

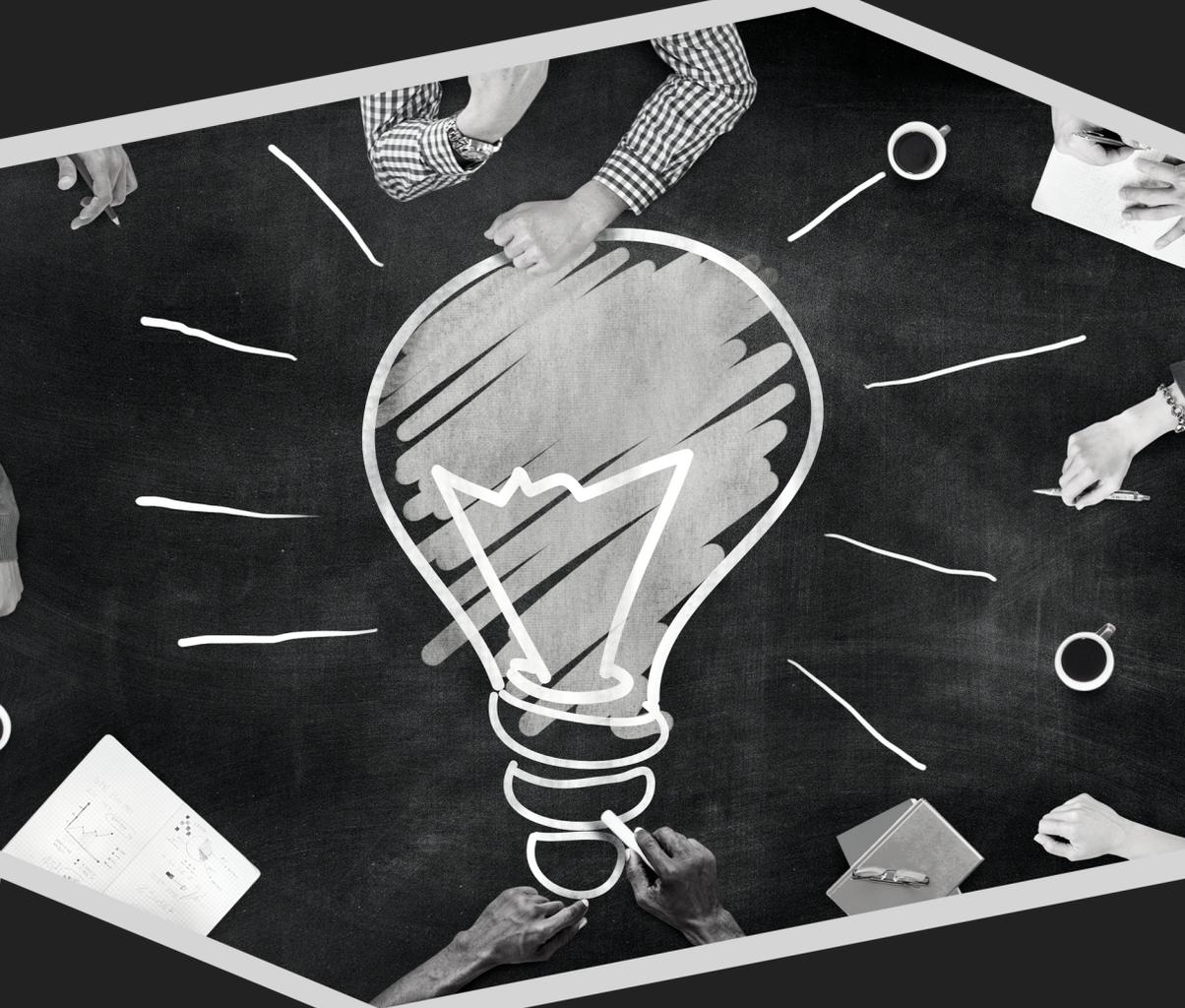
# Gestão e Organização da Informação e do Conhecimento



Ernane Rosa Martins  
(Organizador)

**Atena**  
Editora  
Ano 2020

# Gestão e Organização da Informação e do Conhecimento



Ernane Rosa Martins  
(Organizador)

**Atena**  
Editora  
Ano 2020

### **Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

### **Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

### **Bibliotecário**

Maurício Amormino Júnior

### **Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Karine de Lima Wisniewski

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

### **Imagens da Capa**

Shutterstock

### **Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

### **Revisão**

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena

Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos 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, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. 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.

A Atena Editora não se responsabiliza por eventuais mudanças ocorridas nos endereços convencionais ou eletrônicos citados nesta obra.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

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

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

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  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
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  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
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. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
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  
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
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  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
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  
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
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. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
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

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
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 Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **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. Me. Adalto Moreira Braz – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Me. Alexandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
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  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás  
Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina

Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Dr. Fabiano Lemos Pereira – Prefeitura Municipal de Macaé  
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. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Alborno – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
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 Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
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 Lúvia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior  
Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo  
Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará  
Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

## Gestão e organização da informação e do conhecimento

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecário** Maurício Amormino Júnior  
**Diagramação:** Maria Alice Pinheiro  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Ernane Rosa Martins

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

G393 Gestão e organização da informação e do conhecimento  
[recurso eletrônico] / Organizador Ernane Rosa  
Martins. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader.

Modo de acesso: World Wide Web.

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-367-5

DOI 10.22533/at.ed.675200410

1. Gestão do conhecimento. 2. Organização e  
método. 3. Sistema de informação gerencial. I. Martins,  
Ernane Rosa.

CDD 658.4038

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

Conforme o Dicionário Contemporâneo da Língua Portuguesa, informação vem do latim *informatio, onis*, (“delinear, conceber ideia”), podendo assim, ser definido como, dar forma ou moldar na mente. Os dados simplesmente constituem a matéria prima para a criação da informação, embora não tenham significados inerentes. A informação por sua vez, é dotada de relevância e proposito, sendo contextualizada e significativa. Já o conhecimento, inclui reflexão, síntese e contexto. A gestão da informação e do conhecimento é um conjunto de técnicas e estratégias destinadas a identificar, racionalizar e otimizar as necessidades informacionais, mapeando os fluxos formais da informação nos diferentes ambientes das organizações.

Este livro, em sua composição possibilita conhecer algumas das temáticas mais relevantes que abrangem a gestão e organização da informação e do conhecimento, tais como: uma revisão da literatura para e-saúde em ambiente de armazenamento na nuvem; o mapeamento de artigos bibliométricos em administração inseridos na plataforma SPELL no último quadriênio; um caso de modelagem de processo de patrimoniamto; uma contextualização e historiografia da temática redes de informação; uma análise da formação da Supervisão de Ensino sob o paradigma de gestão educacional; uma análise da importância da implementação do e-Learning Accor como fonte de vantagem competitiva; a identificação de como a Gestão e Divulgação do Capital (GDCI) intelectual pode agregar valor à Accountability de Instituições de Ensino; a análise das principais falhas de normalização presente nos elementos pré-textuais de trabalhos acadêmicos; uma investigação da relação do perfil do CFO com o nível de cash holding das empresas brasileiras listadas na BM&FBOVESPA – B3 no período de 2011 a 2016; a importância da Organização da Informação (OI) como ferramenta de apoio ao processo de tomada de decisão em uma Micro e Pequenas Empresas (MPE); a discussão das principais tendências que influenciam o contexto da Web de Dados; a identificação de como ocorre a aceitação de doações de materiais na biblioteca Prof. Marcelino Monteiro da Costa; a descrição das etapas do processo de desinfestação de acervo bibliográfico através do irradiador multipropósito de Cobalto-60; a criação de protótipos audiovisuais (videoaulas educativas) para duas universidades distintas que atuam no ramo EAD no Brasil; a importância da retenção de talentos dentro da organização em uma perspectiva pós-pandemia; os identificadores dos avanços e limitações na gestão da atenção à saúde bucal; a percepção do entendimento e informações dos alunos, acerca da transparência Municipal e das contas públicas; a identificação das bases teórico-metodológicas adotadas na representação da imagem no contexto da saúde em periódicos científicos na área da Ciência da Informação; e uma taxonomia para gerenciamento dos itens do estoque do setor de sinalização/COELO (Coordenação de Eletrônicos) - CBTU/PE.

Deste modo, espero que este livro seja um guia para os alunos auxiliando-os em

assuntos importantes desta área, fornecendo conhecimentos que possam ajuda-los nas necessidades informacionais, computacionais e de automação das organizações em geral. Por fim, agradeço a todos que contribuíram positivamente de alguma forma para a elaboração e construção desta obra e desejo a todos os leitores, novas e relevantes reflexões sobre os temas abordados.

Ernane Rosa Martins

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

**ABORDAGENS SOBRE COMPUTAÇÃO NA NUVEM: UMA BREVE REVISÃO SOBRE SEGURANÇA E PRIVACIDADE APLICADA A E-SAÚDE NO CONTEXTO DA LGPD**

Luís Rafaeli Coutinho

Henrique Pereira Oliveira d'Eça Neves

Lecian Cardoso Lopes

**DOI 10.22533/at.ed.6752004101**

### **CAPÍTULO 2..... 19**

**ANÁLISE DAS BIBLIOMETRIAS EM ADMINISTRAÇÃO NA BASE SPELL: UMA BIBLIOMETRIA DE BIBLIOMETRIAS NACIONAIS**

Iracema Medeiros D'Abreu

Petrine Monteiro Alves Santa Ritta

Marcus Brauer

**DOI 10.22533/at.ed.6752004102**

### **CAPÍTULO 3..... 32**

**APLICAÇÃO DO BPM EM UMA UNIVERSIDADE: ESTUDO DE CASO NO PROCESSO DE PATRIMONIAMENTO DO INSTITUTO DE INFORMÁTICA**

João Francisco da Fontoura Vieira

Danhuri Ritter Jelinek

Bernardo Honaiser

**DOI 10.22533/at.ed.6752004103**

### **CAPÍTULO 4..... 40**

**CARACTERIZAÇÃO DE REDES DE INFORMAÇÃO NA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

Antônia Danielle Ferreira

Glaucia Oliveira Araújo

Larissa Eufrásio Matoso Alves

**DOI 10.22533/at.ed.6752004104**

### **CAPÍTULO 5..... 53**

**DESAFIOS Á FORMAÇÃO DA SUPERVISÃO DE ENSINO MEDIANTE O PARADIGMA DE GESTÃO EDUCACIONAL**

Maria Lucia Morrone

Marina Ranieri Cesana

**DOI 10.22533/at.ed.6752004105**

### **CAPÍTULO 6..... 68**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO NA HOTELARIA: *E-LEARNING* COMO FERRAMENTA DE APRIMORAMENTO PROFISSIONAL NA GERAÇÃO DE DIFERENCIAL COMPETITIVO**

Elidomar da Silva Alcoforado

Marcos Tavares de Melo Junior

Tuana Sampaio de Souza Fernandes

**DOI 10.22533/at.ed.6752004106**

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>86</b>
INOVAÇÃO NA ACCOUNTABILITY DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO A PARTIR DA GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA	
Phillipi de Macedo Coelho	
Eduardo Zeferino Máximo	
Andreici Daiani Vedovatto Vitor	
João Artur de Souza	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6752004107</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>101</b>
NORMALIZAÇÃO DE TRABALHOS ACADÊMICOS: UMA ANÁLISE DOS TRABALHOS APRESENTADOS À BIBLIOTECA DO CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DA NATUREZA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO	
Elaine Cristina de Freitas	
Jefferson Luiz Alves Nazareno	
Leonice Maria Cavalcante	
Marcela Porfírio da Costa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6752004108</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>110</b>
O PERFIL DOS GESTORES E AS ESTRATÉGIAS DE CARREGAMENTO DE CAIXA	
Danilo Chrispim Modesto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.6752004109</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>131</b>
ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO COMO APOIO PARA TOMADA DE DECISÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA	
Kevin Schwantz Gomes da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.67520041010</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>153</b>
ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO NA WEB DE DADOS DESAFIOS E COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO	
Francisco Carlos Paletta	
Armando Manuel Barreiros Malheiro da Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.67520041011</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>165</b>
POLÍTICA DE AQUISIÇÃO: DOAÇÃO, DIRETRIZES E DILEMAS EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS	
Eddie Carlos Saraiva da Silva	
Helen Roseany da Silva Souza Luz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.67520041012</b>	

<b>CAPÍTULO 13.....</b>	<b>173</b>
PRESERVAÇÃO E CONSERVAÇÃO DO ACERVO DA BIBLIOTECA DO CONJUNTO DAS QUÍMICAS/USP – ESTUDO DE CASO USO DE RADIAÇÃO GAMA (COBALTO 60)	
Fátima Aparecida Colombo Paletta	
<b>DOI 10.22533/at.ed.67520041013</b>	
<b>CAPÍTULO 14.....</b>	<b>183</b>
RELATO SOBRE CRIAÇÃO DE PROTÓTIPOS AUDIOVISUAIS UTILIZANDO O <i>DESIGN THINKING</i> EM ROTINAS DE PRODUÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	
Ana Juliana Fontes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.67520041014</b>	
<b>CAPÍTULO 15.....</b>	<b>192</b>
RETENÇÃO DE TALENTOS: QUAL SUA IMPORTÂNCIA PARA ORGANIZAÇÃO NO PÓS-PANDEMIA	
Rosineia Oliveira dos Santos	
Luís Fernando Ferreira de Araújo	
Ely Roberto de Souza Pereira	
Tereza Elisabete Imperiale	
Gilmar Afonso de Lucas	
Rodrigo Crissiuma	
<b>DOI 10.22533/at.ed.67520041015</b>	
<b>CAPÍTULO 16.....</b>	<b>208</b>
A PROVISÃO DE AÇÕES E SERVIÇOS DE SAÚDE BUCAL NA PERSPECTIVA DOS INDICADORES DE SAÚDE	
Izamara Lira de Sousa Dutra	
Meire Coelho Ferreira	
Waneska Ferreira Cavalcante de Albuquerque Reis	
<b>DOI 10.22533/at.ed.67520041016</b>	
<b>CAPÍTULO 17.....</b>	<b>221</b>
TRANSPARÊNCIA ORÇAMENTÁRIA DA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL	
Alexandre de Freitas Carneiro	
Daline Scarponez Estêves	
<b>DOI 10.22533/at.ed.67520041017</b>	
<b>CAPÍTULO 18.....</b>	<b>239</b>
TRATAMENTO INFORMACIONAL DA IMAGEM BIOMÉDICA: ESTADO DA ARTE EM PERIÓDICOS DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO	
Joice Cleide Cardoso Ennes de Souza	
<b>DOI 10.22533/at.ed.67520041018</b>	

<b>CAPÍTULO 19.....</b>	<b>253</b>
USO DE TAXONOMIA PARA ORGANIZAÇÃO DOS ITENS DO ESTOQUE INTERNO DO SETOR DE SINALIZAÇÃO DA COMPANHIA BRASILEIRA DE TRENS URBANOS EM PERNAMBUCO	
Getúlio Valdemir Batista	
Mariângela da Silva Simões	
DOI 10.22533/at.ed.67520041019	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR.....</b>	<b>266</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO.....</b>	<b>267</b>

## DESAFIOS À FORMAÇÃO DA SUPERVISÃO DE ENSINO MEDIANTE O PARADIGMA DE GESTÃO EDUCACIONAL

Data de aceite: 01/09/2020

Data de submissão: 05/06/2020

### Maria Lucia Morrone

Universidade Ibirapuera  
São Paulo/SP

<http://lattes.cnpq.br/2137110716585177>

### Marina Ranieri Cesana

Cogea-PUC  
SÃO PAULO/SP

<http://lattes.cnpq.br/0009926732779179>

**RESUMO:** O artigo analisa a formação da Supervisão de Ensino sob o paradigma de gestão educacional que requer responsabilidade compartilhada pois a educação escolar envolve responsabilidade da sociedade e a Supervisão tem a função social de participar das Políticas Públicas Educacionais e do Projeto Pedagógico da escola com a comunidade na qual está inserida.

**PALAVRAS - CHAVE:** supervisão de ensino; desafios à formação; paradigma da gestão educacional

### CHALLENGES FOR THE FORMATION OF EDUCATIONAL SUPERVISION THROUGH THE EDUCATIONAL MANAGEMENT PARADIGM

**ABSTRACT:** The article analyzes the formation of Teaching Supervision under the educational management paradigm that requires shared

responsibility because school education involves society's responsibility and Supervision has the social function of participating in the Public Educational Policies and the School's Pedagogical Project with the community in the which is inserted.

**KEYWORDS:** teaching supervision; training challenges; educational management paradigm

O artigo em consonância com o tema “*Gestão e Organização da Informação e do Conhecimento*”, tem por objetivo analisar e elucidar, neste momento histórico do século XXI, o significado e a essência do termo gestão educacional, que vem substituindo o termo administração educacional desde as últimas décadas do século XX. Pretende-se demonstrar os limites da administração educacional e os desafios no processo de construção do paradigma de gestão educacional à formação inicial e continuada da Supervisão de Ensino para exercer a sua função social direcionada ao atendimento às necessidades básicas e melhoria da qualidade do processo ensino/aprendizagem.

Por hipótese defende-se a diferença entre administração e gestão educacional, assim como, os desafios na formação da Supervisão de Ensino mediante o paradigma de gestão educacional, em contraposição aos princípios da teoria taylorista ainda vigentes e subjacentes nas atuais políticas públicas educacionais.

A metodologia fundamenta-se em publicações científicas sobre administração e gestão educacional, assim como, as referentes à função social da Supervisão de Ensino, entre as quais destaca-se: FERREIRA (1999); FREITAS (1996); KOSIK (1976); LUCK (2006); MELLO (1996); MOTTA (1991); PARO (1986); RONCA (1998); TAYLOR (1990); TOFLER (1970); THURLER (2001); WITTIMAN (1998 e 1999); WERLE (2001). A CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988 e a LEI DE DIRETRIZES E BASES DA EDUCAÇÃO NACIONAL (LDBEN) 9.934/96, enquanto instrumentos legais, subsidiaram a reflexão sobre os paradigmas de gestão educacional.

## 1 | OS PARADIGMAS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO EDUCACIONAL

A escola organizada em estágios estanques denominados séries ou ciclos conforme prescreve a LDBEN 9.934/96<sup>1</sup>, como a conhecemos, surgiu no contexto da Revolução Industrial iniciada na Inglaterra do século XVIII, na medida em que se tornou necessário adaptar as crianças a uma nova sociedade caracterizada por um trabalho repetitivo, a portas fechadas, exigindo disciplina coletiva em um tempo regulado pelo apito da fábrica e do relógio.

A solução encontrada, segundo Alvin Tofler no livro *O choque do futuro* (1970: 322), foi criar um sistema educacional que, em sua própria estrutura simula essa nova sociedade, ou seja:

“(...)a ideia de reunir massas de estudantes (matéria-prima) para serem processados por mestre (operários) numa escola centralizada (fábrica) ... Toda a hierarquia administrativa da educação, à medida que cresceu, seguiu o modelo da burocracia industrial”(...).

Nesse sistema escolar todos os educandos deveriam aprender as mesmas coisas, na mesma velocidade e passar ao mesmo tempo de um estágio para outro. Nas salas, os alunos sentavam-se enfileirados em lugares predeterminados e as sirenes ou sinos anunciavam a mudança das aulas, como o apito das fábricas marcava o início e o fim dos turnos. O modelo taylorista, acima descrito, ainda persiste na maioria dos sistemas educacionais e escolares, funcionando segundo a lógica da padronização, da desvalorização, do isolamento e do controle excessivo, negando conseqüentemente as diferenças individuais, e as diversidades sociais e culturais dos educandos.

Em seu livro *Princípios de Administração Científica*, Taylor (1911) introduz os seguintes quatro princípios fundamentais da administração científica:

- Planejamento - substituição de métodos empíricos por procedimentos científicos.

O trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos a fim de reduzir e racionalizar sua execução.

1 No Artigo 23 a atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional estabelece que A educação básica poderá organizar-se em séries anuais, períodos semestrais, ciclos, alternância regular de períodos de estudos, grupos não seriados, com base na idade, na competência e em outros critérios, ou por forma diversa de organização, sempre que o interesse do processo de aprendizagem assim o recomendar (BRASIL/MEC: 1996, p. 7).

- Preparo dos trabalhadores - selecionar os operários de acordo com as suas aptidões preparando-os e treinando-os para aumentar e melhorar a produção, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida.

- Controle - controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia e meta estabelecidas.

- Princípio da execução -distribuir as atribuições e responsabilidades para que o trabalho seja o mais disciplinado possível.

As atuais e constantes transformações ocorridas na sociedade brasileira exigem novas formas de administração escolar que, segundo Kátia Freitas (1996) apontam cada vez mais, para a imprescindível substituição dessa lógica de administração taylorista, que ainda caracteriza as políticas públicas educacionais interferindo consequentemente no cotidiano escolar, por formas mais democráticas de administração priorizando, especialmente, a partir das últimas décadas do século XX, a realização de atividades integradas em equipes, uma visão política e social da educação, o exercício da autonomia para desenvolver o espírito de iniciativa e a capacidade de resolver problemas para a consecução de objetivos comuns. Os entes federados (estados, municípios e distrito federal) e os estabelecimentos de ensino, como unidades sociais, são organismos vivos e dinâmicos e dessa forma devem ser compreendidos.

Assim, ao se caracterizarem por uma rede de relações entre os elementos que nelas interferem, direta ou indiretamente, a sua direção demanda um novo enfoque de organização e é essa necessidade que o processo de gestão educacional tenta responder. A gestão abrange, portanto, a dinâmica do seu trabalho, como práxis social, ou seja, relação entre teoria e prática, que deve ser o enfoque orientador da ação diretiva e coletiva executada pelas políticas públicas na organização do ensino.

A expressão gestão educacional permeia o contexto da legislação educacional brasileira a qual, consequentemente norteia as atuais diretrizes educacionais nacionais e os cursos de formação inicial e contínua, tendo em vista uma educação de qualidade no Brasil e a transformação das instituições escolares, enquanto resultado do esforço para a mobilização do indivíduo no contexto da sinergia coletiva.

Formalmente, foi a Constituição de 1988 que consolidou e deu estatuto jurídico à expressão *gestão*, adjetivando-a com a expressão *democrática* (art. 206 - VI). A partir de então, esses dispositivos constitucionais consolidaram-se na LDBEN 9.394/96 ao prescrever o princípio da “*gestão democrática do ensino público, na forma desta lei e da legislação dos sistemas de ensino.*” (LDBEN, art. 3º - VIII) e ao ratificar, no artigo 14, esse referencial, afirmando que “*Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordos com as suas peculiaridades(..)*”

Essa mudança de paradigma que se faz presente não só na legislação como também, nas publicações científicas educacionais, que apresentam aos profissionais do magistério, novos desafios em sua práxis cotidiana e, por essa razão, alguns pesquisadores

tem se dedicado ao estudo dos conceitos e paradigmas sobre administração e gestão em educação, destacando os pontos e contrapontos. Esses estudos destacam a filosofia e os princípios políticos que fundamentam essa terminologia e a sua influência na práxis dos educadores.

Deve-se ressaltar que o sentido subjacente de gestão democrática implícito na Constituição Federal de 1988 não corresponde ao mesmo que se fez constar na Lei de Diretrizes e Bases (LDBEN) 9.394/96. Por ocasião da elaboração da Constituição, estava-se ainda sob a inspiração de um Estado de Bem-Estar Social, também denominado Estado Provedor que tinha como característica a provisão de serviços sociais atendidos como direitos que deveriam ser assegurados pelo Estado.

No momento histórico da elaboração da versão final e edição da LDBEN 9.394 de 1996, o Brasil já se apresentava como um Estado modelado segundo a nova “*ordem social*”, ou seja, um Estado Neoliberal que passou a se regular pelos princípios do livre-mercado, dispensando a presença do próprio Estado em busca de sua desresponsabilização, da privatização do patrimônio público e da redução de serviços sociais.

O conceito de gestão educacional, no entanto, que aqui se enfatiza, está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico e à participação de toda a comunidade escolar nas decisões necessárias e efetivação das mesmas para o cumprimento do projeto de educação de qualidade, mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais mais significativos.

Gestão é um termo genérico que sugere a ideia de dirigir e decidir, tanto quanto seus sinônimos, administração e gerência, (Motta 1991). A escola é uma organização diferenciada porque sua matéria-prima e o produto final é o homem, fruto de um processo que ocorre pela ação entre homens. Por essa razão, ela exige um paradigma de gestão democrática que pressupõe a ideia de participação, isto é, do trabalho associado de pessoas, analisando situações, decidindo sobre seu encaminhamento e interferindo nas mesmas em conjunto. O êxito de uma organização depende da ação construtiva de seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado pela vontade coletiva.

O termo gestão tem sido utilizado, de forma equivocada, como se fosse simples substituição ao termo administração. Comparando o que se propunha sob a denominação de administração e o que se propõe sob a denominação de gestão, e, ainda, a alteração geral de orientações e posturas que vêm ocorrendo em todos os âmbitos em que se contextualizam as transformações relacionadas à educação e sua gestão, conclui-se que a mudança é radical. Conseqüentemente, não se deve entender que esteja ocorrendo a simples substituição de terminologia das antigas noções a respeito de como conduzir uma organização de ensino. Revitalizar a visão da administração vigente nos anos setenta do século XX, orientada pela ótica da administração científica seria ineficaz e corresponderia ao procedimento de fazer mera maquiagem modernizadora.

É importante notar que a ideia de gestão educacional se desenvolve associada a outras ideias globalizantes e dinâmicas em educação, como, por exemplo, o destaque à sua práxis na dimensão política à transformação social e à formação da cidadania.

Pela crescente complexidade das organizações e dos processos sociais que nelas ocorrem, devido a diversificação e pluralidade de interesses que se envolvem e a dinâmica das interações no embate desses interesses, não se pode mais conceber que as organizações sejam administradas pelo antigo enfoque conceitual da administração científica, pelo qual tanto a organização, como as pessoas que nela atuam são consideradas como componentes de uma máquina manejada e controlada de fora para dentro. Ainda segundo esse enfoque, os problemas recorrentes seriam sobretudo entendidos como carência de “*input*” ou “*insumos*”, em desconsideração ao seu processo e à dinamização de energia social para promovê-lo.

A expressão gestão educacional, comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a administração escolar, para representar não apenas novas ideias, mas, um novo paradigma que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização da rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo. Nesse contexto, concorda-se com o pensamento de Paro (1986: 161) ao afirmar que a gestão:

(...) inspirada na cooperação recíproca entre os homens, deve ter como meta a constituição na escola, de um novo trabalhador coletivo que, sem os constrangimentos da gerência capitalista e da parcialização desumana do trabalho, seja uma decorrência do trabalho cooperativo de todos os envolvidos no processo escolar, guiados por uma vontade coletiva, em direção dos objetivos verdadeiramente educacionais da escola(...).

Consequentemente, não se trata, apenas, de simples substituição terminológica, baseada em considerações semânticas. Trata-se da proposição de um novo conceito de organização educacional. Enquanto mudança paradigmática o conceito de gestão está associado à transformação de inúmeras dimensões educacionais pela dialética de concepções dicotômicas que enfocam ora o diretivismo, ora o não-diretivismo; ora a hétero-avaliação, ora a auto-avaliação; ora a avaliação quantitativa, ora a qualitativa; ora a transmissão do conhecimento construído, ora a sua reconstrução, a partir de uma visão da realidade social e cultural.

Enfatiza-se que a ótica da gestão não prescinde e nem elimina a da administração educacional. Apenas a supera, dando a esta um novo significado, mais abrangente e de caráter potencialmente transformador, o que explica a continuidade de ações propriamente administrativas no trabalho dos dirigentes de organizações de ensino, tais como o controle de recursos e de tempo.

O conceito de gestão educacional diferentemente do de administração abrange uma série de concepções não abarcadas por este último, entre as quais: ruptura com

a rotina burocrática; democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; compreensão da dinâmica das relações interpessoais da organização, assim como, superação de situações conflituosas que nela ocorrem; entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; percepção de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; compreensão de que as transformações nas organizações ocorrem fundamentadas mais na sinergia e competência em seus processos sociais, do que sobre insumos ou recursos.

Esse conceito pressupõe, portanto, a noção de que a realidade de uma instituição pode ser modificada, mas, somente, na medida em que seus participantes tenham consciência de que são eles que a transformam, de acordo com a sua consciência e a partir de seu trabalho. O significado de práxis, embutido nesse pensamento estabelece a importância de se dirigir a instituição não de forma impositiva, mas, a partir dela mesma, em sua relação integrada com a comunidade a que deve servir. “... o homem para conhecer as coisas em si, deve primeiro transformá-las em coisas para si” (KOSIK, 1976: 18).

Essa consciência sobre gestão, enquanto resultado do movimento social associado à democratização das organizações, demanda a participação ativa de todos os que atuam na sociedade para a tomada de decisão, pelo planejamento participativo e capacidade de resposta urgente aos problemas da existência e da funcionalidade das organizações. Diferentemente, a administração, portanto, é considerada como um processo racional de organização, de influência estabelecida de fora para dentro das unidades de ação, bem como do emprego de pessoas e de recursos, de forma racional e mecanicista para que os objetivos organizacionais sejam realizados. As limitações desse entendimento marcaram uma época historicamente caracterizada pela concepção reprodutivista do sistema político, influenciando o sistema educacional e, conseqüentemente, os resultados do rendimento escolar nesse período, foram sempre elitizados, uma vez que a escola foi marcada pela seleção e exclusão dos alunos.

Um estudo desenvolvido pela Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE), em 1988, entende a Administração como:

(...) uma instância inerente à prática educativa, que abrange o conjunto de normas/diretrizes e práticas/educativas que garantem, de um lado, o sentido histórico do que se faz e, de outro lado, a unidade do conjunto na diversidade de sua concretização. A administração da educação engloba as políticas, o planejamento, a gestão e a avaliação da educação(...) (WITTIMAN, Lauro Franco, 1998: 27).

Nos termos desse entendimento, o conceito de gestão estaria implícito no de administração educacional e seria um de seus componentes e considerado como “ a coordenação dos esforços individuais e coletivos de implementação das políticas e planos” (ibidem, p. 28). Esta última afirmação considera a gestão como uma nova maneira ou um

eufemismo da clássica coordenação, presente nos princípios da administração científica. O processo histórico, porém, pelo qual passa a nossa sociedade, conduz a uma reformulação das teorias existentes, ou mesmo à formulação de novas teorias. Em 1999, um novo trabalho coordenado pela ANPAE, analisando as pesquisas produzidas no Brasil, no período 1991-1997, constatou que gestão e política formaram uma nova área, designada a partir de então, “*Política e Gestão da Educação*”, desvinculando a gestão da área da administração da educação. Esse mesmo estudo apontou a necessidade da expressão gestão da educação ser submetida a uma melhor revisão conceitual.

*“... os termos gestão da educação e administração da educação são utilizados na literatura educacional ora como sinônimos, ora como distintos. Algumas vezes, gestão é apresentada como um processo dentro da ação administrativa, em outras, seu uso denota a intenção de politizar essa prática. Apresenta-se também como sinônimo de “gerência”, numa conotação neo-tecnicista e, em discursos mais politizados, gestão aparece como a nova alternativa para o processo político-administrativo da educação”.* (WITTMANN, Lauro Carlos, 1999:165).

A expressão gestão da educação incrementada, especialmente, a partir da década de oitenta do século XX, tornou-se uma designação com forte dimensão política, como uma forma de reação “...*ao descompromisso e neutralidade com que a administração da educação se desenvolveu no Brasil nos 70*” (WERLE, 2001: 148),

Segundo Werle, o que as pesquisas têm apontado é que o termo gestão da educação tem sido empregado, preferencialmente, para indicar o processo de funcionamento das instituições educacionais e também a politização da prática administrativa, mas, não raro, a expressão gerência do processo educacional tem assumindo uma nova conotação empresarial tecnicista.

Para Guiomar Mello (1996), na realidade brasileira os objetivos macro-estratégicos da educação devem ser traduzidos em objetivos de gestão tendo como ponto de partida os problemas da má qualidade de ensino e baixo desempenho dos estabelecimentos escolares públicos, que têm levado a educação a reforçar as desigualdades sociais mais do que a contribuir para compensá-las. Neste sentido, os objetivos estratégicos expressos pelos objetivos da gestão devem ter como elemento articulador, o conceito de “*satisfação de necessidades básicas de aprendizagem*”, definida pela Conferência Mundial de Educação Para Todos, realizada em Jomtien, Tailândia, em março de 1990, por meio do qual devem ser definidos os objetivos de aprendizagem propriamente dita e, a partir daí, se estabelecer prioridades destacando-se entre estas a educação básica, focalizando a escola em sua função de ensinar.

Segundo Heloisa Luck (2006) é necessário que o gestor considere que o resgate das atividades teórico-técnicas se torne praticamente necessário, politicamente importante e que gestão e administração, por serem conceitos imbricados, mutuamente articulados e complementares, não devem estar dissociados.

Inspirada em uma certa visão de mundo, em ideais, valores e crenças, a gestão da educação deve materializar-se na realidade social, tendo como condição necessária a participação do coletivo e, como necessidade institucional, a existência de colegiados ou instâncias de proposição, discussão e deliberação de questões de interesse do coletivo. Extremamente importantes são, em nível de unidade escolar, o Conselho de Escola, o Grêmio Estudantil e a Associação de Pais e Mestres consideradas instâncias de aprendizado e exercício de cidadania, assim como os Conselhos Tutelares e os Conselhos: Municipal, Estadual e Nacional de Educação, na medida em que atuam em conformidade com a realidade e necessidades básicas da educação escolar.

Heloísa Luck (2006) descreve cinco princípios que fazem parte do processo de gestão, enquanto novo paradigma, os quais devem ser considerados, pelos que compõem uma organização, a fim de que nela possam participar criticamente e contribuir para o seu desenvolvimento. Concorde-se com a pesquisadora, que os seguintes princípios, por ela elucidados, estão intimamente relacionados entre si, na construção de novas e mais potentes realidades:

- Da ótica fragmentada à ótica globalizadora – o senso comum é marcado pela ótica limitada da dicotomização que orienta uma visão da realidade de modo absoluto e isolado. Torna-se, portanto, fundamental a superação dessa ótica e a compreensão no processo de relacionamento de que cada indivíduo faz parte da organização e do sistema educacional como um todo, e de que a construção é realizada de modo interativo entre os vários indivíduos que constroem, em conjunto, uma realidade social.

- Da limitação de responsabilidade para a sua expansão - à medida que vigora na escola o entendimento de que ela é uma criação pronta e acabada de um sistema maior, que determina seu funcionamento e sobre o qual seus membros não têm nenhum poder de influência, os participantes tendem a delimitar as suas responsabilidades a tarefas burocraticamente determinadas e de caráter fechado, deixando de contribuir para a construção ou reestruturação de um projeto pedagógico coletivo. Consequentemente é de suma importância, a conscientização da necessidade de redefinição de responsabilidade para concentração em atividades coletivas e integradas.

- Da ação episódica para o processo contínuo – considerando a educação como um processo longo e contínuo é preciso, portanto, superar a tendência de agir episodicamente, de modo centrado em eventos e casuísmos que resultam na construção de rotinas vazias de possibilidade de superação das dificuldades do cotidiano. Torna-se necessário prestar atenção a cada evento, circunstância e ato, como parte de um conjunto de eventos, circunstâncias e atos que devem ser orientados para resultados a curto, médio e longo prazo, porque as menores ações produzem consequências que vão além do horizonte próximo e imediato.

- Da hierarquização e burocratização para a coordenação – a crescente complexidade do trabalho pedagógico contribuiu para a instituição de funções diferenciadas atribuídas a

diversos profissionais tanto no sistema de ensino como na escola. No entanto, nem sempre os membros da organização educacional estão preparados para essas formas mais complexas de ação, simplificando-as, estereotipando-as, burocratizando-as e estabelecendo desnecessariamente hierarquias e segmentações inadequadas. Nesse sentido, o que pode corresponder a um avanço na educação, promove dispêndio de recursos e de energia, sem resultados positivos e operacionais paralelos. A superação da visão burocrática e hierarquizadora de funções e posições, evoluindo para uma ação coordenadora passa, necessariamente, pela compreensão da complexidade do trabalho educacional por todos os membros do estabelecimento escolar, assim como, pela percepção da importância da contribuição individual e da organização coletiva.

- Da ação individual para a coletiva - a complexidade do processo do ensino depende, para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento da ação coletiva e espírito de equipe, sendo este o grande desafio da gestão educacional. A prática individualizada e mais ainda a individualista e competitiva, empregadas em nome da defesa de áreas e territórios específicos deve ser superada gradativamente em nome de uma ação coletiva pela qual, no final, todos se aprimorem no exercício da democracia ativa e da socialização como forma de desenvolvimento individual.

Nesse sentido, reafirma-se que a descentralização dos processos de direção e tomada de decisões em educação, a democratização dos processos de gestão da escola, estabelecidos tanto na legislação como na literatura educacional e a consequente construção da autonomia da escola demandam o desenvolvimento de espírito de equipe e noção de gestão compartilhada nas instituições de ensino em todos os níveis: Educação Infantil, Ensino Fundamental, Médio e Superior.

A própria concepção de gestão educacional como um processo de mobilização da energia humana necessária para a realização dos objetivos de promover nas instituições educacionais experiências positivas e promissoras de formação dos educandos demanda a realização de um trabalho conjunto e integrado. Por outro lado, é importante considerar que a sinergia de grupo em instituições educacionais constitui-se um forte elemento cultural que, por si mesmo, educa e forma os alunos.

## **2 | DESAFIOS NA FORMAÇÃO DA SUPERVISÃO DE ENSINO MEDIANTE O PARADIGMA DE GESTÃO EDUCACIONAL.**

O desafio a enfrentar na formação da Supervisão de Ensino sob o novo paradigma de gestão educacional é o da aquisição de um domínio teórico, mas também, formação de competências e habilidades para atuar numa perspectiva de projeto social democrático. Por essa razão, a formação do Supervisor de Ensino, enquanto gestor educacional, requer que a sua formação inicial nas universidades, seja integrada à formação docente nos cursos de Pedagogia, cujos objetivos de seu Projeto Pedagógico devem estar direcionados

à formação desse profissional para que ele possa adquirir conhecimentos, competências e fortalecer atitudes éticas. Essa formação deverá propiciar ao Supervisor de Ensino:

- desenvolvimento de uma cultura geral que lhe permita visualizar todo o contexto político, econômico, social e cultural;

- sensibilidade para captar os problemas essenciais da realidade sócio-cultural, especialmente os que vinculam comunidade, família e escola;

- desenvolvimento da capacidade para articular equipe e comunidade escolar, sugerindo formas de integração curricular a partir da problematização da realidade social e cultural;

- identificação das contribuições oferecidas por diversas áreas de conhecimento que possam ser úteis à integração curricular.

Construir uma escola que valoriza as diferenças e aposta na autonomia de profissionais e alunos, demanda mudanças de conhecimentos, atitudes e valores, o que significa adotar uma nova forma de pensar a organização escolar e a aprendizagem. Um dos caminhos é tornar cada escola em um ambiente propício ao diálogo e à constante reflexão sobre a práxis profissional.

Esse processo de mudança/aprendizagem profissional na instituição escolar deve ser liderado pela equipe gestora (Diretor, Vice-Diretor, Coordenador Pedagógico e ou Professores-Coordenadores de áreas de estudo) e, no sistema de ensino pela equipe de Supervisão. Essa transformação só poderá se consolidar, no entanto, em um contexto educacional sensível e aberto às mudanças. Segundo Mônica Thurler (2001), os membros da equipe escolar precisam aprender a cooperar profissionalmente, isto é, conciliar suas competências, oferecer mutuamente o apoio necessário para abordar os problemas complexos e superá-los, entre os quais o do fracasso do educando no processo ensino/aprendizagem.

Nas últimas décadas, pesquisas educacionais tem demonstrado que é imprescindível substituir a cultura do fracasso escolar pela do sucesso, o que muito contribuiu para que os currículos nos cursos de formação de educadores se reformulassem, ensinando aos futuros docentes, diretores e supervisores que a aprendizagem ocorre a partir da construção e reconstrução do conhecimento, por meio de interações, e, que o educando é o centro do processo de aprendizado.

(...) Provocar a reconstrução crítica do pensamento e da ação nos alunos/as exige uma escola e uma aula onde se possa experimentar e viver a comparação aberta de pareceres e a participação real de todos na determinação efetiva das formas de viver, das normas e padrões que governam a conduta, assim como, das relações do grupo da aula e da coletividade escolar. Apenas vivendo de forma democrática na escola pode se aprender a viver e sentir democraticamente na sociedade, a construir e respeitar o delicado equilíbrio entre a esfera de interesses e necessidades individuais e as exigências da coletividade (...). (SACRISTÁN e GOMEZ, 1998, p.26).

Nesse sentido, o Supervisor de Ensino, tendo por referencial o que se pretende em relação ao processo educativo, exerce a função social de acompanhar e participar da elaboração do Plano de Gestão e do Projeto Pedagógico da escola, quanto aos seus fundamentos, finalidades, componentes conceituais e estruturais, assim como, do seu processo de implementação e avaliação.

O princípio da relação ensino/pesquisa é intrínseca à ação supervisora, o qual deve ter por norte, o entendimento de que o docente não é apenas sujeito, mas participante de investigações, e que a escola não é só uma instância de ensino, mas também de produção de conhecimento. A ação supervisora incorpora, portanto, a coordenação dessa relação ensino/ pesquisa, de modo que, os problemas do cotidiano escolar sejam aqueles que suscitem o estudo sistematizado e desenvolvido com fundamentos teórico-metodológicos.

No atual sistema de avaliação escolar, a prática de recorrer a indicadores, entre os quais, taxas de aprovação, retenção, evasão, número de matrículas por período e número de alunos em recuperação, resultados do sistema de avaliação externa<sup>2</sup>, entre outros o do SARESP<sup>3</sup>, geralmente, se transformam em relatórios, sem, em muitos casos, se indagar como cada um desses aspectos interfere na prática pedagógica da equipe escolar e no aperfeiçoamento do processo ensino/aprendizagem disponibilizado aos alunos e à comunidade.

Torna-se imprescindível, portanto, reavaliar os conceitos, os procedimentos e instrumentos com que se verificam os produtos da aprendizagem, procurando-se ainda, meios de qualificar e contextualizar a avaliação, focalizando as atividades cotidianas, os níveis de participação e possíveis contribuições trazidas da experiência e do conhecimento espontâneo dos alunos.

O Supervisor de Ensino tem a função social de aglutinar a equipe escolar e a comunidade para a elaboração de um diagnóstico a partir desses indicadores para se atingir um conhecimento mais aprofundado sobre as prioridades no processo de ensino/aprendizagem direcionada a uma educação de qualidade. Por conseguinte, a equipe se tornará mais fortalecida para realizar as ações necessárias ao atendimento das prioridades definidas para a ação, com a finalidade de mudar coletivamente a qualidade da escola. A responsabilidade coletiva pela aprendizagem dos alunos é a travessia necessária para que a unidade escolar possa se transformar em um espaço coletivo de contínua aprendizagem profissional do corpo docente e técnico-administrativo.

(...) Se a supervisão e a escola compreendem e assumem verdadeiramente o trabalho coletivo, elas sabem também que o projeto pedagógico unificador do esforço de todos os trabalhadores do ensino não pode ser reduzido à ideia de plano diretor e muito menos à ideia de plano “do diretor”. Pensar o projeto pedagógico é pensar o futuro da escola, delinear o horizonte para o

---

2 Segundo a L.D.B. em seu art. 9º A União incumbir-se-á de: VI – assegurar processo nacional de avaliação do rendimento escolar no ensino fundamental, médio e superior, em colaboração com os sistemas de ensino, objetivando a definição de prioridades e a melhoria da qualidade do ensino:

3 Sistema de Avaliação do Rendimento Escolar do Estado de São Paulo

qual ela encaminhará sua trajetória, é pensar “o que a escola quer ser quando crescer”. Um plano diretor, fruto da reflexão coletiva, e todos os demais que se fizerem necessários constituirão etapas de trabalho no rumo dessa caminhada até o horizonte pretendido(...). (SILVA, Celestino. In: FERREIRA, Naura S. Carapeto (org.)1999, p.232).

A Supervisão e os membros da equipe escolar ao estabelecer vínculos entre as suas específicas práticas profissionais começam a ter clareza sobre as mesmas, de modo a aperfeiçoá-las para enriquecer, diversificar e interagir no trabalho enquanto gestão educacional, cujo pressuposto teórico pode ser fundamentado no seguinte pensamento:

“(…) Dos elementos da natureza, a clara e a gema, talvez, sejam os mais belamente interligados. Há algo que, sutilmente, as une sem que cada uma delas perca a sua identidade. Observa-se entre elas uma integração quase perfeita. É delas que, num passe de mistério e de sabedoria, nasce outra vida”(…) (RONCA, Paulo Afonso e GONÇALVES, Carlos Luiz, 1998).

Esse processo de “negociação”, porém, acontece apenas quando as crenças e valores das pessoas mudam na direção da transformação pedagógica que está sendo discutida, ou seja, o aluno deve estar no centro do processo educativo. Nesse sentido, a ação supervisora pode contribuir para garantir o cumprimento da função social da escola e as condições objetivas de trabalho na escola enquanto instituição educacional. O Supervisor de Ensino sob o novo paradigma de gestão educacional deve atuar na construção das bases de uma nova supervisão emancipatória, construtiva, participativa, criadora, democrática e integradora.

Como intelectual orgânico<sup>4</sup>, o Supervisor de Ensino poderá produzir reflexões, representações e significados novos nos diferentes níveis de ensino, assim como, participar na consolidação dos objetivos da educação infantil, do ensino fundamental e médio, a partir das integradas características de cada um desses níveis. Seu trabalho envolve a dimensão pedagógica com sensibilidade para articular sua especificidade profissional com o processo ensino / aprendizagem e educacional em geral.

A Supervisão, assim concebida, vai muito além de um trabalho técnico-pedagógico, uma vez que implica em uma ação planejada e organizada a partir de objetivos muito claros assumidos em conjunto com toda a equipe escolar, com vistas ao fortalecimento do grupo e ao seu posicionamento frente ao trabalho educativo. Consequentemente o Supervisor de Ensino deixa, portanto, de ser um agente meramente técnico e burocrático para se tornar um fator político por preocupar-se mais com o sentido e os efeitos da ação que desencadeia no processo educativo.

Atualmente, as políticas públicas estão incisivamente voltadas para o emprego da tecnologia no processo ensino-aprendizagem, especialmente da informática, com a finalidade de aperfeiçoar o trabalho escolar e ampliar as oportunidades educacionais por

---

4 Expressão empregada por SILVA, Celestino Alves. In: Supervisão da educação: do autoritarismo ingênuo à vontade coletiva. São Paulo: Edições Loyola, 1984.

meio do ensino semipresencial e a distância. Nesse sentido, a tecnologia educacional deve ser encarada como um meio auxiliar e não determinante no conjunto sistemático de procedimentos que tornem possível o planejamento, execução, implementação e avaliação do Plano de Gestão e do Projeto Pedagógico. À Supervisão compete, pois, o acompanhamento, na instituição escolar e, do emprego dessa tecnologia educacional fundamentada em princípios éticos no processo ensino/aprendizagem, assim como, em valores políticos, sociais, culturais, sobretudo da realidade brasileira.

No contexto da cultura das mídias, o docente e o especialista perdem a função de única fonte de informação. A dinâmica que se estabelece no processo ensino/aprendizagem marcado por atividades múltiplas favorece o diálogo e a troca de experiências entre educadores e alunos, horizontalizando as relações. Nesse cenário, cabe ao professor e especialista selecionar fontes de pesquisa, refletir criticamente sobre as informações encontradas, atribuir-lhes significados, e nesse sentido, contribuir para que os educandos identifiquem um conteúdo significativo e relevante no processo ensino/aprendizagem, de forma que o emprego da tecnologia educacional possa favorecer a construção e reconstrução do conhecimento.

Se por um lado a tecnologia se apresenta como um conjunto de meios e de instrumentos colocados a serviço da Educação, por outro, constitui-se em objeto de reflexão em como aplicar esse conjunto e, por consequência, deve exercer influência no processo de formação inicial e contínua de professores, diretores e supervisores, alinhando-se, contudo, aos pressupostos do novo paradigma de gestão educacional.

A tecnologia atingiu, de tal modo, as formas de vida da sociedade que a escola não pode ficar à margem. Não se trata simplesmente, contudo, da criação de uma tecnologia para a educação, de sua recepção crítica ou da incorporação das informações veiculadas pelos meios na escola. Trata-se de entender que surgiram novas formas de comunicação o que pode propiciar novos estilos de trabalho e novas modalidades de ter acesso ao conhecimento, assim como, de produzi-lo. Por conseguinte, compreender essas novas formas de comunicação em toda sua dimensão política, social, e ética, permitirá a reformulação das práticas de ensino no atual contexto escolar, tendo em vista o aperfeiçoamento do processo ensino/aprendizagem.

### **3 | CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O mais importante a enfatizar, não consiste em substituir o termo administração por gestão, mas, o imprescindível é mudar a concepção subjacente ao conceito utilizado. Torna-se necessário ressaltar que, com a denominação de gestão, o que se preconiza é uma nova ótica voltada para a transformação das instituições educacionais e de seus processos, como meio para a melhoria das condições de funcionamento do sistema de ensino e das unidades escolares em todos os níveis.

Apenas mudar denominações, em si, nada significa porque torna-se necessário

que a nova forma de representação denote originalidade e efetiva atuação. Negar ou menosprezar tudo o que a ótica anterior demonstra corresponderia a negar uma dimensão básica da realidade, uma vez que, uma nova ótica é sempre desenvolvida para superar a anterior, mantendo por base os seus princípios, para determinar o progresso e evolução.

Defende-se, portanto que o novo paradigma de gestão educacional pressupõe a responsabilidade compartilhada, pois, a educação escolar é uma tarefa social que requer a responsabilidade de toda a sociedade e, nesse sentido, o Supervisor de Ensino tem a função social de atuar acompanhando a elaboração, execução, implementação e avaliação das Políticas Públicas Educacionais, do Plano de Gestão e do Projeto Pedagógico desenvolvidos pela escola com a participação da comunidade na qual está inserida. A partir do momento em que a escola depende da mobilização e do controle da comunidade, deve apresentar seu processo de ensino/aprendizagem com resultados concretos e propostas educacionais que colaborem para a construção de sua identidade e nesse sentido o Supervisor de Ensino desempenha uma função social de relevância.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Atualizada. Disponível: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso: 20/12/2019.

\_\_\_\_\_. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº. 9.394/96*. Atualizada. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso: 17/01/2020.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto (org.). *Supervisão educacional para uma escola de qualidade*. São Paulo: Cortez, 1999.

FREITAS, Kátia; SILVA, Maildes; SANTOS, Mara. *Acompanhamento, avaliação e documentação do processo de democratização da gestão em escolas públicas do estado da Bahia*. Salvador: (s.n), 1996. Texto mimeografado.

KOSIK, Karel. *Dialética do concreto*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LIMA, Sueli Azevedo de Souza da Cunha. *Gestão da Escola: Uma construção coletiva – superando conflitos e rompendo com a rotina burocrática*. In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 15, nº 2, Porto Alegre: ANPAE, 1999, p. 205-211.

LITWIN, Edith. *Tecnologia Educacional – política, histórias e propostas*. Porto Alegre: Editora Artes Médicas, 1997.

LUCK, Heloísa. *Gestão escolar e a formação de gestores*. Brasília: INEP, vol. 72, junho, 2000.

\_\_\_\_\_. *Gestão educacional: uma questão paradigmática*. Editora Vozes, 2006.

\_\_\_\_\_. *Dimensões de gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MELLO, Guiomar Namó. *Cidadania e competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio*. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. *A Ciência e a Arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

NISKIER, Arnaldo. *Tecnologia educacional: uma visão política*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1993.

NUNES, César. *Supervisão de Sistema: Formação, Experiência e Provimento*. In Revista APASE, Ano VI, nº 07, junho, 2007, p. 43-46.

PARO, Vitor Henrique. *Administração escolar: introdução e crítica*. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1986.

RONCA, Paulo Afonso Caruso & GONÇALVES, Carlos Luiz. *A Clara e a Gema. O viver-na-escola e a formação de valores*. São Paulo: Editora do Instituto Esplan, 1998.

SACRISTÁN J. Gimeno; GÓMEZ. A I. Pérez. *Compreender e transformar o ensino*. Trad: ROSA, E. da Fonseca. São Paulo: Artmed, 2007.

SILVA, Celestino Alves. *Supervisão da educação: do autoritarismo ingênuo à vontade coletiva*. São Paulo: Edições Loyola, 1984.

TAYLOR, Fredrick Winslow. *Princípios de administração científica*. Trad. De RAMOS, Arlindo Vieira. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

THURLER, Mônica Gather. *Inovar no interior da escola*. Porto Alegre: Artme, 2001.

TOFLER, Alvin. *Choque do futuro*. São Paulo: Editora Record, 1970.

WERLE, Flávia O. Corrêa. *Novos tempos, novas designações e demandas: diretor, administrador ou gestor escolar*. In: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação, v. 17, nº 2, Porto Alegre: ANPAE, 2001.

WITTMANN, Lauro Carlos; FRANCO, Maria Estela. *Situação e perspectivas da Administração da Educação no Brasil*. Relatório Geral do Programa de Pesquisa: primeira fase. Brasília: ANPAE, 1998.

WITTMANN, Lauro Carlos; GRACINDO, Regina Vinhaes. *O Estado da Arte em Política e Gestão da Educação no Brasil: 1991-1997*. Brasília: ANPAE, 1999.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Accountability 18, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 97, 98, 99, 100, 223

Acervo 26, 30, 51, 103, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 173, 174, 175, 176, 178, 179, 180, 181, 240

Administração 19, 20, 22, 23, 24, 27, 28, 29, 30, 33, 38, 43, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 65, 66, 67, 70, 88, 90, 95, 96, 99, 109, 122, 126, 127, 128, 129, 130, 133, 151, 156, 167, 201, 206, 207, 222, 224, 238

Ativos Intangíveis 86, 87, 88, 89, 91, 93, 94, 95, 97

Audiovisual 183, 185, 190

### B

Bibliometria 19, 20, 21, 22, 23, 27, 30, 31

Biblioteca 42, 46, 101, 103, 104, 105, 108, 109, 160, 161, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 177, 179, 180

BPM 32, 33, 37, 38, 39

### C

Capital Intelectual 69, 70, 71, 78, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 96, 97, 98, 192, 206

Carregamento de caixa 110, 112, 113, 125, 126

Ciência da Informação 30, 31, 40, 41, 43, 44, 51, 103, 133, 151, 154, 160, 162, 163, 239, 240, 241, 243, 250, 251, 252, 264, 265, 266

clickaccor 68, 69, 73, 75, 80, 81, 82, 83

Colaboradores 32, 68, 69, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 166, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 200, 201, 203, 205, 254, 256, 258, 262, 264

coleções 102, 153, 154, 156, 160, 165, 166, 168, 172, 173

Computação 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 15, 157, 160, 247, 266

Comunicação 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 20, 22, 38, 65, 86, 87, 89, 93, 95, 97, 98, 154, 155, 158, 160, 161, 183, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 201, 205, 206, 207, 225, 226, 240, 241, 245, 249, 265

Conhecimento 2, 1, 9, 20, 21, 22, 28, 29, 31, 38, 41, 43, 46, 50, 51, 53, 57, 62, 63, 65, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 93, 102, 103, 108, 111, 114, 115, 131, 135, 137, 140, 141, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 165, 168, 169, 183, 184, 185, 186, 190, 191, 193, 195, 196, 200, 201, 202, 204, 205, 206, 209, 219, 226, 229, 230, 231, 235, 236, 243, 245, 246, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 262, 263, 264, 265

Conservação 173, 181

criptografia 8

## D

Dados 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 17, 20, 22, 23, 25, 41, 42, 43, 44, 47, 49, 50, 51, 68, 71, 74, 77, 78, 82, 86, 87, 89, 91, 94, 95, 97, 102, 105, 106, 108, 110, 112, 115, 116, 123, 131, 132, 133, 134, 137, 139, 140, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 149, 150, 151, 153, 155, 157, 158, 159, 160, 161, 165, 166, 184, 185, 198, 208, 210, 211, 212, 213, 214, 217, 218, 227, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 242, 253, 255, 259, 261, 262, 263, 264, 266

Design Thinking 183, 184, 185, 186, 187, 188, 190, 191

Digital 4, 5, 10, 11, 15, 17, 81, 102, 103, 106, 108, 109, 153, 154, 155, 158, 160, 161, 163, 250, 252

Dispositivos móveis 6, 7, 9, 160

## E

Educação 12, 17, 38, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 74, 89, 96, 102, 109, 154, 155, 158, 160, 169, 170, 171, 183, 184, 185, 199, 237, 250, 266

Educação a distância 183, 184, 185

Ensino 9, 17, 19, 21, 23, 24, 29, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 74, 86, 87, 88, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 158, 160, 161, 166, 184, 185, 186, 189, 190, 237

Epígrafe 101, 106, 107

E-SAÚDE 1, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 15

## F

Formação 53, 55, 57, 61, 62, 65, 66, 67, 71, 74, 76, 77, 95, 96, 111, 112, 114, 117, 120, 122, 125, 126, 127, 146, 160, 180, 241

framework 16, 18, 90, 99, 131, 250

## G

Gestão 2, 8, 16, 20, 23, 27, 28, 30, 32, 33, 38, 39, 43, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 74, 75, 77, 80, 82, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 125, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 140, 142, 145, 148, 150, 151, 153, 160, 161, 163, 167, 171, 172, 183, 186, 190, 191, 193, 195, 201, 202, 205, 206, 208, 209, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 233, 234, 237, 238, 240, 244, 253, 254, 263, 264, 266

Gestores 10, 15, 16, 17, 66, 68, 69, 73, 74, 77, 79, 80, 82, 83, 92, 110, 111, 112, 113, 114, 116, 124, 125, 126, 127, 137, 194, 198, 209, 222, 224, 237

## I

Imagem biomédica 239, 240, 241, 244, 245, 248

imagens 190, 239, 240, 241, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 252

Indicadores 20, 23, 30, 33, 39, 63, 87, 92, 94, 95, 96, 97, 98, 208, 209, 210, 211, 212, 214,

215, 216, 217, 219, 220, 226, 242

Informação 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 17, 20, 21, 23, 24, 29, 30, 31, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 65, 69, 72, 82, 83, 95, 102, 103, 105, 106, 107, 108, 109, 120, 122, 129, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 167, 169, 170, 171, 172, 173, 180, 185, 190, 198, 199, 202, 208, 209, 210, 213, 224, 225, 226, 230, 239, 240, 241, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 263, 264, 265, 266

infraestrutura 4, 5, 6, 11, 14, 167

Inovação 12, 23, 27, 69, 70, 81, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 93, 96, 97, 111, 115, 155, 161, 175, 189, 191, 196, 205, 249, 266

Integração 3, 14, 29, 62, 64, 98, 192, 193, 194, 197, 199, 200, 205

Internet 6, 9, 10, 16, 17, 30, 40, 41, 42, 44, 50, 72, 81, 95, 102, 157, 193, 194, 227, 230, 231, 250

## **L**

Liderança 58, 111, 115, 129, 130, 193, 201, 202

## **M**

Mapeamento 19, 23, 33, 38, 80, 135, 153

Modelagem 32, 33, 34, 37, 38, 195, 255, 259, 260, 261

Modelo racional 131, 134, 136, 137, 138, 147, 148, 150

Mudança de CFO 110, 124

## **N**

Nível de cash 110, 111, 112, 113, 116, 124, 125, 126, 127, 128

Normalização 5, 101, 102, 103, 108

Nuvem 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 160

## **O**

Orçamento 93, 114, 169, 172, 221, 223, 228, 229

Organização 2, 5, 6, 11, 12, 16, 20, 41, 42, 43, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 70, 71, 88, 89, 92, 93, 94, 96, 98, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 153, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 167, 172, 183, 184, 186, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 199, 200, 201, 202, 203, 205, 241, 242, 245, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 263, 264, 265

## **P**

Paradigma 2, 3, 53, 55, 56, 57, 60, 61, 64, 65, 66, 87, 166

Patrimoniamento 32, 33, 34, 37

Perfil 13, 19, 74, 81, 110, 111, 112, 114, 115, 116, 121, 126, 165, 209  
Periódicos 19, 20, 21, 23, 27, 28, 49, 50, 51, 167, 173, 174, 175, 180, 226, 239, 240, 243, 248, 250  
Pós-pandemia 5, 192, 193, 199, 205  
Preservação 14, 160, 173, 174, 175, 179, 181, 190  
Pré-textuais 101, 104, 105, 106, 107, 108  
Processos 21, 32, 33, 34, 38, 39, 43, 57, 58, 61, 65, 71, 81, 89, 91, 92, 95, 96, 97, 132, 136, 140, 141, 151, 153, 157, 158, 159, 160, 168, 183, 184, 186, 189, 195, 197, 200, 202, 203, 205, 226, 228, 229, 255, 256, 257  
Produção Científica 20, 21, 23, 27, 30, 41, 96, 101, 102, 103  
Projeto Pedagógico 53, 60, 61, 63, 65, 66, 188  
Protótipos 183, 184, 186, 188, 189, 190, 191

## **R**

Radiação Gama 173, 181, 182  
Redes 2, 7, 9, 22, 23, 30, 40, 41, 42, 43, 44, 46, 47, 49, 50, 51, 52, 68, 72, 96, 155, 160, 185, 191  
Retenção 63, 110, 112, 128, 192, 193, 194, 199, 200, 201, 203, 205, 207  
Risco 4, 79, 84, 111, 114, 116, 125, 127, 132, 142, 180

## **S**

Segurança 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 73, 80, 204, 257  
Spell 19, 20, 23, 24, 28, 29, 30, 151  
stakeholders 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 94, 97, 98  
Sumário 101, 104, 106, 107, 108, 109, 118  
Supervisão 53, 54, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 168, 203, 226, 259, 263

## **T**

Talentos 74, 192, 193, 194, 195, 197, 199, 201, 203, 205, 206, 207  
Taxonomia 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 261, 262, 263, 264  
Tecnologia 1, 2, 3, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 20, 23, 43, 44, 47, 51, 64, 65, 66, 67, 69, 71, 95, 103, 120, 122, 130, 151, 154, 155, 157, 160, 161, 173, 174, 176, 177, 180, 181, 226, 237, 265, 266  
Telessaúde 1, 3, 9, 10, 11, 12, 16, 17  
Tomada de decisão 12, 58, 94, 111, 113, 114, 116, 125, 127, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 138, 139, 140, 141, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 239, 240, 254, 263, 265  
Trabalhos acadêmicos 50, 101, 102, 103, 104, 106, 108, 109

Transparência 14, 86, 87, 88, 91, 92, 93, 97, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 234, 235, 236, 237

Tratamento informacional 150, 239, 240, 241, 243, 244, 248

## **U**

Unidades 40, 41, 42, 43, 47, 52, 55, 58, 65, 135, 169, 175, 210, 211, 214, 242, 243, 247

## **W**

WEB 9, 21, 22, 102, 153, 154, 155, 157, 159, 160, 161, 162, 163

# Gestão e Organização da Informação e do Conhecimento

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 

# Gestão e Organização da Informação e do Conhecimento

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

@atenaeditora 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 