

**CONSELHO SUPERIOR DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE (IFC):  
MODELO REPRESENTATIVO DE GOVERNANÇA**

**Patrick de Souza Girelli  
Ramon Heerdt de Souza**

**RESUMO**

Este trabalho abordará o modelo representativo de governança do Conselho Superior do Instituto Federal Catarinense (IFC) e tem como objetivo apresentar as principais dificuldades que surgem nesse modelo, bem como sugerir alternativas para minimizar os impactos dessas dificuldades a partir da concepção de Governança Pública. A metodologia utilizada inicialmente foi a da pesquisa bibliográfica, seguida de uma pesquisa qualitativa através do método da pesquisa participante. Os resultados da pesquisa apontaram algumas dificuldades que fragilizam a concepção de Governança Pública no órgão de maior importância dentro do IFC. Há sugestões de melhoria no processo de funcionamento do Consuper visando o fortalecimento da concepção de Governança Pública. Propõe-se a continuidade e o aprofundamento dessa pesquisa junto aos conselheiros do Consuper do Biênio 2020-2021 e do Biênio 2017-2019 dos segmentos docentes e técnicos-administrativos.

**Palavras-chave:** Conselho Superior. Governança Pública. Instituto Federal Catarinense.

**1 INTRODUÇÃO**

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia tiveram sua criação a partir da Lei Nº 11.892 de 29/12/2008, e no caso do Instituto Federal Catarinense (IFC), de acordo com Rosa (2012), incorporou as três escolas federais já existentes em Santa Catarina (SC), os dois colégios agrícolas, vinculados até aquele momento à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e o campus Videira, que naquele momento encontrava-se em construção de sua estrutura física e caracterizava-se como uma unidade descentralizada da Escola Agrotécnica Federal de Concórdia. Dessa forma o IFC iniciou as suas atividades com seis *campi*, em diferentes municípios, além da Reitoria localizada no município de Blumenau.

O IFC está estruturado em uma proposta de gestão participativa, democrática e descentralizada, tendo como Órgão máximo na Organização Administrativa o Conselho Superior (Consuper), possuindo caráter consultivo e deliberativo, conforme prevê o Estatuto do IFC. De acordo com o Estatuto do IFC, a composição do Consuper se dá por

representatividade de segmentos, constituindo-se em mesmo número por titulares e suplentes, da seguinte maneira: representantes dos servidores(as) docentes (máximo 5), representantes dos servidores(as) técnico-administrativos(as) (máximo 5), representantes do corpo discente (máximo 5), representantes dos egressos (2), representantes da sociedade civil (2 designados por entidades patronais, 2 designados por entidades dos trabalhadores e 1 do setor público), representantes dos diretores(as) gerais dos campi (máximo 5) e representante de entidades de trabalhadores do IFC (1). Esse modelo representativo do Consuper do IFC constitui-se em um modelo de Governança Pública, tema a ser analisado neste artigo.

Este artigo busca responder a seguinte pergunta: “Quais as principais dificuldades que surgem nesta forma de estruturação por representatividade para o Consuper do IFC?”

A motivação para realizar tal pesquisa se deve ao fato de um dos autores ter integrado o Conselho Superior do IFC – Biênio 2017/2019 na condição de representante dos docentes, e no decorrer do desenvolvimento das atividades junto ao Consuper, ter encontrado uma série de dificuldades decorrentes do modelo representativo de governança pública.

O artigo tem como objetivo geral apresentar as principais dificuldades que surgem no modelo representativo de governança pública no Conselho Superior do IFC sugerindo alternativas para minimizar os impactos dessas dificuldades. Para atingir o objetivo geral, este artigo tem como objetivos específicos:

- 1) Apresentar o modelo representativo de governança pública aplicado no Conselho Superior do IFC;
- 2) Apresentar a sistemática de trabalho do Conselho Superior do IFC;
- 3) Apresentar as dificuldades encontradas na sistemática de funcionamento do modelo representativo de governança pública do Conselho Superior do IFC;
- 4) Sugerir alternativas para minimizar os impactos das dificuldades encontradas na sistemática de funcionamento do modelo representativo de governança pública do Conselho Superior do IFC.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A organização e gestão dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), como o IFC, precisam estar de acordo com os princípios da transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade corporativa, tendo como premissa a separação das funções de propriedade e gestão da organização (ROSA, 2012). Nesse processo de organização e gestão o papel da Governança é fundamental. Segundo o Referencial Básico de

## Governança do Tribunal de Contas da União (2014, p.26)

Governança no setor público compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. (BRASIL, 2014)

### Já para Matias-Pereira (2010, p. 118)

Governança refere-se, basicamente, aos processos de como as organizações são administradas e controladas. Na administração pública, a governança deve tornar explícito o papel de cada ator, definindo os seus objetivos, responsabilidades, modelos de decisão, rotinas, entre outras.

Para Rosa (2012), em organizações do setor público, a governança envolve a ampliação da participação dos atores na tomada de decisões. Por sua vez, para Matias-Pereira (2010, p. 114)

Sob a ótica das Ciências Políticas, a governança pública está associada a mudanças na gestão política, ou seja, está orientada para as formas de interação das relações de poder entre o Estado, o governo e a sociedade, dedicando especial atenção aos processos de cooperação e aos mecanismos para estimular as relações entre os principais atores envolvidos nesse esforço: governo, setor privado e terceiro setor.

Para Ferreira (2016, p. 49) “a governança pública, está vinculada ao propósito de criar na Administração (agente) um ambiente seguro e favorável para a formulação e implementação de políticas públicas em benefício da sociedade (principal)” enquanto (2016, p. 13) “assegura às partes interessadas: equidade, transparência e responsabilidade pelos resultados, com obediência aos princípios constitucionais e às políticas de consequência”.

As ideias para a governança pública foram desenvolvidas ao longo de vários anos, e para aquelas aplicadas ao setor público, merecem destaque a importância e os estímulos advindos de organismos multilaterais e instituições privadas, em especial para o Banco Mundial, OCDE, IFAC, MBC e IBGC (MATIAS-PEREIRA, 2010). Os trabalhos produzidos por esses organismos, de maneiras diferentes, definem dimensões ou princípios para a boa governança no setor público. Para Ferreira (2016, p. 43)

As definições de governança a agrupam em quatro critérios principais: (i) como guardiã de direitos; (ii) como sistema de relações; (iii) como estrutura de poder; e (iv) como sistema normativo. Seus valores indissociáveis são: transparência (disclosure), equidade (fairness), prestação de contas (accountability), cumprimento das leis (compliance) e integridade (integrity).

A realidade que se apresenta no IFC é de uma proposta de gestão participativa, democrática e descentralizada (ROSA, 2012), sendo que o processo de governança pública se

dá por meio do Consuper, que de acordo com Rosa (2012, p. 58) “implantado desde março de 2011, o CONSUPER é considerado um dos órgãos mais importantes do Instituto devido à participação coletiva dos atores”, e conforme Mendonça Filho (2016, p. 45) “suas ações e decisões são condicionadas pelo sistema de valores dos quais são portadores”. Ressalta-se aqui que apesar da criação do Instituto Federal Catarinense pela Lei N° 11.892, de 29 de dezembro de 2008, o Consuper do IFC teve seu primeiro processo de escolha de seus membros realizado apenas em 2010 com posse dos membros eleitos em 03 de março de 2011. Depois aconteceram eleições para novas composições do Consuper em abril de 2013, em agosto de 2015, outubro de 2017 e em setembro de 2019.

Ainda de acordo com Mendonça Filho (2016, p. 25)

Os conselhos gestores constituem uma experiência de inovação institucional, ampliando os espaços de deliberação pública, já que são estruturas de caráter permanente, com representação da comunidade e da sociedade civil com poderes amplos de controle sobre a política institucional.

Ao analisarmos a Lei N° 11.892/2008, que institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, percebemos que a mesma estabelece que a gestão dos IFs terá como órgãos superiores o Colégio de Dirigentes, de caráter consultivo, e o Conselho Superior, de caráter consultivo e deliberativo, sendo este

composto por representantes dos docentes, dos estudantes, dos servidores técnico-administrativos, dos egressos da instituição, da sociedade civil, do Ministério da Educação e do Colégio de Dirigentes do Instituto Federal, assegurando-se a representação paritária dos segmentos que compõem a comunidade acadêmica. (BRASIL, 2008)

A extrema importância do Conselho Superior em um IF pode ser percebida em função da sua responsabilidade, como descrita por Mendonça Filho (2016, p. 59)

Os Conselhos Superiores dos IFs são responsáveis por aprovar as diretrizes de cada IF e zelar pela política educacional estabelecida pelo Ministério da Educação; autorizar a criação, alteração curricular e extinção de cursos no âmbito da instituição; aprovar a estrutura administrativa e o Regimento Geral da instituição, deliberar sobre questões submetidas sob sua apreciação como, por exemplo, aprovar o projeto político pedagógico, a organização didática, os regulamentos e normas internas, o plano de desenvolvimento institucional, a proposta orçamentária anual, dentre outros.

No caso do Consuper do IFC essa importância fica evidente ao analisarmos as competências atribuídas ao Conselho Superior de acordo com o Estatuto do Instituto Federal Catarinense (IFC) (2018, p. s/n) em seu Art. 9 como descrito no quadro a seguir:

Quadro 1 - Competências do Conselho Superior do IFC

<b>Competências do Conselho Superior do IFC</b>
I – aprovar as diretrizes para atuação do IFC e zelar pela execução de sua política educacional;
II – deflagrar os processos de consulta e deliberar sobre a realização dos pleitos em turno único ou em dois turnos, com a antecedência mínima de noventa dias com relação ao término dos mandatos em curso do(a) reitor(a) e diretor(a)-geral de campus. Os processos de consulta para escolha dos cargos de reitor(a) e diretor(a)- geral de campus serão finalizados em até noventa dias, a contar da data de seu início;
III – aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI);
IV – aprovar os regulamentos internos, cuja abrangência inclui todos os campi;
V – aprovar normas relativas à acreditação e à certificação de competências profissionais, nos termos da legislação vigente;
VI – autorizar o(a) reitor(a) a conferir títulos de mérito acadêmico;
VII – apreciar, emitindo recomendação em sendo o caso, a proposta orçamentária anual do Instituto;
VIII – aprovar as contas do exercício financeiro por meio do relatório de gestão anual, emitindo parecer conclusivo sobre a propriedade e regularidade dos registros;
IX – deliberar sobre taxas, emolumentos e contribuições por prestação de serviços em geral a serem cobrados, quando permitido pela legislação em vigor, pelo IFC, cujos valores deverão ser transferidos à conta única do Tesouro Nacional – Receitas Próprias;
X – Autorizar a criação de cursos, mediante a aprovação do projeto pedagógico, bem como a extinção de cursos no âmbito do IFC, após a devida tramitação no Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe) do IFC;
XI – Aprovar o Estatuto e o Regimento Geral do IFC, observados os parâmetros definidos pelo Governo Federal e legislação específica;

XII – Deliberar sobre questões submetidas à sua apreciação;

XIII – Deliberar sobre a criação, o desdobramento, a incorporação, a fusão e a extinção de unidades e a agregação de estabelecimentos de ensino, bem como a criação, ou extinção de órgãos suplementares, na forma da legislação;

XIV – Aprovar contratos, convênios, acordos e outros instrumentos congêneres que impliquem repasse de recursos financeiros públicos pelo IFC para entes privados, nos casos admitidos pela legislação.

Fonte: INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE, 2018.

Apesar de o Consuper ter a representação de todos aqueles que são impactados por suas decisões, esse método representativo ainda apresenta dificuldades que devem ser estudadas a fim de buscarem-se os melhores resultados possíveis no funcionamento desse Órgão Colegiado do IFC.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho desenvolveu-se inicialmente por meio da pesquisa bibliográfica com a finalidade da

[...] busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema da pesquisa [...]. [...] a pesquisa bibliográfica é entendida como o planejamento global-inicial de qualquer trabalho de pesquisa, o qual envolve uma série de procedimentos metodológicos, configurados em etapas de trabalho [...]  
(MACEDO, 1994, p. 13)

A ideia inicial era de desenvolver uma pesquisa qualitativa que tem como características

[...] é aquela em que o investigador sempre faz alegações de conhecimento com base principalmente ou perspectivas construtivistas (ou seja, significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão) ou em perspectivas reivindicatórias/participatórias (ou seja, políticas, orientadas para a questão; ou colaborativas, orientadas para a mudança) ou em ambas. Ela também usa estratégias de investigação como narrativas, fenomenologias,

etnografias, estudos baseados em teoria ou estudos de teoria embasada na realidade. O pesquisador coleta dados emergentes abertos com o objetivo principal de desenvolver temas a partir dos dados (CRESWELL, 2007, p. 35)

Essa pesquisa qualitativa seria realizada por meio de um estudo de caso do Conselho Superior do IFC onde a coleta de dados fosse realizada pela aplicação de um questionário estruturado, elaborado na plataforma Google Forms, com cinco perguntas fechadas e duas perguntas abertas. Esse questionário seria enviado por e-mail aos representantes dos docentes e dos técnicos-administrativos, constituídos pelos atuais membros do Consuper do biênio 2020/2021 e pelos ex-membros do Consuper do biênio 2017/2019. Assim o projeto de pesquisa foi encaminhado ao Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos (CESPH) do IFC, analisado e o parecer emitido pelo CESPH solicitou uma série de adequações na estrutura e desenvolvimento da pesquisa.

O quadro a seguir relata as atividades a serem desenvolvidas na Unidade Curricular de Trabalho de Conclusão de Curso e as atividades realizadas na Plataforma Brasil com suas respectivas datas para compreensão da linha do tempo dessas atividades:

Quadro 2 - Datas e Atividades da Unidade Curricular e realizadas na Plataforma Brasil

<b>Data</b>	<b>Atividade</b>
28/09/2020	Início da Unidade Curricular
28/09 à 12/10/2020	Etapa 1 da Unidade Curricular - Fundamentação Teórica
12/10 à 26/10/2020	Etapa 2 da Unidade Curricular - Fundamentação Teórica, Metodologia, Coleta de Dados
23/10/2020	Submissão do projeto de pesquisa ao CESPH na Plataforma Brasil
26/10 à 02/11/2020	Etapa 3 da Unidade Curricular - Análise de Resultados e Proposições de Melhorias
Até 09/11/2020	Etapa 4 da Unidade Curricular - Versão Final
11/11/2020	Parecer do Colegiado do CESPH Emitido
13/11/2020	Parecer do CESPH liberado para consulta
09/11 à 11/12	Defesa do TCC na Unidade Curricular

Fonte: Autores

Dessa forma, ficou inviável realizar as adequações solicitadas pelo CESPH dentro do

cronograma previsto para o envio das etapas deste artigo na Unidade Curricular de Trabalho de Conclusão de Curso do presente curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica.

Diante do exposto, alterou-se a metodologia do desenvolvimento da pesquisa para composição deste artigo, optando-se então pela pesquisa qualitativa através do método da pesquisa participante, que pode ser compreendida por

“A pesquisa participante [...] é definida resumidamente como uma pesquisa na qual os próprios sujeitos a ela relacionados também estão envolvidos na construção do conhecimento e na busca de soluções para os seus problemas [...]. Nessa metodologia, muda o papel do sujeito da pesquisa: ele não é só objeto estudado, é também participante ativo de todo o processo. Muda também o papel do pesquisador: ele não é mais o único dono da verdade, manipulando os sujeitos e ditando os objetivos. (OLIVEIRA E QUEIROZ, 2007, p. 675)

A opção por essa metodologia se deu em função da participação de forma ativa de um dos autores deste artigo como membro do Consuper do IFC no biênio 2017/2019 representando 20% do segmento docente que compunha o Consuper.

#### **4 RESULTADOS DE PESQUISA E PROPOSIÇÕES DE MELHORIA**

A organização do Consuper e a metodologia dos trabalhos desenvolvidos pelos membros do Consuper do IFC se dá da seguinte forma:

- a) há no Consuper a constituição de cinco Comissões Permanentes formadas, geralmente, por quatro ou cinco membros, sendo um dos membros presidente da comissão, responsável pela distribuição dos processos para relatoria entre seus membros. As Comissões Permanentes constituídas no Consuper são: Comissão Permanente de Ensino, Comissão Permanente de Pesquisa, Pós-Graduação, Extensão e Títulos, Comissão Permanente de Administração e Planejamento, Comissão Permanente de Desenvolvimento Institucional e Desenvolvimento Humano e Social, Comissão Permanente de Legislação, Normas, Regimentos e Recursos;
- b) as Resoluções que serão analisadas nas reuniões são disponibilizadas aos relatores do processo com cerca de dois meses de antecedência, e aos demais membros do Consuper, depois de elaborado o relatório pelo relator,

- geralmente, com um mês de antecedência à realização da reunião;
- c) as reuniões Ordinárias do Consuper acontecem a cada dois meses de período, com a primeira reunião do ano sendo realizada no mês de fevereiro, com a duração média de oito horas iniciando geralmente pela manhã por volta das 8h30 sendo, geralmente, realizadas na Reitoria do IFC em Blumenau;
  - d) as reuniões Extraordinárias acontecem sempre que houverem demandas que não possam aguardar a realização da próxima reunião Ordinária, e em geral o tempo para elaboração do relatório por parte do relator e análise pelos demais membros do Consuper é reduzido em comparação ao tempo disponibilizado para as reuniões Ordinárias.

Mesmo que o Consuper seja formado por membros eleitos por seus pares, sob o ponto de vista da governança pública, o ideal no desenvolvimento das atividades dos seus membros seria que após o recebimento e a análise dos processos, em especial aqueles que afetam de forma direta o trabalho dos servidores técnicos-administrativos e docentes e as atividades estudantis da comunidade acadêmica, esses membros pudessem debater tais processos com os pares aos quais representam, de forma sistemática como uma prática de gestão participativa. Contudo, o tempo disponibilizado para a realização da análise dos processos, juntamente com todas as demais atividades que esses membros já possuem no seu cotidiano de trabalho/estudo, inviabiliza o amplo debate, e desta forma não possibilita que as decisões no momento das votações no Consuper sejam baseadas na opinião de uma grande maioria dos impactados pelas respectivas Resoluções aprovadas. A realidade que se apresenta, em geral, permite que os conselheiros possam apenas consultar, de maneira informal, os seus pares nos Campus em que trabalham/estudam, de modo que o posicionamento dos conselheiros nas votações são baseadas em suas convicções e entendimentos pessoais, ou em alguns casos, nas convicções e entendimentos de um pequeno grupo diante do universo de impactados no âmbito do IFC.

Esse aumento do tempo para análise evitaria também outra dificuldade ocorrida que era a sobrecarga de trabalho aos conselheiros, em determinadas reuniões, em função do número de processos analisados associado a processos muito extensos que implicavam a necessidade de muito tempo para leitura e análise em um intervalo de tempo muito curto.

Outra dificuldade encontrada, principalmente para os conselheiros com atuação nos Campus mais distantes da Reitoria, é o tempo necessário para o deslocamento até Blumenau, sendo necessário o deslocamento no dia anterior à reunião com retorno apenas no dia seguinte

à mesma, implicando assim um intervalo de tempo bastante dispendioso, que dificilmente pode ser aproveitado para execução de outras atividades durante esse deslocamento.

Diante do exposto nos resultados da pesquisa propõe-se alteração na metodologia de trabalho dos membros do Consuper de forma que os processos sejam disponibilizados aos relatores com no mínimo três meses de antecedência à realização da reunião para que os processos, junto com os relatórios, sejam disponibilizados aos demais membros do Consuper com no mínimo dois meses de antecedência à realização da reunião possibilitando assim aos membros tempo hábil para dialogar com os seus pares à respeito das resoluções, além de não sobrecarregar os conselheiros quando houverem processos muito extensos a serem avaliados.

Outra proposição para colaborar nesse processo de diálogo entre os conselheiros e os seus respectivos pares é a criação de uma ferramenta institucional ou canal de comunicação direta entre conselheiros e seus pares para interação simultânea, uma vez que dessa maneira o fator limitante da distância entre os Campi seria facilmente vencido.

Como proposição de melhoria para a situação do tempo dispendido pelo deslocamento dos conselheiros dos Campus mais distantes da Reitoria, sugere-se a realização de maneira alternada entre reuniões presenciais e reuniões virtuais, além da alternância entre os Campus do IFC quando da realização das reuniões presenciais, possibilitando assim aos conselheiros melhor aproveitamento do tempo bem como a visão de outras realidades diferentes das quais estão acostumados em seus Campus.

## **6 CONCLUSÕES**

O Instituto Federal Catarinense, criado pela Lei nº 11.892/2008, tem como princípios a gestão participativa, democrática e descentralizada, atendendo ao princípio de Governança Pública por meio do Conselho Superior, órgão máximo da instituição, de caráter consultivo e deliberativo, cujos componentes são eleitos pelos seus pares representativos. Ao se analisar as competências atribuídas ao Consuper previstas no Estatuto do IFC, percebe-se a importância desse Conselho para o desenvolvimento e funcionamento desse Instituto.

Ao longo do desenvolvimento deste artigo houve a necessidade de mudança na metodologia da pesquisa uma vez que, após submissão ao CESP/PH do IFC, haveria a necessidade de adequações na estrutura e desenvolvimento da pesquisa que inviabilizaria a finalização deste artigo em tempo hábil para a realização da defesa dentro dos prazos previstos pelo curso de Especialização em Gestão Pública na Educação Profissional e Tecnológica do Instituto Federal de Santa Catarina. Dessa forma optou-se pelo procedimento

metodológico da pesquisa qualitativa através do método da pesquisa participante.

Apesar do Estatuto do IFC prever a sua estruturação tendo como Órgão máximo na Organização Administrativa o Conselho Superior, e este ser constituído por representantes de vários segmentos eleitos por seus pares, o processo de Governança pública fica fragilizado quando os seus conselheiros encontram dificuldades em dialogar com os seus pares para análise dos processos que serão deliberados nas reuniões periódicas que acontecem. Para se fortalecer esse processo de Governança pública remediando as dificuldades apresentadas e possibilitando uma participação mais significativa dos pares representados pelos conselheiros eleitos sugere-se a ampliação do prazo entre a disponibilidade dos processos aos conselheiros e suas análises nas reuniões, antecipando assim a disponibilidade dos processos aos relatores também, além da criação de um canal de comunicação direta para interação simultânea entre conselheiros e seus respectivos pares. Sugere-se também a alternância entre reuniões presenciais e reuniões virtuais, alternando-se também os Campus para a realização das reuniões presenciais possibilitando assim um melhor aproveitamento do tempo com relação ao deslocamento dos conselheiros até a Reitoria.

Esta pesquisa deverá ter continuidade promovendo-se os ajustes necessários no projeto de pesquisa encaminhado ao CESP/IFC para que se possa colher informações pertinentes para análise junto aos conselheiros do Consuper do Biênio 2020-2021 e do Biênio 2017-2019 dos segmentos docentes e técnicos-administrativos.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 28 de dezembro de 2008.** Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública.** Versão 2. Brasília: TCU, 2014. Disponível em:  
<https://portal.tcu.gov.br/data/files/E8/14/13/3D/43B0F410E827A0F42A2818A8/2663788.PDF>. Acesso em: 16 set. 2020.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** trad. Luciana Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007, p. 35.

FERREIRA, Ginton José Bezerra de Carvalho. GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO: O controle interno como um dos núcleos de implementação. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, Fortaleza, CE, v. 14, n. 1, p. 39-73, jul. 2016. ISSN 1980-086X. Disponível em:  
<https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/315>. Acesso em: 10 set. 2020.

GODOY, Arilda Schmidt. PESQUISA QUALITATIVA: Tipos Fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, ed. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.

INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE. Estatuto do Instituto Federal Catarinense. RESOLUÇÃO Nº 013 – CONSUPER/2018: Aprovar o Estatuto do Instituto Federal Catarinense. **Estatuto**, Blumenau, 2018. Disponível em: <https://ifc.edu.br/wp-content/uploads/2019/07/Estatuto-do-Instituto-Federal-Catarinense-1.pdf>. Acesso em: 2 set. 2020.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa bibliográfica**: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Unimarco; Loyola, 1994, p. 13.

MATIAS-PEREIRA, José. A GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO. **Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, MG, v. 2, n. 1, p. 109-134, jul. 2010. ISSN 2175-5787. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015/2246>. Acesso em: 06 set. 2020.

MENDONÇA FILHO, Érisson Ferreira. **Fatores intervenientes na tomada de decisão em conselhos superiores dos Institutos Federais de Educação**. 2016. 98 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública em Rede Nacional) - Universidade Federal de Goiás, Aparecida de Goiânia, 2016.

OLIVEIRA, Jane Raquel Silva de; QUEIROZ, Salete Linhares. Construção participativa do material didático “Comunicação e linguagem científica: guia para estudantes de Química”. **Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias**, [s. l.], v. 6, n. 3, p. 673-690, 2007. Disponível em: [https://reec.uvigo.es/volumenes/volumen6/ART11\\_Vol6\\_N3.pdf](https://reec.uvigo.es/volumenes/volumen6/ART11_Vol6_N3.pdf). Acesso em: 13 nov. 2020.

ROSA, Célio Paulo. **Governança em instituições de ensino**: o caso do Instituto Federal Catarinense. Orientador: o caso do Instituto Federal Catarinense. 2012. 105 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2012.

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, v. 15, p. 1-16, out. 2014. Disponível em: [http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1\\_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Volumes/15/1_Mensura%C3%A7%C3%A3o%20e%20Escalas%20de%20Verifica%C3%A7%C3%A3o%20uma%20An%C3%A1lise%20Comparativa%20das%20Escalas%20de%20Likert%20e%20Phrase%20Completion.pdf). Acesso em: 24 set. 2020.