <https://doi.org/10.5902/2318133836102>

SILVA, R.O. et al. Definition, elements and stages of elaboration of protocols research. **Research, Society and Development**, v.9, n.10, p. 1 – 20, 2020.

SILVA, R.O. et al. Undergraduate coordinator; competences required according to management principles. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v.10, n.18, p. 1 – 17, 2021. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.5902/2318133863666>

SILVA, L. et al. Care for families after suicide loss: nursing academic experience: nursing academic experience. **Revista Brasileira de Enfermagem**, v. 71, n. 5, p. 2206-2212, 2018. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2017-0445>.

SILVA, A.A.; BRITO, E.P.Z. Incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista: um estudo na indústria brasileira. **Rev. Adm. Mackenzie**, v.14, n.1, p.176-201, 2013.

SIMÕES, N. A. **Familiares de paciente na unidade de terapia intensiva**: percepções da enfermeira. Tese (Doutorado em Enfermagem). Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2011.

SIQUEIRA, R. R.; COSTA, B. S.; SACRAMENTO, T. B. F. Percepções empreendedoras em tempos de crise: olhares dos discentes do curso subsequente em edificações - IFS campus Lagarto/SE. **Revista Educação Online Rio de Janeiro**, v. 24, p. 74-85, jan. 2017.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

SOUSA, M.R.B.D. **Gestão de riscos nas universidades federais brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

SRđANVUJIć; HASANSPAHÍć, N.; MIŁKOVIć, D. Importance of Leadership Qualities on Board Ships with Emphasis on Crisis Situations. **Atiner Conference Paper Series No: Tra2018-2529**, p. 1-16, 2018.

STEVENS, P. **Sport Public Relations in New Zealand**: analysing the state of the discipline in new zealand national sport organisations. 2018. 156 f. Dissertação (Master in Communication Studies). Auckland University Of Technology, Auckland, 2018.

STRANK, W. Detrás de los compromisos presidenciales: crisis en los programas de tv: crisis en los programas de TV. **Área Abierta**, v. 18, n. 2, p. 277-292, 2018. Universidad Complutense de Madrid (UCM). <http://dx.doi.org/10.5209/arab.59495>.

SWART, Y. **An integrated crisis communication framework for strategic crisis communication with the media**: a case study on a financial services provider. 2010. 250 f. Dissertação (Master in Communication). University Of South Africa, Pretoria, 2010.

SZULC, T. Participation of units and troops of the Armed Forces of the Republic of Poland in crisis situations. **Scientific Journal Of The Military University Of Land Forces**, [s.l.], v. 192, n. 2, p. 294-309, 1 abr. 2019. D.O.I.: <http://dx.doi.org/10.5604/01.3001.0013.2600>.

TALEB, N. **Antifragil**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.

TAMBUNAN, T. T. H. The impact of the economic crisis on micro, small, and medium enterprises and their crisis mitigation measures in Southeast Asia with reference to Indonesia. **Asia & The Pacific Policy Studies**, v. 6, n. 1, p. 19-39, 19 out. 2018. D.O.I.: <http://dx.doi.org/10.1002/app5.264>.

TARKER, D. A. **Executive Leadership and Crisis Management at Community Colleges**: An Exploratory Narrative Study. 2018. 153 f. Tese (Doctor in Education). Oregon State University, Corvallis, 2019.

TAVARES, D. **Clima organizacional para o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação**: estudo de caso numa escola de ensino fundamental e médio da cidade de Sapiroanga-RS. Dissertação (Mestrado em Ciências da Educação). Universidade do Minho, Portugal, 2015.

TCU. Tribunal de Contas da União. **10 passos para a boa Gestão de Risco**. Brasília: TCU; SEMEC, 2018.

TITO, A. L. A. **Gerenciamento de crise nas agências de viagens do brasil**. Dissertação (Mestrado em Turismo). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**: fundamentos das organizações do século xxi. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

UDWADIA, F. E.; MITROFF, I. I. Crisis management and the organizational mind. **Technological Forecasting And Social Change**, v. 40, n. 1, p. 33-52, ago. 1991. D.O.I.: [http://dx.doi.org/10.1016/0040-1625\(91\)90066-o](http://dx.doi.org/10.1016/0040-1625(91)90066-o). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/004016259190066O>. Acesso em: 13 jun. 2020.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020-2024**. 2020. Disponível em: <<https://pdi.ufsc.br/files/2020/06/PDI-2020-2024.pdf>> . Acesso em: 11 de ago de 2021. 2020a.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Resolução Normativa Nº 144/CUn/2020**. 2020 Disponível em: <<https://gestaoderiscos.ufsc.br/politica-de-gestao-de-riscos/>>. Acesso em: 11 de ago de 2021. 2020b.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano Institucional de Gestão de Risco**. 2020 Disponível em: <<https://gestaoderiscos.paginas.ufsc.br/files/2021/02/Plano-Institucional-de-Gest%C3%A3o-de-Riscos-UFSC-2020-2024.pdf>>. Acesso em: 11 de ago de 2021. 2020c.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Regimento Geral**. 2020. Disponível em: <<http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/regimento-geral-da-ufsc/>>. Acesso em: 11 de ago de 2021. 2020d.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Estatuto**. 2020 Disponível em: <<https://reitoria.ufsc.br/estatuto-versao-impressa-2/>>. Acesso em: 11 de ago de 2021. 2021e.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Área de concentração e linhas de pesquisa**. 2020. Disponível em: <<https://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa/>>. Acesso em: 23 de set de 2020. 2020f.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Estrutura**. 2021. Disponível em: <<https://estrutura.ufsc.br/>> . Acesso em: 11 de ago de 2021a.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Organograma**. 2021 Disponível em: <<http://dpgi.seplan.ufsc.br/organograma-ufsc-estrutura-geral/>>. Acesso em: 11 de ago de 2021. 2021b.

UGWUONAH, G. E.; OKONKWO, R. V. Application of Public Relations Tools in Crisis Management of Major International Oil Companies In Nigeria. **Rsu Journal Of Strategic And Internet Business**, v. 3, n. 1, p. 15-31, 2018.

ÜNVAN, Y. A. The effects of “economic crisis” and “financial crisis” searches conducted in google on dollar/TL parity and a causality analysis. **Communications In Statistics - Theory And Methods**, p. 1-12, 17 out. 2019. D.O.I.:
<http://dx.doi.org/10.1080/03610926.2019.1678645>.

URBAN, P. Organizing the Caring Society: Toward a Care Ethical Perspective on Institutions. **Care Ethics, Democratic Citizenship and the State**. Palgrave Macmillan: Charm, 2020, p. 277 – 306.

URPIA, A.G.B.C.; SARTORI, R.; MACHADO, C.P. Practices of knowledge management in organizational processes of town hall of the ASUMEP region: a research agenda. **Gestão & Produção**, v.27, n.4, p. 1 – 20, 2020.

VALE, N.; RIOS, J. R. A. C. Gerenciamento de crise online na campanha “#Artenacaixa” do Oh My Dog. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., Rio de Janeiro, 4 a 7 de set. 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Intercom, 2015.

VALLE, M.R.L.; NASCIMENTO-E-SILVA, D.; SILVA, R.O. **Revista de Gestão e Avaliação Educacional**, v.9, n.18, p. 1 – 17, 2020. D.O.I.:
<http://dx.doi.org/10.5902/2318133840714>

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VERGARA, S. C **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VIGNATI, M. L. **Metáforas e sua representatividade na gestão acadêmica**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019.

VISO, T. B. **Examining transparency in crisis management**. 2013. 65 f. Tese (Doctor in Arts). University Of Miami, Coral Gables, 2013.

WANG, Y. Analysis of the Present Situation of the University Campus Crisis Management in China. **Engineering And Technology Research**, [s.l.], p. 1-4, 2016. Disponível em:
<http://www.dpi-proceedings.com/index.php/dtetr/article/view/3900/3543>. Acesso em: 18 maio 2020.

WITHFIELD, R.N. **Managing institutional risks: a framework**. Tese (Doutorado em Educação). University of Pennsylvania, Pennsylvania, 2003.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAFIROVA, T. J. Strategic decision in the crisis management of enterprises. In: **Wirtschaft und management: theorie und praxis**, 2014, p.161-164. Disponível em: https://conf.at.ua/26.09.2014_Vol.1.pdf#page=95. Acesso em: 12.jun 2020.

ZANELLI, J. C. Ações estratégicas na gestão da Universidade Federal de Santa Catarina: reações dos participantes. **Psicologia & Sociedade**, v. 11, n. 2, p. 151-174, 1999.

APÊNDICE: A – Carta convite aos gestores da UFSC



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA



Prezado (a),

Você está sendo convidado a participar da pesquisa intitulada “**Estratégias para o Gerenciamento de Crises na Universidade**”. Sua colaboração neste estudo é MUITO IMPORTANTE, mas a decisão de participar é VOLUNTÁRIA.

Esta pesquisa tem como objetivo “analisar estratégias organizacionais para o efetivo gerenciamento de crise na universidade”. Garantimos que será mantida a CONFIDENCIALIDADE das informações e o ANONIMATO. Ou seja, o seu nome não será mencionado em qualquer hipótese ou circunstância, mesmo em publicações científicas.

Solicitamos o seu consentimento para a gravação da entrevista que deverá ser realizada pelo Google Meet. O uso deste servirá para o resgate do conteúdo das falas para que posteriormente seja feita a análise, por meio da transcrição. A interrupção da gravação é permitida a qualquer momento da entrevista, caso sinta-se desconfortável ou desista da gravação. Os pesquisadores estabelecem o compromisso em garantir acesso ao conteúdo das transcrições das entrevistas uma vez que estejam prontas; e o sigilo quanto à identificação em qualquer forma de divulgação dos resultados da pesquisa. Ressaltamos que os pesquisadores serão os únicos a ter acesso às informações das entrevistas e tomarão todas as providências necessárias para manter o sigilo, todavia sempre existe a possibilidade, mesmo que remota, da quebra do sigilo involuntário e/ou não intencional, cujas consequências serão tratadas nos termos da lei. Informamos também que os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros e/ou publicados revistas científicas, entretanto mostrarão apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome ou qualquer informação relacionada à sua privacidade.

Em caso de dúvida o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com Professor Pedro Antônio Melo, orientador desta pesquisa, no Programa de Pós-Graduação em Administração

Universitária da UFSC, Departamento de Ciências da Administração, Campus Universitário, Trindade, pelo e-mail: pedro.inpeau@gmail.com.

Obs.: Caso seja de seu interesse receber o resultado da pesquisa, informe seu e-mail ao final do termo de consentimento livre e esclarecido. Agradecemos a atenção e nos colocamos à disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

Dauana Berndt Inácio
Mestranda do PPGAU/UFSC

APÊNDICE B – Termo de consentimento livre e esclarecido

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
UNIVERSITÁRIA

**PESQUISA: Estratégias para o Gerenciamento de Crises na Universidade**

Mestranda: Dauana Berndt Inácio
Orientador: Pedro Antônio de Melo
Coorientador: Daniel Nascimento e Silva

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Concordo em participar da entrevista, respondendo às perguntas que me forem feitas. Afirmando que li e entendi a carta convite e que obtive da pesquisadora todas as informações que julguei necessárias para me sentir esclarecido e optar por livre e espontânea vontade participar da pesquisa.

Nome do participante: _____

Florianópolis, ____ de _____ de 202_.

Assinatura do Sujeito Pesquisado

Deixe aqui seu e-mail caso queira receber o resultado da pesquisa.

APÊNDICE C – Roteiro de entrevista

Procedimento para a entrevista	
Preparação para a entrevista:	No momento da entrevista:
1. Agendar a entrevista por e-mail ou telefone com o entrevistado.	1. Fazer a apresentação da pesquisadora.
2. Solicitar confirmação um dia antes da data agendada para a entrevista.	2. Passar informações gerais quanto a pesquisa: título, objetivo e importância.
3. Verificar a funcionalidade do gravador.	3. Orientar como a entrevista será desenvolvida.
4. Garantir um ambiente favorável para a entrevista.	4. Pedir a autorização para iniciar a gravação.

Perguntas da entrevista	
Perfil do Gestor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há quanto tempo você trabalha na UFSC? 2. Há quanto tempo atua no cargo como Secretário? 3. Qual o seu nível de formação mais alto? Qual a área de formação mais alta? Qual a área de formação da graduação? 4. Já ocupou outros cargos de gestor na universidade? Qual seu tempo de experiência como gestor na universidade? 5. Já participou de algum curso de formação GERENCIAL UNIVERSITÁRIA?
Perguntas	<ol style="list-style-type: none"> 6 O que é crise para você? Como ela ocorre? Por que ocorre? 7. O que você entende por gerenciamento de crise na Universidade? O que é gerenciamento de crise? Como se faz o gerenciamento de crise? Por que tem que ser desse jeito o gerenciamento de crise? 8. A UFSC está preparada para o gerenciamento de crise? Por quê? 9. Você poderia citar alguns exemplos de crises que a UFSC passou? Como foi enfrentada? 10. Com relação às crises citadas por você, a UFSC conseguiu enfrentar? Como? Teve alguma etapa ou ação? Saiu da crise com resultados positivos? 11. A UFSC possui algum protocolo para lidar com a crise?

ANEXO A

Quadro 5 – Lista de Verificação estratégica de gerenciamento de crise

<p>Ações Estratégicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Integrar o gerenciamento de crise aos processos de planejamento estratégico 2. Integrar o gerenciamento de crise às declarações de excelências corporativas 3. Incluir elementos externos no Conselho e nas equipes de gerenciamento de crise 4. Fornecer treinamentos e workshops em gerenciamento de crise 5. Expor os membros da organização às simulações de crise 6. Criar uma diversidade ou portfólio de estratégias de gerenciamento de crise <p>Ações Técnicas e Estruturais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Criar uma equipe de gerenciamento de crise 2. Alocar orçamento ao gerenciamento de crise 3. Estabelecer responsabilidades para a atualização das políticas/manuais para emergências 4. Sistematizar em computador lista de recursos de gerenciamento (por exemplo, capacidade dos funcionários) 5. Definir uma sala de controle para o comando de emergência 6. Garantir a redundância tecnológica para as áreas vitais (por exemplo, sistemas de computador) 7. Estabelecer relacionamentos de trabalho com especialistas externos em gerenciamento de crise <p>Ações de avaliação e Diagnóstico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Realizar auditorias legais e financeiras sobre riscos e responsabilidade civil. 	<ol style="list-style-type: none"> 2- Modificar a cobertura de seguro para atender às contingências do gerenciamento de crise Realizar auditorias de impacto ambiental 3- Priorizar as atividades necessárias para as operações diárias 4- Estabelecer um sistema de monitoramento para sinais antecipados de alarme 5- Estabelecer um sistema de monitoramento para acompanhar as crises passadas ou recentes <p>Ações de Comunicação</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fornecer treinamento para lidar com a mídia em relação ao gerenciamento de crise 2. Melhorar as linhas de comunicação com as comunidades locais 3. Melhorar a comunicação com stakeholders que possam intervir <p>Ações psicológicas e sociais</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- Aumentar a visibilidade do envolvimento da alta gerência com o gerenciamento de crise 2- Melhorar o relacionamento com grupos ativistas 3- Melhorar a comunicação de baixo para cima (incluindo denunciante) 4- Melhorar a comunicação de cima para baixo sobre os programas/responsabilidades relativos ao gerenciamento de crise 5- Fornecer treinamento relativo aos impactos humanos e emocionais das crises 6- Fornecer serviços de suporte psicológico (por exemplo, administração de estresse/ansiedade) 7- Reforçar a memória corporativa simbólica de crises e perigos do passado
--	--

Fonte: PEARSON, MITROFF (1993).