

REFLETINDO SOBRE A RESILIÊNCIA ACADÊMICA: AS COMUNIDADES UNIVERSITÁRIAS PERANTE UMA CRISE PROLONGADA

REPLANTEAMIENTO DE LA RESILIENCIA ACADÉMICA: LAS COMUNIDADES UNIVERSITARIAS ANTE UNA CRISIS PROLONGADA

RETHINKING ACADEMIC RESILIENCE: UNIVERSITY COMMUNITIES IN THE FACE OF A PROLONGED CRISIS



Liudmyla SUKHOIVANENKO¹
e-mail: sukhoivanenko@gnpu.edu.ua



Marta PANAS²
e-mail: panas.marta@gmail.com



Khrystyna KYRYK³
e-mail: kyryk.khrystyna.lviv@gmail.com



Antonina KARNAUKHOVA⁴
e-mail: a.karnaukhova@kubg.edu.ua



Larysa HARASHCHENKO⁵
e-mail: l.harashchenko@kubg.edu.ua

Como referenciar este artigo:

Sukhoivanenko, L., Panas, M., Kyryk, K., Karnaukhova, A., & Harashchenko, L. (2026). Refletindo sobre a resiliência acadêmica: as comunidades universitárias perante uma crise prolongada. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 30(esp2), e026085. <https://doi.org/10.22633/rpge.v30iesp2.21393>



| Submetido em: 15/05/2026

| Revisões requeridas em: 17/05/2026

| Aprovado em: 03/06/2025

| Publicado em: 01/08/2026

Editor: Prof. Dr. Sebastião de Souza Lemes

Editor Adjunto Executivo: Prof. Dr. José Anderson Santos Cruz

¹ Universidade Pedagógica Nacional “Oleksandr Dovzhenko” de Hlukhiv, Hlukhiv – Ucrânia. Doutora em Ciências Pedagógicas, Professora Sênior do Departamento de Ensino de Física, Matemática e Informática, Faculdade de Ciências Naturais e de Ensino de Física e Matemática.

² Universidade Nacional de Medicina Danylo Halytsky de Lviv, Lviv – Ucrânia. Doutora, Professora Associada do Departamento de Microbiologia, Faculdade de Medicina.

³ Universidade Nacional de Medicina Danylo Halytsky de Lviv, Lviv – Ucrânia. Doutora, Professora Associada do Departamento de Anatomia Normal, Faculdade de Medicina.

⁴ Universidade Metropolitana Borys Grinchenko de Kiev, Kiev – Ucrânia. Doutora em Ciências Pedagógicas, Professora do Departamento de Educação Pré-escolar, Faculdade de Formação Pedagógica.

⁵ Universidade Metropolitana de Kiev Borys Grinchenko, Kiev – Ucrânia. Doutora em Ciências Pedagógicas, Professora Associada do Departamento de Educação Pré-escolar, Faculdade de Formação Pedagógica.

RESUMO: Este estudo desenvolve um quadro integrativo de resiliência da comunidade universitária a crises prolongadas, com base na teoria da resiliência organizacional, na teoria da liderança servidora e no quadro de parceria educacional. A pesquisa utiliza síntese teórica e análise conceitual, ilustradas pela experiência das universidades ucranianas em 2022–2024. O modelo proposto possui três níveis, a saber, institucional, comunitário e individual, e quatro fases: antecipação, enfrentamento, adaptação e transformação. As contribuições teóricas do estudo incluem o seguinte: a resiliência paralela é conceituada em termos da capacidade de uma comunidade universitária de operar simultaneamente em várias fases do ciclo de crise no modelo de quatro fases proposto; a liderança servidora é identificada como o mecanismo formador do sistema que garante coerência em todos os níveis do modelo; o constructo de engenhosidade-como-parceria é apresentado, assim como a diferença fundamental entre a parceria compensatória, que restaura recursos perdidos, e a parceria generativa, que cria novas capacidades institucionais.

PALAVRAS-CHAVE: Resiliência acadêmica. Comunidade universitária. Crise prolongada. Ensino superior.

RESUMEN: Este estudio desarrolla un marco integrador de resiliencia de la comunidad universitaria ante crisis prolongadas, basado en la teoría de la resiliencia organizacional, la teoría del liderazgo servicial y el marco de asociación educativa. La investigación emplea síntesis teórica y análisis conceptual, ilustrados por la experiencia de las universidades ucranianas en 2022–2024. El modelo propuesto tiene tres niveles, a saber, institucional, comunitario e individual, y cuatro fases: anticipación, afrontamiento, adaptación y transformación. Las contribuciones teóricas del estudio incluyen lo siguiente: la resiliencia paralela se conceptualiza en términos de la capacidad de una comunidad universitaria para operar simultáneamente en varias fases del ciclo de crisis dentro del modelo de cuatro fases propuesto; el liderazgo servicial se identifica como el mecanismo formador del sistema que garantiza la coherencia en todos los niveles del modelo; se presenta el constructo de la ingeniosidad-como-asociación, así como la diferencia fundamental entre la asociación compensatoria, que restaura los recursos perdidos, y la asociación generativa, que crea nuevas capacidades institucionales.

PALABRAS CLAVE: Resiliencia académica. Comunidad universitaria. Crisis prolongada. Educación superior.

ABSTRACT: This study develops an integrative framework of university community resilience to prolonged crises based on organisational resilience theory, servant leadership theory, and the educational partnership framework. The research employs theoretical synthesis and conceptual analysis, illustrated by the experience of Ukrainian universities in 2022–2024. The proposed model has three levels, namely, institutional, community, and individual, and four phases: anticipation, coping, adaptation, and transformation. The theoretical contributions of the study include the following: parallel resilience is conceptualised in terms of the ability of a university community to operate simultaneously across several phases of the crisis cycle within the proposed four-phase model; servant leadership is identified as the system-forming mechanism that ensures coherence across all levels of the model; the construct of resourcefulness-as-partnership is presented, as is the fundamental difference between compensatory partnership, which restores lost resources, and generative partnership, which creates new institutional capabilities.

KEYWORDS: Academic Resilience. University Community. Prolonged Crisis. Higher Education.

INTRODUÇÃO

A crise prolongada constitui um desafio qualitativamente diferente para as instituições de ensino superior, em comparação com emergências agudas e de curto prazo. Shaya et al. (2022), ao investigarem como as universidades resistiram durante a pandemia, constataram que a qualidade das práticas de governança e a capacidade das comunidades de se auto-organizarem foram os critérios que determinaram sua sobrevivência.

A UNESCO (2024) registra que a guerra reduziu os gastos com ciência na Ucrânia em mais de um terço (38,55%) apenas no primeiro ano, que mais de 10.000 cientistas foram obrigados a deixar suas organizações e que um quinto (21%) das instituições de ensino superior foi fisicamente danificado ou destruído. Essa situação, conforme descrita por Protsyk (2024), constitui um verdadeiro teste de resiliência para todo o sistema ucraniano de ensino superior durante seu processo de integração ao Espaço Europeu de Ensino Superior.

Embora atualmente exista uma quantidade crescente de literatura sobre resiliência universitária, permanecem três lacunas principais. Em primeiro lugar, a maioria dos modelos conceituais de resiliência, como a conhecida conceituação de Duchek (2020), foi elaborada tendo em vista uma crise aguda e relativamente curta e não considera as peculiaridades da incerteza crônica. Em segundo lugar, a resiliência acadêmica é estudada predominantemente no nível individual, como traço psicológico de estudantes ou de profissionais acadêmicos; o aspecto comunitário, no qual se desenvolvem valores, confiança e identidade coletiva, permanece teoricamente pouco explorado. Em terceiro lugar, o contexto de conflito armado também está muito pouco representado na literatura internacional: Błaszczyk et al. (2025) afirmam estar entre os primeiros a documentar de maneira sistemática as práticas adaptativas das universidades ucranianas em tempos de guerra. Hill-Berry e Burris-Melville (2025) apontam uma lacuna paralela: a ausência de modelos teóricos integrativos que articulem liderança, comunidade e capacidade de mobilizar recursos em uma única estrutura conceitual.

Com base nessas lacunas, o objetivo deste artigo é desenvolver uma estrutura conceitual integrativa para analisar a resiliência acadêmica em comunidades universitárias sob condições de crise prolongada, com atenção particular à experiência do ensino superior ucraniano entre 2022 e 2024. O artigo aborda a resiliência não como um traço psicológico isolado nem como um conjunto de medidas emergenciais, mas como um processo educacional e organizacional multinível que conecta governança institucional, solidariedade comunitária, agência individual e parcerias externas.

Para alcançar esse objetivo, o estudo combina revisão direcionada da literatura, análise conceitual e síntese teórica. A teoria da resiliência organizacional, a teoria da liderança servidora, a noção da universidade como comunidade e o referencial de parceria educacional são articulados para construir um modelo de três níveis — institucional, comunitário e individual — e um ciclo de crise de quatro fases — antecipação, enfrentamento, adaptação e transformação. A análise é ilustrada por estudos e relatórios sobre universidades ucranianas em tempos de guerra, que permitem examinar como a resiliência é sustentada por meio da liderança, da confiança, da digitalização, da integridade acadêmica e de parcerias compensatórias ou generativas.

REVISÃO DE LITERATURA

O referencial teórico da pesquisa está estruturado em cinco núcleos conceituais: resiliência acadêmica, liderança servidora, digitalização da educação, integridade acadêmica e responsabilidade social universitária e parceria. Hill-Berry e Burris-Melville (2025) definem liderança, capacidade de mobilizar recursos e comunidade como três dimensões ainda pouco integradas da resiliência universitária em contextos de crise, enquanto Hollands et al. (2024) destacam o papel da cultura de confiança e da liderança distribuída. Trevisan et al. (2024) e Nguyen e Tuamsuk (2024) abordam a digitalização e a integridade acadêmica. A parceria foi introduzida como o quinto núcleo com base em dados da OECD (2022, 2023), segundo os quais a colaboração externa foi a prática central para compensar a perda de recursos internos nas instituições ucranianas de ensino superior entre 2022 e 2024.

Hollands et al. (2024) determinaram que a resiliência organizacional não é uma propriedade fixa, mas um processo dinâmico criado pela interação entre processos antecipatórios, adaptativos e de aprendizagem. Bartusevičienė et al. (2021) mostraram que as instituições que preservaram a continuidade acadêmica dependeram principalmente das relações sociais já existentes na comunidade. Kurapov et al. (2026) registraram níveis elevados de ansiedade e esgotamento, mas também relataram que o sentimento de pertencimento à universidade permaneceu como fator estabilizador.

Adams et al. (2025) constataram que quase todos os estudos existentes sobre liderança servidora no ensino superior foram realizados em condições de estabilidade e que praticamente não existem pesquisas sobre o papel da liderança servidora em cenários de crise, especialmente em situações de conflito armado.

Trevisan et al. (2024) estabeleceram que a digitalização é cada vez mais compreendida não apenas como transformação tecnológica, mas também como transformação organizacional e cultural. Hashim et al. (2022) demonstram que a transformação digital sustentável deve ser combinada à responsabilidade social e à resiliência universitária, advertindo que a digitalização sem um referencial valorativo tende a comprometer a integridade acadêmica em períodos de crise.

Nguyen e Tuamsuk (2024) determinaram que a educação on-line tem sido uma das variáveis de risco para a honestidade acadêmica. Segundo Lavrysh et al. (2022), a manutenção dos padrões acadêmicos em um contexto de caos foi percebida pelos acadêmicos ucranianos como uma escolha ética deliberada e uma forma de resistência institucional.

Quanto à responsabilidade social e à parceria, a OECD (2023) observa que as universidades que mantêm uma missão social ativa durante a crise tendem a apresentar melhores indicadores tanto de resiliência operacional quanto de legitimidade social.

MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo teórico baseado na combinação de quatro métodos científicos.

A revisão direcionada da literatura foi utilizada para construir a base de fontes. A busca em bases de dados com revisão por pares — Scopus e Web of Science — concentrou-se nos seguintes descritores principais: resiliência acadêmica, liderança servidora no ensino superior, comunidade universitária, crise prolongada, digitalização da educação, integridade acadêmica e ambientes de aprendizagem com capacidade de mobilização de recursos. Os resultados da busca foram limitados ao período de 2018 a 2025. A análise utilizou 28 fontes revisadas por pares e relatórios analíticos da UNESCO (2024), OECD (2022, 2023) e UNICEF (2023) como principais fontes de dados sobre a situação do ensino superior ucraniano durante a guerra.

A análise conceitual foi empregada para esclarecer os limites e as relações entre alguns constructos centrais: resiliência e sustentabilidade, liderança servidora e liderança transformacional, e comunidade e organização. Isso assegurou a consistência interna do modelo proposto e evitou sobreposições conceituais características da literatura disponível.

A síntese teórica permitiu incorporar quatro tradições conceituais — a teoria da liderança servidora (Eva et al., 2019), a teoria da resiliência organizacional (Williams et al., 2017; Duchek, 2020), a filosofia da universidade como comunidade (Tierney & Lanford, 2018) e a ideia de ambientes de aprendizagem com capacidade de mobilização de recursos — em um

modelo unificado de três níveis e quatro fases, no qual são explicitamente estabelecidas relações causais entre os constructos.

A validade heurística do modelo foi testada por meio de análise conceitual comparativa, relacionando a lógica estrutural do modelo a publicações sobre a prática das universidades ucranianas entre 2022 e 2024 (Khilkovska et al., 2025; Kurapov et al., 2026; Lavrysh et al., 2022; Protsyk, 2024). Essas fontes não constituem uma base empírica em sentido metodológico estrito, mas apenas ilustrações conceituais.

A base informacional do estudo inclui 28 artigos revisados por pares indexados na Scopus e na Web of Science, quatro relatórios analíticos de organizações internacionais – UNESCO, OECD e UNICEF –, um capítulo de monografia e publicações de pesquisa que descrevem a experiência de universidades ucranianas em contexto de conflito armado.

RESULTADOS

Um modelo de resiliência acadêmica integrativa da comunidade universitária

O modelo baseia-se em três tradições conceituais complementares. Em primeiro lugar, Williams et al. (2017) propuseram o conceito de resiliência organizacional como processo dinâmico que envolve três etapas consecutivas: antecipação, enfrentamento e adaptação. Esse raciocínio trifásico foi aplicado ao nível universitário e ampliado com uma quarta etapa — transformação —, própria de uma instituição que não funciona sob condições de choque de curto prazo, mas de crise prolongada. Em segundo lugar, com base em 55 entrevistas em profundidade com dirigentes de instituições de ensino superior dos Estados Unidos durante a pandemia de covid-19, Liu et al. (2022) mostraram que a capacidade dos líderes de manter consenso valorativo na comunidade diante do colapso das estruturas externas de apoio constitui o mecanismo central da resiliência institucional. Em terceiro lugar, a comparação das estratégias de universidades ucranianas durante o conflito armado, examinada por Khilkovska et al. (2025), revelou que a unidade de funcionamento institucional era significativamente maior quando a governança se caracterizava pela liderança distribuída associada a uma missão claramente formulada do que quando a gestão era estritamente centralizada.

A Tabela 1 demonstra a lógica estrutural do modelo: cada nível — institucional, comunitário e individual — possui seus próprios mecanismos de resiliência, embora os três níveis sejam interdependentes e atuem conjuntamente como um sistema integrado.

Tabela 1.*Modelo de três níveis da resiliência acadêmica integrativa da comunidade universitária*

Nível	Atores principais	Mecanismos de resiliência	Indicadores
Institucional	Faculdades, departamentos, associações estudantis	Estratégia de liderança de serviço; infraestrutura digital; protocolos de crise	Continuidade do processo educacional; preservação da integridade acadêmica
Comunidade	Corpo docente, alunos, administradores	Consenso de valores; comunicação horizontal; parceria interinstitucional	Nível de confiança dentro da comunidade; atividade das redes de parceria
Individual	Faculdades, departamentos, associações estudantis	Resiliência psicológica; competência digital; auto-organização	Desempenho acadêmico; preservação da identidade profissional

Nota. Elaborado pelos autores com base em Williams et al. (2017), Liu et al. (2022) e Khilkovska et al. (2025).

No nível institucional, o conceito de resiliência manifesta-se na capacidade da liderança universitária de tomar decisões operacionais em condições de incerteza sem perder a transparência da comunicação com a comunidade (Khilkovska et al., 2025).

Esse achado pode ser confirmado por Khilkovska et al. (2025): entre 2022 e 2024, as universidades ucranianas foram obrigadas, simultaneamente, a evacuar estudantes, migrar para a educação a distância e criar novos programas educacionais; isto é, precisaram antecipar, enfrentar e transformar ao mesmo tempo. Diferentemente da gestão diretiva, a liderança servidora permite esse funcionamento paralelo, pois não concentra a responsabilidade em um único centro decisório, mas a compartilha entre os membros da comunidade (Liu et al., 2022).

A lógica estrutural do modelo encontra respaldo empírico na experiência das universidades ucranianas entre 2022 e 2024. Com uma queda de 38,55% nos gastos com ciência e a destruição física de 21% das instituições de ensino superior, conforme documentado pela UNESCO (2024), a maioria das universidades ainda conseguiu manter o ano acadêmico, o que sugere que a resiliência institucional foi função de recursos imateriais, e não de reservas materiais. Kurapov et al. (2026) observam níveis elevados de ansiedade e esgotamento entre profissionais e estudantes, acompanhados de um sentimento estável de pertencimento institucional, o que representa os mecanismos compensatórios do nível comunitário previstos no modelo. Um exemplo adicional do nível de estresse no plano individual é apresentado pelos resultados do PISA 2022 (UNICEF Ukraine, 2023), nos quais a Ucrânia ocupa o segundo lugar entre 42 países participantes no indicador de resiliência estudantil ao estresse.

Liderança servidora como fator estruturante da resiliência acadêmica

Segundo Eva et al. (2019), a ideia de liderança servidora, tal como conceituada em sua revisão sistemática da área, caracteriza-se por um foco constante nas necessidades dos

seguidores, e não nas exigências da posição de autoridade. Essas dimensões tornam-se funcionalmente essenciais em situações de incerteza e crise, nas quais o enfraquecimento das estruturas formais de liderança faz com que os líderes dependam da confiança nas relações, e não da hierarquia.

Aplicando-se essa perspectiva ao caso ucraniano, Savrasova-Viun et al. (2025) demonstram que a liderança servidora, como fator de desenvolvimento comunitário sustentável, pode produzir três efeitos interligados: consolidação da identidade coletiva com base em valores compartilhados, mobilização da agência distribuída entre os membros da comunidade e estabelecimento do que os autores denominam resiliência relacional.

Com base nessas duas contribuições teóricas, a Tabela 2 apresenta um estudo comparativo das dimensões da liderança servidora e de suas funções no modelo proposto de resiliência acadêmica integrativa.

Tabela 2.

Dimensões da liderança servidora e suas funções no modelo de resiliência acadêmica integrativa

Dimensão da liderança servidora	Função em condições de crise	Nível do modelo de resiliência
Capacitar e desenvolver outras pessoas	Promove a tomada de decisão distribuída; reduz a dependência de uma autoridade centralizada	Institucional / Comunitário
Humildade	Mantém a segurança psicológica dentro da comunidade; evita a paralisia da liderança	Comunitário / Individual
Autenticidade	Mantém a confiança e valoriza o consenso em condições de incerteza	Todos os níveis
Aceitação interpessoal	Apoia a resiliência psicológica dos funcionários e alunos	Individual / Comunitário
Oferecer orientação	Preserva a clareza da missão institucional durante perturbações estruturais	Institucional
Administração responsável	Protege as normas acadêmicas e éticas compartilhadas	Institucional / Comunitário
Criar valor para a comunidade	Promove redes de parceria; fortalece a responsabilidade social	Comunitário / Institucional

Nota. Dimensões da liderança servidora adaptadas de Eva et al. (2019); análise funcional elaborada pelos autores em relação ao modelo de resiliência de três níveis.

Savrasova-Viun et al. (2025) sustentam empiricamente essa lógica específica ao demonstrarem que líderes comunitários em contextos institucionais ucranianos que apresentaram comportamentos de liderança servidora no período agudo após o conflito foram muito mais bem-sucedidos na manutenção do funcionamento coletivo do que aqueles que passaram a adotar estilos de liderança diretivos ou transacionais.

Esse achado sustenta a afirmação central do modelo: a liderança servidora não constitui apenas um valor adicional da boa gestão de crises, mas o elemento indispensável de

estruturação do sistema que determinará se uma comunidade universitária sairá de uma crise prolongada transformada ou apenas reduzida.

Capacidade de mobilizar recursos por meio de parcerias como mecanismo de resiliência acadêmica

Quando uma crise faz com que a universidade esgote seus recursos internos — financeiros, humanos e de infraestrutura —, o único mecanismo disponível para manter a funcionalidade institucional é a produção ativa de recursos externos por meio de parcerias. A OECD (2022) observa que a invasão em grande escala da Ucrânia pela Rússia provocou uma ruptura drástica no ensino superior: as universidades perderam simultaneamente infraestrutura física, estudantes e profissionais deslocados e fontes internas de financiamento. As instituições ucranianas de ensino superior construíram resiliência por meio da criação ativa de uma rede de colaboração externa: expansão em massa de acordos acadêmicos com universidades europeias, mobilização de financiamento internacional por meio de programas de subsídios da União Europeia e disponibilização gratuita de plataformas digitais de aprendizagem por empresas internacionais de tecnologia (OECD, 2022).

Ao mesmo tempo, a Ucrânia ficou em segundo lugar entre 42 países no indicador do PISA referente à resistência dos estudantes ao estresse. O próprio fato de essa avaliação ter sido realizada constitui uma evidência direta de capacidade de mobilizar recursos por meio de parcerias (UNICEF Ukraine, 2023).

Kravets e Slobodianyuk (2024) mostram que a parceria na educação não consiste em uma simples distribuição de recursos, mas em um processo produtivo que gera novas possibilidades educacionais: a colaboração de longo prazo cria novos materiais educacionais em coautoria, competências profissionais compartilhadas e redes institucionais de confiança que permanecem ativas mesmo após o encerramento de um determinado projeto.

Com base nessas três fontes, a Tabela 3 apresenta uma tipologia das formas de parceria e de seu papel na resiliência acadêmica nos diferentes níveis do modelo proposto. A distinção entre parceria compensatória e parceria generativa segue a lógica conceitual de Evenseth et al. (2022), que diferenciam a resiliência reativa, voltada à restauração do que foi perdido, da resiliência proativa, que forma novas capacidades organizacionais.

Tabela 3.*Tipologia das formas de parceria e de suas contribuições para a resiliência acadêmica*

Tipo de parceria	Parceiros principais	Recursos gerados	Modelo de níveis de resiliência	Exemplo do contexto ucraniano
Parceria de mobilidade acadêmica	Universidades estrangeiras, redes europeias	Capital humano; transferência de conhecimento	Institucional / Individual	Programas de graduação conjuntos; intercâmbio de professores e alunos durante o deslocamento
Parceria de pesquisa	Organizações internacionais de pesquisa, fundações	Recursos financeiros; continuidade científica	Institucional	Continuação de projetos de pesquisa por meio de bolsas internacionais
Parceria de infraestrutura digital	Organizações de tecnologia educacional (<i>EdTech</i>), empresas de TI	Recursos tecnológicos; acesso à plataforma	Institucional / Comunitário	Acesso gratuito a sistemas de gestão de aprendizagem; doação de equipamentos
Parceria cívica	ONGs, organizações comunitárias, autoridades locais	Apoio psicológico; recursos logísticos	Comunitário / Individual	Programas de assistência social aos alunos; apoio à hospedagem e realocação
Parceria de políticas públicas	OCDE, UNESCO, instituições da UE	Estruturas normativas; legitimidade	Institucional	Alinhamento com os padrões do Espaço Europeu de Ensino Superior (EHEA); garantia de qualidade internacional

Nota. Elaborado pelos autores com base em OECD (2022), UNICEF Ukraine (2023) e Kravets e Slobodanyuk (2024).

A Tabela 3 mostra que a parceria cria formas qualitativamente novas de recursos, de acordo com o parceiro e com o nível do modelo de resiliência no qual atua. É importante destacar que nenhum tipo de parceria é suficiente por si só: parcerias de mobilidade acadêmica podem recompor o capital humano, mas não oferecem o apoio psicológico proporcionado pelas parcerias cívicas, enquanto parcerias de políticas públicas podem gerar legitimidade normativa, mas não conseguem atender às necessidades de infraestrutura tecnológica de instituições afetadas.

Outra contribuição teórica desta seção é a distinção entre parceria compensatória e parceria generativa. Kravets e Slobodanyuk (2024) mostram que a parceria generativa é mais duradoura e produz maior resiliência de longo prazo do que a compensatória, exatamente porque é capaz de transformar a instituição, e não apenas restaurá-la à condição anterior à crise.

A combinação dos três componentes do modelo — resiliência acadêmica integrativa, liderança servidora como fator estruturante e capacidade de mobilização de recursos por meio de parcerias — compõe uma estrutura teórica orgânica que abrange tanto o aspecto estrutural quanto o relacional da resiliência das comunidades universitárias em contextos de crise prolongada.

DISCUSSÃO

O modelo trifásico de Williams et al. (2017) é ampliado pela introdução de uma fase de transformação. O conceito de resiliência paralela também responde a uma lacuna não reconhecida por outros referenciais. Riggio e Newstead (2023) observam que um líder eficaz em situações de crise deve ser capaz de sustentar múltiplos horizontes estratégicos simultaneamente, o que comprova explicitamente a racionalidade da resiliência paralela.

Tierney e Lanford (2018) desenvolvem o argumento convincente de que a cultura universitária não é uma consequência, mas o núcleo da maneira como os membros da comunidade percebem os acontecimentos da crise, compartilham responsabilidades e mobilizam valores para tomar decisões em situações de incerteza. Universidades consolidadas que demonstram elevada resiliência não são necessariamente aquelas que possuem melhores planos de resposta a crises, mas aquelas cuja cultura funciona como infraestrutura de resiliência (Tierney & Lanford, 2018).

Uma revisão sistemática em larga escala e uma análise de redes da literatura sobre liderança servidora, realizadas por Canavesi e Minelli (2022), determinaram que esse estilo de liderança está sistematicamente associado a níveis mais elevados de confiança organizacional, segurança psicológica e disposição para a mudança — precisamente as qualidades que mais faltam em situações de crise. De modo significativo, Canavesi e Minelli (2022) relatam a ausência de pesquisas que testem o papel da liderança servidora no contexto de crises institucionais, lacuna que o presente estudo procura preencher ao incorporar esse constructo ao modelo acadêmico de resiliência. Conforme demonstrado por Riggio e Newstead (2023), a liderança transacional, eficaz em contextos estáveis, torna-se ineficaz em situações de crise em razão da destruição das estruturas de troca nas quais se baseia, enquanto a liderança servidora reverte esse processo ao ajustar a resposta institucional às demandas da comunidade, mostrando-se muito mais resiliente diante de crises prolongadas.

Evenseth et al. (2022) mostram que a resiliência organizacional construída com base em mecanismos reativos é mais suscetível a crises futuras do que aquela desenvolvida por meio da aprendizagem organizacional proativa. Esse achado possui uma consequência prática direta para as políticas universitárias de crise: os investimentos em parcerias generativas devem ser compreendidos não como gastos de períodos emergenciais, mas como investimentos na resiliência institucional de longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi desenvolver uma estrutura integrativa para compreender a resiliência acadêmica em comunidades universitárias durante crises prolongadas. Esse objetivo foi alcançado por meio da articulação entre resiliência organizacional, liderança servidora, comunidade universitária e parceria educacional em um único modelo analítico. A estrutura proposta esclarece que a resiliência acadêmica não se limita à manutenção das aulas durante períodos de interrupção; ela se refere à capacidade da comunidade universitária de preservar sua missão educacional, a integridade acadêmica, a confiança interna e a capacidade de transformação enquanto atua sob incerteza persistente.

A análise mostra que a resiliência depende da interação de três níveis: o nível institucional, no qual se organizam a governança, a infraestrutura digital, os protocolos de crise e a tomada de decisões estratégicas; o nível comunitário, no qual o consenso valorativo, a comunicação horizontal e as redes de parceria sustentam o funcionamento coletivo; e o nível individual, no qual estudantes, profissionais acadêmicos e administradores mobilizam resiliência psicológica, competência digital e auto-organização. Em crises prolongadas, esses níveis não funcionam de maneira sequencial nem independente. Sua ativação simultânea explica o conceito de resiliência paralela, compreendida como a capacidade de uma comunidade universitária de antecipar, enfrentar, adaptar-se e transformar-se ao mesmo tempo.

A liderança servidora emerge como o mecanismo central que conecta esses níveis e fases. Sua importância reside na produção de recursos relacionais, como confiança, apoio mútuo, responsabilidade compartilhada e clareza de missão, especialmente necessários quando as estruturas formais e os recursos materiais estão fragilizados. Nesse sentido, a liderança não é tratada como uma função meramente administrativa, mas como uma prática pedagógica e organizacional que sustenta a comunidade e lhe permite continuar aprendendo, ensinando, pesquisando e tomando decisões em condições de crise.

O estudo também indica que a parceria não é um fator secundário ou externo, mas uma das principais formas pelas quais as universidades permanecem academicamente funcionais durante crises prolongadas. As parcerias compensatórias restauram recursos perdidos, como infraestrutura, oportunidades de mobilidade, acesso tecnológico e apoio financeiro. As parcerias generativas vão além, criando novas capacidades institucionais, incluindo programas compartilhados, redes internacionais de pesquisa, ambientes digitais inovadores e novos padrões de cooperação acadêmica. A dimensão comunitária, presente em todo o modelo, não constitui, portanto, uma variável adicional: ela é o espaço no qual liderança, capacidade de

mobilização de recursos, digitalização e integridade acadêmica adquirem significado educacional.

A implicação prática do modelo é que dirigentes universitários e formuladores de políticas educacionais podem utilizá-lo para diagnosticar vulnerabilidades institucionais, organizar estratégias de crise, avaliar programas de parceria e elaborar políticas de apoio que ultrapassem o financiamento emergencial. Ao mesmo tempo, o estudo é limitado por seu delineamento teórico e conceitual, uma vez que a experiência ucraniana é utilizada como caso ilustrativo, e não como base para uma validação empírica completa. Pesquisas futuras devem testar o modelo em diferentes contextos institucionais, comparar universidades afetadas por distintos tipos de crise e examinar como o fator comunitário contribui para a continuidade educacional de longo prazo, a transformação institucional e a qualidade acadêmica.

REFERÊNCIAS

- Adams, D., Feng, X., & Omar, I. M. (2025). Review of the knowledge base of servant leadership in higher education research, 1998 to 2023. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 47(6), 629–648. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2025.2470747>
- Bartusevičienė, I., Pazaver, A., & Kitada, M. (2021). Building a resilient university: Ensuring academic continuity—Transition from face-to-face to online in the COVID-19 pandemic. *WMU Journal of Maritime Affairs*, 20, 151–172. <https://doi.org/10.1007/s13437-021-00239-x>
- Błaszczuk, M., Kovalisko, N., Pieńkowski, P., Pachkovskyy, Y., & Ryniejska-Kiełdanowicz, M. (2025). Coping with adversity: Mechanisms of resilience in Ukrainian universities during the Russian-Ukrainian War—A perspective from Lviv University students. *Higher Education*, 91, 1991–2010. <https://doi.org/10.1007/s10734-025-01506-z>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 267–289. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building organizational resilience through organizational learning: A systematic review. *Frontiers in Communication*, 7, Article 837386. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>
- Hashim, M. M., Tlemsani, I., & Matthews, R. D. (2022). A sustainable university: Digital transformation and beyond. *Education and Information Technologies*, 27, 8961–8996. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-10968-y>
- Hill-Berry, N. P., & Burris-Melville, T. S. (2025). When the going gets tough: Educational leadership and resilience in times of crises. *Power and Education*, 17(2), 216–240. <https://doi.org/10.1177/17577438241297242>
- Hollands, L., Haensse, L., & Lin-Hi, N. (2024). The how and why of organizational resilience: A mixed-methods study on facilitators and consequences of organizational resilience throughout a crisis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(3), 449–493. <https://doi.org/10.1177/00218863231165785>
- Khilkovska, A., Molodcha, N., Stepanov, V., & Shmakova, L. (2025). University resilience strategy in conditions of armed conflict. *Pedagogical Academy: Scientific Notes*, 1–21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16849641>

- Kravets, S. H., & Slobodianyuk, O. (2024). Development of partnership in vocational education based on project activities. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Pedagogy*, 18(35), 1–18. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-18\(35\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0255-18(35)-17)
- Kurapov, A., Pavlenko, V., Drozdov, A., Korchakova, N., & Pavlova, I. (2026). Impact of war on Ukrainian university students and personnel: Repeated cross-sectional study. *Journal of Loss and Trauma*, 31(3–4), 483–499. <https://doi.org/10.1080/15325024.2024.2433990>
- Lavrysh, Y., Lytovchenko, I., Lukianenko, V., & Golub, T. (2022). Teaching during the wartime: Experience from Ukraine. *Educational Philosophy and Theory*, 57(3), 197–204. <https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2098714>
- Liu, B. F., Shi, D., Lim, J. R., Islam, K., Edwards, A. L., & Seeger, M. (2022). When crises hit home: How U.S. higher education leaders navigate values during uncertain times. *Journal of Business Ethics*, 179, 353–368. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04820-5>
- Nguyen, L. T., & Tuamsuk, K. (2024). Unveiling scientific integrity in scholarly publications: A bibliometric approach. *International Journal for Educational Integrity*, 20, Article 16. <https://doi.org/10.1007/s40979-024-00164-5>
- OECD. (2022). *Administrative service delivery during wartime: OECD policy responses on the impacts of the war in Ukraine*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/23d5a973-en>
- OECD. (2023). *Education at a glance 2023: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
- Protsyk, H. (2024). Higher education amid the war: A resilience test for Ukraine's integration into the European Higher Education Area. In M. Rabinovych & A. Pintsch (Eds.), *Ukraine's thorny path to the EU* (pp. 279–310). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69154-6_12
- Riggio, R. E., & Newstead, T. (2023). Crisis leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 201–224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-044838>
- Savrasova-Viun, T. O., Polishchuk, T. I., & Rudenko, V. S. (2025). Servant leadership as a factor of sustainable community development. *Science and Technology Today*, 54(13), 1435–1446.
- Shaya, N., Abukhait, R., Madani, R., & Khattak, M. N. (2022). Organizational resilience of higher education institutions: An empirical study during COVID-19 pandemic. *Higher Education Policy*, 36, 529–555. <https://doi.org/10.1057/s41307-022-00272-2>
- Tierney, W. G., & Lanford, M. (2018). Institutional culture in higher education. In P. N. Teixeira & J.-C. Shin (Eds.), *Encyclopedia of international higher education systems and institutions* (pp. 1–9). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1_544-1
- Trevisan, L. V., Eustachio, J. H. P. P., Dias, B. G., Leal Filho, W., & Pedrozo, E. Á. (2024). Digital transformation towards sustainability in higher education: State-of-the-art and

future research insights. *Environment, Development and Sustainability*, 26, 2789–2810. <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02874-7>

UNESCO. (2024). *Analysis of war damage to the Ukrainian science sector and its consequences*. UNESCO Institute for Statistics. <https://ukrainet.eu/2024/03/12/unesco-report/>

UNICEF Ukraine. (2023). *Education survey reveals impact of war on Ukraine's students: PISA 2022 results*. UNICEF. <https://www.unicef.org/ukraine/en/press-releases/international-education-quality-research>

Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2). <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>

CRediT Author Statement

- ☐ **Reconhecimentos:** Não se aplica.
 - ☐ **Financiamento:** O desenvolvimento desta pesquisa não recebeu apoio financeiro de nenhuma agência de fomento.
 - ☐ **Conflitos de interesse:** Não se aplica.
 - ☐ **Aprovação ética:** Não se aplica.
 - ☐ **Disponibilidade de dados e materiais:** As fontes de dados estão disponíveis publicamente nos respectivos *sites*.
 - ☐ **Contribuições dos autores:** Liudmyla Sukhoivanenko: Conceituação, supervisão, referencial teórico, preparação do manuscrito. Marta Panas: Revisão da literatura, delineamento metodológico, análise de dados. Khrystyna Kyryk: Coleta de dados, análise, revisão do manuscrito. Antonina Karnaukhova: Especialização pedagógica, revisão crítica, visualização de materiais educacionais. Larysa Harashchenko: Coleta de dados, análise, visualização de materiais educacionais.
-

Processamento e editoração: Editora Ibero-Americana de Educação
Revisão, formatação, normalização e tradução

