

Resiliência Financeira Governamental: Efeitos da Crise Pandêmica da Covid-19 em uma Instituição de Ensino Federal

Aleff dos Santos Santana

Universidade Federal do Pará

E-mail: aleffsantana.pesquisa@gmail.com

Amanda Brenda Rodrigues de Souza

Universidade Federal do Pará

E-mail: amandabrenrs@gmail.com

Leticia Sarmiento Soares

Universidade Federal do Pará

E-mail: leticiasarmentosoares@gmail.com

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo analisar as respostas da administração de uma instituição de ensino federal quanto ao enfrentamento da crise financeira da pandemia da Covid-19. Para alcançar sua finalidade, esta pesquisa aplicou a metodologia do estudo de caso único com enfoque holístico. Os dados foram coletados por meio de entrevista com o Pró-reitor de Administração e, complementarmente, através de documentos disponibilizados (via lei de acesso à informação). Os resultados apontam que, embora a instituição não apresente um plano específico de combate e gerenciamento de crises, esta desenvolveu estratégias para amenizar os impactos financeiros decorrentes da situação adversa ocasionada pelo novo corona vírus. Contudo, com a limitação de recursos, fez-se necessário rever as prioridades de execução orçamentária. Portanto, a contribuição deste trabalho está na evidência de práticas administrativas, no caso individual de uma instituição de ensino, com intuito de gerar resiliência financeira governamental.

Palavras-chave: Resiliência Financeira. Resiliência Governamental. Crise Pandêmica. Educação Superior.

1. INTRODUÇÃO

A crise pandêmica da Covid-19 vem afetando diversas organizações e setores da economia (CASTRO *et al.*, 2020; MATTEI e HEINEN, 2020). Além das consequências no setor privado (MATTEI e HEINEN, 2020), os reflexos negativos de eventos adversos são grandes desafios para o setor público, principalmente pelo fato de serem imprevisíveis (SALITERER, JONES e STECCOLINI, 2017).

Mas, estudos têm apontado que países que passam por catástrofes naturais e econômicas, apesar de serem situações as quais fogem de qualquer preparação, conseguem se manter durante essas recessões por meio da resiliência financeira (BARBERA *et al.*, 2017; SALITERER, JONES e STECCOLINI, 2017; BARBERA, GUARINI, STECCOLINI, 2016).

Essa resiliência financeira é a capacidade de superação de crises pelas organizações (DAVOUDI, 2012; PIKE, DAWLEY e TOMANEY, 2010). No setor público, a resiliência demanda planejamento eficiente dos formuladores de políticas públicas para inserir técnicas de gerenciamento de crises (DAVIES, 2011). Pois os impactos financeiros das adversidades têm efeitos contínuos nas finanças públicas dos Estados (PADOVANI, DU BOYS, MONTI, 2017).

A frequência com que as crises afetam a sociedade e as organizações públicas e privadas têm exigido a necessidade de um aumento no nível de adaptação e elaboração de ferramentas proporcionais a esses acontecimentos de desequilíbrio financeiro (PIKE, DAWLEY e TOMANEY, 2010).

Assim, a demanda da literatura requer das pesquisas sobre esse fenômeno elementos que englobem a relação entre gestão pública e caracterizadas teóricas das organizações (ANDREWS, BOYNE e WALKER, 2012; MEIER, O'TOOLE e HICKLIN, 2010; O'TOOLE e MEIER, 2010; BOYNE e MEIER, 2009; MEIER e O'TOOLE, 2009). Focando na capacidade de resposta das organizações para os períodos de recessão (BOYNE e MEIER, 2009), bem como nos suportes oferecidos pelos elaboradores de políticas à gestão de crise e recuperação de desastres (BOIN e HART, 2010).

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo analisar as respostas da administração de uma instituição de ensino federal quanto ao enfrentamento da crise financeira da pandemia da Covid-19. A metodologia utilizada foi do estudo de caso único com enfoque holístico. Os dados foram coletados por meio de entrevista com o Pró-reitor de Administração (PROAD) da organização investigada. Por mais, também foram usadas fontes complementares de dados, como documentos disponibilizados pela referida instituição.

Isto posto, ressalta-se que esta pesquisa contribui atendendo a necessidade de exploração empírica apontada pela literatura, evidenciando a resiliência financeira de uma organização do poder executivo federal, revelando seus padrões e estratégias estabelecidas pela instituição de educação na superação da crise pandêmica da covid-19. Ainda, seus resultados podem ser aplicados por outras instituições para a compreensão, precaução e superação de impasses provocados pelo fenômeno investigado ou eventos semelhantes.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A palavra resiliência tem diversas definições, pois corresponde a uma construção de vários conceitos que perpassa por diferentes áreas de conhecimento, como a física, a psicologia, a ecologia, o gerenciamento de crises, a administração pública e afins (CUTTER, 2016; BOIN, COMFORT e DEMCHAK, 2010). Originou-se na física onde abordou um estudo sobre resistências dos materiais, mostrando como o material se comporta ao receber uma energia de mutação e como este retorna ao seu estado original (TIMOSHENKO, 1953).

Outra abordagem sobre resiliência se encontra na psicologia, ressaltando a capacidade do ser humano em se reinventar positivamente em tempos de crises. A exemplo disso, Luthar (1993), em 1970, elaborou um estudo empírico com um grupo de crianças expostas aos mesmos riscos sociais. O estudo consistiu em observar como elas se posicionam diante das adversidades, a forma como assumem condutas e superam obstáculos com autonomia.

A partir disso houve uma constatação que uma parte se adaptava de forma mais positiva que as demais. Descobrimos que resiliência é um traço pertinente à capacidade de o ser humano desenvolver proteção (LUTHAR, 1993). Ou seja, são fatores que o afetam positivamente e que o forcem a se proteger de situações adversas. Traços esses que podem ser trabalhados em qualquer pessoa (LUTHAR, 1993).

Por outro lado, o conceito voltado para o gerenciamento de crises emergenciais, causadas por impactos ambientais, são pautadas sobre o trabalho do ecologista Holling (1973). Ele a define como medida de capacidade ecológica para absorver alterações de estado, direção e parâmetro. De forma geral, resiliência é a capacidade de aprender e dar resultados em meio à crise (WILDAVSKY, 1988).

Segundo Slap (2001), amplos conceitos mostram que a resiliência é uma característica muito usual em qualquer área de conhecimento. Pois, segundo este autor, a ciência está em constante transformação. Assim, por não ser absoluta, em muitos momentos sofre desafios, onde a resiliência funciona como amortecedor de impactos influenciando o seu resultado, gerando continuidade para o desenvolvimento das ciências (SLAP, 2001).

Na sociedade contemporânea as mudanças estão ocorrendo de forma rápida e constante, exigindo grandes esforços de adaptação, tornando assim o conceito de resiliência mais eficaz e necessário para a atualidade, sobretudo para as finanças (BOIN e LODGE, 2016).

A resiliência financeira está atrelada a como as organizações conseguem lidar com as crises e os impactos que causam, bem como sua capacidade evolutiva (DAVOUDI, 2012; PIKE, DAWLEY e TOMANEY, 2010; HAMEL e VALIKANGAS, 2003). Conforme Sutcliffe e Vogues (2003), a resiliência também é uma oportunidade de aumentar a capacidade de antecipação por meio de experiências passadas.

A ampla literatura mostra que as comunidades também podem desenvolver resiliência financeira através de suas respostas a crise as quais fortalecem as relações humanas e a geração de recursos mesmo diante de rupturas. Primeiro, esses grupos aprendem a conviver diante de incertezas e criam capacidade de prosperar por meio de aprendizado, ação coletiva e engajamento dos recursos da comunidade (CHENOWETH e STEHLIK, 2001).

Como aponta estudos recentes de ecossistemas e comunidades rurais, os quais mostram que através de esforços coletivos durante o processo de resiliência, o investimento de recursos existentes e a produtividade geram novos insumos, constituindo o capital comunitário. Sobretudo o capital financeiro constituído de produtos disponíveis para negócios, empresas cívicas e acúmulo de riquezas nas comunidades o qual é proporcional a situação econômica atual, avalia o uso dos insumos e faz projeções futuras (FEY *et al.*, 2008; GOODMAN, 2003).

No que tange o setor público, as frequentes crises, além de fragilizar a estrutura governamental, vêm tornando a capacidade de endividamento e falência das autoridades locais preocupantes, atraindo assim o olhar acadêmico (CEPIKU e SAVIGNON, 2012; MAHER e DELLER, 2010; TRUSSEL e PATRICK, 2009; KLOHA, WEISSERT, e KLEINE, 2005; HENDRICK, 2004). Exigindo um leque amplo de pesquisa com objetivo em estudar meios para que essas organizações saibam lidar com crises (BOIN e LODGE, 2016).

Boin e Van Eeten (2013) relacionam resiliência no setor público a habilidade de dar continuidade a sua estrutura de comando interno, isto é, capacidade, em sua cultura e capital social, de manter seus valores em meio à crise (ROSS 2014; BOIN e VAN, 2013).

Para complemento de nosso entendimento sobre resiliência no setor público, Barbera *et al.* (2017) realizou um estudo de caso que consistia na observação de alguns padrões de resiliência financeira em 45 países europeus, tais como: autorregularão, adaptação restrita, adaptação reativa, impotência e contentamento.

A autorregulação consiste na automanutenção em enxergar as crises como um ensejo para o desenvolvimento futuro e perceber nisto uma oportunidade de melhoria a longo prazo. A adaptação restrita é quando o governo não tem autonomia para guiar o seu

próprio futuro pois, apesar da facilidade em se adaptar às adversidades, a capacidade em desenvolver resiliência é estagnada (BARBERA *et al.*, 2017).

A adaptação reativa é a capacidade adaptativa que um governo dispõe para se adequar a crises cotidianas como resposta, pois aceitam a necessidade de mudança. Impotência mostra governos que não conseguem lidar com as adversidades, e se tornam incapazes de se reerguer, uma vez que acreditam que os acontecimentos são inevitáveis. E contentamento, agrupam governos locais que acreditam ter riqueza suficiente para enfrentar recessões, se considerando imunes a choques e capazes de absorvê-los (BARBERA *et al.*, 2017).

Choques financeiros são um grande desafio para a gestão pública, pois são caracterizados como eventos inesperados que afetam negativamente a posição de uma organização (SALITERER, JONES e STECCOLINI, 2017). Todavia, apesar de serem mencionados com frequência como eventos únicos, são ainda rotineiros (SALITERER, JONES e STECCOLINI, 2017).

Por serem situações que não esperam planejamento, as crises são situações que pedem uma resposta rápida para que o ente tome sua posição de adaptabilidade o mais depressa possível. No entanto, Pike, Dawley e Tomaney (2010) argumentam que com a frequência que as crises vêm ocorrendo, deve-se pensar em adaptação e estratégias quantitativas e qualitativas proporcional a dimensão que as recessões tomam.

As respostas a longo prazo devem ser igualmente consideradas, ainda que não sejam objetos prioritários do setor público naquele instante devido a limitação do tempo e a volatilidade que as crises acontecem (PIKE, DAWLEY e TOMANEY, 2010).

Os choques financeiros causados por crises têm consequências complexas e duradouras nas finanças públicas, tanto para as receitas, como redução de base tributária, quanto para despesas como aumento da demanda de serviços (PADOVANI, DU BOYS, MONTI, 2017).

Além das respostas dadas a choques, resiliência no setor público requer um bom planejamento dos formuladores de políticas para implementar estratégias para enfrentamento de crise (DAVIES, 2011). Uma vez que, as crises globais levam a cortes rígidos de gastos os quais afetam diretamente os entes subnacionais mais vulneráveis, com menos disponibilidade de recursos e que levam maior tempo para sua recuperação (DAVIES, 2011).

Wolman (2017) defende que os efeitos de crises em governos locais nem sempre são uniformes, dado uma série de fatores e características próprias, cada um responde de uma forma diferente.

Para Mendes (2017) existem fatores internos que influenciam a maneira com que cada ente subnacional reage a períodos de austeridade. Fatores socioeconômicos, culturais, condições sociais e relacionados à capacidade produtiva local (MENDES, 2017).

Políticas restritas e centralizadas como, por exemplo, controlabilidade de fontes de receitas, regra de dívida e limites fiscais podem também definir a proporção que a crise toma nos governos setoriais e como eles oferecem respostas diante de recessões (LODGE e HOOD, 2011; PETERS, 2011).

Davies (2011) afirma que crises revelam a vulnerabilidade e dependência que muitos governos locais carregam, assim como capacidade de se adaptarem diante de impactos financeiros, aumentando assim a percepção para a resiliência.

Um dos percalços achado nos escritos de Wolman (2017) diz que durante uma crise, muitos governos nacionais atrasam intencionalmente o repasse de recursos para governos

locais. Deixando claro que a autonomia de governos locais é limitada, influenciando assim sua resposta à crise (WOLMAN, 2017).

Apesar de políticas, receitas e capacidade de recuperação comprometidas, fatores consequentes da crise, como o desemprego, causaram aumento da despesa em setores que o governo é responsável, como assistência social (WOLMAN, 2014).

Nesse contexto, surge a necessidade de os governos centrais estarem cada vez mais prontos para enfrentamento de crises, pois são responsáveis finais para o gerenciamento de impactos, gestão dos recursos, políticas e provedores dos mais vulneráveis (SALITERER, JONES e STECCOLINI, 2017).

Wolman *et al.* (2017) observou que os estados norte-americanos, mesmo depois do enfrentamento de recessões, desenvolviam bons indicadores econômicos e financeiros similares aos que estavam antes das crises. Logo, concluiu que a habilidade de resistir a crise está diretamente ligada à resiliência, à capacidade de se reinventar ou até mesmo de manter resultados, apesar das dificuldades.

Em se tratando de literatura na administração pública, Boyne e Meier (2009) relatam que as crises têm sido objeto relevante de pesquisa. Apesar de uma vasta gama de abordagens as quais tem ajudado a construir uma base de dados teórica e empírica, há três que podem ser mencionadas na literatura.

A primeira nasce com a junção de gestão pública e teoria da organização (ANDREWS, BOYNE e WALKER, 2012; MEIER, O'TOOLE e HICKLIN, 2010; O'TOOLE e MEIER, 2010; BOYNE e MEIER, 2009; MEIER e O'TOOLE, 2009). Pesquisa que trata e explora a capacidade de resposta das organizações ao enfrentamento de recessões a longo período (BOYNE e MEIER, 2009).

O segundo e mais conservador fluxo literário, foca nos formuladores de políticas e o quanto os processos administrativos e operacionais funcionam durante uma crise. Ou seja, de que maneira prestam suporte a gestão de crise e como ocorre a recuperação de desastres (BOIN e HART, 2010).

A terceira em gerir crises financeiras contábeis com enfoque em crise fiscal com detalhamento e classificações de resposta à impactos (RAUDLA *et al.*, 2013; CEPIKU e SAVIGNON, 2012; BAKER, 2011; KLASE, 2011; WEST e CONDREY, 2011; SACCO, STALEBRINK, e POSNER, 2011; SCORSONE e PLERHOPLES, 2010; DOUGHERTY e KLASE, 2009).

Portanto, sob uma outra perspectiva analítica, esta pesquisa demonstra a resiliência financeira de uma organização do poder executivo federal, assim contribui com a literatura ao apontar padrões de resiliência estabelecidos pela instituição de educação na superação da crise pandêmica da covid-19.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Método

Para analisar as respostas da administração de uma instituição de ensino federal quanto ao enfrentamento da crise financeira da pandemia da Covid-19, este estudo adotou uma abordagem qualitativa com a aplicação do método do estudo de caso.

Trata-se de um exame minucioso de um ou mais casos individuais que detalha a dinâmica e elementos essenciais do fenômeno investigado. Esta metodologia é uma das primordiais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais, sendo o método mais adequado para conhecer de forma aprofundada os componentes de um evento dentro do contexto organizacional (FREITAS e JABBOUR, 2011; GOLDENBERG, 2008; YIN, 2005).

O estudo de caso é uma investigação empírica com a finalidade de adquirir conhecimento a partir da exploração intensa de um único ou mais casos (YIN, 2005). Nesta pesquisa, o uso do método visa a aquisição da compreensão de ações ou omissões praticadas por uma instituição de ensino federal durante uma crise pandemia específica (covid-19), podendo os seus resultados ser utilizados por outras organizações para a ampliação, entendimento e superação dos problemas financeiros advindos do fenômeno investigado.

3.2 Definição do Estudo de Caso

Dentre a classificação apontada por Yin (2005), o presente estudo se enquadra como “caso único com enfoque holístico”. Tendo em vista que o evento pesquisado é representativo, possuindo situações semelhantes em outras instituições com a mesma estrutura organizacional (MARTINS, 2008; YIN, 2005).

Além disso, o caso é revelador, pois as informações administrativas sobre a crise pandêmica da covid-19 são de difícil acessibilidade. Buscando-se assim examinar e evidenciar a natureza global de uma organização em decorrência dessa situação não habitual e imprevisível (MARTINS, 2008; YIN, 2005).

A escolha da organização usou os critérios da conveniência, localização e voluntariedade. Quanto ao requisito da conveniência, optou-se pela instituição de ensino em que os pesquisadores estão vinculados pela facilidade de comunicação com os cargos de maior hierarquia como, por exemplo, o chefe da Pró-reitoria de Administração.

Preocupados com a disseminação da pandemia da covid-19, usou-se também a localização como critério de seleção, levando em consideração o local mais próximo para coleta dos dados. Desse modo, foi realizado um convite para a instituição que atendia os referidos critérios, sendo este aceito de forma voluntária.

A organização selecionada e investigada vem crescendo como o maior centro de ensino e pesquisa da região amazônica contribuindo para seu desenvolvimento. Cada vez mais se tornando uma das mais importantes entidades da comunidade acadêmica do Brasil, possuindo mais de 50 mil discentes (PROPLAN, 2015).

3.3 Coleta dos Dados

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista. Utilizando-se, para tanto, de um questionário semiestruturado, construído com base na literatura especializada. O participante da entrevista foi o Pró-reitor de Administração da maior Universidade Federal da Região Norte do Brasil.

A coleta do depoimento foi previamente agendada com data e horário marcados de acordo com a disponibilidade do participante. Antes da entrevista, foi explicado ao participante sobre a pesquisa, assim como, para evitar riscos éticos, repassou-se para assinatura o Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE). A entrevista foi gravada e, posteriormente, transcrita.

De forma complementar, também foram examinados documentos como o Termo de Execução Descentralizada e a Declaração de Cumprimento Parcial dos Objetivos, disponibilizados pela instituição (via lei de acesso à informação), contendo dados e registros sobre a crise pandêmica da covid-19.

Por fim, ressalta-se que as perguntas do questionário foram divididas em dois grupos de análise: (a) tem por finalidade entender como a instituição vem respondendo a crise pandêmica oriunda da Covid-19; e (b) possui como objetivo identificar os impactos financeiros no orçamento/planejamento da instituição.

3.4 Forma de Análise dos Dados

Este estudo possui fontes de informações verbais (entrevista) e não verbais (documentos). Assim, para a analisar os dados, foi aplicada a técnica de análise de conteúdo. Esta, por sua vez, é um instrumento metodológico que permite examinar fontes de conteúdo, tanto orais, quanto documentais (SILVA e FOSSÁ, 2015).

Ainda, segundo Bardin (1977), trata-se de uma técnica de análise de comunicação cujo objetivo é a descrição da mensagem produzida por meio de inferências textuais para o seu contexto social, de modo que consiga alcançar um resultado.

Assim, inicialmente, houve a fase de exploração da literatura. Por conseguinte, a seleção do conteúdo através de diversas perspectivas acerca do objeto de estudo. Já, depois dessa escolha e a coleta dos dados, houve a descrição e interpretação deles atendendo aos critérios de objetividade e fidedignidade (SILVA e FOSSÁ, 2015; BARDIN, 1977).

4. DESCRIÇÃO DOS DADOS

4.1 Enfrentamento da Crise Pandêmica

É fato que a pandemia da covid-19 afetou diversos organismos, sobretudo o setor público. Logo, as instituições de ensino superior público também tiveram que se adaptar em meio a uma crise não só sanitária. O replanejamento das execuções orçamentárias foi de grande necessidade no momento.

Segundo o Pró-reitor entrevistado, antes mesmo de crises acontecerem, órgãos responsáveis já pensaram em passos para que todas as outras unidades seguissem frente a instabilidades financeiras, como argumenta: *“existem traços e linhas que foram desenvolvidas mais recentemente com base nos programas do TCU (Tribunal de Contas da União) e CGU (Controladoria Geral da União) que são a questão da gestão de risco, e também da nossa portaria de integridade que justamente visa contornar certos elementos que venham a ocorrer. Não tem um plano B, tenho linhas que a administração pode priorizar”*.

Relatou ainda que, em regra, as instituições seguem a política institucional do Ministério da Educação (MEC) e por mais que a instituição tenha autonomia, conforme a constituição federal, a universidade fica limitada às transferências governamentais. Consequentemente, algumas atividades são mais priorizadas que outras.

Em seguida, em um contexto de superação resgatada pela resiliência, o entrevistado acredita que a instituição é resiliente para alcançar a superação. Pois, passou-se um ano de suspensão das atividades e, mesmo neste cenário, foi possível ter retornos positivos para que as atividades seguissem. Argumenta que desde 2016 a universidade já trabalhava com aspecto de crise, tendo em vista a emenda constitucional 95 que implementou o “teto dos gastos públicos”. Dessa forma, independentemente se a crise fosse financeira ou pandêmica, esse alinhamento em dimensão de crise começou a ser pensado quando se iniciaram as discussões de melhoria dos gastos públicos.

O entrevistado destaca a criação de um grupo de trabalho na instituição para pensar nas políticas de enfrentamento da Covid-19, além de medidas (descentralizadas) instituídas, como: *“equipar laboratórios, estruturação, acompanhar o genoma do coronavírus, aquisições de impressoras 3D para os Shields, produção do álcool e, juntamente com a [menciona uma instituição federal da região], produção de máscaras, atuação do laboratório de análises que faz testes do município de Belém para a Covid-19, bem como do apoio ao Hospital [menciona um hospital universitário da localidade] com recursos para suporte das atividades.”*

Em relação a resposta da instituição frente aos efeitos causados pela crise pandêmica, o participante qualifica como excelente e acredita que, mesmo em meio à crise, a instituição conseguiu manter seu desempenho e cumprir sua missão no âmbito educacional no quesito ensino, pesquisa e extensão.

Este explica que além da definição de quais políticas que entrariam em vigor nesse período, definidos pelo grupo Covid, teve a escala de servidores que adotaram a modalidade híbrida para seguir suas atividades. Enquanto um trabalhava de forma remota, outro estava fisicamente na unidade e assim seguiam alternando. Houve também mudança na maneira de se comunicar com os fornecedores. Através de agendamento de entrega, foi possível diminuir o tempo de permanência do funcionário na unidade. Ocorreu também a adoção de meios eletrônicos para acelerar procedimentos, conferências, reuniões do conselho superior, reuniões com as unidades por meio de aplicativos de teleconferências.

Quando questionado sobre as primeiras medidas tomadas pela instituição no enfrentamento da crise, o entrevistado entende que foi a suspensão das atividades presenciais. Foi feito um diagnóstico para ser escolhido a melhor metodologia para se adaptar ao contexto. Junto ao Ministério da Educação (MEC), houveram negociações para receber recursos para responder à crise e mudar o foco da execução orçamentária.

Já, acerca dos métodos utilizados para aumentar ou melhorar a capacidade de adaptação da instituição em meio a pandemia, o participante relata que houve um replanejamento e readequação das prioridades de execução orçamentária. Algumas atividades foram escolhidas em detrimento de outras para o melhor uso do recurso disponível, por exemplo: *“tinha aquisições de gêneros alimentícios para o R.U (Restaurante Universitário), mas ele não está funcionando. Então, o que eu fiz com a maioria desses recursos foi para atender assistência estudantil [...], criação de uma bolsa emergencial”*.

No âmbito das mudanças administrativas e orçamentárias que aconteceram, o participante alega que, na questão orçamentária, houve priorização de ações e projetos que estivessem sendo desenvolvidos ou destinados ao enfrentamento da Covid-19, ações também para a manutenção das atividades de ensino, como auxílio para inclusão digital, dados móveis, aquisição de computadores e insumos. Ainda, sendo ele: *“o foco são as atividades remotas que esse foi um elemento crucial e também a questão da aceleração dos processos eletrônicos”*.

Logo, percebe-se que a instituição investigada apresentou resiliência em relação a crise pandêmica da Covid-19. Deve-se ressaltar as mudanças ocasionadas pela emenda constitucional 95, pois possibilitou agregação de aprendizado para superação de adversidades futuras que, neste caso, foram provocadas pelo coronavírus.

4.2 Impactos Institucionais e Financeiros da Covid-19

Outro ponto relevante da entrevista foi acerca das consequências e impactos oriundos da pandemia, principalmente para identificar se a instituição investigada possui um plano emergencial financeiro para o enfrentamento de crises socioeconômicas. A resposta foi direcionada para o entendimento de que não tem um plano preexistente, no entanto, há o plano geral de gestão de riscos que norteia as despesas que devem ser priorizadas em caso de redução de gastos.

Mas, como relatado pelo entrevistado: *“ele visa mais a questão de riscos de descontinuidade, não é bem a questão financeira porque em regra nós não temos reserva financeira, porque dependeria de captação de recurso por Estado ou Município. Eu não tenho nenhuma reserva para fornecer um plano emergencial, eu tenho um certo plano de*

contingência [...] porque a minha LOA (Lei Orçamentária Anual) não foi aprovada [...], então estou trabalhando da seguinte forma - priorizando algumas despesas”.

Explanou ainda sobre as despesas que seriam priorizadas, a saber: *“vigilância, limpeza, água, energia elétrica, serviço de portaria, e também questão das fragilidades econômicas (assistência estudantil) que eu não posso deixar de pagar, porque os alunos em regra dependem desse recurso, as bolsas de estágio, etc.”*

Quando questionado se os gastos da instituição foram afetados pela crise pandêmica, a resposta foi assertiva, visto que houve mudanças no perfil institucional. E como mencionado anteriormente, foi criado uma ação específica no orçamento, onde relata: *“eu não tinha tanta despesa com assistência estudantil quanto eu tenho hoje, também ter uma ação específica no orçamento que é a 21CO - ação de enfrentamento da Covid-19”*. No mais, com o crescimento da assistência estudantil, obras relacionadas a ampliação de prédios (em fase final) foram paralisadas, deixando apenas despesas com manutenção.

O entrevistado ressaltou que o *“duodécimo do mês de março não deu para pagar as despesas mais corriqueiras, mesmo que já estivesse em tratativas com o MEC para antecipação do orçamento que iria ser aprovado na LOA”*. Ele aproveitou para afirmar, neste caso: *“um plano emergencial é interessante quando eu tenho uma reserva, um fundo, só que a universidade pelo perfil não é permitida a construção de nenhum fundo”*.

No mais, em relação aos repasses feitos pelo governo federal para a instituição investigada, o participante da pesquisa disse que mesmo com o recebimento regular da LOA e a emenda constitucional de 95, os repasses do MEC mudaram de perfil. A exemplo deste: *“eu liquidava a minha despesa e, no caso, em uma semana já via o que tinha apropriado e já tinha reconhecido do fornecedor para pagar, hoje é em torno de trinta dias”*. Informando que alguns pagamentos foram feitos em atraso e que por isso foram cobrados juros e multas, podendo o recurso não estar compatível com as despesas advindas da pandemia. Abaixo, o quadro 1 mostra a execução da transferência realizada pelo governo federal.

Quadro 1: Execução da Transferência Realizada pelo Governo Federal

Previsão Orçamentária	Despesas Empenhadas	Pagamentos Realizados	Execução (%)
1.803.419,56	1.802.095,04	1.479.749,22	82,11

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota: Dados retirados do termo de execução descentralizada nº 9239 e da declaração de cumprimento parcial dos objetivos. No mais, as informações são apresentadas na qualidade de prestação de contas parcial, então, pode ocorrer alteração na execução.

Como pode ser observado no quadro 1, dos recursos transferidos para a instituição investigada, aproximadamente, 82,11% foram executados. Os recursos se destinavam a aquisição de equipamentos de laboratório e material de consumo, pois a finalidade era fortalecer e ampliar a capacidade de análise e diagnóstico na área de saúde regional.

Já, quanto a área de atuação do entrevistado ser afetada pela pandemia, o participante explanou que sim, uma vez que sua atividade é essencial. Pois é a Pró-reitora de Administração que cuida das decisões referentes à gestão de recursos orçamentários e financeiros, e também das decisões no que concerne ao enfrentamento da Covid-19. Outra mudança ocorrida foi através da utilização do teletrabalho, dado que a maioria do seu quadro pessoal faz parte do grupo de risco.

Por conseguinte, perguntou-se acerca dos principais erros e acertos cometidos na gestão da crise, obteve-se como resposta: *“eu não consigo ter percepção de erros quanto a nossa gestão na questão pandêmica, o único ponto seria realmente a tempestividade do processo eletrônico que a gente ainda não concluiu, nós estamos fazendo de forma acelerada junto com os setores, justamente para evitar que esse servidor se desloque da casa pra cá (referido a universidade) em transporte público e que venha ser contaminado”*.

Ainda, quanto aos acertos: *“inicialmente foi a paralisação das atividades para conter os impactos futuros da pandemia na universidade, a criação de grupos de trabalhos do Covid, a organização dos recursos alocando detalhadamente para o enfrentamento da Covid, a utilização de serviços eletrônicos para a continuidade das atividades na instituição, a criação de um site próprio para as políticas de enfrentamento, a mudança de objetos de estudos de alguns laboratórios para a produção de álcool em gel e diagnósticos com testes do Covid.”*

No que se refere como a contabilidade auxiliou no gerenciamento da crise, o entrevistado declarou que: *“ela (contabilidade) como papel de apoiar o processo de tomada de decisão, justamente prestou as informações para o gestor decidir as suas prioridades”*. Além disso, destacou: *“foi dado muito suporte nesse sentido de orientar o gestor no aspecto de fazer as recomendações quanto à destinação dos recursos e informar também a própria disponibilidade e acompanhamento dos saldos”*.

Indagado sobre os aprendizados adquiridos na pandemia para o enfrentamento de uma possível crise econômica ou sanitária futura. O participante apontou a utilização de ferramentas eletrônicas como uma aliada na diminuição dos impactos (até então existia resistência quanto a sua eficácia). E outro aspecto de aprendizagem é ter a reconstrução dos custos institucionais e definir áreas prioritárias a serem atendidas no âmbito da gestão orçamentária e financeira.

Constatou-se que através das respostas do entrevistado a instituição teve diversos reflexos da pandemia e, mesmo não estando preparada para uma crise financeira, dado que não havia um plano emergencial preexistente, esta conseguiu contornar a crise de forma positiva e mostrou ter potencial de adaptação e superação diante dos obstáculos.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa buscou analisar as respostas da administração de uma instituição de ensino federal quanto ao enfrentamento da crise financeira da pandemia da Covid-19. As informações mostram que apesar de choques serem acontecimentos inevitáveis e que desafiam a gestão pública, a instituição conseguiu se adaptar e buscar novos caminhos para continuar com o funcionamento da organização. No entanto, com recursos limitados, foi necessário rever as prioridades de execução orçamentária.

Os dados desta pesquisa se voltam para o trabalho de Berkes, Colding e Folke (2003). Os autores caracterizam a resiliência adaptativa como a habilidade de aprender com lições de crises passadas, estabelecer mudanças e reorganizar sua estrutura. Aumentando, assim, a capacidade de uma instituição se adequar a uma recessão e resistir a ela.

Com isso, tomando como base os estudos de Sutcliffe e Vogues (2003), é observado na instituição uma das perspectivas da resiliência - a capacidade de antecipação e enfrentamento. Organismos que passam por períodos de turbulências veem essas rupturas como um ambiente para trazer mudanças antes que elas ocorram, se tem conhecimento de sua vulnerabilidade e, a longo prazo, desenvolve-se o gerenciamento de riscos. Ou seja, estratégias estudadas anteriormente para identificar e enfrentar possíveis choques futuros (HAMEL e VALIKANGAS, 2003; GUNDERSON e HOLLING, 2002; HOLLING, 1986).

Além disso, em um contexto de crise e reavaliação de prioridades, o que traz resiliência a uma organização é a capacidade de continuar com sua estrutura de comando interno, dando seguimento a suas atividades e mantendo assim a produção dos seus resultados (ROSS, 2014; BOIN e VAN, 2013). Adger (2000) afirma que a resiliência reside no dom de absorver choques, desenvolver mudanças de prioridades para se adaptar e assim resistir a perturbações. O resultado seria preservação da identidade, função e estrutura de uma organização.

De acordo com os relatos da entrevista, mesmo o grupo de trabalho que não para durante a crise, este pode ser afetado. É necessário equipar a equipe linha de frente, perante a uma demanda, com recursos adequados para o bom funcionamento do trabalho, caso contrário, a eficiência não é alcançada (WOODS e BRANLAT, 2011; WOODS e WREATHALL, 2008).

No entanto, mesmo com métodos anteriormente pensados e com táticas prontas para o enfrentamento de recessões, as instituições sofrem com a redução de repasses federais, como relatam Saliterer, Jones e Steccolini (2017). A situação exige um planejamento para o uso dos recursos que se encontram limitados, isto é, devem ser encaminhados para campos mais urgentes.

Há a necessidade de priorizar certas atividades em detrimento de outras para gerenciar cortes. Essas condições encorajam mudanças fiscais ou organizacionais mais radicais, que talvez não surjam no começo da recessão, mas no decorrer devido a dinamicidade que a crise traz (CEPIKU e SAVIGNON, 2012; MAHER e DELLER, 2010; TRUSSEL e PATRICK, 2009; KLOHA, WEISSERT e KLEINE, 2005; HENDRICK, 2004).

Logo, como demonstra este estudo e acrescentado aos pressupostos de Boin e Van Eeten (2013) e Ross (2014), explicitando que mesmo em meio a um cenário de desastre que implanta a desordem, as instituições públicas devem cumprir seu papel social. Fornecendo subsídios para a população no enfrentamento da crise, os autores caracterizam este ponto como sendo a resiliência dos resultados de políticas e serviços públicos.

Stark (2014) afirma que a função da maioria desses setores não é somente lidar com choques, mas ser suporte para a sua comunidade local, afinal, setores públicos devem ser provedores primários de serviços diários para a comunidade.

Por outro lado, mesmo que a organização consiga se adaptar à crise, com eventos cada vez mais rotineiros, há a exigência de um preparo maior (BOIN e LODGE, 2016). Tratá-las como despesas formalizadas e específicas passa a ser cada vez mais urgente.

Portanto, ressaltando os dados da pesquisa e seguindo a corrente literária sobre gestão financeira e contabilidade (GREENWOOD, 1981; HOOD, WRIGHT, 1981; LEVINE e POSNER, 1981; BEHN, 1980), a ciência contábil é crucial no período de austeridade, pois a crise não é apenas sanitária, mas financeira. É um importante instrumento na tomada de decisão, reforçando mais ainda a sua relevância em uma situação onde se tem recursos limitados.

Os resultados do presente estudo mostram traços da pesquisa de Barbera *et al.* (2017), as quais surgem na interposição das dimensões das capacidades propostas pelo autor. À exemplo do padrão de auto regulação surge quando setores públicos conseguem olhar para choques como oportunidades de melhoria, evidenciaram-se dispostos a se adaptar e reorganizar gastos. Este aspecto emerge a longo prazo como uma forma de regeneração e poder de autorregular ou manter a sua estrutura interna como resposta a perturbações. Característica observada em organizações que já possuíam esta natureza antes mesmo de enfrentar recessões, logo, a instituição não se encontra vulnerável no início de crises.

Outro modelo observado nesta pesquisa, também complementa a ideia de Barbera *et al.* (2017), é a adaptação reativa quando a organização aceita a necessidade de novo planejamento, assim como as boas-vindas a ações de mudanças para se manter em ambientes desfavoráveis. Diferentemente do grupo autorregulador, este não conta com preparos antecipados, visto que em um dado momento já não é suficiente para o enfrentamento, considerando o aspecto dinâmico da crise e de seus desafios.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Crises e recessões têm grandes impactos na estrutura financeira de qualquer organismo, sobretudo em setores públicos. Fato que vem chamando a atenção da academia e exigindo um novo olhar para mudanças, assim como para o estudo de estratégias com o objetivo de tornar essas instituições cada vez mais preparadas para gerenciar os efeitos causados. Com isso, a resiliência emerge como um instrumento para o enfrentamento de crises, pois nela residem aspectos adaptativos.

Desse modo, o presente estudo analisou as respostas da administração de uma instituição de ensino federal quanto ao enfrentamento da crise financeira da pandemia da Covid-19. Os resultados mostram que mesmo não preparada para passar pela atual crise sanitária e financeira, a instituição conseguiu dar continuidade às suas atividades e manter um bom desempenho.

Para que estes resultados ocorressem, mostrou-se necessário mudanças (consequência da crise), mas que se tornaram meios para o enfrentamento, adaptação e permutações. Resultando, dessa forma, em uma série de medidas de contingência tanto administrativas quanto orçamentárias.

Com repasses federais reduzidos, no caso da instituição analisada, foi de grande necessidade rever as prioridades orçamentárias e reorganizar o planejamento para o melhor uso desses recursos. Ou seja, dar atenção para certas despesas em detrimento de outras, cortar gastos não urgentes para aquele momento e até incluir novas despesas para o contexto.

Mesmo apresentando bom desempenho, a instituição demonstra a necessidade de um melhor preparo. Visto que no momento só existem programas de gestão de riscos feitos por órgãos responsáveis, juntamente com a portaria de integridade que visa, de um modo geral, orientar para imprevistos no decorrer das atividades.

Por fim, destaca-se como limitação desta pesquisa a restrição natural do caso unitário, assim, as evidências encontradas e apontadas representam acontecimentos específicos de uma instituição isolada, em relação ao fenômeno da crise pandêmica da covid-19. Dessa forma, para estudos futuros, sugere-se a ampliação desta abordagem teórica-metodológica com aplicação por outras organizações das demais esferas dos entes federativos, buscando-se revelar os padrões de resiliência financeira adotados pelas entidades.

REFERÊNCIAS

ADGER, W. N. Social and ecological resilience: are they related? **Progress in Human Geography**, v. 24, ed. 3, p. 347-364, 2000.

ANDREWS, R.; BOYNE, G. A.; WALKER, R. M. Overspending in public organizations: does strategic management matter? **International Public Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 39-61, 2012.

BAKER, D. L. Local government cutback budgeting. **Public Manager**, v. 40, n. 1, p. 9-11, 2011.

- BARBERA, C.; GUARINI, E.; STECCOLINI, I. Italian municipalities and the fiscal crisis: four strategies for muddling through. **Financial Accountability & Management**, v. 32, n. 3, p. 335-361, 2016.
- BARBERA, C.; JONES, M.; SALITERER, S.; STECCOLINI, I. Governmental financial resilience under austerity in Austria, England and Italy: How do local governments cope with financial shocks? **Public Administration**, v. 95, n. 3, p. 670-697, 2017.
- BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: **Edições 70**, 1977.
- BEHN, R. D. Leadership for cut-back management: the use of corporate strategy. **Public Administration Review**, v. 40, n. 6, p. 613-620, 1980.
- BERKES, F.; COLDING, J.; FOLKE, C. Navigating social-ecological systems: building resilience for complexity and change. New York: Cambridge University Press, p. 1-31, 2003.
- BOIN, A.; COMFORT, L.; DEMCHACK, C. Designing Resilience: Preparing for Extreme Events, 1. ed. Pittsburgh: **University of Pittsburgh Press**, 2010.
- BOIN, A.; HART, P. Organising for Effective Emergency Management: Lessons from Research. **Australian Journal of Public Administration**, v. 69, ed. 4, p. 357-371, 2010.
- BOIN, A.; LODGE, M. Designing resilient institutions for transboundary crisis management: a time for public administration. **Public Administration**, v. 94, n. 2, p. 289-298, 2016.
- BOIN, A.; VAN EETEN, M. The Resilient Organization. **Public Management Review**, v. 15, ed. 3, p. 429-445, 2013.
- BOYNE, A.; MEIER, J. Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround. **Journal of Management Studies**, v. 46, ed. 5, p. 835-863, 2009.
- CASTRO, B.; OLIVEIRA, J.; MORAIS, L.; GAI, M. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.
- CEPIKU, D.; SAVIGNON, A. Governing cutback management: is there a global strategy for public administrations? **International Journal of Public Sector Management**, v. 25, ed. 6, p. 428-436, 2012.
- CUTTER, S. Resilience to what? Resilience for whom? **The geographical journal**, v. 182, ed. 2, p. 110-113, 2016.
- CHENOWETH, L.; STEHLIK, D. Building Resilient Communities: Social Work Practice and Rural Queensland. **Australian Social Work**, 2001.
- DAVIES, S. Regional resilience in the 2008–2010 downturn: comparative evidence from European countries. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 4, ed. 3, p. 369-382, 2011.
- DAVOUDI, S.; SHAW, K.; HALDER, J.; QUILAN, A.; PETERSOM, G.; WILKINSON, C.; MCEVOY, D.; PORTER, L.; FUNFGELD, H. Resilience: A Bridging Concept or a Dead End? “Reframing” Resilience: Challenges for Planning Theory and Practice
Interacting Traps: Resilience Assessment of a Pasture Management System in Northern Afghanistan
Urban Resilience: What Does it Mean in Planning Practice?
Resilience as a Useful Concept for Climate Change Adaptation? The Politics of Resilience for Planning: A Cautionary Note. **Planning Theory & Practice**, v. 13, n. 2, p. 299-233, 2012.

- DAWLEY, S.; PIKE, A.; TOMANEY, J. Resilience, adaptation and adaptability. **Cambridge Journal of Regions, Economy and Society**, v. 3, n. 1, p. 59-70, 2010.
- DOUGHERTY, M.; KLASE, K. Fiscal Retrenchment in State Budgeting: Revisiting Cutback Management in a New Era. **Revista Internacional de Administração Pública**, v. 32, n. 7, p. 593-619, 2009.
- FEY, S.; BREGENDAHL, C.; FLORA, C. The Measurement of Community Capitals through Research. **Online Journal of Rural Research & Policy**, v. 1, 2006.
- FREITAS, W.; JABBOUR, C. Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Revista Estudo & Debate**, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.
- GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 2008. 103 p.
- GOODMAN, N. Five Kinds of Capital: Useful Concepts for Sustainable Development. **AgEcon search**. 2003. Disponível em: <https://ageconsearch.umn.edu/record/15595/>. Acesso em: 12 de dez. 2021.
- GREENWOOD, R. **Fiscal pressure and local government in England and Wales**. In C. Hood & M. Wright (Eds.). *Big government in hard times*. Oxford: Wiley-Blackwell (p. 77-99), 1981.
- GUNDERSON, L.; HOLLING, C. *Panarchy: Understanding transformations in human and natural systems*. Washington: **Island Press**, 2002.
- HAMEL, G.; VÄLIKANGAS, L. In search of resilience. **Harvard Business Review**, v. 81, n. 9, p. 40-52, 2003.
- HENDRICK, R. Assessing and Measuring the Fiscal Health of Local Governments: Focus on Chicago Suburban Municipalities. **Urban Affairs Review**, v. 40, n. 1, p. 78-114, 2004.
- HOLLING, C. Resilience and Stability of Ecological Systems. **Annual Review of Ecology and Systematics**, Vancouver, v. 4, p. 1-23, 1973.
- HOLLING, C. The Resilience of terrestrial ecosystems. In WC Clark & RE Munn (Eds.), *Sustainable Development of the Biosphere* (pp.292-320). Cambridge: **Cambridge University Press**, 1986.
- HOOD, C.; LODGE, M. Into an Age of Multiple Austerities? Public Management and Public Service Bargains across OECD Countries. **Governance: An International Journal of Policy Administration, and Institutions**, v. 25, ed. 1, p. 79-101, 2011.
- HOOD, C.; WRIGHT, M. From decrementalism to quantum cuts: Great government in difficult times. **Public Policy Journal**, ed. 1, p. 199-227, 1981.
- JONES, M. English Resilience in the Face of Austerity. **Governmental Financial Resilience**, v. 27, p. 73-91, 2017.
- KLASE, K. The Intersection of Flexible Budgeting and Cutback Management: Factors Affecting the Responses of Selected States to Recent Economic Recessions. **Public Finance and Management**, v. 11, n. 2, p. 197-230, 2011.
- KLOHA, P.; WEISSERT, C.S.; KLEINE, R. Developing and Testing a Composite Model to Predict Local Fiscal Distress. *Public Administration Review*, v. 65, n. 3, p.313-323, 2005.

- LEVINE, C.; POSNER, P. The Centralizing Effects of Austerity on the Intergovernmental System. **Political Science Quarterly**, v. 96, ed. 1, p. 67-85, 1981.
- LUTHAR, S. Methodological and Conceptual Issues in Research on Childhood Resilience. **The journal of child psychology and psychiatry**, v. 34, n. 4, p. 441-453, 1993.
- MAHER, C.; DELLER, S. Measuring municipal fiscal condition: do objective measures of fiscal health relate to subjective measures? **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 23, n. 3, p. 427-450, 2010.
- MARTINS, G. estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.
- MATTEI, L.; HEINEN, V. Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Revista de Economia Política**, v. 40, n. 4, p. 647-668, 2020.
- MEIER, K.; O'TOOLE, L. The dog that didn't bark: how public managers handle environmental shocks. **Public administration**, v. 87, ed. 3, p. 485-502, 2009.
- MEIER, K.; O'TOOLE JR.; Laurence J. In Defense of Bureaucracy. Public managerial capacity, slack and the dampening of environmental shocks. **Public Management Review**, v. 12, ed. 3, p. 341-361, 2010.
- MENDES, C. **Evolução Fiscal e Financeira dos Estados Brasileiros (2012-2015): Desafios Conjunturais e Restrições Estruturais**. Boletim Regional, Urbano e Ambiental, 2017.
- PADOVANI, E.; DU BOYS, C.; MONTI, A. Vulnerability factors shaping municipal resilience throughout the global financial crisis: comparing italy and france. **Measuring Financial Sustainability of Local Governments Internationally**, 2017.
- PATRICK, A.; TRUSSEL, J. A predictive model of fiscal distress in local governments. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 21, n. 4, p. 578-616, 2009.
- PETERS, B. G. Governance responses to the fiscal crisis-comparative perspectives. **Public Money e Management**, v. 31, n. 1, p. 75-80, 2011.
- PLERHOPLES, C; SCORSONE, E. A. Fiscal Stress and Cutback Management Amongst State and Local Governments: What Have We Learned and What Remains to Be Learned? **State & Local Government Review**, v. 42, n. 2, p. 176-187, 2010.
- PROPLAN (Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional). **Análise comparativa da UFPA com outras Instituições de Ensino Superior**. 2015. Disponível em: https://proplan.ufpa.br/images/conteudo/proplan/UFPA-Referenciais_Comparativos.pdf. Acesso em 21 jan. 2021.
- RAUDLA, R.; SAVI, R.; RANDMA-LIIV, T. Literature review on cutback management (COCOPS Workpackage 7 Deliverable 1). 2013. Disponível em: http://www.cocops.eu/wp-content/uploads/2013/03/COCOPS_Deliverable_7_1.pdf. Acesso em 19 fev. 2021.
- ROSS, A. D. **Local Disaster Resilience: Administrative and Political Perspectives**. New York: **Routledge**, 2014.
- SACCO, J.; STALEBRINK, O.; POSNER, P. Introduction to the symposium on flexible budgeting. **Public Finance and Management**, v.11, n. 2, p. 86-92, 2011.

- SALITERER, I.; JONES, M.; STECCOLINI, I. Introduction: Governments and Crises. **Governmental Financial Resilience**, v. 27. p. 1-16, 2017.
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s**, v. 17, p. 1-14, 2015.
- SLAP, G. Current concepts, practical applications and resilience in the new millenium. **Jornal Internacional de Medicina e Saúde do Adolescente**, v. 13, n. 1, p. 75-78, 2001.
- STARK, A. Bureaucratic values and resilience: an exploration of crisis management adaptation. **Public Administration**, v. 92, n. 3, p. 692-706, 2014.
- STECCOLINI, I.; JONES, M.; SALITERER, I. "Conclusion", Government Financial Resilience. **Public Policy and Governance**, v. 27, p. 229-240, 2017.
- SUTCLIFFE, K.; VOGUS, T. Organizing for resilience: positive organizational scholarship. San Francisco: **Berret-Koehler Publishers**, 2003.
- TIMOSHENKO, S. History of strength of materials: With a brief account of the history of theory of elasticity and theory of structures. New York: **McGraw-Hill**, 1953.
- TRUSSEL, J.; PATRICK, P. A predictive model os fiscal distress in local governments. **Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management**, v. 21, n. 4, p. 578-616, 2009.
- WEST, J.; CONDREY, S. E. Municipal government strategies for controlling personnel costs during the fiscal storm. **Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management**, v. 23, n. 3, p. 395-426, 2011.
- WILDAVSKY, A. The New Budget Process Policy. **American Political Science Review**, v. 83, n. 3, p. 1042-1043, 1989.
- WOLMAN, Harold; HINCAPIE, Diana. National fiscal policy and local government during the economic crisis. Volume 2. Washington: **The German Marshall Fund of the United States**, 2014.
- WOLMAN, H.; WIAL, H.; CLAIR, T. S. Coping with Adversity: Regional Economic Resilience and Public Policy. London: **Cornell University Press**, 2017.
- WOODS, D. D.; BRANLAT, M. Basic patterns in how adaptive systems fail. **ResearchGate: Resilience Engineering in Practice**, Aldershot, Reino Unido, p. 127-143, 2011.
- WOODS, D. D.; WREATHALL, J. Stress-strain graphs as a basis for assessment System resilience. **ResearchGate**, p. 143 - 158, 2008.
- YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3º edição. Porto Alegre: **Bookman**, 2005.