

## **O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO DIANTE DA CRISE GERADA PELO CORTE DE VERBAS NA EDUCAÇÃO NO ANO DE 2019: ESTUDO DE CASO DO CAMPUS GAROPABA DO INSTITUTO FEDERAL DE SANTA CATARINA**

**Letícia Scheufler Stefani**

Enfermeira, pós-graduanda de Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica. leticiascheufler@hotmail.com

**Janine de Aguiar**

Assistente Social, pós-graduanda de Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica. janine@casan.com.br

**Icaro Coriolano Honório**

Doutorando em Planejamento Territorial e Desenvolvimento Socioambiental e Mestre em Gestão de Negócios Turísticos. icarocoriolano@gmail.com

### **RESUMO**

O presente trabalho traz reflexões fundamentadas sobre os desafios enfrentados pelos gestores públicos durante a crise econômica em que se encontram as Universidades e Institutos Federais, bem como suas ações, identificando e lidando com as dificuldades geradas em suas práticas. Esta pesquisa foi realizada no Instituto Federal de Santa Catarina, no Polo de Garopaba, no qual foram aplicados aos três voluntários, os gestores públicos, um questionário com onze questões. Objetivou investigar as estratégias dos gestores frente aos cortes orçamentários para educação no ano de 2019. A metodologia utilizada caracteriza-se como pesquisa descritiva, documental e empírica com abordagem qualitativa, cuja finalidade é ter uma resposta quanto às estratégias dos gestores frente aos cortes orçamentários. Como resultados obteve-se a questão da assistência estudantil que impactou na permanência do estudante e o setor mais atingido foi à sala de aula. Concluiu-se que o gestor tem um papel fundamental no Gerenciamento da Instituição, ordenando os recursos disponíveis de acordo com as prioridades de cada setor e distribuindo conforme o Plano Anual de Trabalho.

**Palavras-chave:** Educação Federal. Instituto Federal de Santa Catarina (Polo de Garopaba). Crise econômica. Gestor Público.

### **ABSTRACT**

The present work brings reflections based on the challenges faced by public managers during the economic crisis of the Federal Universities and Institutes, as well as their actions, identifying and dealing with the difficulties generated in their practices. This research was carried out at the Federal Institute of Santa Catarina, at the Garopaba Pole, in which a questionnaire with eleven questions was administered to the three volunteers, public managers. It aimed to investigate the strategies of managers facing the budget cuts for education in 2019. The methodology used is characterized as a descriptive, documentary and empirical research with qualitative approach, whose purpose is to have a response to the strategies of managers facing budget cuts. As a result we obtained the issue of student assistance that impacted the student's permanence and the most affected sector was the classroom. It was concluded that the manager has a fundamental role in Institution Management, ordering the available resources according to the priorities of each sector and distributing according to the Annual Work Plan.

**Keywords:** Federal education. Federal Institute of Santa Catarina (Polo de Garopaba). Economic crisis. Public Manager.

## 1 INTRODUÇÃO

No Brasil a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica (RFEPCT) foi organizada a partir da Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008, que culminou com a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Integram a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica de 38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), o Colégio Pedro II e 23 Escolas Técnicas vinculadas às Universidades Federais. (REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA, 2019)

Em Santa Catarina o IFSC possui 22 Câmpus (IFSC, 2019). O IFSC Garopaba tem mais de 800 alunos matriculados em cursos de qualificação (FIC), idiomas, técnicos, de graduação e Educação de Jovens e Adultos (EJA) nas áreas de turismo, eventos, hospitalidade, administração, ambiental e informática. O IFSC/Garopaba oferece cursos gratuitos de qualidade e atende à demanda econômica da região. (IFSC – Câmpus Garopaba, 2019).

A Educação Profissional e Tecnológica tem um papel específico e importância estratégica para todos os países. Os desafios são maiores e preocupantes em nosso país devido à baixa escolaridade da população, às carências de formação profissional e técnica e à grande desigualdade social, refletindo-se nas estatísticas educacionais e sociais. (ALAIN; WOLLINGER, 2019).

Diante do contexto que envolve nosso país, o momento atual é permeado por uma crise econômica que abrange os Institutos e Universidades Federais devido à diminuição de recursos que vem ocorrendo há alguns anos e, com isto, afetando a qualidade do ensino no Brasil. Pouco se investe em Educação, pois os recursos destinados para estes fins acabam sendo utilizados para o funcionamento das Instituições de Ensino, já que a prioridade dos gestores é manter o Campus funcionando.

Os gestores públicos necessitam compreender como lidar com situações desafiantes, buscando definir quais os passos a serem tomados para termos um resultado positivo, sendo assim, este estudo é fundamental para se buscar alternativas e soluções para as questões atuais (BRIGHENTI; SILVA, 2016).

Segundo Shinyashiki *et al.* (2007), pode-se perceber alguns aspectos comuns no conceito de crise: é um evento que provoca riscos e pode ameaçar a sobrevivência da organização, na maioria das vezes surpreende as pessoas e também exige uma resposta rápida devido à possibilidade de ampliar perdas. Gerenciamento de crise é um método

administrativo que visa reduzir ou diminuir os prejuízos, se possível eliminar os impactos causados por fatores internos ou externos, no processo normal de determinada organização.

Com este trabalho, almejou-se descobrir qual a conduta dos gestores diante do problema de gerenciamento de crises, considerando os cortes de verbas pelo Governo Federal na Educação Profissional Científica e Tecnológica (RFEPECT).

O objetivo geral deste trabalho foi investigar as estratégias adotadas pelos gestores frente aos cortes orçamentários, enquanto os objetivos específicos foram: verificar as prioridades dos gestores e analisar os setores mais atingidos; investigar possíveis impactos dos cortes na educação nas políticas de permanência e êxito do campus.

O presente trabalho traz reflexões fundamentadas sobre os desafios enfrentados pelos gestores públicos durante a crise econômica em que se encontram as Universidades e Institutos Federais, bem como suas ações e comportamentos de como administrar as contas, identificando e lidando com as dificuldades geradas em suas práticas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Conceitos de Gerenciamento de Crises**

A crise é um acontecimento que envolve falhas, gera aflição, desgaste emocional, ameaça à imagem da instituição e perdas nos negócios e finanças, por isso a importância de planejar com antecedência para colocar em prática medidas a serem tomadas no futuro (SILVEIRA, 2010).

Crises emitem sinais de alerta que geralmente passam despercebidos, apesar da boa reputação. Quanto melhor a reputação, maior será a possibilidade de ser alvo de crise. Na gestão de crise é preferível pagar indenizações e mostrar que a reputação não tem preço, do que economizar e perder prestígio, confiança, credibilidade e clientes (OLIVEIRA, 2007).

Crise é um evento que potencialmente pode diminuir lucro, crescimento, eliminar a existência da empresa. De acordo com Lerbinger (1997), há vários tipos de crises: 1) Crises do Mundo Físico: a) Naturais (fatalidades) e b) Tecnológicas (manipulação de recursos pelo homem); 2) Crises de Clima Humano: a) Confronto (atuação de grupos civis), b) Malevolência (atividades ilícitas/maldades que geram danos à imagem da empresa) e c) Distorção de valores administrativos (a empresa se preocupa somente com o interesse de um de seus públicos); 3) Crises de Falha Administrativa: a) decepção (diferença entre o que a empresa promete e o que ela entrega) e b) Má administração (atos ilegais e imorais). Para

a sobrevivência das organizações é necessário que se adaptem aos ambientes e que os gestores percebam as incertezas.

O papel do bom gestor de crises é se preparar para que a organização enfrente o mínimo de exposição negativa, discutindo questões fundamentais voltadas para o dano material ou econômico-financeiro (ALVES, 2007).

Conforme o autor citado no parágrafo anterior, é crucial no momento da crise ter rapidez nas tomadas de decisões, sendo fundamental que a empresa tenha um plano de gerenciamento estruturado, em que cada um conheça o seu papel e tenha acesso aos recursos necessários.

Segundo Silveira (2010), definir as pessoas que serão responsáveis por eventuais crises numa organização é um importante fator que se deve colocar em prática e, também, definir qual o público será atingido com os eventuais problemas. É fundamental treinar constantemente todos os envolvidos, visando aprimorar os procedimentos, reduzindo margens de erros para que haja um resultado satisfatório.

Ainda de acordo com o entendimento do autor acima, não se deve haver improvisos no gerenciamento de crises, mas sim ações que fazem parte do plano para reduzir os prejuízos, por exemplo: instruir o pessoal envolvido para que seus esforços sejam compensatórios e, principalmente, manter o controle da situação.

O gerenciamento vem se tornando muito importante, pois as pessoas esperam minimizar os seus impactos e realizar uma avaliação das causas e das decisões a serem tomadas, para que se possa lidar e aprender com as dificuldades. Para haver uma maior eficácia na gestão de crises é necessário abordá-la de forma integrada, através de organização de grupos de ação para que os profissionais tenham capacidade de lidar e saibam transformar as dificuldades em aprendizado e mudanças, visando evitar futuras crises (SHINYASHIKI *et al.* 2007).

O gerenciamento de riscos consiste na introdução de princípios e processos para detectar e avaliar riscos ao planejamento, à implementação e ao controle das respostas aos riscos, sendo assim, toda organização tem que gerenciar os riscos de modo a contê-los. Toda atividade humana inclui riscos. Pode-se considerar riscos como condições inesperadas que, caso venham a acontecer, geram impactos negativos (ameaças) ou positivos (oportunidades) nos objetivos a serem alcançados (RIBEIRO; MARQUES, 2013).

Ainda pode-se dizer de acordo com o mesmo autor, que gerenciar riscos é de suma importância para que as organizações atinjam propósitos que resultem em entregas de serviços ou produtos.

Segundo Ribeiro e Marques (2013), para o sucesso de um processo de gerenciamento de riscos é importante que as decisões de prioridades e políticas de governo estejam alinhadas e levem em consideração boas práticas de gerenciamento de riscos.

No ambiente de trabalho os gestores que percebem as incertezas devem desencadear ações para minimizar os possíveis impactos na organização. Como sugestão de controle para gerenciar estas incertezas, há o Gerenciamento de Riscos Corporativos (GRC), que tem como objetivo identificar riscos futuros que podem ser prejudiciais para uma determinada empresa (BRIGHENTI, 2016).

Diante dessa conjuntura, vive-se com incertezas perante o futuro das instituições, cujas mudanças atingem a sociedade de forma negativa, trazendo prejuízos para a administração de recursos humanos, econômicos, sociais e políticos, sendo um desafio à superação destes problemas decorrentes da transição pela qual passa o mundo contemporâneo (GIL, 2009).

Administradores competentes são capazes de detectar problemas bem antes do previsto, à medida que estejam bem informados das principais questões desafiadoras na organização. Estes gestores são proativos, sendo capazes de tomar as providências necessárias para que os problemas sejam solucionados (GIL, 2002).

Deve-se estar atento aos desafios ambientais nas organizações, estas influenciam de forma significativa no desempenho, estando fora do nosso controle como gestor (OLIVEIRA, 2002). A organização deve reconhecer a gestão do ambiente como uma das prioridades, como fator determinante do desenvolvimento sustentável e ainda estabelecer políticas, programas e procedimentos para conduzir as atividades de modo ambientalmente seguro.

## **2.2 A Gestão Pública, Crise Econômica e Educação**

O termo Gestão Pública, atualmente, tem sido utilizado de forma a substituir a Administração Pública. A partir dos anos 1950, aconteceu uma revolução da gestão, considerando-se que ela não se refere à hierarquia organizativa de uma administração clássica, mas sim à capacidade de incentivar a inovação do saber e tirar dela, para aplicação da produção, o máximo de rendimento (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

Ainda de acordo com o pensamento dos autores acima, pode-se dizer que a Gestão Pública é uma fusão da orientação normativa da administração pública tradicional e instrumental da gestão, no primeiro sentido incorporando temas como democracia e responsabilidade, e valores como igualdade, probidade e equidade; no segundo sentido aceitando que o setor público compartilha com o setor privado de forma mais econômica e mais eficiente à necessidade de alcançar seus objetivos.

Configura-se como uma mistura de preocupações políticas e teóricas, um espaço de reflexão sobre a administração pública e desenvolvimento de mecanismos que permitam melhorar o dia a dia da ação governamental, aproximando-se cada vez mais do mundo da política. Considera-se a administração pública como boa aquela conduzida politicamente, que minimize os conflitos de interesse e realize o interesse público da melhor maneira possível. (CARNEIRO; MENICUCCI, 2013).

Atualmente, vive-se uma época de muitas transformações, o Neoliberalismo e a reestruturação produtiva têm causado uma enorme precarização do trabalho e uma degradação constante da natureza, cuja lógica visa prioritariamente o lucro (ANTUNES, 2011). Segundo Ribeiro e Marques (2013), a sociedade acaba perdendo dinheiro e tempo se os programas do governo e os serviços públicos não forem entregues de forma adequada.

A globalização produziu um cenário crítico que atinge, também, os países capitalistas centrais. A produção de mercadorias converteu a concorrência e a produtividade, trouxe um processo destrutivo que tem gerado uma imensa sociedade de excluídos e de precarizações. O Capitalismo assume lógica essencialmente destrutiva, onde o valor de uso das coisas é totalmente subordinado ao seu valor de troca (ANTUNES, 2011).

Nesse contexto em que a os Institutos Federais estão inseridos, há muitas chances de surgirem eventuais crises. Atualmente, vive-se um agravamento devido às reduções de recursos pelo Ministério da Educação. Segundo Abraham Weintraub (Ministro da Educação) ressaltou que não houve corte nos orçamentos das Universidades e Instituições de Ensino Federal, mas sim um contingenciamento. (OLIVEIRA, 2019)

A educação no Brasil teve avanços, no entanto, está longe do ideal. Para o Brasil, que se recupera de uma crise política e econômica, é essencial perceber que o país cresce quando a educação melhora. O acesso à educação básica sempre esteve nas metas dos governos. O número de estudantes cresceu de 48% para 94,2% desde 1970. Esta crescente demanda exigiu a construção de novas escolas, adequação da grade curricular e capacitação

dos educadores e gestores. No entanto, ainda temos 2,5 milhões de crianças fora da sala de aula (ACATE, 2019).

Atualmente, o governo gasta quatro vezes o valor que investe em estudantes do Ensino Fundamental e Médio com cada estudante do Ensino Superior público. Há uma inversão de valores, pois priorizar a educação infantil e básica seria um grande passo para uma gestão mais eficiente de recursos, com um maior retorno à sociedade e contribuindo para proporcionar oportunidades iguais para todos (JARDIM *et al.* 2019).

O grande marco para o desenvolvimento da educação foi a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), aprovada em 1996, que aborda os temas desde o Ensino Infantil até o Ensino Superior e já teve avanços como: a criação de mecanismos de avaliação de ensino, como o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e Censo Escolar, como forma de melhor conhecer a realidade educacional. Em 2018, o Governo Federal destinou R\$ 3,2 bilhões ao Ministério da Educação, valor 40% menor se comparado com 2017. Os cortes mostram que a educação não é prioridade do governo (ACATE 2019).

A educação brasileira tem graves falhas e a qualidade do gasto com educação deve ser prioridade. Um monitoramento do desempenho escolar eficiente deve ser base para a formulação de políticas educacionais eficientes, onde as ações bem-sucedidas serão identificadas e deverão servir de base para desenvolvimento de outras. Um aspecto crucial nesse processo é a atuação do corpo docente através da valorização do professor (JARDIM *et al.* 2019).

A Constituição Federal do Brasil estabelece, em seu artigo 205, que a educação é direito de todos e dever do Estado e da família, e deve ser promovida e incentivada, visando o pleno desenvolvimento do indivíduo enquanto cidadão e sua qualificação para o trabalho. Desta forma a educação profissional também é um direito de todos (ALAIN; WOLLINGER, 2019).

A Lei Orçamentária Anual (LOA) aprovou o valor de R\$ 78,34 milhões para as despesas discricionárias para o IFSC (Instituto Federal de Santa Catarina) neste ano. Deste total, R\$ 55,86 milhões estão previstos para custeio de necessidades básicas para o funcionamento, como água, luz, contratos terceirizados de limpeza e vigilância, insumos para aulas práticas e demais necessidades. O total bloqueado soma R\$ 23,50 milhões de reais (37,18%) (IFSC, 2019)

Para Bruno Eizerik (Presidente do SINEPE – RS), resta-nos lamentar que continue havendo corte em recursos orçamentários destinados à educação, área que deveria ser

prioridade em nosso país. “Sem educação não temos futuro”. Não se pode brincar com o futuro do país e isso passa pelo investimento adequado em educação (Gaúcha ZH, 2019).

O senador Angelo Coronel (PSD-BA) classificou como “criminoso” o bloqueio de recursos do Governo Federal. Para ele, o bloqueio teve caráter ideológico, incompatível com a Administração Pública. Afirmou, ainda, que “educação é vida, é a base, é o pilar da nossa sociedade” (Senado Notícias, 2019).

Os cortes de quase R\$ 8 bilhões no orçamento devem prejudicar ensino e pesquisa no Brasil. O físico Ildeu de Castro Moreira, presidente da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC), afirma que a política está sendo irresponsável e comprometerá o sistema de Ciência e Tecnologia que foi construído ao longo de décadas no Brasil (Gaúcha ZH, 2019).

Segundo o autor acima, a Carta assinada por entidades científicas afirma que o corte orçamentário atingiu em cheio a Inovação Tecnológica, prejudicando a qualidade de vida da população brasileira e décadas de esforços necessários para formar grupos de pesquisas competentes. Esses grupos permitem enfrentar epidemias emergentes, aumentar a expectativa de vida da população brasileira, buscar novas fontes de energia, segurança alimentar, empresas inovadoras, segurança nacional e aumentar valor agregado das exportações.

A Carta alerta que se essas restrições orçamentárias não forem corrigidas a tempo, serão necessárias muitas outras décadas para reconstruir a capacidade científica e de inovação do país (Gaúcha ZH, 2019)

Conforme nota oficial do IFSC, publicada no ano de 2019, este bloqueio atinge também os recursos para investimentos, ação de expansão da infraestrutura, compra de livros e capacitação de professores. O IFSC atende mais de 50.000 estudantes em Santa Catarina e atua na formação inicial e continuada (Cursos de Qualificação), PROEJA (Educação de Jovens e Adultos), Ensino Médio e Técnico, Cursos Técnicos Subsequentes, formação de professores, Curso Superior (Graduação) e Pós-Graduação (Especialização e Mestrado).

Reis (2019) afirma:

Com menos dinheiro, o IFSC cortou as atividades que “não comprometam as aulas diretamente”, como a redução de postos de trabalho ligados à segurança – que foi substituída por vigilância eletrônica – e na compra de materiais de consumo. Porém, essa estratégia compromete as aulas práticas, que dependem desse dinheiro para não serem substituídas pelas teóricas.

Para o diretor do IFSC de Jaraguá do Sul, Jailson Vieira da Maia, o contingenciamento de recursos atingirá a qualidade do ensino do IFSC. Ao todo, o valor bloqueado no IFSC, UFSC e IFC serão de R\$ 121 milhões. A diminuição de recursos atinge os insumos básicos do dia a dia da escola e implicará em cortes no pagamento de despesas, como energia elétrica, água, telefonia, vigilância e limpeza, bolsas de estudo, estágios, recursos de pesquisa e extensão, viagens de estudo e insumos utilizados nos laboratórios e aulas práticas (IFSC, 2019).

Em quatro anos houve uma redução de 56% no investimento em educação e os cortes continuam. Entre 2014 e 2018 diminuiu de R\$ 11,3 bilhões para R\$ 4,9 bilhões e para 2019 a previsão é que o valor fique em R\$ 4,2 bilhões. Weintraub (2019) disse que cortará em 30% os recursos de todas as Universidades Federais do país. Um informativo técnico da Câmara dos Deputados identificou que caiu o valor gasto nos três níveis de ensino: básico, técnico e superior. Como um todo, o Ministério da Educação teve redução de 11,7% entre 2014 e 2018, diminuindo de R\$ 117,3 bilhões para R\$ 103,5 bilhões (MAZIEIRO, 2019).

Quadro 1 – Despesa com níveis de ensino

Ensino Superior	2014	R\$ 39,2 bilhões
	2018	R\$ 33,4 bilhões
	Queda de 15%	
Educação Básica	2014	R\$ 36,2 bilhões
	2018	R\$ 29,3 bilhões
	Queda de 19%	
Ensino Profissional	2014	R\$ 16,4 bilhões
	2018	R\$ 11,9 bilhões
	<b>Queda de 27%</b>	

Fonte: Mazieiro (2019).

Apesar do discurso do Governo Federal de dar prioridade à Educação Básica pública, o levantamento da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) contradiz essa afirmação, pois foram bloqueados R\$ 2,4 bilhões em investimentos para o Ensino Infantil e Médio. Foram retidos recursos até para modalidades defendidas pelo Presidente da República e sua equipe, como o Ensino Técnico e a Educação a Distância. Todo o recurso previsto para o PRONATEC, R\$ 100,45 milhões, está bloqueado (MAZIEIRO, 2019).

Foram bloqueados recursos para a compra de mobiliário e equipamentos para as escolas, capacitação de servidores, educação de jovens e adultos e ensino em período

integral. Também houve redução de programas importantes, como merenda e transporte escolar. Mônica Gardelli, superintendente do CENPEC, afirma que a fragmentação criada pelo ministro entre Ensino Básico e Superior é ruim para educação pública, pois a defesa da entidade é a defesa por mais recursos para educação básica, mas não que sejam retirados das universidades. A educação tem que ser pensada de forma integrada (MAZIEIRO, 2019).

O contingenciamento atingiu a única e mais antiga instituição federal de Ensino Básico do país, o Colégio Dom Pedro II (Rio de Janeiro), onde os diretores alertam o risco de “implicações devastadoras” à instituição, com o congelamento de 36,37% do orçamento de custeio. A escola teve o bloqueio de R\$ 18,57 milhões (O GLOBO, 2019).

O Instituto Federal da Bahia teve bloqueio de 30% dos recursos destinados ao seu funcionamento em 2019. Para garantir o funcionamento dos Campi, foram tomadas medidas urgentes para o contingenciamento de despesas, como o rígido controle do uso dos recursos tais como água, energia elétrica, papel, diminuição das diárias e passagens, de combustíveis e reavaliação de contratos continuados (IFBA, 2019).

Já no Instituto Federal do Espírito Santo (Ifes), o contingenciamento de 38% da verba destinada ao custeio corresponde a R\$ 25 milhões dos 64 orçados para o ano de 2019. Segundo o Reitor Jadir Pela, o que cortar agora vai afetar a qualidade do ensino da instituição. Perde-se, a cada ano, R\$ 20 milhões. Desde 2017 há uma redução de gastos, o Ifes está no limite (ARPINI, 2019).

Jailson (2019) afirma que a população e as empresas perdem com a diminuição de recursos às Escolas Federais, pois se formam estudantes em cursos técnicos, graduações, Ensino Médio e cursos de curta duração sempre em áreas importantes para a economia de cada região. A qualidade do IFSC está diretamente ligada ao orçamento que se tem para investir nessa formação. O diretor do IFSC alerta que, se o cenário do bloqueio persistir, entregaremos ao mundo do trabalho profissionais menos qualificados, pois teremos enxugado parte de nossa formação.

Segundo a reitora Maria Clara Schneider, do IFSC, houve a suspensão do edital que atenderia até 1.000 novos alunos através do pagamento de bolsas estudantis para alunos de baixa renda. O IFSC cortou gastos com a manutenção do espaço físico e com compra de materiais de laboratório de aulas práticas, devido ao bloqueio de recursos. Segundo a reitora, está sendo feito um levantamento nos 22 Campi devido às diferenças que existem em cada um deles, pois são oferecidos cursos diferentes, com demandas de materiais que se adequem às necessidades (DUARTE, 2019).

Os Institutos Federais formam estudantes capacitados para atuar no mercado de trabalho. A economia enfraquece se não houver profissionais qualificados, a cultura desaparece, o desenvolvimento do Brasil retrocede. O IFSC alerta, através de nota oficial de maio/2019, que o impacto do bloqueio atinge diretamente não apenas os alunos, mas pelo menos 500 mil pessoas, que serão indiretamente prejudicadas com a redução de projetos de Pesquisa e Extensão. (IFSC, 2019).

De acordo com o Blog da reitora (Agenda em Brasília, atualizado em 04/10/2019), o MEC anunciou o desbloqueio de R\$ 10.489.118,00 para o orçamento do IFSC deste ano. O valor congelado representa 15% do orçamento para o funcionamento do IFSC em 2019. Mas, ainda existem R\$ 13 milhões bloqueados (18% do orçamento total do IFSC), o que compromete a finalização do ano letivo com as aulas práticas, por exemplo, devido dificuldades em garantir os insumos.

O objetivo da ida à Brasília foi solicitar emendas parlamentares para as necessidades de investimentos através da apresentação da lista de demandas de todos os Campi do IFSC. A reitora afirmou estar bastante otimista, pois a educação deve ser prioridade para nosso país. No atual contexto brasileiro, receber recursos através de emendas é uma possibilidade que se tem utilizado e também uma forma dos parlamentares darem retorno à população catarinense (Blog da reitora, 2019).

### **3 METODOLOGIA**

Dentre os vários tipos de pesquisas existentes, a que se destaca neste artigo é uma pesquisa descritiva, documental e empírica com abordagem qualitativa, cuja finalidade é ter uma resposta quanto às estratégias dos gestores frente aos cortes orçamentários.

Segundo Gil (2002), o estudo descritivo tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou observação sistemática, ou técnicas padronizadas nas coletas de dados.

Conforme o entendimento de Gerhardt e Silveira (2009), o investigador da pesquisa precisa buscar uma série de informações para descrever a realidade dos fatos e fenômenos, exemplo desta pesquisa, estudo de caso e análise documental.

Para Marconi e Lakatos (2018), a pesquisa documental ou de fonte primária é aquela de primeira mão, dos próprios órgãos que realizam as observações, e podem ser encontradas em arquivos públicos ou particulares. Pesquisa qualitativa pode ser definida como aquela que expressa variáveis ou dimensões que não podem ser expressas apenas

com números, como participação, valores e atitudes, articulação, liderança, autoestima, entre outras (ARMANI, 2000).

Na afirmação de Nixon e Mckee (2019), a pesquisa empírica é entendida como a comprovação prática de algo e pode ser chamada de pesquisa de campo também. A observação e a experimentação empíricas oferecem dados para sistematizar a teoria. A pesquisa empírica não é autossuficiente, ela serve para dar fundamento aos experimentos realizados e dados observados ou colhidos em campo.

### **3.1 Coleta de dados**

De acordo com a construção desta pesquisa, a coleta de dados foi realizada no Instituto Federal de Santa Catarina, no Polo de Garopaba. Abordou-se o uso de um questionário para coletar informações da empresa e da real situação em que se encontra a instituição pesquisada.

Este questionário foi preenchido pelo pesquisado, ou seja, gestores do IFSC de Garopaba, e foi um instrumento composto por um conjunto de perguntas ordenadas de acordo com o critério predeterminado, utilizado para análises qualitativas.

Na elaboração do questionário utilizaram-se perguntas abertas. Os informantes foram a Diretora Geral do Campus, a Chefe do Departamento de Administração e o Coordenador do Curso de Biotecnologia, deixando claro que, a Diretora Geral Do Campus e o Coordenador do Curso Técnico de Biotecnologia foram os entrevistados e a Chefe do Departamento de Administração respondeu às questões via e-mail.

Justifica-se a escolha dos entrevistados pelos seguintes motivos: para entrevista da Diretora Geral do Campus, foi escolhida em virtude de ser o cargo que planeja, executa e coordena as políticas de ensino, pesquisa, extensão e administração, exercendo a representação legal do Campus; da Chefe do Departamento de Administração; é responsável pela coordenação de compras, contratos e materiais e o motivo do Curso de Biotecnologia, foi pela necessidade de compras de insumos para as aulas técnicas e porque tem contato direto com o aluno.

Gerhart e Silveira (2009) descrevem que é preciso observar, a fim de aumentar sua eficácia, levando em consideração os grupos de perguntas, estereótipos, percepção, liderança, etc.

O questionário foi composto por 11 questões estruturadas com perguntas abertas. Estiveram presentes somente o pesquisador e o informante, e as informações coletadas

foram comparadas com os dados constantes nos documentos fornecidos pela instituição e *websites* para obter-se um maior detalhamento do assunto em questão. O tema Crise foi apresentado aos entrevistados com o intuito de chegar na questão de quais as estratégias dos gestores frente aos cortes orçamentários.

Os dados coletados foram analisados por meio de técnica de análise de conteúdo. Segundo Minayo (1999), a análise de conteúdo é a expressão mais comumente usada para representar o tratamento dos dados de uma pesquisa qualitativa.

Marconi e Lakatos (2018) definem a técnica de pesquisa como uma soma de regras ou processos de que serve uma ciência, utilizados para obtenção de seus propósitos, sendo também a parte prática de coleta de dados, classificando-se em observação direta intensiva, que utiliza as técnicas da observação e entrevista; e observação direta extensiva, cujas técnicas são questionário, formulário, medidas de opinião, testes, sociometria, análise de conteúdo, história de vida e pesquisa de mercado. Neste trabalho reiteramos que será usada observação direta extensiva, que apresenta a técnica de um questionário.

### **3.2 Análises dos dados**

Todas as informações sobre o IFSC de Garopaba foram coletadas a partir de uma entrevista, de questionários e gravação com os sujeitos da pesquisa, com plena autorização de todos. Na coleta utilizou-se um questionário com perguntas abertas, abordando os gestores durante esta crise econômica.

As entrevistas foram realizadas no dia 24/10/2019, às 20 horas, com duração de 26 minutos, e no dia 07/11/2019, às 15 horas, com duração de 18 minutos, na sala própria dos respectivos gestores, e também via e-mail, no dia 25/10/2019, através de um questionário.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

PARTICIPANTES	CARGO DE OCUPAÇÃO	INGRESSO NO IFSC
Entrevistado 1 (E1)	Diretora Geral do IFSC	2007
Entrevistado 2 (E2)	Chefe do Departamento de Administração	2013
Entrevistado 3 (E3)	Coordenador do Curso Técnico em Biotecnologia	2010

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

### 3.3 Estudo de Caso

Durante a interpretação dos dados foi realizada a transcrição das entrevistas que foram gravadas e da realizada via e-mail, identificando e analisando o que havia de maior relevância para destacar neste trabalho. Em relação à primeira questão – sobre os papéis e responsabilidades de cada gestor frente ao gerenciamento de riscos, neste caso, as estratégias frente aos cortes orçamentários – De acordo com o E1, pode-se dizer que todo gestor público precisa ficar atento quanto às responsabilidades fiscais, por serem todos ordenadores de despesas. Anualmente há um planejamento do Campus chamado Plano Anual de Trabalho (PAT), que é sempre realizado um ano antes do planejamento do ano seguinte, e de forma conjunta ao longo do ano com toda instituição é realizado os projetos que são de principal interesse (Projetos de Ensino, de infraestrutura, ampliação dos laboratórios, readequação da rede elétrica, logística, gás), tudo que é necessário para o crescimento é colocado no PAT.

Ao longo do ano são realizadas revisões, pois no final do ano, a partir de setembro e outubro, é aprovado o Projeto de Lei Orçamentária (PLOA), com isto se tem uma noção do que se vai receber no ano seguinte, já que cada gestor, diretor, é responsável pela ordenação de todas estas despesas. Em relação aos cortes orçamentários, tem-se economia com água e luz, onde se adere a uma cisterna, pois já é uma forma de economia no planejamento da planta. Outra forma de economizar é com o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), onde o aluno consegue ver as notas, matérias, pegar os materiais na *internet*. Tudo isto faz com que se tenha economia de gastos com papel. Existe também o projeto IFSC sustentável, que é um projeto que prevê economia com papel e diminuição na geração do lixo. Outra estratégia seria suprimir o contrato com a portaria, sendo só monitorada com a vigilância, a redução com o pessoal da limpeza, que passou de 7 para 4

colaboradores, e restringir o contrato de telefonia móvel, sendo usados os de uso particular. Esta questão podemos simplificar conforme quadro 3.

Quadro 3 – Responsabilidades e estratégias dos gestores

	RESPONSABILIDADES DOS GESTORES	ESTRATÉGIAS FRENTE AOS CORTES ORÇAMENTÁRIOS	ANO DE 2019
E1	Responsabilidade Fiscal/Ordenador de todas as despesas/PAT/PLOA	Economizar na água, luz, SIGGA, IFSC sustentável, contrato da portaria e telefone móvel, redução pessoal da limpeza.	x
E2	Responsabilidade Fiscal/Ordenadores de despesas/PAT/PLOA	Aperfeiçoar os poucos recursos disponíveis, Economizar, conscientizar, Gerenciar com cautela.	x
E3	Responsabilidade Fiscal/PAT	Cuidar para manter o funcionamento	x

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Já para o E2, no caso do Campus Garopaba houve supressão nos recursos de investimento e contingenciamento nos recursos de custeio. O custeio foi liberado 100%, porém, foi de forma extemporânea no decorrer do exercício financeiro. Cabe aos gestores aperfeiçoar os poucos recursos disponíveis, distribuí-los conforme o planejamento anual de trabalho, gerenciar a aplicabilidade de recursos nos contratos continuados, promover a economicidade e a conscientização do público, gerir com cautela, responsabilidade e criatividade. O E3 diz que é o PAT.

Quanto à segunda questão – Quais os setores mais atingidos com os cortes e as prioridades dos gestores? – E1 relatou que, quando se faz o planejamento do Campus, aloca-se a maior parte do que ganha para a manutenção: pagar água, luz, limpeza, todos os contratos, inclusive os obrigatórios (ar condicionado e elevador), pois existe um Decreto Federal para manutenção. O recurso recebido é utilizado para manter o Campus, 90% do

que vem é para isto, o restante é para recurso de custeio (material de expediente, papel, material de laboratório, vidraçaria).

O setor mais atingido com os cortes orçamentários é a educação, sala de aula, setor de Ensino Pedagógico e os cursos. Muitas vezes, os professores tiram dinheiro próprio para proporcionar o andamento dos projetos de extensão e pesquisa, ou conseguem recursos extraorçamentários para realizarem aula prática, etc. Como prioridades, E1 apresenta que seria manter o Campus funcionando, manter a luz acesa e manter a água. Outra prioridade máxima é deixar o Campus funcionando para passar para próxima direção.

E2 diz que, considerando a supressão dos recursos de investimento, o Departamento de Ensino, Pesquisa e Extensão é o mais afetado, uma vez que laboratórios deixam de ser implementados, salas de aula deixam de receber o mobiliário necessário, bem como não há possibilidade de renovação do parque tecnológico existente. A prioridade dos gestores é garantir o funcionamento da Instituição. E3 diz que foram todos os setores.

Na questão três – O que mais impactou na Instituição com a redução de verbas para a educação e nas políticas de permanência e êxito do Campus? – E1 considera que foi a Assistência Estudantil, que fornece assistência ao aluno, bolsa permanência, auxílio moradia e auxílio em geral. Com isto, ocorre uma evasão escolar, devido aos estudantes não conseguirem manter-se sem estes recursos. O Programa de Assistência aos Estudantes em Vulnerabilidade Social (PAEVS), com a redução, impacta na questão da permanência do aluno, pois se lida com pessoas extremamente carentes. Este foi considerado o maior impacto com cortes de gastos em relação à permanência e êxito do aluno. E2 relata que o impacto é na qualidade dos cursos ofertados, pois a Instituição deixa de prover os insumos necessários às práticas de ensino; visitas técnicas são proteladas ou deixam de ocorrer. E3 diz que foram as necessidades de insumos para aulas práticas e que neste ano não houve saída técnica dos alunos. Muitos materiais foram adquiridos através de recursos provenientes de projetos feitos pelo coordenador do curso.

Na questão 4 – Quais itens foram contingenciados na compra de materiais de escritório, luz, água, telefonia, vigilância, limpeza, bolsa de estudos, insumos para aulas práticas e laboratórios, viagens de estudos, recursos de pesquisa e extensão? – todos estes itens foram contingenciados, para E1, menos o da vigilância, que não se abre mão de ter; para E2, todos os citados. E3 diz que foram todos. Afirma que diminuiu o pessoal que faz a limpeza do Campus e as bolsas de estudos PAEVS, dificultando a permanência dos alunos de baixa renda.

Para a questão ‘Antes da crise ocorrer, já existia um plano de ação para eventuais problemas futuros?’, E1 respondeu que não, porque não se previa a diminuição de recursos, pois havia um governo que fazia um investimento grande nas Universidades Federais e nos Institutos Federais. E2 diz que sim. Gerir com criatividade, responsabilidade e cautela sempre e observando as tendências governamentais. E3 disse que não existia.

Na questão ‘Quais os processos de Gerenciamento de crise a serem adotados?’, segundo E1, faz-se uma análise de riscos de todas as ações para o ano seguinte, pois estão tentando diminuir ao máximo o impacto no ensino, para o que sobrar ser destinado ao aluno, à comunidade, ou seja, ao público que é a nossa razão de ser. E2 disse que tem que otimizar os poucos recursos disponíveis, distribuí-los conforme o planejamento anual de trabalho, gerenciar a aplicabilidade de recursos nos contratos continuados, promover a economicidade e a conscientização do público, gerir com cautela, responsabilidade e criatividade. E3 disse que não há processo de gerenciamento de crise, mas tenta se adaptar à situação da diminuição de recursos, por exemplo, priorizando o uso de luvas descartáveis para os alunos utilizarem somente ao lidar com produtos químicos. Também relatou que existe um excesso de burocracia e um engessamento da máquina pública, devido à enorme corrupção existente há anos no Brasil. Há muita dificuldade para fazer parcerias com empresas privadas e públicas.

Na questão 7 – Existe um ciclo de avaliação e revisão no processo de gerenciamento? – de acordo com E1, há avaliação da comissão própria de avaliação (CPA), o PAT e o plano de desenvolvimento individual (PDI). E2 disse que sim, falando a mesma resposta do E1. O PAT é um instrumento que norteia o planejamento e a distribuição dos recursos dentro de cada Campus no IFSC. E3 informou que existe o PAT, que se adequa de acordo com as necessidades que surgem.

Outra questão que foi colocado: Podem-se esperar impactos positivos gerados pela crise econômica na administração da organização? Se sim, quais? Conforme E1 precisa-se ser mais criativo para utilizar os recursos disponíveis de forma mais cuidadosa, afina-se o planejamento, sendo um aspecto positivo. Outro aspecto considerado positivo seria a criação de uma lista de critérios, conforme os recursos disponíveis vão elencando as prioridades que serão atendidas. Para E2 sim. É fácil administrar com recursos abundantes. Diante do cenário de distribuição orçamentária recorrente desde 2015 os servidores estão sendo compelidos a buscar recurso extra orçamentário e lidar com as dificuldades de maneiras até inovadoras. E3 disse que não, pois só gerou estresse no ambiente de trabalho, e com isto somente gerou impactos negativos.

À questão ‘De que outras formas a continuidade dos cortes nos recursos podem atingir a Instituição em longo prazo?’, E1 responde que seria o sucateamento do ensino público, pois não recebem recursos para investimentos, troca de computadores e instalação de laboratórios. O recurso recebido destina-se somente à sobrevivência, afetando a qualidade do ensino. E2 falou que foi a precarização. E3 afirmou que há diminuição cada vez maior de recursos que deveriam ser destinados para educação.

E1 definiu como maior aprendizado que ocorreu durante este processo a criação de instrumentos mais cuidadosos para gerir todo orçamento que o Campus recebe, para se ter certeza de que o pouco recebido foi bem investido. Já E2 definiu como maior aprendizado a prática dos princípios da Administração Pública de economicidade, eficiência, razoabilidade e impessoalidade. E3 disse que não houve aprendizado nenhum com isso, só piorou a situação.

Como considerações gerais, a diretora geral do Campus disse que aprendeu que com os cortes orçamentários todos estes instrumentos foram colocados ao longo do processo, ciclos de PDCA, avaliações do que está acontecendo e se está de acordo com o planejado. A chefe do Departamento de Administração não declarou nada. Já o coordenador do Curso Técnico de Biotecnologia disse que espera que haja algum aprendizado com este trabalho.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Vive-se, atualmente, um período de crise de Estado, cujo principal alvo é a área da educação. No país houve uma significativa redução de recursos para esta área. A educação, conforme previsto na Constituição Federal, é um direito de todos, cujo objetivo em especial é a qualificação para o trabalho.

Os Institutos Federais cumprem um papel importante neste processo através da oferta de cursos profissionais que se adequam à demanda econômica de cada região. A diminuição de recursos dá-se em contradição à lógica de aumento de alunos e diminuição de recursos. Os IFs cumprem um papel fundamental para a economia brasileira, neste sentido, a diminuição de recursos trata-se de uma situação que deve ser observada, pois lida-se com pessoas em situação de vulnerabilidade social e que muitas vezes necessitam de incentivos para estudar.

Assim, conclui-se que, apesar da diminuição de recursos para a educação em geral, buscou-se estratégias e alternativas através de plano de ações que contribui para a sobrevivência dos Institutos Federais.

Considera-se que todo gestor público necessita estar atento com as responsabilidades fiscais, pois todos são ordenadores fiscais e de despesas. Com este artigo, pode-se atingir os objetivos, que foram: investigar as estratégias adotadas pelos gestores frente aos cortes orçamentários, enquanto os objetivos específicos: verificar as prioridades dos gestores e analisar os setores mais atingidos foram apresentados na interpretação do estudo de caso; e investigar possíveis impactos dos cortes na educação nas políticas de permanência e êxito do campus, atingiu a questão da permanência do estudante carente.

Existe um Plano Anual de Trabalho, porém não há planejamento para redução de orçamento, pois antigamente havia dinheiro sobrando e não precisava se preocupar com isto. Os gestores tiveram que se adequar com o pouco de recursos disponíveis para dar conta dos custeios e o setor mais atingido foi a Educação, Departamento de Pesquisa e Extensão, impactando na permanência do aluno carente.

## REFERÊNCIAS

ACATE, V. **Educação - Panorama dos últimos 20 anos da educação no Brasil.**

Disponível em: <[educacao.acate.com.br/20-anos-de-educacao-no-brasil/](http://educacao.acate.com.br/20-anos-de-educacao-no-brasil/)>. Acesso em: 28 out. 2019.

ALLAIN, O; WOLLINGER, P. **Organização da Educação Profissional Brasileira.**

Tópico 3. São Paulo: Editora MEC, 2019.

ALVES, J. E. P. **Comunicação de Risco, elemento chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI:** a teoria na prática, situação atual e tendências. *Organicom*, v. 4, n. 6, 2007. Disponível em:

<<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138927>>. Acesso em: 10 set. 2019.

ANTUNES, R. **Trabalho e Precarização numa ordem Neoliberal:** A Cidadania Negada, 5ª ed. São Paulo: Cortez, 2011. Disponível em:

<<http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/gt/20101010021549/3antunes.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2019.

ARMANI, D. **Como Elaborar Projetos?** Guia Prático Para elaboração e Gestão de Projetos Sociais. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000. Disponível em:

<<https://www.amazon.com.br/Como-Elaborar-Projetos-Pr%C3%A1tico-Elabora%C3%A7%C3%A3o/dp/8586225177>>. Acesso em: 04 out. 2019.

ARPINI, N. **Reportagem:** Alvo de cortes de verbas do MEC, Reitor diz que Instituto Federal do Espírito Santo só terá dinheiro até setembro. Disponível em:

<<http://g1.globo.com.br/es/espírito-santo/noticia/2019/05/03/alvo-de-corte-de-verbas-do-mec-reitor-diz-que-instituto-federal-do-es-so-era-dinheiro-ate-setembro.ghtml>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

BRIGHENTI, J; SILVA, M. Z. **Percepção da Incerteza do Ambiente e Gestão de Risco:** um estudo em organizações prestadoras de serviço de transporte rodoviário de cargas.

BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, n. 3, v. 13, 2016.

Disponível em:

<[https://www.researchgate.net/publication/309884475\\_Percepcao\\_da\\_incerteza\\_do\\_ambiente\\_e\\_gestao\\_de\\_risco\\_um\\_estudo\\_em\\_organizacoes\\_prestadoras\\_de\\_servico\\_de\\_transport\\_e\\_rodoviario\\_de\\_cargas](https://www.researchgate.net/publication/309884475_Percepcao_da_incerteza_do_ambiente_e_gestao_de_risco_um_estudo_em_organizacoes_prestadoras_de_servico_de_transport_e_rodoviario_de_cargas)>. Acesso em: 03 out. 2019.

CARNEIRO, R; MENICUCCI, TMG. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. In: FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **A Saúde no Brasil em 2030 - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro**: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013, v. 1, p.135-194. Disponível em:

<books<<http://books.scielo.org>>. Acesso em: 18 out. 2019.

BAHIA, INSTITUTO FEDERAL. Nota de esclarecimento sobre os cortes do orçamento do IFBA. Disponível em:

<<http://portal.ifba.edu.br/notas/comunicados/nota-de-esclarecimento-sobre-os-cortes-no-orcamento-do-ifba>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

DUARTE, Catarina. **Notícias do Dia**: Com orçamento reduzido, IFSC suspende edital para auxílio a alunos de baixa renda, 2019. Disponível em:

<<http://www.ndmais.com.br/assuntos/ifsc/>>. Acesso em: 09 out. 2019.

Garopaba, Instituto Federal de. Portal.

Disponível em: <<https://www.ifsc.edu.br/web/campus-garopaba/o-campus>>. Acesso em: 06 dez. 2019.

GAUCHA, ZH. **Reportagem Capa NSC Total – Educação**: Cortes de quase R\$ 8 bilhões no orçamento devem prejudicar ensino e pesquisa no Brasil. 2019. Disponível em:

<<http://www.nsctotal.com.br/cortes-de-quase-r-8-bilhoes-no-orcamento-devem-prejudicar-ensino-e-pesquisa-no-brasil>>. Acesso em: 09 set. 2019.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://ufrgs.br/df.cursopdgr/downloadserie/desad005.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais, 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

JARDIM, G; ARRUDA, H; VIEIRA, J., P. **Um panorama sobre a educação no Brasil**.

Disponível em: <[iepecdg.com.br/wp-content/uploads/2018/11/artido-revisado.pdf](http://iepecdg.com.br/wp-content/uploads/2018/11/artido-revisado.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2019.

LERBINGER, O. **The crisis manager**: facing risk and responsibility. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**, 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/Metodologia-Trabalho->

Cient% C3% ADfco-Andrade-Marconi-ebook/dp/B073DLYG2Q>. Acesso em: 01 out. 2019.

MAZIEIRO, G. **Em 4 anos:** Brasil reduz investimento em educação em 56%; cortes continuam. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/noticias/2019/05/02/em-4-anos-brasil-reduce-investimento-em-educacao-em-56.htm>>. Acesso em: 28 out. 2019.

MINAYO, M.C.S. **Teoria, método e criatividade**. 11ª ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

NIXON, C; MCKEE, J. **Pesquisa Teórica vs. Pesquisa Empírica**. 2019. Disponível em: <<http://enago.com.br/academy/pesquisa-teorica-vs-pesquisa-empirica>>. Acesso em: 09 out. 2019.

O GLOBO. Colégio Pedro II, no Rio, terá 36% de corte no orçamento para 2019. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/colégio-pedro-ii-no-rio-tera-36-de-corte-no-orcamento-para-2019-23639218>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

OLIVEIRA, E. Não há corte, há contingenciamento', diz ministro sobre orçamento das universidades federais. Disponível em: <<https://g1.globo.com/educacao/noticia/2019/05/07/nao-ha-corte-ha-contingenciamento-diz-ministro-da-educacao-sobre-orcamento-das-universidades-federais.ghtml>>. Acesso em: 28 out. 2019.

OLIVEIRA, M. F. **O Papel essencial das Relações Públicas no Gerenciamento de crises**. Organicom, v. 4, n. 6, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138932>>. Acesso em: 03 out. 2019.

REDE FEDERAL, DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA. Portal. Disponível em: <<http://redefederal.mec.gov.br/perguntas-frequentes>>. Acesso em: 06 dez. 2019.

REITORIA, Blog. Agenda em Brasília. Disponível em: <<http://WWW.ifsc.edu.br/postagens-blog-intercambistas>>. Acesso em: 09 out. 2019.

REIS, F. **IFSC têm 37% do orçamento bloqueado**. 2019. Disponível em: <<http://nsctotal.com.br/noticias/ifsc-tem-37-do-orcamento-bloqueado>>. Acesso em: 19 set. 2019.

RIBEIRO, P; MARQUES C. G. L. **Apoio à Administração Pública no Brasil**. Guia de Orientação para o Gerenciamento de Riscos. Versão 1 - O Final, 2013.

SANTA CATARINA, INSTITUTO FEDERAL. IFSC atualiza informação sobre bloqueio de recursos. Disponível em: <[https://www.ifsc.edu.br/conteudo-aberto/-/asset\\_publisher/1UWKZAKiOauK/content/id/1580357/ifsc-atualiza-informa%C3%A7%C3%B5es-sobre-o-bloqueio-de-recursos](https://www.ifsc.edu.br/conteudo-aberto/-/asset_publisher/1UWKZAKiOauK/content/id/1580357/ifsc-atualiza-informa%C3%A7%C3%B5es-sobre-o-bloqueio-de-recursos)>. Acesso em: 02 nov. 2019.

\_\_\_\_\_, Portal da Internet. Disponível em: <<https://www.ifsc.edu.br/campus>>. Acesso em: 06 dez. 2019.

SENADO, Notícias. **Decisão de cortar verbas para universidades repercute no Senado.** Disponível em: <<http://www.12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/04/30/decisao-de-cortar-verbas-para-universidades-repercute-no-senado>>. Acesso em: 09 out. 2019.

SHINYASHIKI, R. T; FISCHER, R. M; SHINYASHIKI, G. **A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises.** *Organicom*, v. 4, n. 6, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138931>>. Acesso em: 06 set. 2019.

SILVEIRA, M. **A importância do plano de gerenciamento de crises em empresas prestadoras de serviços:** Estudo de caso. *RP em Revista*. V. 8, N. 25, 2010. Disponível em: <[http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a\\_importancia\\_do\\_plano\\_de\\_gerenciamento\\_de\\_crisis\\_em\\_empresas\\_prestadoras\\_de\\_servicos.pdf](http://www.rp-bahia.com.br/rpemrevista/edicao25/a_importancia_do_plano_de_gerenciamento_de_crisis_em_empresas_prestadoras_de_servicos.pdf)>. Acesso em: 09 ago. 2019.