

A hand in a grey suit jacket is placing a wooden block on top of a stack of other wooden blocks. The stack is built on a white surface. The blocks have various business-related icons: a person on top, a stack of coins, a pie chart, a bar chart, gears, a megaphone, and a group of people. A small figure of a person in a blue shirt and black pants is standing on the top block, holding a large, curved object. The background is a blurred grey suit jacket.

**ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)**

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL

A black and white photograph showing a hand in a suit jacket placing a wooden block on top of a stack of other wooden blocks. The stack is built on a white surface. The blocks have various business-related icons: a person with a megaphone, a person with a speech bubble, a person with a gear, a person with a pie chart, a person with a bar chart, a person with a dollar sign, and a person with a gear. A small figure of a person stands on the top block, holding a megaphone. The background is a blurred office setting.

**ELÓI MARTINS SENHORAS
(ORGANIZADOR)**

GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS E DA SOCIEDADE CIVIL

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação: Natália Sandrini de Azevedo

Edição de Arte: Lorena Prestes

Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Conselho Técnico Científico

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
 Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
 Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College
 Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

G393 Gestão de organizações públicas, privadas e da sociedade civil
 [recurso eletrônico] / Organizador Elói Martins Senhoras. – Ponta
 Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
 Modo de acesso: World Wide Web
 Inclui bibliografia
 ISBN 978-65-86002-80-5
 DOI 10.22533/at.ed.805200804

1. Administração pública. 2. Gestão da qualidade total.
 I. Senhoras, Elói Martins.

CDD 352.357

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

Atena Editora
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

O campo de estudos em Administração tem emergido entre os séculos XX e XXI como uma frutífera arena de renovação nas ciências, o que repercute em uma clara ampliação de temas e atores envolvidos ao longo do tempo que são observados à luz de um olhar que simultaneamente é comprometido com a explicação das realidades concretas e com a prescrição de planos e estratégias para as organizações.

Corroborando com a agenda de estudos administrativos no Brasil, o presente livro, “Gestão de Organizações Públicas, Privadas e da Sociedade Civil”, tem definido em seu título o objetivo de apresentar uma plural agenda de estudos com base em pesquisas desenvolvidas pela comunidade científica nacional sobre modelos de gestão da realidade organizacional *lato sensu* do país.

Fruto de um trabalho coletivo engendrado por quase cinquenta pesquisadores, oriundos de instituições de ensino superior públicas e privadas de todas as regiões brasileiras, esta obra traz contribuições que valorizam a pluralidade e a construção científica do campo de Administração da partir de um trabalho interinstitucional no país.

Organizado em dezenove capítulos, este livro foi estruturado por meio de uma lógica discursiva de gradação crescente, na qual os três primeiros capítulos exploram estudos de gestão público-privada, passando para cinco capítulos focalizados na gestão pública, até se chegar aos dez capítulos seguintes que abordam estudos de gestão privada.

No primeiro eixo de capítulos, sobre gestão público-privada, são abordadas de modo genérico as diferenças e convergências entre a Administração Pública e Privada, bem como de modo específico as relações virtuais de consumo e o papel regulatório do Estado, além daquelas relações entre o Setor Público e o Setor Privado na produção do *American Way of Life*.

No segundo eixo de capítulos, focalizado em gestão pública, as pesquisas apresentadas abordam diferentes exemplos de sistemas de gestão e de governança pública no Brasil, a partir de um olhar específico de estudos de casos sobre políticas públicas, respectivamente identificados por análises sobre as políticas orçamentária, de saúde, segurança pública, controladoria e infraestrutura.

No terceiro eixo de capítulos, sobre gestão privada, dois capítulos apresentam uma natureza teórica em contraposição a oito capítulos com estudos de casos empíricos, os quais em sua totalidade exploram temáticas com foco setorial (mercado acionário e comércio varejista), bem como em organizações de ensino superior, em empresas multinacionais, ou, ainda relacionadas a empreendedores.

A fundamentação para o desenvolvimento destes dezoito capítulos reside em um recorte teórico plural, mas cujo recorte metodológico exploratório, descritivo

e explicativo possibilitou, tanto, a convergência de procedimentos de revisão bibliográfica e documental no levantamento de dados, quanto, a adoção diferenciada de técnicas de hermenêutica, estatística e análise de discurso na interpretação dos dados.

Com base nas análises e discussões construídas ao longo dos dezoito capítulos exibidos nesta obra, há uma rica contribuição teórica, metodológica e empírica para o enriquecimento deste plural e crescente campo de estudos científicos em Administração no Brasil, o qual cada vez mais se amplia em suas agendas, temas e atores em razão de produções como esta, que vislumbram o debate a partir de um esforço interinstitucional coletivo.

Em nome deste frutífero trabalho coletivo de pesquisadoras e pesquisadores, comprometidos com as realidades organizacionais públicas, privadas e da Sociedade Civil, bem como com a própria construção de um rico e plural campo de estudos em Administração no Brasil, convidamos você para explorar conosco as diferentes facetas teóricas e empíricas nos temas abordados ao longo deste livro.

Excelente leitura!

Elói Martins Senhoras

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
DIFERENÇAS E CONVERGÊNCIAS ENTRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ADMINISTRAÇÃO PRIVADA	
David Nogueira Silva Marzzoni Leonnam Massias Rodrigues	
DOI 10.22533/at.ed.8052008041	
CAPÍTULO 2	12
RELAÇÕES DE CONSUMO VIRTUAIS E A INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL	
Pablo Martins Bernardi Coelho	
DOI 10.22533/at.ed.8052008042	
CAPÍTULO 3	22
A EFERVESCÊNCIA ALÉM DOS COPOS: UMA REFLEXÃO SOBRE O PRODUTO COCA COLA E O <i>AMERICAN WAY OF LIFE</i>	
Patrícia Maragoni Machado de Almeida Joyce Gonçalves Altaf Luciano Alves Nascimento Márcio Moutinho Abdalla	
DOI 10.22533/at.ed.8052008043	
CAPÍTULO 4	34
ROLAGEM DA DÍVIDA PÚBLICA MOBILIÁRIA FEDERAL	
Gustavo Celeste Ormenese	
DOI 10.22533/at.ed.8052008044	
CAPÍTULO 5	50
A GESTÃO DE AUDITORIA NO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE – SUS	
Albrendell Andrade Ferreira Hellen de Paula Silva da Rocha Tereza Cristina Abreu Tavares	
DOI 10.22533/at.ed.8052008045	
CAPÍTULO 6	67
REGRESSÃO MÚLTIPLA COMO INSTRUMENTO DE EXPLICAÇÃO DO ÍNDICE DE VIOLÊNCIA NO BRASIL EM 2014	
Americo Matsuo Minori Afonso Fonseca Fernandes Heber José De Moura	
DOI 10.22533/at.ed.8052008046	
CAPÍTULO 7	79
COMPONENTES DE GOVERNANÇA INTELIGENTE PARA O COMBATE À CORRUPÇÃO: UM ESTUDO A PARTIR DA ATUAÇÃO DO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DO PARÁ	
Rafael Larêdo Mendonça Cynthia Meireles Mário Margalho	
DOI 10.22533/at.ed.8052008047	

CAPÍTULO 8	94
ESTRUTURA E MANUTENÇÃO DAS VIAS PÚBLICAS DE PARNAÍBA: IMPACTOS DO ESCOAMENTO DA ÁGUA PLUVIAL	
Andressa Santos Ferreira Ana Gabriella Esmeraldo Barbosa Mara Águida Porfírio Moura Kelsen Arcângelo Ferreira e Silva	
DOI 10.22533/at.ed.8052008048	
CAPÍTULO 9	101
PLANEJAMENTO DE CARREIRA PARA ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR DA CIDADE DE VALENÇA – RJ	
Thiago Calixto Mesquita Alessandra dos Santos Simão	
DOI 10.22533/at.ed.8052008049	
CAPÍTULO 10	116
PROCESSO DE EMPODERAMENTO DE MULHERES QUE ATUAM EM PROGRAMAS <i>STRICTO SENSU</i>	
Leticia Gracietti Cristina Keiko Yamaguchi	
DOI 10.22533/at.ed.80520080410	
CAPÍTULO 11	127
CONSULTORIA E GOVERNANÇA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR - UMA ABORDAGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Cleverson Tabajara Vianna Luciane Stallivieri Fernando Álvaro Ostuni Gauthier	
DOI 10.22533/at.ed.80520080411	
CAPÍTULO 12	147
O USO DO <i>COMMONKADS</i> NA METODOLOGIA LEAN SIX SIGMA	
Eduardo Zeferino Máximo Phillipi de Macedo Coelho Andreici Vedovatto João Artur de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.80520080412	
CAPÍTULO 13	159
BALANCED SCORECARD: UM ESTUDO SOBRE OS INDICADORES DE DESEMPENHO DA EMPRESA VALE S/A COM BASE NESSA FERRAMENTA DE GESTÃO	
Ingrid Pedro Freire Louro Fábio Braun Silva Marcelo Silva Alves Paulo Roberto Miranda de Oliveira Thiene Diniz Braun Silva	
DOI 10.22533/at.ed.80520080413	

CAPÍTULO 14	172
PLANO DE NEGÓCIO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA EMPREENDEDORES DO MUNICÍPIO DE BOM JESUS DA LAPA BAHIA	
Cassiana Santos da Silva Farias	
Manoel Joaquim Fernandes de Barros	
Livia Veiga de Oliveira Bispo	
Eder Batista Reges	
DOI 10.22533/at.ed.80520080414	
CAPÍTULO 15	184
A IMPORTÂNCIA DA AUDITORIA INTERNA PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA RAVIERA MOTORS BMW SITUADA NO MUNICÍPIO DE ANANINDEUA-PA	
Antônio Renato Bezerra Noronha	
André Luis Lopes Rezende	
DOI 10.22533/at.ed.80520080415	
CAPÍTULO 16	198
METODOLOGIA PARA SELEÇÃO DO MÉTODO DE PREVISÃO DE DEMANDA DE ITENS PROMOCIONAIS NUMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA DO RIO DE JANEIRO	
Aline Vasconcellos Guedes Lima	
Fábio Braun	
Marcus Brauer	
Marcelo Silva Alves	
Denílson Queiroz Gomes Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.80520080416	
CAPÍTULO 17	211
QUALIDADE DA AUDITORIA, GOVERNANÇA E VALOR DE MERCADO: UM ESTUDO PARA O MERCADO ACIONÁRIO BRASILEIRO ENTRE 2010 E 2017	
Naiara Leite dos Santos Sant' Ana	
Paulo Celso Pires Sant' Ana	
Aureliano Angel Bressan	
DOI 10.22533/at.ed.80520080417	
CAPÍTULO 18	232
IFRS 16: IMPACTO DA CONTABILIZAÇÃO DOS CONTRATOS DE ARRENDAMENTO MERCANTIS OPERACIONAIS NO SETOR DE TRANSPORTE AÉREO	
Tatiane Ribeiro	
Mônica Aparecida Ferreira	
Hugo Leonardo Menezes de Carvalho	
Layne Vitória Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.80520080418	

CAPÍTULO 19	249
SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS DO RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO DO CAMPUS CERRO LARGO DA UFFS COM RELAÇÃO AO MODELO DE GESTÃO OPERACIONAL ADOTADO	
<i>Sandro Adriano Schneider</i>	
DOI 10.22533/at.ed.80520080419	
SOBRE O ORGANIZADOR	268
ÍNDICE REMISSIVO	269

CONSULTORIA E GOVERNANÇA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR - UMA ABORDAGEM DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Data de aceite: 27/03/2020

Data de submissão: 13/01/2020

Cleverson Tabajara Vianna

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Florianópolis – Santa Catarina - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/0554360822978236> - <https://orcid.org/0000-0001-6646-8392>

Luciane Stallivieri

Programa de Pós-graduação em Administração Universitária – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Florianópolis – Santa Catarina - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/4520815337729145> - <https://orcid.org/0000-0002-2104-8607>

Fernando Álvaro Ostuni Gauthier

Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)

Florianópolis – Santa Catarina - Brasil.

<http://lattes.cnpq.br/1282804646377460> - <https://orcid.org/0000-0002-1648-7613>

RESUMO: As Instituições de Ensino Superior (IES) têm aperfeiçoado suas estruturas no que se refere à Governança, Risco e Compliance. Concomitantemente o processo de Internacionalização do Ensino Superior, tem recebido a atenção de mentes e corações.

Emerge a pergunta: **Quais itens necessitam ser verificados ao se estabelecer uma estrutura de Governança, com vistas ao processo de Internacionalização?** Este trabalho, por meio de pesquisa bibliográfica e documental, de natureza aplicada, aprecia modelos significativos de Governança e da atuação de consultoria nesta área. Como produto este estudo entrega um **checklist que permite o diagnóstico e a avaliação** inicial das estruturas de Governança Universitária. Conclui-se que estas estruturas, se observadas do ponto de vista da gestão do conhecimento, podem representar instrumentos adequados à geração de conhecimento organizacional. O auxílio de consultores e experts pode abreviar e aperfeiçoar este processo. Novas fronteiras de estudo como Governança Digital, Governança do Conhecimento formam um arcabouço interdisciplinar a ser aperfeiçoado na área educacional. Voltada aos desafios impostos pela Internacionalização, esta é uma pesquisa de natureza aplicada gerando como produto um *checklist*. Com objetivos descritivo e exploratório, faz parte de um estudo maior relativo ao diagnóstico da internacionalização.

PALAVRAS-CHAVE: *checklist* de governança universitária; Internacionalização do ensino superior; consultoria em Internacionalização; gestão do conhecimento; modelos de governança.

CONSULTING AND GOVERNANCE IN INTERNATIONALIZATION OF HIGHER EDUCATION – BASED ON KNOWLEDGE MANAGEMENT APPROACH

ABSTRACT: Higher Education Institutions (HEIs) have been refining their structures about Governance, Risk, and Compliance. Concomitantly the process of internationalization of higher education has received the attention of minds and hearts. The question arises: **What items need to be checked when establishing a governance structure for the internationalization process?** This work, through bibliographic and documentary research, of an applied nature, appreciates significant governance models and consultancy in this area. As a product, this study provides a checklist that allows the diagnosis and initial assessment of University Governance structures. It is concluded that these structures when observed from the point of view of knowledge management, can represent adequate instruments for generating organizational knowledge. The assistance of consultants and experts can shorten and improve this process. New frontiers of study such as Digital Governance, Knowledge Governance form an interdisciplinary framework to be improved in the educational field. Faced with the challenges posed by Internationalization, this research generates a crucial checklist as a product. With descriptive and exploratory objectives is part of a larger study on the diagnosis of internationalization.

KEYWORDS: university governance checklist; internationalization of higher education; internationalization consultancy; knowledge management; models of governance.

1 | A INTERNACIONALIZAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR

Na civilização Ocidental é com a Universidade de Bologna (1088) que se inicia a visão internacional do Ensino Superior. Naturalmente, tratava-se de um mundo muito diferente do de hoje, no que se refere às fronteiras, economia e globalização.

Ao longo dos anos a Internacionalização do Ensino Superior passou a apresentar particularidades em sua construção e considera os diferentes contextos culturais envolvidos. O aspecto internacional permeou o mundo do Conhecimento e especialmente nas Universidades.

Hoje, na Sociedade do Conhecimento, os avanços da tecnologia, a mobilidade e a inovação passam a ser motivação e até fator crítico de sucesso para as Universidades do Século XXI (Stallivieri, 2017; De Wit, 2010). Teorias, modelos e *frameworks* propõem diferentes abordagens para esses avanços.

É com Knight (2004, 2015) que surgem fortes os aspectos interculturais, na dimensão global e na missão e visão de cada instituição. Considerado um processo deve sofrer ajustes tanto conceituais como de atuação ao longo do tempo. Knight define a Internacionalização como: “o processo de integração de uma dimensão internacional, intercultural ou global na finalidade, funções ou entrega do ensino pós-secundário” (Knight, 2004, p. 11).

Os fatores políticos e programas governamentais são explicitados por Altbach e Knight (2007) e Altbach, Reisberg & Rumbley (2009). Assim, programas de internacionalização envolvem o governo, a academia e, ao mesmo tempo, observam as necessidades de mercado, como preconizado por Etzkowitz e Leidesdorff (2000) em sua tríplice hélice. Hudzik complementa o conceito ao unir missão, aprendizagem, estrutura e serviços, dando origem ao conceito de *Comprehensive Internationalization (CI)* (2011).

Cabe destacar que a Internacionalização compreende tanto o nível individual das instituições como em sua extensão nacional e os aspectos locais e globais, segundo afirmam Rumbley (2016), Rumbley e Altbach (2014).

Complementarmente ao processo da Internacionalização abrangente, Stallivieri (2019) explicita algumas dimensões fundamentais e estabelece o conceito de *Responsible Internationalization*, apoiado nestas 5 dimensões: *Balance*; *Accountability*; *Sustainability*; *Inclusion* e *Compliance* - formando o acrônimo *BASIC* para os paradigmas básicos da Internacionalização.



Figura 1 – The BASIC paradigms for Responsible Internationalization - RI

Fonte: Adaptado de Stallivieri (2019).

O modelo proposto por Hudzik, *Comprehensive Internationalization (CI)* traduzido como *Internacionalização Abrangente* ou *Transversal*, pode envolver seis focos, que devem respeitar os objetivos e propósitos de cada instituição.

O modelo CI estabelece seis focos interdependentes, como apresentado na Figura 2. Importante observar que sua implementação, no que tange aos aspectos prevalentes de sustentabilidade, inclusão etc., deve ser complementado com a *Internacionalização Responsável* proposto por Stallivieri (2019) (Figura 1).



Figura 2 – Internacionalização Abrangente

Fonte: Adaptado de *ACE/CIGE Model* de Hudzik (2019).

Este modelo adotado pela ACE¹/CIGE² ratificado pela NAFSA³, é adotado por milhares de universidades. Esta aceitação está fortemente ligada ao fato de não ser prescritiva e restrita a aspectos de intercâmbio, de estrutura administrativa, ou apenas detalhes acadêmicos. Ao invés de uma definição específica, do que é, o novo conceito apresenta um menu de atividades com seis focos que considerados simultaneamente performam o termo *Comprehensive Internationalization (CI)*. Este processo de Internacionalização terá várias fases que dependerão do estágio em que se encontra cada IES. Importante observar que este estudo está sendo elaborado tendo como pano de fundo a dimensão do Conhecimento, especialmente no que se refere aos métodos e ferramentas de extração do conhecimento (engenharia do conhecimento), sua disseminação, uso e descarte (gestão) e os diversos meios de armazenamento e disseminação do conhecimento (mídias do conhecimento).

1 ACE: O *American Council on Education (ACE)* é o Conselho Americano de Educação, organismo sem fins lucrativos, estabelecido em 1918 com mais de 1700 afiliados (www.acenet.edu).

2 CIGE: O *Center for Internationalization and Global Engagement (CIGE)* é o Centro de Internacionalização e Envolvimento Global da ACE ajuda as instituições a desenvolver e sustentar programas abrangentes e eficazes de Internacionalização que aumentam o engajamento global de estudantes, professores e funcionários. (<https://www.acenet.edu/news-room/Pages/CIGE-About.aspx>).

3 NAFSA: A *Association of International Educators* é a maior associação de educação internacional, sem fins lucrativos do mundo dedicada à educação e intercâmbio internacional, trabalhando para promover políticas e práticas que assegurem um mundo mais interconectado e pacífico hoje e para as gerações futuras. ([Www.nafsa.org](http://www.nafsa.org)).



Figura 3 – Abordagem da Internacionalização conforme a Gestão do Conhecimento

Fonte: Elaborada pelos Autores.

2 | O CICLO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A norma ISO30401/2018 refere-se às necessidades e expectativas do conhecimento nas Organizações. Neste processo, depois de compreender as perspectivas das partes interessadas, é possível definir o escopo do Sistema de Gestão do Conhecimento contendo: (i) Uso do conhecimento; (ii) Retenção e (iii) Descarte do Conhecimento obsoleto.

O ciclo da Gestão do Conhecimento apresenta uma variedade de modelos: Shongwe (2016) enumera 20 modelos, indo de Huber (1991) a Evans, Dalkir, Bidian (2015). Neste trabalho, é possível destacar a abordagem de Bukowitz e Williams (1999) que permite a elaboração de apurados diagnósticos (Figura 4).

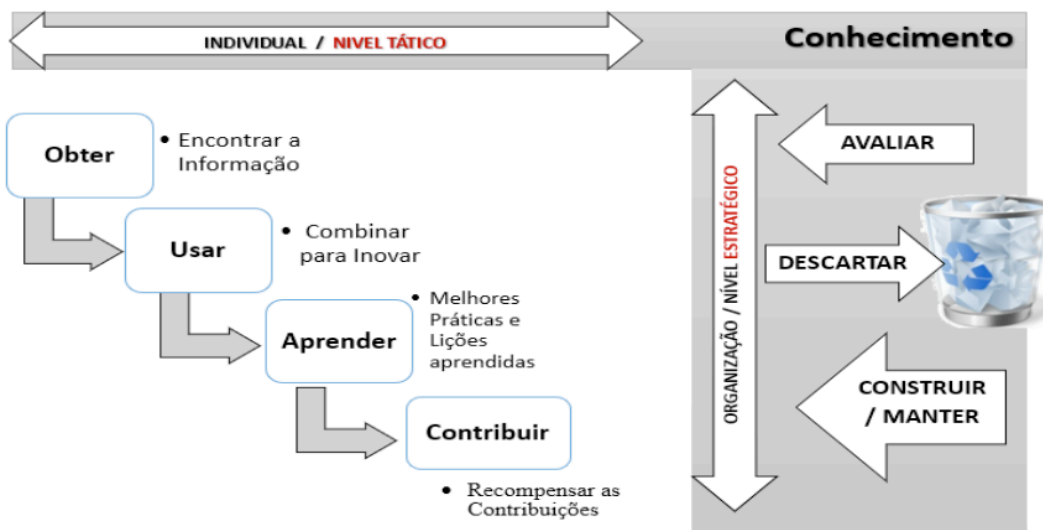


Figura 4 – Ciclo de Gestão do Conhecimento

Fonte: Bukowitz e Williams (1999).

A motivação, a liderança, o mercado e a visão de futuro geralmente levam o ensino superior a dar o primeiro passo em direção à Internacionalização. Os aspectos motivacionais e benefícios estão parcialmente abordados adiante no Quadro 2, em formato de *checklist*.

Do ponto de vista do Conhecimento individual e organizacional, aprender com os erros (*learning lessons*) e acertos (*best practices*) são aspectos centrais e quando registrados permitem enriquecer o Conhecimento Organizacional. O processo de Internacionalização é também parte da espiral de transformação do conhecimento individual/tácito ao conhecimento da organização/explícito (Figura 5), (Nonaka; Takeuchi, 1995). Com os progressos alcançados, alguns conceitos serão incorporados e outros conhecimentos descartados. O uso irá gerar aprendizado e os novos planos que surgirem serão aprimorados.



Figura 5 - Espiral do conhecimento

Fonte: Adaptado de NONAKA; TAKEUCHI (1995).

Do ponto de vista estratégico, planos devem ser desenvolvidos e o conhecimento

avaliado, e descartado se inadequado (Figura 5), conforme sugerem Bukowitz e Williams (1999). Este planejamento inicia pela avaliação estratégica da IES e com a participação da comunidade acadêmica e a consequente definição de sua Missão, Visão e Valores. Não raras as vezes, os planos são estabelecidos (Vianna, Stallivieri & Gauthier, 2018) e executados, sem a observância da fase de “contágio do pensamento de *world-class universty*” e, em outros casos, assumindo estágios de evolução ainda não atingidos – ou seja, superestimando sua maturidade em termos de internacionalização. Planos assim elaborados, não se consolidam, e não são executados adequadamente; metas não são atingidas e objetivos são frustrados.

Adicionalmente, nesta fase de estratégias e planos, reuniões de motivação e capacitação são importantes e, a adoção da consultoria com especialistas torna-se fator acelerador de resultados e redutor de custos. Trata-se de uma mudança que, de acordo com John Kotter (1995, 2011, 2019), com os “8 passos para liderar mudanças” pode tornar-se um suporte interessante e muitas vezes obrigatório a todo o *staff* e direção.

3 I CONSULTORIA E GOVERNANÇA

Considerando sucessos e insucessos, planos e resultados, um *expert* em internacionalização, atuando como consultor, pode abreviar prazos e custos de modo significativo. O consultor deve ter primeiramente a clara compreensão do cotidiano acadêmico e isto significa não apenas o conhecimento de estruturas, jogos de poder, ciclo de gestão do conhecimento, mas, essencialmente, uma forte vivência do processo de Internacionalização em seus aspectos teóricos e práticos.

3.1 Consultoria compromissada e especialista

Um trabalho de consultoria na área da Internacionalização não deve ser um aconselhamento “descompromissado” e sem envolvimento no cotidiano da instituição. Nas universidades, o trabalho de auxiliar no sucesso do processo de Internacionalização envolve o referencial teórico e prático, e especialmente a possibilidade e elaboração de avaliações sucessivas e com criticidade em relação ao plano. Neste aspecto Robert Ennis (1962), define que deve:

- I. Captar o significado transmitido e real das proposições estratégicas.
- II. Explicitar ambiguidades e contradições (se houver).
- III. Verificar a especificidade dos problemas e exequibilidade dos entregáveis ou ações propostas para resolvê-los.
- IV. Verificar se o monitoramento proposto é confiável.

V. Verificar a adequação de definições e conceitos.

VI. Verificar a abrangência e a autoridade do item.

Toda esta atividade de consultoria, segundo Reynolds (2011), deve: ser registrada com evidências e fatos indiscutíveis; estar baseada em critérios relevantes e consagrados; valer-se de métodos e técnicas na elaboração de juízos. Assim, a percepção da consultoria envolve vários papéis. É preciso acompanhar os estatutos e regulamentos e verificar toda a normatização interna no que tange a sua completude e coerência. O consultor deverá:

- Verificar os procedimentos e ações executadas, no que tange à sua adequação e legalidade. (um papel de auditoria, governança e compliance)
- Deve, ainda, certificar-se de que as mudanças estejam sendo bem conduzidas e incorporadas à cultura organizacional. (liderança de mudanças)
- Deve acompanhar o processo, observando os instrumentos, artefatos e técnicas do Conhecimento formando a cultura organizacional.

O consultor atuando no meio acadêmico, deve zelar para que cada sugestão tenha embasamento teórico, citando autores e apresentando referenciais teóricos.

Orientar a criação de uma estrutura que permita verificar a adequação na execução dos procedimentos internos e verificar sua aderência à legislação é fator fundamental. Internamente, esta é uma tarefa que envolve, por um lado, Governança, Risco e *Compliance* que analisam os riscos, formalizam as ações e verificam sua adequação e, por outro, a Auditoria Interna que verifica se o que está sendo feito está conduzido corretamente.

3.2 Governança e seus conceitos adotados neste trabalho

A atuação da Governança está fortemente associada à avaliação de Risco e ao *Compliance* que significa agir de acordo com as regras e instruções estabelecidas internamente.

A união dos três termos dá origem a sigla GRC (*Governance, Risk e Compliance*). Por limitações de publicação neste artigo, o estudo apresentado irá se concentrar apenas nos aspectos conceituais à Governança, embora Governança, Risco e *Compliance* sejam indissociáveis no aspecto prático.

Neste artigo, a referência à Governança será pautada pelos conceitos seguintes: “A Governança abrange as estruturas, relacionamentos e processos através das quais políticas nacionais e institucionais para o ensino superior são desenvolvidas, implementadas e revisadas”. [...] “A Governança envolve uma teia complexa, incluindo o aparato legal, as características das instituições e como elas

se relacionam com todo o sistema, como o dinheiro é alocado para as instituições e como são responsáveis pela forma como são gastos, bem como estruturas e relações menos formais que orientam e influenciam o comportamento “(OCDE, 2008, p. 68, tradução livre dos autores).

A Governança no ensino superior, tanto em âmbito institucional como sistêmico, sofreu alterações substanciais nas últimas décadas. Estas mudanças são decorrentes de uma gama de processos histórico-mundiais, como a massificação, o crescimento, a globalização, a mercantilização, reformas do setor público e a emergência da economia e da sociedade do conhecimento. (FINDIKLI, 2017, p.392). Tudo isso conduz à estruturação e à atuação de um novo modelo de Governança.

3.3 Estruturação e atuação da Governança

Para se estabelecer a estruturação de uma Governança na área do ensino superior, três abordagens são predominantes na literatura: a primeira se refere aos (a) níveis de análise geral; a segunda (b) aos aspectos estruturais da instituição; a terceira (c) à visão de relações, inter-relações e influências. Estes níveis podem ser apresentados como:

(a) **Governança - Análise Geral:** Amplo é o espectro de atuação da Governança no mundo acadêmico. Zgaga (2006, p.39) propões três níveis de análise de Governança, que são todos relacionados e interdependentes:

- Interno ou institucional que se refere à Governança da Instituição;
- Externa ou sistêmica, correspondendo aos órgãos reguladores e de controle sobre o sistema educacional;
- Global ou internacional que se refere ao sistema educacional dentro de uma perspectiva internacional.

(b) **Abordagem estrutural** da Governança nas universidades: Zgaga (2006) estabelece três influências que devem ser exploradas: “seu espaço multidimensional” que pode ser definido por outro triângulo delineado por aspirações acadêmicas, forças de mercado e cultura democrática” (Zgaga, 2006, p. 43).

(c) **Visão de relações, interrelações e influências** é representada pelo modelo “*Cube concept adaptations*” de Enders e Schimank (2007) e suas áreas principais encontram-se na Figura 6. O modelo anterior (*Cube Governance*) surgiu de uma adaptação do modelo de Clark através de Braun e Merrien (1999).

Esta terceira visão, proporcionada pela adaptação do conceito de cubo, apresenta características que envolvem todas as áreas segundo a ótica de Hénard e Mitterle (2010), mas que foi complementada no modelo da Figura 6:

I. Regulação do estado que deve observar a rigidez e influência do governo na instituição e como a instituição atua sob esta regulamentação.

- II. Stakeholders (partes interessadas)** que medem a influência das partes interessadas não através de Conselhos e sua influência em objetivos e metas. Envolve a indústria, sindicatos ou governo e fontes de financiamento.
- III. Profissionais acadêmicos** que se refere a uma autogovernança dentro da Universidade. A sua influência surge através da tomada de decisões colegiadas e da direção das comunidades acadêmicas com base na revisão por pares.
- IV. Hierarquias Administrativas** referem-se a autogovernança gerencial envolvendo o grau e o desenvolvimento das hierarquias de gestão da Universidade. Envolve também a definição de objetivos internos, regulação e poder decisório de atores-chave, como reitores, presidentes, etc.
- V. Concorrência** trata da construção de “mercados” e da concorrência por recursos escassos (dinheiro, pessoal) e através de medidas de qualidade, tais como avaliações de desempenho de classificações, satisfação do cliente, etc. (de Boer, Enders and Shcimak, 2007, pp. 135-138; de Boer, Enders and Shcimak., 2008, pp. 35-40). PP-28-29

A Figura 6, construída pelos autores, apresenta uma teia complexa de relações e vai adiante dos modelos anteriores, proporcionando uma Governança Abrangente das relações institucionais. Considera de forma gráfica a interrelação entre os atores, áreas, foco e atuação.



Figura 6 – Sugestão de aperfeiçoamento “Governança Abrangente das relações e influências” nas Universidades

Fonte: Adaptado pelos Autores a partir de De Boer, Enders e Schimank (2007), Hénard e Mitterle (2010).

3.4 Modelos de Governança na Educação Superior

Trakman (2008, pp.66-74) identifica cinco modelos de Governança em nível de diretoria nas universidades: (1) Governança das faculdades; (2) Governança corporativa; (3) Governança fiduciária (voltada a requisitos legais); (4) Governança de partes interessadas; e (5) modelos de Governança mesclada (“amalgam” no original) que representa um *mix* das anteriores.

Na literatura específica, encontrada nas bases científicas, há dois caminhos centrais que levam aos modelos de Governança do ensino superior. O **primeiro** deles se volta para *frameworks* teóricos onde é possível situar os vários tipos de educação superior. Assim, este modelo apresenta diversos fatores que influenciam nas Instituições de Ensino Superior e observa seus efeitos. O **segundo** caminho volta-se para as características individuais das instituições, apresentando-se como uma visão sistêmica e indutiva. Diferente do *framework* que “enquadra” as instituições em modelos, este caminho enfatiza os aspectos que surgem da abordagem de pesquisa escolhida.

Quando se aborda o tema de modelos de Governança, aponta-se Clark (1983) como um dos primeiros autores que estabelece um *framework*. O que se pode

observar é a total equivalência do *framework* proposto pelo triângulo Clark (1983) e o modelo da Tríplice Hélice de Etzkowitz & Leydesdorff. (2000).

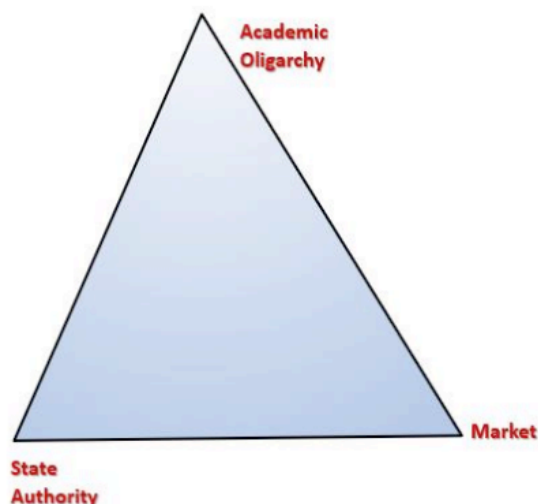


Figura 7 - Tipologia proposta pelo Triângulo de Clark.

Fonte: Adaptado de Clark (1983. p.143)

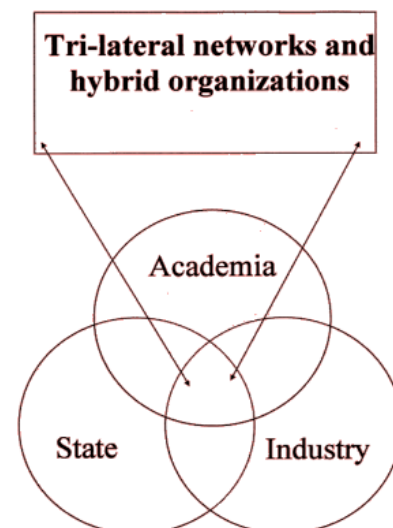


Figura 8 - Modelo da Tríplice Hélice.

Fonte: Etzkowitz & Leydesdorff. (2000, p.11).

Clark (1983) propõe três tipos ideais baseados no modelo Europeu Continental, Britânico e Americano de Governança da educação superior.

- I. O modelo Europeu é sistêmico e apresenta forte centralização; políticas públicas centralizadoras e baixa autonomia institucional.
- II. O modelo Britânico possui uma boa autonomia institucional com predominância da área acadêmica e papel do estado limitado.
- III. O modelo Americano apresenta forte autonomia institucional a qual é compensada com um forte monitoramento governamental da qualidade e resultados (nas universidades públicas). Considera, também, o importante papel dos *stakeholders* que podem limitar os acadêmicos na definição de seus objetivos estratégicos, mas deixando livre para os temas tradicionais de conteúdos de curso, recrutamento de pessoal, etc. Tudo isto é contrabalançado com a Governança compartilhada.

Este modelo, proposto em 1983, foi sofrendo modificações, muito especialmente em função dos avanços da tecnologia, das pressões financeiras e especialmente da globalização, geradora de necessidades de Internacionalização das instituições. Em sua versão original (CLARK, 1983, p.143) apontava os Estados Unidos como o mais próximo do mercado, Itália da Academia e a antiga União Soviética próxima ao Governo.

Como mencionado anteriormente, a GRC está relacionada à auditoria interna. É importante ressaltar que auditoria e Governança se unem em níveis de defesa da instituição, proporcionando maior segurança para mitigar riscos.

Os aspectos de liderança, de relações interpessoais, relações com a sociedade e a Internacionalização fizeram crescer o número de atores envolvidos, proporcionando uma maior complexidade desta Governança.

A Governança Institucional em universidades, apresenta múltiplos aspectos. Ao longo do tempo, os conceitos de Governança no ensino superior passaram a explicitar as áreas de atuação estratégicas, os envolvidos, os atores principais, etc. As principais caracterizações encontram-se no Quadro 1.

Níveis de Atuação	Visão estratégica dos atores	Atores envolvidos	Nível estratégico – aspectos da avaliação e autoavaliação
Zgaga (2006, p. 39)	Boer et al. (2007; 2008)	Enders (2004)	Palmiero (2006)
<p>Interna ou institucional: Governança e educação superior.</p> <p>Externa ou sistêmica: Governança voltada para o sistema educacional.</p> <p>Internacional ou Global: Governança voltada para os aspectos educacionais sob a perspectiva global.</p>	<p>Oligarquia acadêmica: reitores, membros de conselhos superiores universitários, membros conselhos educacionais, dirigentes de agências universitárias e outras estruturas afetadas diretamente à educação.</p> <p>Atores em estruturas organizacionais intermediárias: CEOs, presidentes, curadorias, conselhos, fiscalização e monitoramento (maior influência a partir dos anos de 1980)</p> <p>Atores governamentais: administradores governamentais da área educacional, fiscalização, com influência sobre os aspectos educacionais em governos e agências regionais e locais, altos escalões governamentais, congresso nacional (geradores de leis) e agências reguladoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudantes • Administração Central • Direção e Conselhos • Stakeholders • Agências • Governos 	<p>Engajar-se no planejamento estratégico;</p> <p>Cumprir suas metas e objetivos estratégicos e permanecer fiel à sua missão declarada;</p> <p>Monitorar a eficácia de vários programas;</p> <p>Fornecer supervisão fiscal e garantir a integridade fiscal;</p> <p>Recrutar e orientar novos curadores e desenvolver os administradores existentes;</p> <p>Preparar-se para a sucessão na liderança do conselho;</p> <p>Avaliar o presidente;</p> <p>Garantir integridade acadêmica e aprendizado dos alunos; e,</p> <p>Melhorar a imagem e a posição pública da universidade.</p> <p>• A experiência nos diz que raramente os conselhos se envolvem em uma autoavaliação completa.</p>

Quadro 1 - Aspectos principais da Governança em Instituições de Ensino Superior.

Fonte: Criação dos Autores, a partir da pesquisa.

3.5 Visualizando uma estrutura de Governança

A estruturação da Governança deve atender a aspectos de regulamentação e interesses institucionais, preservando interesses de *stakeholders* e/ou *shareholders*. Nas universidades, alguns modelos têm sido implementados e como exemplo

apresenta-se a estrutura da Utrecht University (Holanda).

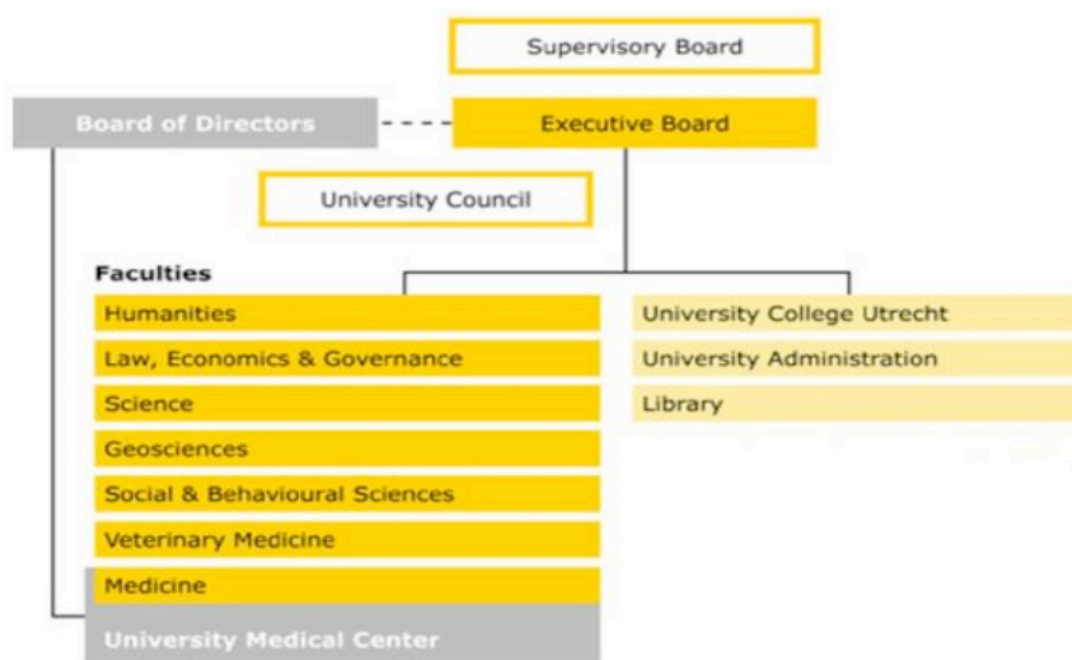


Figura 9 – Exemplo de estrutura de Governança Universitária

Fonte: Site da Utrecht University – Holanda (2018)

A Utrecht University considera que o envolvimento de seus funcionários e alunos é de grande importância. Esta Instituição tem sete faculdades que fornecem educação e realizam pesquisas nos campi de humanidades, ciências sociais, direito, economia, Governança e organização, geociências, ciências naturais, medicina veterinária e medicina. (Utrecht University, 2018).

O leitor atento poderá observar que o *checklist* aborda tanto os aspectos estruturais como de comunicação e relatórios que são coerentes com o exemplo apresentado. A estruturação da Utrecht University apresenta duas camadas principais de Governança: (A) nível central da estrutura universitária e (B) nível dos departamentos de serviços e faculdades. Dentre os atores envolvidos na estrutura destacam-se:

- Diretoria Executiva
- Conselho Fiscal
- Faculdades
- Representação de empregados e estudantes
- Assessor (confidencial, espécie de ombudsman ou estrutura de ouvidoria)
- Professores
- Departamentos de serviços universitários

Todos estes aspectos teóricos e práticos conduzem a uma consolidação destes itens, representados em um *checklist*. O *checklist* é um instrumento de diagnóstico e avaliação da evolução, cuja aplicação metódica e aperfeiçoada produz uma ótima visão dos estágios pelos quais passa a instituição.

4 | CHECKLIST DE GOVERNANÇA APLICADA À INTERNACIONALIZAÇÃO

Apresenta-se, aqui, uma compilação dos principais fatores que envolvem a GRC, em forma de *checklist*, que permitirá uma fácil visualização e um diagnóstico imediato. O primeiro *checklist* se refere à atuação da liderança na conscientização do processo de Internacionalização. O segundo *checklist* (Quadro 3) se refere a chamada Governança Abrangente (Comprehensive Governance).

A construção dos *checklists* apresenta os itens a serem observados. Para proceder a uma avaliação, sugere-se a utilização de uma escala Likert de 1 a 5 indicando: (1) discordo totalmente; (2) discordo em parte; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente e (5) concordo totalmente. Uma última coluna (n/a) por ser incluída refetindo-se a itens “não aplicáveis” à organização.

Uma das autoras seminais no que se refere à Internacionalização da educação superior é a Canadense Jane Knight. Através de seus estudos e publicações é possível extrair o *checklist* referente aos primeiros passos do processo de implantação da Internacionalização (Quadro 2). Convém observar que neste *checklist* já existe uma primeira referência à Governança (item 1.5).

Impactos da Internacionalização (KNIGHT, 2007, p.210)
1. Impactos da Sociedade do Conhecimento
1.1 A crescente ênfase na educação contínua.
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos conhecimentos e habilidades e nos tipos de programas e qualificações. • O novo papel das universidades na pesquisa e produção de conhecimento.
1.2 Impactos da Tecnologia de Informação e Comunicação (TICs)
<ul style="list-style-type: none"> • Novos métodos de educação on-line (domésticos e além-fronteiras). • A necessidade de respostas imediatas e adequadas à novas questões.
1.3 Influência das economias com base no mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Comoditização da educação superior. • Treinamentos em níveis domésticos e internacionais.
1.4 Queda das barreiras comerciais
<ul style="list-style-type: none"> • Alta possibilidade de importação e exportação de serviços e produtos educacionais.
1.5 Novos sistemas e estruturas de Governança
<ul style="list-style-type: none"> • Mudança nos papéis dos atores (governamentais e não-governamentais) na educação nacional.

- Novos quadros de regulação e políticas surgem em cada país.

Quadro 2 – *Checklist* geral de Internacionalização.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

O *checklist* (Quadro 2) se refere apenas ao aspecto de Conscientização e foi elaborado a partir dos estudos de Knight (2007) tem sua origem no Ciclo da Internacionalização sugerido por Knight e De Wit (1995; p.26). Envolve seis etapas, a saber: (1) Conscientização; (2) Compromisso; (3) Planejamento; (4) Operacionalização; (5) Revisão e (6) Reforço. O *checklist* proposto avalia a consciência da alta administração em relação à Internacionalização.

Estas etapas são coerentes e aderentes aos oito passos para liderar as mudanças de Kotter (1995, 2011, 2019): (1) Crie um senso de urgência; (2) Estabeleça um grupo coeso; (3) Proporcione uma Visão de futuro; (5) Comunique; (5) Capacite; (6) Estabeleça vitórias de curto prazo; (7) Consolide e (8) Institucionalize as mudanças.

Não há um modelo único, mas há um modelo Abrangente de Internacionalização (Figura 2) que envolve todos os aspectos. Cada um destes aspectos pode ou não ser prioritário para a Instituição, o que vai ao encontro da própria definição moderna de Internacionalização e consagrada pelos autores mais representativos desta área de estudos conforme referido no início deste trabalho. Aspectos específicos como mobilidade, curriculum, disciplinas em outros idiomas, constantes de definições anteriores, hoje estão intrinsecamente ligados às **finalidades, funções ou entregas de cada universidade**, sobressaindo-se **os aspectos interculturais e globais** da Internacionalização (Knight, 2004).

2. ABORDAGEM DA NOVA GOVERNANÇA ABRANGENTE
Frigo e Anderson (2009); Racz, Weippl e Seufert (2010); De Boer, Enders e Shcimak (2007), Findikli (2017); Moisés (2006)
2.1 A Instituição como um todo e o alto nível gerencial
<ul style="list-style-type: none"> • Há um acompanhamento abrangente da performance geral da Instituição? • Há um acompanhamento dos objetivos e metas da alta administração (Conselho de administração)? • Há um acompanhamento e avaliação de performance da alta administração? • Toda a alta administração está focada em uma perspectiva que envolve toda a instituição? • Há um foco de todos nos riscos estratégicos que podem gerar valor os proprietários e/ou partes interessadas? • Há uma orientação/aconselhamento por <i>stakeholders</i> externas (governo, representantes da indústria e do comércio no Conselho Universitário)?
2.2 Relações com a Alta Administração
<ul style="list-style-type: none"> • Há um relacionamento e comunicação clara e efetivas com todos os líderes? • A conduta ética e transparência são claras nas relações com a alta administração?

<ul style="list-style-type: none"> • Há um vasto compartilhamento de informação e conhecimento?
<ul style="list-style-type: none"> • Há desenvolvimento e investimentos comuns em tecnologia?
2.3 Governança, Risco e Compliance Corporativos
<ul style="list-style-type: none"> • Há uma Gestão efetiva de Riscos na Instituição?
<ul style="list-style-type: none"> • As limitações de responsabilidades e <i>compliance</i> são formalmente definidas e publicadas?
2.4 Confiabilidade e fidelidade dos relatórios
<ul style="list-style-type: none"> • Existe confiabilidade nos relatórios internos?
<ul style="list-style-type: none"> • Existe confiabilidade nos relatórios externos?
<ul style="list-style-type: none"> • Existe um <i>framework</i> e uma linguagem de risco para toda a organização?
2.5 Mecanismos de controle e acompanhamento
<ul style="list-style-type: none"> • As regulações e normativas dos diversos níveis governamentais (município, estado e federação) são seguidas?
<ul style="list-style-type: none"> • Há uma auto governança acadêmica? (As tradicionais decisões colegiadas e revisão por pares das agências de fomento para as comunidades acadêmicas, fundos e regulamentação de grupos de pesquisa)
<ul style="list-style-type: none"> • Há uma competitividade por recursos materiais e simbólicos – pessoal e fundos – entre universidades e dentro das universidades?

Quadro 3 – *Checklist* de Governança Abrangente.

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Observados os *checklists*, surgem diversos fatores que se voltam para razões, motivação, vantagens e desvantagens deste processo. Propositadamente neste trabalho não foi discutida a conveniência de se adotar este ou aquele modelo, bem como as políticas públicas da área e que envolvem cada País.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na área educacional, há instituições públicas e privadas com diferentes focos e, portanto, diferentes perspectivas de análise e diagnóstico de Internacionalização. Dentro das diversas análises, observa-se uma tendência de comparar a Governança Pública com a Governança Privada, ou seja, a Governança Corporativa. A estimulação para comparar o público ao privado, entretanto, permanece um fator de estudo.

O conceito de “era da Governança Digital”, proposto por **Dunleavy** et al (2006), apresenta um movimento global, incorpora, agora, essas novas mudanças e passa a ser a “Governança da Era Digital” (*Digital Era Governance - DEG*). Outra fronteira de estudos passa a ser a Governança do Conhecimento que se caracteriza pela interdisciplinaridade, envolvendo a gestão do conhecimento, os estudos organizacionais, cultura organizacional e o elemento humano (Foss, 2005; 2011).

É preciso que cada uma destas áreas da Governança seja estudada e relacionadas às Instituições de Ensino Superior de todo o mundo, visto que educação

é um fator fundamental na produção de conhecimento e competitividade das Nações.

No Ensino Superior e, especialmente quando se volta ao processo de Internacionalização das universidades, as mudanças são substanciais. A globalização, a tecnologia facilitando o acesso ao conhecimento, o crescimento e a competição por mercados tornaram este processo mandatário.

Planejar e executar um processo de internacionalização e estabelecer a governança de mais este processo significa construir um novo fator de sucesso. A governança, a auditoria (interna e externa) são estruturas úteis à alta gestão. O auxílio de *experts* e consultores na área requer investimentos, mas pode representar significativa redução de prazos, melhoria de desempenho e redução de custos.

Para todas as instituições que estabelecem a estrutura de Governança Educacional, a elaboração deste *checklist* de Internacionalização pode representar o início de um processo avaliativo, periódico, e que deve ser aperfeiçoado.

Emerge clara a percepção de que a consultoria em Internacionalização, quando suportada pela atuação da Governança, proporciona aos processos educacionais e à vida acadêmica em si, características de sucesso no planejamento e execução do processo de Internacionalização do Ensino Superior.

REFERÊNCIAS

ALTBACH, Philip G.; KNIGHT, Jane. (2009) The internationalization of higher education: Motivations and realities. *Journal of studies in international education*, v. 11, n. 3-4, p. 290-305, 2007.

ALTBACH, Philip G.; REISBERG, Liz; RUMBLEY, Laura E. (2009) **Trends in global higher education: Tracking an academic revolution**. 2009.

CLARK, Burton R. **The higher education system: academic organization in cross national perspectives**. Berkeley: California University Press. 1983.

DE BOER, Harry; ENDERS, Jürgen; SCHIMANK, Uwe. **On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany**. In: New forms of governance in research organizations. Springer, Dordrecht, 2007. p. 137-152.

DE BOER, Harry F.; ENDERS, Jürgen; SCHIMANK, Uwe. **Comparing higher education governance systems in four European countries**. In: Governance and performance of education systems. Springer, Dordrecht, 2008. p. 35-54.

DUNLEAVY, P., Margetts, H., BASTOW, S., & TINKLER, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.

ENDERS, J., (2004) Higher Education, Internationalisation, and the Nation-State: Recent Developments and Challenges to Governance Theory, in **Higher Education**, Vol. 47, No.3, Springer, Netherlands, pp. 361-382. 2004

ENNIS, R. H. (1962). **A concept of critical thinking**. *Harvard Education Review*, 32, 81–111.

ETZKOWITZ, H., & LEYDESDORFF, L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university–industry–government relations. **Research policy**, 29(2), 109-123. 2000.

FINDIKLI, B. (2017). Exploring Higher Education Governance Analytical Models and Heuristic frameworks. **Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, 7(2).

FRIGO, Mark L.; ANDERSON, Richard J. (2009) A strategic framework for governance, risk, and compliance. *Strategic Finance*, v. 90, n. 8, p. 20, 2009.

FOSS, N. J. **The knowledge governance approach**. Available at SSRN 981353.SMG Working Paper No. 1/2005 Denmark. 2005

FOSS, N.J. Knowledge Governance: Meaning, Nature, Origins, and Implications. *HANDBOOK OF ECONOMIC ORGANIZATION*, Anna Grandori, ed., Edward Elgar. 2012

MOSES, Ingrid. (2006). **Global trends in university governance**. In: Thai-Australian Workshop on University Governance. Bangkok. p. 22-23.

HÉNARD, F., & MITTERLE, A. **Governance and quality guidelines in Higher Education**. A review of governance arrangements and quality assurance. Berlin: OECD. 2010

KNIGHT, Jane; DE WIT, Hans. **Strategies for internationalization of higher education: Historical and conceptual perspectives** (Chapter 1). In: *Strategies for internationalization of higher education: A comparative study of Australia, Canada, Europe and the United States of America*, v. 5, p. 32, 1995.

KNIGHT, Jane. Internationalization remodeled: Definition, approaches, and rationales. **Journal of studies in international education**, v. 8, n. 1, p. 5-31, 2004.

KNIGHT, Jane. **Internationalization: Concepts, complexities and challenges**. In: *International handbook of higher education*. Springer, Dordrecht, 2007. p. 207-227.

KNIGHT, Jane. Updating the definition of internationalization. **International higher education**, v. 33, n. 6, p. 2-3, 2003. 2015

KOTTER, John P. **8 Steps to accelerate change in your organization**. e-book. Kotter Inc, 2019. Disponível: <<https://www.kotterinc.com/wp-content/uploads/2018/05/8-Steps-eBook-Kotter-2018.pdf>> Access: 15 Jan. 2019

KOTTER, John P. et al. (1995) Leading change: Why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**.1995.

KOTTER, J. HOHEN, Dan. (2011) Leading Change: Real Stories How People Changes Their Organizations. in: KOTTER, John P.; KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renee. **HBR's 10 Must Reads on Change**. **Harvard Business Press**, 2011.

OECD, **Tertiary Education for the Knowledge Society**, Vol. 1, OECD, Paris. 2008

PALMIERO, Phyllis. **Best practices in university governance**. Senate finance committee. Roundtable discussion - MARCH 3, 2006

RACZ, Nicolas; WEIPPL, Edgar; SEUFERT, Andreas. **A frame of reference for research of integrated governance, risk and compliance (GRC)**. In: *IFIP International Conference on Communications and Multimedia Security*. Springer, Berlin, Heidelberg, 2010. p. 106-117.

Reynolds, M. **Critical thinking and systems thinking: Toward a critical literacy for systems**

thinking in practice. In C. Horvath & J. Forte (Eds.), *Critical thinking* (pp. 37–68). New York, NY: Nova Science. 2011

RUMBLEY, Laura E. et al. *Global opportunities and challenges for higher education leaders: Briefs on key themes.* Springer, 2014.

RUMBLEY, Laura E.; ALTBACH, Philip G. **The local and the global in higher education internationalization.** In: *Global and local internationalization.* SensePublishers, Rotterdam, 2016. p. 7-13.

STALLIVIERI, Luciane. (2014). **Estratégias de Internacionalização das universidades brasileiras.** Caxias do Sul. Ed. da Universidade de Caxias do Sul, 2014.

STALLIVIERI, Luciane. **Brazil's Science Without Borders Program.** INSIDE HIGHER-ED. The World View. - from the CENTER FOR INTERNATIONAL HIGHER EDUCATION. 2015. Disponível: <<https://www.insidehighered.com/blogs/world-view/brazils-science-without-orders-program>> Access: 12 Jan.2019

STALLIVIERI, Luciane. Revisão crítica do CsF- Ciência sem Fronteiras abriu diálogo qualificado entre instituições, mas escancarou dificuldade dos estudantes de se comunicar em outros idiomas. UNICAMP – **Revista Ensino superior.** 2016. Disponível: <<https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/artigos/ciencia-sem-fronteiras-abriu-dialogo-qualificado-entre-instituicoes-mas-escancarou-dificuldade-dos-estudantes-de-se-comunicar-em-outros-idiommas>>. Access: 12 jan.2019

STALLIVIERI, Luciane. **INTERNACIONALIZAÇÃO E INTERCÂMBIO – Dimensões e Perspectivas.** Ed. Appris. Curitiba. 2018. ISBN: 978-85-473-0424-9

STALLIVIERI, Luciane. **10 passos Para Internacionalizar (10 steps for internationalization).** In: *Universidades para o Mundo. Desafios e Oportunidades para a Internacionalização.* British Council. 2018

SHONGWE, M. M. (). An analysis of knowledge management lifecycle frameworks: Towards a unified framework. **Electronic Journal of Knowledge Management**, 14(3), 140. 2016

TRAKMAN, L. Modelling university governance. **Higher Education Quarterly**, 62(1-2), 63-83. 2008.

VIANNA, Cleverson Tabajara; STALLIVIERI, Luciane; GAUTHIER, Fernando Ostuni. **Consultoria prática - abordagem da gestão do conhecimento na Internacionalização do ensino superior - um valor chave.** VIII Congresso Iberoamericano de Pedagogia: memória acadêmica. Vol II pp. 603-621. Uruguay. AGO 2018. ISBN 978-987-4151-67-4

ZGAGA, P. (2006). **Reconsidering higher education governance.** In: *Higher education governance between democratic culture, academic aspirations and market forces*, 35-50.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Acionista 214, 215, 219

Administração 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 32, 34, 37, 46, 49, 50, 51, 54, 56, 63, 64, 67, 80, 81, 82, 83, 88, 92, 94, 96, 97, 99, 100, 103, 105, 109, 111, 122, 127, 139, 142, 155, 171, 172, 173, 175, 182, 184, 185, 187, 189, 190, 191, 197, 199, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 218, 221, 222, 226, 227, 228, 229, 230, 247, 248, 253, 266, 267, 268

American way of life 22, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 32, 33

Análise de componentes principais 217, 221, 222

Auditoria 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 90, 134, 138, 144, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 224, 225, 226, 227, 228, 247

B

Balanced scorecard 157, 159, 160, 161, 162, 169, 170

Bolsa de valores 232, 234, 246

Brasil 4, 6, 9, 10, 13, 14, 15, 20, 21, 24, 32, 37, 38, 40, 41, 43, 48, 51, 52, 56, 57, 58, 59, 60, 62, 63, 64, 67, 68, 69, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 88, 91, 92, 93, 95, 99, 101, 110, 113, 114, 116, 127, 147, 157, 165, 169, 173, 177, 179, 197, 210, 212, 216, 223, 227, 228, 229, 230, 231, 233, 237, 238, 247, 248, 255, 266, 267

C

Carreira 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 122, 123, 124, 125

Coaching 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 114

Commonkads 147, 151, 154, 158

Compliance 127, 128, 129, 134, 143, 145

Conhecimento 3, 28, 55, 58, 59, 66, 85, 104, 106, 108, 109, 110, 112, 113, 116, 120, 122, 123, 125, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 141, 143, 144, 146, 147, 148, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 169, 175, 179, 180, 182, 188, 190, 192, 249, 261, 262, 265

Consultoria 106, 127, 133, 134, 144

Consumo 12, 14, 15, 16, 17, 22, 24, 25, 27, 31, 32, 41, 98, 194, 195, 196, 210, 261

Contabilidade 1, 4, 42, 53, 56, 64, 65, 66, 88, 185, 186, 188, 190, 191, 192, 193, 195, 197, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 237, 247, 248

Corrupção 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 91, 92, 93, 97

D

Dano moral 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20

Demanda 8, 41, 61, 79, 88, 89, 91, 92, 108, 111, 150, 152, 165, 166, 167, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208, 257

Desempenho 8, 54, 55, 58, 83, 84, 85, 89, 90, 123, 136, 144, 155, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 169, 170, 189, 190, 191, 196, 197, 213, 215, 219, 223, 226, 229, 230, 231, 254, 268

Dívida pública 34, 35, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49

E

Empoderamento 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126

Empreendedor 11, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 182

Empresa 2, 3, 5, 7, 8, 9, 15, 23, 29, 30, 31, 32, 51, 63, 99, 107, 110, 149, 153, 157, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 172, 174, 175, 176, 177, 179, 180, 181, 182, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 203, 204, 208, 214, 215, 217, 220, 221, 222, 223, 226, 227, 236, 238, 244, 245, 248, 252, 254, 256, 260, 265, 266

Ensino superior 101, 103, 105, 106, 112, 115, 127, 128, 132, 134, 135, 137, 139, 143, 144, 146, 250, 251

Estado 4, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 19, 21, 22, 23, 35, 36, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 56, 62, 63, 70, 72, 76, 79, 80, 81, 82, 84, 87, 89, 90, 93, 95, 96, 97, 98, 122, 135, 138, 143, 159, 172, 198, 203, 208, 267

Estados unidos 3, 5, 6, 13, 14, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 52, 138, 237

Estratégia 2, 41, 51, 60, 64, 85, 90, 97, 161, 165, 167, 170, 182, 210, 214, 268

G

Gestão 1, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 32, 34, 35, 37, 38, 41, 44, 45, 46, 47, 50, 51, 52, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 80, 83, 84, 86, 88, 89, 90, 92, 94, 97, 98, 99, 100, 102, 114, 116, 126, 127, 130, 131, 132, 133, 136, 143, 144, 146, 147, 151, 154, 157, 158, 159, 160, 161, 163, 168, 169, 170, 172, 173, 180, 182, 184, 186, 192, 195, 198, 200, 201, 209, 210, 230, 231, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 256, 261, 265, 266, 267, 268

Governança 20, 79, 80, 81, 84, 85, 86, 87, 90, 91, 92, 93, 127, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 229, 230, 231, 247

Governo 4, 6, 7, 11, 14, 23, 24, 28, 31, 32, 34, 38, 41, 42, 43, 46, 57, 58, 59, 80, 83, 84, 97, 104, 123, 129, 135, 136, 138, 142, 161, 175, 261

H

Homicídio 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77

I

Informação 13, 41, 51, 59, 66, 83, 84, 86, 89, 90, 91, 92, 101, 103, 109, 122, 123, 141, 143,

158, 173, 175, 184, 185, 186, 187, 191, 193, 197, 213, 214, 215, 217, 222, 227, 232, 233, 237, 245, 246, 247, 262, 264

Infraestrutura 9, 41, 84, 88, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 157

Internacionalização 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 138, 139, 141, 142, 143, 144, 146, 220, 226

L

Lean six sigma 147, 148, 149, 150, 151, 154, 155, 156, 157, 158

M

Melhoria contínua 149, 157

Mercado acionário 211

Metodologia 3, 58, 69, 96, 104, 105, 106, 120, 147, 148, 149, 150, 151, 158, 162, 168, 177, 179, 183, 192, 198, 202, 231, 248, 249, 254

Modelo 8, 10, 24, 72, 74, 75, 76, 77, 84, 85, 97, 129, 130, 135, 137, 138, 142, 143, 147, 148, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 162, 202, 203, 207, 209, 217, 221, 237, 238, 249, 250, 253, 254, 256

O

Organização 1, 2, 3, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 28, 51, 61, 64, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 97, 126, 132, 140, 141, 143, 147, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 160, 161, 162, 167, 168, 174, 175, 176, 185, 186, 188, 189, 191, 193, 196, 199, 216, 236, 249, 254, 257, 259, 260, 265

Orientação profissional 101, 102, 103, 104, 105, 106, 111, 113, 115

P

Planejamento 4, 8, 46, 48, 59, 60, 61, 64, 66, 87, 90, 91, 92, 100, 101, 102, 103, 104, 106, 107, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 133, 139, 142, 144, 161, 162, 165, 172, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 182, 188, 190, 196, 259

Plano de negócio 172, 174, 176, 177, 180, 181

Previsão de demanda 198, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 206, 207, 208

Q

Qualidade 1, 2, 10, 43, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 58, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 76, 103, 109, 116, 123, 125, 136, 138, 149, 150, 151, 155, 156, 161, 167, 175, 185, 189, 190, 191, 199, 200, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 230, 236, 247, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 257, 259, 262, 264, 265, 266

R

Regressão múltipla 67, 68, 69

Resultado 15, 25, 39, 44, 55, 61, 68, 69, 72, 75, 76, 77, 112, 118, 119, 147, 156, 164, 165,

188, 193, 213, 215, 216, 238, 239, 241, 242, 243, 246, 254, 255, 260, 262, 266

S

Saúde 2, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 98, 105, 114, 116, 117, 168, 189, 252, 253

Setor aéreo 234, 239, 240, 246

Setor privado 4, 8, 39, 42, 57, 85, 236

Setor público 4, 5, 7, 8, 11, 37, 38, 39, 42, 54, 61, 64, 65, 81, 96, 135

Sistema único de saúde 50, 52, 53, 56, 57, 60, 63, 64, 65, 66

Sociedade 2, 6, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 36, 55, 57, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 87, 88, 91, 92, 97, 104, 113, 116, 119, 121, 124, 125, 128, 135, 139, 141, 157, 247, 268

T

Tomada de decisão 86, 112, 160, 161, 162, 166, 184, 186, 191, 192, 193, 196, 233, 254

V

Valor de mercado 211, 212, 214, 223, 226

Vias públicas 94, 95, 96, 98, 99

Violência 67, 68, 69, 76, 77, 119

 **Atena**
Editora

2 0 2 0