

ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



 **Atena**
Editora
Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO: CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA, ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)



 **Atena**
Editora
Ano 2021

Editora Chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Assistentes Editoriais

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto Gráfico e Diagramação

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremo

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

Imagens da Capa

Shutterstock

Edição de Arte

Luiza Alves Batista

Revisão

Os Autores

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2021 Os autores

Copyright da Edição © 2021 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-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 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.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

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
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – 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 – Instituto Internazionele delle Figlie di 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 Elizabeth Cordeiro Fernandes – Faculdade Integrada Medicina

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

Prof. Dr. Fernando Mendes – Instituto Politécnico de Coimbra – Escola Superior de Saúde de Coimbra

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 Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará

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. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás

Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná

Prof. Dr. Cleiseano Emanuel da Silva Paniagua – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás

Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro
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
Prof. Dr. Marco Aurélio Kistemann Junior – Universidade Federal de Juiz de Fora
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas
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 Pietrobbon – 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. 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. Dr. Alex Luis dos Santos – Universidade Federal de Minas Gerais
Prof. Me. Alessandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional
Profª Ma. Aline Ferreira Antunes – Universidade Federal de Goiás
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão
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. Me. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná
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
Prof. Dr. Everaldo dos Santos Mendes – Instituto Edith Theresa Hedwing Stein
Prof. Me. Ezequiel Martins Ferreira – Universidade Federal de Goiás
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora
Prof. Me. Fabiano Eloy Atílio Batista – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas
Prof. Me. Francisco Odécio Sales – Instituto Federal do Ceará
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás
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/UFGA
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 Lívia 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. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná
Profª Ma. Luana Ferreira dos Santos – Universidade Estadual de Santa Cruz
Profª Ma. Luana Vieira Toledo – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados
Profª Ma. Luma Sarai de Oliveira – Universidade Estadual de Campinas
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos
Prof. Me. Marcelo da Fonseca Ferreira da Silva – Governo do Estado do Espírito Santo
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. Pedro Panhoca da Silva – Universidade Presbiteriana Mackenzie
Profª Drª Poliana Arruda Fajardo – Universidade Federal de São Carlos
Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco
Prof. Me. Renato Faria da Gama – Instituto Gama – Medicina Personalizada e Integrativa
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
Profª Ma. Taiane Aparecida Ribeiro Nepomoceno – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
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

Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Bibliotecária: Janaina Ramos
Diagramação: Maria Alice Pinheiro
Correção: Mariane Aparecida Freitas
Edição de Arte: Luiza Alves Batista
Revisão: Os Autores
Organizador: Clayton Robson Moreira da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração: ciência e tecnologia, estratégia, administração pública e estudos organizacionais / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-884-7

DOI 10.22533/at.ed.847211003

1. Administração. 2. Estratégia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

www.atenaeditora.com.br

contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa.

APRESENTAÇÃO

O livro “Administração: Ciência e Tecnologia, Estratégia, Administração Pública e Estudos Organizacionais” é uma obra publicada pela Atena Editora e divide-se em dois volumes. Este primeiro volume reúne um conjunto de vinte e cinco capítulos, em que são abordados diferentes temas que permeiam o campo da administração. Compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial, contribuindo para a geração de valor nas organizações.

Nesse contexto, compreendendo a pertinência e avanço dos temas aqui abordados, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, uma vez que concentra estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1..... 1

A APLICAÇÃO DA LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO NO BRASIL FRENTE AOS ÓRGÃOS JULGADORES E FISCALIZADORES

José Bione de Melo Neto

Ana Paula Ferreira da Silva

DOI 10.22533/at.ed.8472110031

CAPÍTULO 2..... 22

A GARANTIA CONSTITUCIONAL DE ACESSO À INFORMAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA DO EXECUTIVO MUNICIPAL DE TERESINA-PI

Aldo Vieira Ribeiro

DOI 10.22533/at.ed.8472110032

CAPÍTULO 3..... 38

ANÁLISE DO CONTROLE SOCIAL NA EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA À LUZ DO ACESSO À INFORMAÇÃO: PESQUISA EM SEIS MUNICÍPIOS DO PARANÁ

Cezar Andrade Marques de Azevedo

DOI 10.22533/at.ed.8472110033

CAPÍTULO 4..... 50

TRANSPARÊNCIA PÚBLICA DOS MUNICÍPIOS CEARENSES

Sabrina Sousa Moraes

Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino

Clayton Robson Moreira da Silva

DOI 10.22533/at.ed.8472110034

CAPÍTULO 5..... 63

GASTOS COM PESSOAL: ANÁLISE COMPARATIVA DOS MUNICÍPIOS DA MICRORREGIÃO DE VARGINHA-MG POR MEIO DA ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS

Adriano Antonio Nuintin

Paulo Roberto Rodrigues de Souza

Maria Aparecida Curi

Richardson Coimbra Borges

DOI 10.22533/at.ed.8472110035

CAPÍTULO 6..... 81

ANÁLISE DA EXECUÇÃO DAS TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS DA UNIÃO PARA AS UNIVERSIDADES ESTADUAIS DO NORDESTE BRASILEIRO ENCERRADAS NOS ÚLTIMOS 10 ANOS

Jonas Rafael Pereira dos Santos

Alexsandro Xavier Querino Lima

Mateus Cunha Rabelo

Francisco Mairton da Silva

Felipe Ribeiro Pontes

DOI 10.22533/at.ed.8472110036

CAPÍTULO 7.....	99
DEPENDÊNCIA DOS MUNICÍPIOS CEARENSES EM RELAÇÃO AO FUNDO DE PARTICIPAÇÃO DOS MUNICÍPIOS	
Adriano Santiago Lima	
Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino	
Clayton Robson Moreira da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.8472110037	
CAPÍTULO 8.....	113
A ACCOUNTABILITY COMO INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO PÚBLICA	
Juliana Cristina Sousa da Silva	
Elemar Kleber Favreto	
DOI 10.22533/at.ed.8472110038	
CAPÍTULO 9.....	125
O POTENCIAL DE <i>ACCOUNTABILITY</i> NOS PARECERES PRÉVIOS DO TRIBUNAL DE CONTAS DOS MUNICÍPIOS DO ESTADO DA BAHIA	
Antonio Emanuel Andrade de Souza	
Elvia Mirian Cavalcanti Fadul	
DOI 10.22533/at.ed.8472110039	
CAPÍTULO 10.....	146
ESCOLARIDADE DOS GESTORES MUNICIPAIS E A APROVAÇÃO DAS CONTAS PÚBLICAS: EVIDÊNCIA DO ESTADO DO PARÁ	
Délío Amaral Viana	
Aridelmo José Campanharo Teixeira	
DOI 10.22533/at.ed.84721100310	
CAPÍTULO 11.....	164
GOVERNANÇA PARA COMPRAS PÚBLICAS SUSTENTÁVEIS: UM ESTUDO NA PERSPECTIVA DA ANÁLISE DE REDES SOCIAIS	
Eduardo Souza Seixas	
Renelson Ribeiro Sampaio	
Luciel Henrique de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.84721100311	
CAPÍTULO 12.....	185
CONCEITOS TEÓRICOS E A APLICAÇÃO PRÁTICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA PÚBLICA DO SETOR DE SANEAMENTO BÁSICO	
Paulo César Schotten	
Daiany Gomes Moreira	
Hugo Vinícius Colman Soares	
José Roberto Grasiel	
Nayara Jaqueline Gonçalves	
DOI 10.22533/at.ed.84721100312	

CAPÍTULO 13..... 198

GESTÃO DE SAÚDE PÚBLICA DENTRO DO SISTEMA PENITENCIÁRIO: A DICOTOMIA ENTRE PLANO E REALIDADE

Maria Vanessa de Souza Araújo

Nara Raysa de Sousa

Tiago Deividly Bento Sera im

DOI 10.22533/at.ed.84721100313

CAPÍTULO 14..... 206

INCIDÊNCIA DE MORTALIDADE POR DIABETES NA INFÂNCIA NO BRASIL: COMPARATIVO ETÁRIO NO PERÍODO DE 2018 A 2020

Ana Maria Ribeiro Fonseca

Giovanna Brasil Pinheiro

Luiz Phillipe Silva Azevedo

Rafael Cruz Mariz

DOI 10.22533/at.ed.84721100314

CAPÍTULO 15..... 211

PERFIL EPIDEMIOLÓGICO DA HANSENÍASE EM UM MUNICÍPIO CEARENSE ENTRE 2008 E 2018

Maira Pereira Sampaio Macêdo

Bruna Raquel Moraes Cunha

Miguel Marx

Tatiana de Menezes

Érika Sobral da Silva

Paula Suene Pereira dos Santos

Joana Raione Arrais Antunes

José Wanderson Carvalho Noronha

Francisco Diego da Silva Xavier

Priscila Nadine Dias Santana

Anna Karen Sales Rodrigues

Emanuely Castro Alves

DOI 10.22533/at.ed.84721100315

CAPÍTULO 16..... 222

AVALIAÇÃO DA ACESSIBILIDADE NAS PRAÇAS E PARQUES DA CIDADE DE SÃO BORJA-RS

Cláudio Gabriel Soares Araújo

Kellem Paula Rohã Araújo

Fátima Regina Zan

Tanise Brandão Bussmann

Carmen Regina Dorneles Nogueira

DOI 10.22533/at.ed.84721100316

CAPÍTULO 17	238
FORMAÇÃO DE GESTORES DA EDUCAÇÃO BÁSICA NA MODALIDADE A DISTÂNCIA: O OLHAR DOS CURSISTAS SOBRE ASPECTOS INDICADORES DA QUALIDADE SOCIAL NO CURSO <i>LATO SENSU</i>	
Gercina Dalva	
DOI 10.22533/at.ed.84721100317	
CAPÍTULO 18	244
ENSINO REMOTO DA ÁREA TÉCNICA DE ADMINISTRAÇÃO PARA A CONVERSÃO DO CONHECIMENTO: RELATO DE EXPERIÊNCIA DE ENSINO, DURANTE A PANDEMIA, NOS CURSOS TÉCNICOS EM ADMINISTRAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA BAIANO – <i>CAMPUS TEIXEIRA DE FREITAS</i>	
Aline Fonseca Gomes	
Vagner Costa Oliveira	
Joselito da Silva Bispo	
Sara Mendes Oliveira Lima	
DOI 10.22533/at.ed.84721100318	
CAPÍTULO 19	256
A PANDEMIA E O ROMPIMENTO DE BARREIRAS NA EDUCAÇÃO: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA DOS DOCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
Márcio Dourado Rocha	
Rosalina Maria Lima Leite do Nascimento	
Marcos Flavio Portela Veras	
Rhogério Correia de Souza Araújo	
Ieso Costa Marques	
Juliana Luíza Moreira Del Fiacco	
Regiane Janaína Silva de Menezes	
Elizabeth Cristina Soares	
DOI 10.22533/at.ed.84721100319	
CAPÍTULO 20	262
A EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE COVID-19: PREMISSAS DA EAD E DESAFIOS PARA GESTÃO DAS IES NA ABORDAGEM DA GOVERNANÇA DA INTERNET	
Diólia de Carvalho Graziano	
Luiz Fernando Gomes Pinto	
DOI 10.22533/at.ed.84721100320	
CAPÍTULO 21	282
REFLEXÕES SOBRE AUTORIA DE PESQUISAS APLICADAS NO LABORATÓRIO DE GESTÃO	
Maria Carolina Conejero	
DOI 10.22533/at.ed.84721100321	
CAPÍTULO 22	299
CENÁRIO ATUAL DAS COMISSÕES DO GRUPO PET ENGENHARIAS IFBA COMO FORMA DE ORGANIZAÇÃO DE TRABALHO E DESENVOLVIMENTO DE ATIVIDADES	
Felipe Gonçalves Moura	

Guilherme Gil Fernandes
Julianny de Souza Oliveira
Lara de Oliveira Carvalho
Luca de Almeida Brito
Marília Aguiar Rodrigues
Mikelly Bonfim Anjos
Pedro Henrique Rocha Chaves
Sérgio Ricardo Ferreira Andrade Junior
Thavane Ferreira de Almeida
Alex França Andrade
Joseane Oliveira da Silva

DOI 10.22533/at.ed.84721100322

CAPÍTULO 23.....303

FATORES LIMITANTES AO EMPREENDEDORISMO NO BRASIL: UMA ANÁLISE COMPARATIVA

Fabício Longuinhas Silva
Marcelo Santana Silva
Eduardo Oliveira Teles
André Luis Rocha de Souza
Maria Valesca Damásio de Carvalho Silva
Eduardo Cardoso Garrido

DOI 10.22533/at.ed.84721100323

CAPÍTULO 24.....316

ANÁLISE EXPLORATÓRIA DE FATORES DA INTENÇÃO EMPREENDEDORA SUSTENTÁVEL DE ESTUDANTES AMAZONENSES

Aristides da Rocha Oliveira Junior
Francisco Assis Barros de Oliveira
Roderick Cabral Castello Branco
Maria Stela de Vasconcellos Nunes de Mello
Afrânio de Amorim Francisco Soares Filho

DOI 10.22533/at.ed.84721100324

CAPÍTULO 25.....338

EMPREENDEDORISMO SOCIAL E CLÁSSICO: REFLEXÕES DO MODELO DE NEGÓCIO

Isabella Ferreira Friso
Marta Fabiano Sambiasi

DOI 10.22533/at.ed.84721100325

SOBRE O ORGANIZADOR.....352

ÍNDICE REMISSIVO.....353

A EDUCAÇÃO EM TEMPOS DE COVID-19: PREMISSAS DA EAD E DESAFIOS PARA GESTÃO DAS IES NA ABORDAGEM DA GOVERNANÇA DA INTERNET

Data de aceite: 01/03/2021

Data de submissão: 04/12/2020

Diólia de Carvalho Graziano

Centro Universitário Senac, Diretoria de pós-
graduação – Senac EAD
São Paulo – S.P.
<http://lattes.cnpq.br/763496422273119>

Luiz Fernando Gomes Pinto

Centro Universitário Senac, Diretoria de
graduação – Senac EAD
São Paulo – S.P.
<http://lattes.cnpq.br/3744244681049950>

RESUMO: O ano de 2020 trouxe para a agenda dos gestores de IES a inserção da EAD em seus modelos de negócio. Dado que a operação EAD se constitui em um e-business, ela utiliza a Internet como insumo essencial, o problema consiste em propiciar ao gestor, especialista em educação superior presencial e pedagógica, e que agora passa a operar em EAD, novas variáveis para seu planejamento estratégico em duas dimensões: a da Internet, e a da educação de adultos. A pergunta que norteou o artigo é: Como os gestores de IES podem se preparar e prevenir os desastres do século XXI no horizonte e operar o EAD com qualidade? O trabalho oferece uma introdução especializada e concisa das vulnerabilidades relacionadas à governança da Internet (GI), na perspectiva da educação, com foco nas oportunidades sustentáveis para os negócios, apresentando cases e

conceitos que fundamentam a pertinência dos paradigmas educacionais que regem o EAD nas atuais premissas da educação. O objetivo é ampliar a visão estratégica desse gestor para ir além do tradicional benchmarking competitivo, destacando potencialidades para a elaboração de sistemas resilientes, adaptáveis e sustentáveis. Fundamentação teórica em Governança da Internet e em EAD.

PALAVRAS - CHAVE: Gestão IES, Governança da Internet, Educação a distância, Educação de adultos.

EDUCATION IN COVID-19 TIMES: EAD PREMISES AND CHALLENGES FOR HEI MANAGEMENT IN THE INTERNET GOVERNANCE APPROACH

ABSTRACT: The year 2020 brought the insertion of distance learning into the agenda of HEI managers. Given that the EAD operation is an e-business, it uses the Internet as an essential input, the problem consists in providing the manager, a specialist in on-site and pedagogical higher education, and who now starts to operate in EAD, new variables for his strategic planning in two dimensions: that of the Internet, and that of adult education. The question that guided the article is: How can HEI managers prepare and prevent 21st century disasters on the horizon and operate EAD with quality? The work offers a specialized and concise introduction to the vulnerabilities related to Internet governance (GI), from the perspective of education, with a focus on sustainable business opportunities, presenting cases and concepts that underlie the relevance of the educational paradigms that govern EAD in

today's premises of education. The objective is to expand this manager's strategic vision to go beyond the traditional competitive benchmarking, highlighting the potential for developing resilient, adaptable and sustainable systems. Theoretical foundation in Internet Governance and Distance Learning.

KEYWORDS: HEI management, Internet Governance, Distance education, Adult education.

1 | INTRODUÇÃO

À medida que a sociedade humana continua se desenvolvendo, aumenta-se o risco de desastres em larga escala. Dos cuidados de saúde à infraestrutura e à segurança nacional, os sistemas projetados para manter a sociedade segura também aumentaram o potencial de uma catástrofe. A pressão constante das mudanças climáticas, os conflitos geopolíticos e a tendência a ignorar o que é difícil de entender agrava os perigos potenciais de pandemias, mudanças climáticas, colapso da infraestrutura, ataques cibernéticos e conflitos nucleares (BECK, 2018). A pandemia de COVID-19 trouxe consigo a epidemia do mundo digital, a qual precipitou a entrada massiva no mundo virtual, quer seja por meio da efetivação do sistema home office, ou com as organizações que passaram a concentrar seu mercado na Internet, a área da saúde com as teleconsultas, bem como o uso do Big Data para o mapeamento da pandemia e seu planejamento estratégico. Contudo, essa Internet que permite que a epidemia seja analisada e tratada de forma distinta é a mesma que produziu lideranças que se distanciaram da ciência, tendo atitudes hostis a ela (CEBRI, 2020).

A gestão da educação na pandemia mostrou-se desprovida de planejamento estratégico contingencial e bem revelou uma face da desigualdade social. A Educação a Distância (EAD), mais especificamente a modalidade *E-learning*, que demanda a mediação pelas TDICs, Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação, é vista com preconceito, associada à baixa qualidade de ensino ou considerada sem validade. Para Netto, Giraffa (2012) isso ocorre pelo medo infundado, o mito da substituição do professor pela máquina, e pelo desconhecimento, quando se trata de um rearranjo dos profissionais, que precisam mudar as práticas, assumir novas posturas de permanente atualização profissional. Projetos ruins, ancorados na tecnologia e nos conteúdos, e algumas iniciativas equivocadas contribuíram para o surgimento do estigma do EAD como ensino de segunda categoria. O corpo docente em geral é resistente à entrada de *big data* no aprendizado digital nas escolas, pois também não há ainda uma política para a proteção de seus trabalhos e do bem-estar dos alunos. Há a preocupação com riscos de vigilância indevidos (embora estes possam ser aplicados no monitoramento de seu próprio desempenho), acarretando perda no potencial do *big data* para se tornar *small data* ou *self data* e ajudar lhes, bem como aos seus alunos, em seu trabalho cotidiano (Frau-Meigs; Hibbard, 2016).

Com o surgimento da pandemia da Covid-19, foram tomadas medidas favoráveis a educação a distância. Em 17 de março de 2020, foi publicada a Portaria MEC nº 343,

revogada em 19 de março pela Portaria MEC nº 345, que por sua vez foi revogada pela Portaria MEC nº 544, publicada em 17 de junho de 2020 que autorizou que a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais se estenda até 31 de dezembro de 2020 (Brasil, 2019). Contudo, a substituição repentina das aulas presenciais para a modalidade EaD, não permitiu que as IESs e os próprios professores se estruturassem com ferramentas virtuais adequadas para o ensino remoto, como, por exemplo, as plataformas de Ambientes Virtuais Aprendizagem (AVA). No entanto, apesar das dificuldades enfrentadas pelas IES para a adaptação do ensino para a modalidade EaD, 82% dos estudantes de cursos presenciais disseram que estão tendo aulas à distância, segundo resultados da pesquisa Coronavírus e Educação Superior: o que pensam os alunos e prospects, realizada pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (Abmes), com 644 estudantes e 963 potenciais alunos entre os dias 28 e 31 de maio de 2020 (UOL Educação, 2020).

Ainda de acordo com a pesquisa, embora 67% dos alunos avaliem como positiva a experiência com ensino a distância, 73% manteriam a decisão pelas aulas presenciais. Apesar da resistência de alguns alunos pela modalidade EaD, há indícios que a pandemia acelerará o processo de aumento do ingresso de novos estudantes na modalidade à distância. De acordo com a Abmes (*apud* Educação UOL, 2020), foi antecipada para 2022 a projeção que se fazia para 2023 de que haverá mais alunos do ensino superior estudando na modalidade a distância do que na presencial.

2 | PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A pergunta que norteou o artigo é: Como os gestores de IES podem se preparar e prevenir os desastres do século XXI no horizonte e operar o EAD com qualidade?

Dado que a operação EAD se constitui em um e-business, ela utiliza a Internet como insumo essencial, o problema consiste em propiciar ao gestor, especialista em educação superior presencial e pedagógica, e que agora passa a operar em EAD, novas variáveis para seu planejamento estratégico em duas dimensões: a da Internet, e a da educação de adultos.

O trabalho oferece uma introdução especializada e concisa das vulnerabilidades relacionadas à governança da Internet (GI), na perspectiva da educação, com foco nas oportunidades sustentáveis para os negócios, apresentando cases e conceitos que fundamentam a pertinência dos paradigmas educacionais que regem o EAD nas atuais premissas da educação. O objetivo é ampliar a visão estratégica desse gestor para ir além do tradicional benchmarking competitivo, destacando potencialidades para a elaboração de sistemas resilientes, adaptáveis e sustentáveis. O objetivo secundário consiste na valorização do EAD.

3 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Mais da metade da humanidade, 53,6% ou 4,1 bilhões de pessoas, utiliza a Internet. (ONU, 2019). A Internet é uma vasta rede de redes gerenciadas de forma independente, unidas por protocolos de comunicação de dados padronizados globalmente (principalmente o Protocolo da Internet- IP, TCP, UDP, DNS e BGP). Até o momento, a adoção e o uso comuns desses protocolos unificaram o mundo das informações e comunicações, permitindo a compatibilidade e interoperabilidade de milhões de dispositivos digitais e grandes quantidades de dados. Embora a conectividade com a Internet gere novos serviços, formas de compartilhamento e cooperação, também possibilitou novas formas de crime, abuso, vigilância e conflito social (DeNardis, 2014).

O termo governança da Internet (GI) se refere às regras, políticas, padrões e práticas que coordenam e moldam o ciberespaço global. A GI é o processo pelo qual os participantes do ciberespaço resolvem conflitos sobre esses problemas e viabilizam alternativas. A GI se dá em perspectiva multidisciplinar, multistakeholder, para que se considerem estratégias jurídicas, considerações econômicas e teorias sociológicas na elaboração das diretrizes políticas regentes da Internet (Kurbalija, 2016).

A teoria dos stakeholders (Freeman, 1984), embora centrada institucionalmente no negócio, no projeto, ou agência de governo, e no seu envolvimento formal com as organizações, instituições e comunidades, contribuiu para a base epistemológica da governança multistakeholder que, por sua vez, diferencia-se ao centrar na preocupação pública com um tema, não partindo de uma organização pré-existente. A governança multistakeholder consiste em uma abordagem recente no desenvolvimento de políticas públicas, que reúne governos, setor privado e sociedade civil, em parceria. Esse paradigma de governança é acentuado em áreas que envolvem redes globais de stakeholders, muito intrincadas para serem representadas apenas por governos, isoladamente. A Internet é o melhor exemplo. A ONU concebeu o Fórum de Governança da Internet e, neste, o MAG - *Multistakeholder Advisory Group* (Malcolm, 2008). Além do Fórum de Governança da Internet, as outras instâncias de GI, como o Comitê Gestor da Internet do Brasil, e a ICANN, preconizam a abordagem multistakeholder em suas deliberações sobre os rumos da Internet. (Getschko, 2008; Kurbalija, 2016).

O Fórum de Governança da Internet (IGF) serve para reunir pessoas de vários grupos de stakeholders como iguais, em discussões sobre questões de políticas públicas relacionadas à Internet. Embora não haja resultados negociados, o IGF informa e inspira aqueles com poder de formulação de políticas nos setores público e privado. Em sua reunião anual, os delegados discutem, trocam informações e compartilham boas práticas. O IGF facilita um entendimento comum de como maximizar as oportunidades da Internet e lidar com os riscos e desafios que surgem. (IGF, sem data)

A Internet surgiu com características de abertura, de compartilhamento, com uma abordagem tecno-otimista acerca de sua capacidade de promoção de igualdade socioeconômica (CASTELLS, 2003, KURBALIJA, 2016). Pode-se notar o otimismo com relação ao futuro da Internet no discurso de Kofi Annan, secretário-geral da ONU, na reunião que deu início ao Fórum Global sobre Governança da Internet, em 24 de março de 2004, em Nova Iorque:

Em apenas poucos anos, a Internet revolucionou o comércio, a saúde, a educação e certamente a própria estrutura da comunicação e do intercâmbio humano. Além disso, o seu potencial é muito maior do que o que vimos no tempo relativamente curto desde a sua criação. Ao administrar, promover e proteger a sua presença em nossas vidas, nós devemos ser tão criativos quanto aqueles que a inventaram. É claro, coloca-se uma necessidade de governança, mas isso não significa obrigatoriamente que tenha de ser feito ao modo tradicional, para algo que é tão diferente (Kurbalija, 2016, p.14). Desde então, as implicações econômicas, políticas, sociais e militares da GI se expandiram para abranger várias outras áreas da política como a cibersegurança, o comércio digital, liberdade de expressão online, privacidade e vigilância, Internet das Coisas, instituições da GI, identificadores da Internet, geopolítica da GI (Kurbalija, 2016). Em menos de duas décadas, em 12 de novembro de 2018, em Paris, na 13ª edição do Fórum de Governança da Internet, o cenário futuro é de risco de fragmentação da rede, conforme se percebe no discurso de abertura do presidente francês Emmanuel Macron:

Em primeiro lugar, como dizem alguns, a Internet funciona, e é isso. Apesar dos ataques cibernéticos que chegam às manchetes, todos confiamos em nossas ferramentas digitais do dia-a-dia quase cegamente. E para as gerações mais jovens, a Internet é completamente um dado adquirido. Eles quase esquecem que houve um tempo em que essa invenção não existia. E muitos de vocês trabalham diariamente para fazer uso da Internet ou expandir seu uso em todo o mundo. Nossos negócios e administrações também são quase capazes de esquecer que essa rede de redes em que todos confiamos pode às vezes ser ameaçada. Gostaria de começar minha análise e meu discurso com isso: a Internet, que todos aqui nesta sala dão como certa, está profundamente ameaçada (IGF, 2018).

A Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios Brasileiros – TIC Domicílios 2018, apresentou que 46,5 milhões de domicílios tem acesso à Internet, 60,7% da população brasileira. A pesquisa apresenta um dado de extrema relevância para o planejamento estratégico de negócios digitais: 31% da população brasileira utiliza a Internet apenas pelo telefone celular (CETIC, 2019).

O debate sobre direitos humanos, onde se insere a educação, anda ao lado do debate sobre o acesso à Internet ser um direito humano universal. A Associação para o Progresso das Comunicações (APC) incluiu na Carta dos Direitos da Internet o acesso à Internet para todos; a liberdade de expressão e de associação; o acesso à informação;

educação e criação compartilhada - software livre e aberto e desenvolvimento de tecnologia; privacidade, vigilância e criptografia; governança da Internet; conscientização, proteção e realização de direitos (APC, 2006). Todavia, Vint Cerf, que concebeu o protocolo TCP-IP, considerado o pai da Internet, junto com Bob Kahn, pondera que a tecnologia é um facilitador de direitos, não é um direito em si (Cerf, 201). Contudo, a Internet significa tudo o que a eletricidade foi na Era Industrial e ser excluído de uma rede é uma das formas mais danosas de sofrer exclusão em nossa cultura (Castells, 2003).

A exclusão digital pode ocorrer nas seguintes situações (CNNum, 2013, Kang; Alba; Satariano, 2020):

- condições econômicas,
- idade, gênero e falta de letramento digital.
- plataformas tecnológicas organizacionais desenhadas para operação em computadores desktop (31% dos brasileiros acessam a Internet exclusivamente pelo celular)
- falta de investimentos em infraestrutura de rede que promove exclusão indiscriminada. Durante a pandemia, com as pessoas mais tempo on-line, pôde-se experienciar o cenário de falta ou falhas da infraestrutura.

A pesquisa TIC Educação 2019, apontou que 39% dos estudantes de escolas públicas urbanas não têm computador ou *tablet* em casa. Nas escolas particulares, o índice é de 9%.

O índice de *E-readiness*, ou prontidão eletrônica, refere-se à capacidade e ao estado de preparação de um país para participar do mundo eletrônico, medido pela infraestrutura de tecnologias de informação e comunicação do país (TIC), pela capacidade do governo e dos cidadãos de utilização, e os impactos positivos das TIC para o desenvolvimento sustentável. Em 2019 o Brasil ocupou a posição 59 do ranking (PI, 2019).

Ao lado do debate sobre a Internet, ou o acesso à tecnologia, ser ou não considerada um direito humano universal, há uma discussão sobre o quanto ela deve ou não ser regulamentada; se os instrumentos tradicionais do direito são válidos para a Internet. Observa-se a dificuldade do processo de elaborar questões legais sobre assuntos tecnológicos que têm consequências sociais sobre seu desenvolvimento, pois as leis vêm invariavelmente depois da inovação tecnológica ela mesma, e isto também se aplica à Internet (Dertouzos, 1997; Kurbalija, 2016; Zuffo, 2003).

A GI tem diferentes enquadramentos, a partir do stakeholder que a analisa: os especialistas de TI a vêem sob a ótica do desenvolvimento de infraestrutura técnica. Os especialistas da computação se concentram no desenvolvimento de diferentes padrões e aplicações, aos especialistas da comunicação interessa a facilidade da comunicação, os ativistas dos direitos humanos defendem na GI a liberdade de expressão, a privacidade e

outros direitos humanos básicos. Os advogados se concentram na jurisdição e resolução de controvérsias. E no que tange ao governo e a educação: “Os políticos ao redor do mundo geralmente priorizam questões que ressoam junto ao seu eleitorado, como o tecno-otimismo (mais computadores = mais educação) e ameaças (segurança da Internet) [...]” (Kurbalija, 2016, p. 19).

A legitimidade de recentes processos eleitorais ao redor do globo, a existência das fazendas de cliques, ou gabinetes de produção de *fake news*, bem como a disputa internacional pela adoção do padrão 5G, constituem fenômenos anteriormente estudados e alertados pelos estudiosos de GI. Laura DeNardis se ocupa da agência sociotécnica tecnologicamente escondida, na medida em que atores não-humanos, como intermediários de informação, e de recursos críticos da Internet, os pontos de troca de Internet e os dispositivos de segurança desempenham um papel crucial de governança, ao lado das instituições políticas nacionais e supranacionais e das organizações da sociedade civil. Os conflitos em torno da governança da Internet são os novos espaços onde o poder político e econômico está se desdobrando no século XXI, enfatizando a responsabilidade e necessidade do público e das organizações de participar ativamente desses debates, porque a governança da Internet determinará a liberdade e as oportunidades na Internet. Em 2020, a obra *The Internet in Everything: Freedom and Security in a World with No Off Switch*, DeNardis argumenta como a Internet das coisas (IoT) ameaça os direitos humanos e a segurança, ressaltando os tentáculos de poder já incorporado na tecnologia, sugerindo que os arranjos ocultos de governança técnica se tornarão a futura Constituição. Outra ameaça, de matriz energética e meio ambiente, está relacionada com o avanço da (IoT), big data e Inteligência Artificial é que os data centers estão a caminho de consumir 15% da eletricidade do mundo até 2025. Atualmente, os gigantes armazéns de computadores sugam cerca de 2% (King, 2020).

No momento, o Brasil, é ator central na guerra pela GI entre os Estados Unidos e a China por meio do leilão para ocupar a nova frequência celular a ser aberta no país, o 5G. A lacuna de debate e reflexão governamental é consenso entre os especialistas brasileiros. Para eles a concessão de uma nova frequência para as operadoras é um assunto de segurança nacional e, portanto, deveria ter um cuidado redobrado por parte dos Governos. “É a guerra fria do século XXI porque se trata da escolha o padrão tecnológico de dados. É tão importante que vemos presidentes de vários países debatendo essas questões” (Benites, 2020).

Exemplo de arranjos de poder são as práticas que utilizam os protocolos para arbitrar sobre questões de ordem legal. As interrupções do acesso à Internet exigidas pelos governos aumentaram globalmente, em grande parte, impulsionadas por preocupações políticas e de segurança nacional, inclusive por motivos de violação da lei de direitos de propriedade intelectual. Tais paralisações da Internet ordenadas pelo Estado tornaram-se o “novo normal” em muitos países (Acess Now, 2018). O Brasil é um dos países que mais

utilizam o aplicativo WhatsApp e um bloqueio, por 24 horas, do aplicativo realizado por um juiz do nordeste brasileiro, em maio de 2016, deixou rastros de prejuízo econômico pelo país, indicando o poder que as alterações deliberadas na Internet, isto é, em sua governança, pode afetar as organizações (Novais et al., 2016). Um desligamento da Internet em janeiro de 2019 no Zimbábue custou ao país 5,7 milhões de dólares em cada um dos seis dias em que não estava disponível (Chimhangwa, 2019).

Em um momento em que os governos do mundo se comprometeram a alavancar o poder da Internet e das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para alcançar as metas da ONU sobre Desenvolvimento Sustentável em áreas como educação, saúde e crescimento econômico, cortar a Internet de populações inteiras se torna contraproducente. A *Internet Society* recomenda que capitalistas e investidores de risco incorporem o fechamento da Internet como parte de sua avaliação de risco. A importância das pequenas e médias empresas, incluindo as que estão fora do setor de TIC, para o futuro da economia local também deve ser reconhecida mais amplamente, à luz de como as paralisações da Internet podem minar completamente sua capacidade de operar (Internet Society, 2019).

No Brasil, o Comitê Gestor da Internet (CGI.Br) foi criado pela Portaria Interministerial nº 147, de 31 de maio de 1995. Em 3 de setembro de 2003, foi alterada pelo Decreto Presidencial nº 4.829 para realizar a interação e coordenação de todas as iniciativas de serviços Internet no Brasil, visando a promover a qualidade técnica, a inovação e a disseminação dos serviços ofertados (CGI, 2017). Embora o Brasil tenha melhorado sua colocação no ranking do índice de prontidão eletrônica, os indicadores em que tem um desempenho particularmente bom incluem o uso de combustíveis e tecnologia limpos, participação eletrônica e publicação e uso de dados abertos. Por outro lado, os indicadores mais fracos da economia incluem aquisição governamental de produtos de tecnologia avançada, desigualdade de renda e facilidade de fazer negócios (PI, 2019). Desde pelo menos 2016, a prontidão em rede no país continua a ser retida por um ambiente regulatório fraco. Em 2016, o ambiente de negócios e inovação também era classificado como um dos mais fracos do mundo (124º lugar), com disponibilidade de capital de risco e aquisição de tecnologia do governo em queda. O apoio governamental da agenda de TIC considerado fraco e a comunidade empresarial vendo o governo como incapaz de entregar em termos de incorporação de tecnologias digitais em sua estratégia geral (121º lugar), bem como na promoção direta das TIC (122º lugar) (WEF, 2016).

Apesar do aumento da proporção brasileira com acesso à Internet, as medidas de distanciamento social anunciadas durante a pandemia, fez com que milhões de brasileiros dependessem ainda mais da internet para viver, e a falta de acesso evidenciou, ao lado da falta de saneamento básico, um grande problema social. A exclusão digital foi particularmente danosa para as crianças em idade escolar nas famílias vulneráveis e sem acesso à Internet. A pandemia desnudou as desigualdades no Brasil (Mari, 2020). A exclusão digital não é um fenômeno independente pois reflete grandes desigualdades

socioeconômicas existentes na educação, saúde, capital, moradia, emprego, alimentação e saneamento básico (Kurbalija, 2016). “Não existe dicotomia entre a ‘exclusão digital’ e as divisões sociais e econômicas mais profundas que o processo de desenvolvimento deveria abordar; a exclusão digital precisa ser compreendida e abordada no contexto destas divisões mais profundas (G8, 2001)”.

3.1 A educação superior no contexto da GI

A disponibilização global de sistemas de educação online e a fácil entrada nesse mercado suscitam o questionamento acerca da garantia da qualidade. “O foco na realização de cursos online (*E-learning*) pode ignorar a importância da qualidade dos materiais e da didática. Inúmeras possíveis dificuldades podem colocar em risco a qualidade da educação. Uma delas é a entrada fácil no mercado de novas instituições educacionais de fins comerciais, que frequentemente possuem poucas das capacidades acadêmicas e didáticas necessárias” (Kurbalija, 2016, p. 192).

Outra questão relacionada com garantia de qualidade consiste na necessidade de as organizações educacionais começar a elaborar normas e diretrizes alinhadas com as recomendações e os padrões da educação a distância (Bates, 2010). O reconhecimento dos diplomas na EAD, para além do contexto regional, principalmente no âmbito global é relevante. Apresenta-se dois casos exemplares de mobilização e capitalização multistakeholder. A EU elaborou o Sistema Europeu de Transferência e Acumulação de Créditos (*European Credit Transfer and Accumulation System – ECTS*), desenhado para facilitar a movimentação de estudantes entre os países e a terem suas qualificações acadêmicas e períodos de estudo fora do país reconhecidos (EC, sem data). A região da Ásia-Pacífico elaborou o programa Mobilidade Universitária na Ásia e no Pacífico, (*University Mobility in Asia and the Pacific – UMAP*), um modelo regional para intercâmbio estudantil e sistema de crédito relacionado realizado pela associação voluntária de representantes governamentais e não governamentais do setor da educação superior (Kurbalija, 2016; UMAP, sem data).

Há uma discussão no âmbito da OMC sobre a permissão do livre comércio no ensino superior, em especial o setor educacional de língua inglesa, objetivando a expansão do mercado da educação em nível global. Tal debate, na OMC e outras em outros organismos internacionais, prioriza o dilema da educação como mercadoria ou como bem público (Kurbalija, 2016; Tilak, 2011).

O conceito de bens públicos globais pode estar ligado a muitos aspectos da governança da Internet. As conexões mais diretas são encontradas nas áreas de acesso à infraestrutura de Internet, proteção do conhecimento desenvolvido por meio da interação na Internet, proteção das normas técnicas públicas e acesso à educação online (Kurbalija, 2016, p.198).

O desenvolvimento do projeto de educação online foi inicialmente caracterizado pelo rápido desenvolvimento e pela ampla diversidade de plataformas, conteúdos e

didáticas. O fato requereu a necessidade de aperfeiçoar o uso de novas ferramentas, potencializando seu uso e propondo uma nova visão pedagógica à modalidade, que contribua para o aprendizado autônomo do aluno, de forma mais colaborativa. Contudo é necessário o desenvolvimento de padrões comuns visando o intercâmbio de cursos online e a implantação de padrões de qualidade. “A maioria das padronizações é realizada nos EUA por instituições privadas e profissionais. Outras iniciativas, incluindo as internacionais, são realizadas em menor escala.” (Kurbalija, 2016, p. 193).

3.2 Educação a Distância

A disseminação da pandemia trouxe a recomendação sanitária da imediata descontinuação dos encontros presenciais nas IES, que prontamente adotaram o ensino a distância (EAD). A EAD pode ser definida como o processo de ensino que ocorre quando o professor e o aluno estão separados em relação ao tempo e o espaço, sendo importante destacar que essa modalidade não se restringe ao atual modelo baseado no uso da internet, mas abrange também os modelos de ensino por correspondência, pelo rádio, pela televisão (teleducação) e pelo computador por meio de dispositivos físicos de armazenamento de conteúdos digitais (Bianco, Nunes, Palhares, & Valente, 2009).

O ensino por correspondência foi a primeira modalidade de educação a distância, na qual o processo de mediação entre professores e alunos se dá por meio de materiais instrucionais enviados pelo correio, como lições, trabalhos e até mesmo provas (Palhares, 2009). O primeiro registro dessa modalidade, um anúncio de aulas por correspondência ministradas por Caleb Philips, na Gazeta de Boston (EUA), data 1728. Entre os estudantes mais célebres dessa primeira geração de EAD figuram Mahatma Gandhi, Nelson Mandela e quatro ganhadores do Prêmio Nobel (Litto, 2020). O uso do rádio para o ensino a distância iniciou no século XX. No Brasil, há registros de ensino a distância pelo rádio a partir da década de 1920 (Alves, 2011).

Uma das principais vantagens que a Educação a Distância (EAD) via Internet (*Elearning*) apresenta sobre as formas anteriores (correspondência, rádio, etc.), é a possibilidade de interação e comunicação humana entre os participantes de um curso, oferecida através de diferentes tecnologias já incorporadas à Internet. A EAD faz parte da oferta acadêmica de importantes instituições globais de excelência acadêmica como Oxford, Cambridge, Harvard, MIT, Stanford, Universidade da Califórnia, Berkeley e Los Angeles (Litto, 2020). A educação a distância é considerada por vários pesquisadores como a mais democrática das modalidades educacionais, uma vez que contribui para a eliminação ou ao menos para a diminuição do isolamento ou distanciamento geográfico dos grandes centros de ensino e aprendizagem, da existência de áreas desprovidas de boas oportunidades educacionais e o insuficiente número de vagas. Mesmos para os grandes centros, ela contribui para a flexibilização de horários e permite ao estudante conciliar melhor trabalho e estudo (Lessa, 2011).

A EAD possibilita o acesso a diversas fontes e acervos ricos de imagens, documentos históricos, museus e bibliotecas virtuais, não restringindo o aluno ao material apresentado pelo docente. A presença de conteúdo multimídia e flexibilidade de horário de aprendizagem permitem ao aluno dedicação nos momentos de *optimum* cognitivo, no suporte midiático mais adequado, além da possibilidade de colaboração virtual entre seus pares, o *peer-assisted learning* para a construção coletiva do conhecimento. Para temas mais avançados, há os MOOCs – Massive Open Online Courses, ou Cursos Abertos Online Massivos, totalmente automatizados, normalmente gratuitos, contam com a participação de grande número de estudantes, por vezes acima de 100.000 (Litto, 2020, Oakley, 2017).

Os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) permitem apresentar informações de maneira organizada, desenvolver interações entre professores e alunos, e a elaboração e compartilhamento das produções dos alunos (Puerta, & Amaral, 2008). Atualmente há dois tipos plataformas com ambiente virtuais que as instituições de ensino podem adquirir: plataforma de empresas que negociam o direito de uso ou soluções livres, como o Moodle e Teleduc, que não cobram pelo uso da plataforma. Porém, a simples incorporação das TICs ao processo de ensino-aprendizagem não garante a qualidade e o sucesso de um curso a distância via Internet.

Se por um lado o EAD proporciona muita flexibilidade ao aluno, por outro, requer que ele auto gerencie seu aprendizado. Um dos desafios da educação a distância é justamente o entendimento do aluno como sujeito de sua própria aprendizagem. Nessa modalidade o professor tem o papel de moderador ou facilitador da interação em vez do especialista que somente transfere conhecimento (Da Silva, 2004). Há ainda o papel do tutor em EaD, que exerce uma função informativa, como o esclarecimento das dúvidas levantadas pelos alunos, e uma função orientadora, ao ajudar nas dificuldades e na promoção do estudo e aprendizagem autônoma. O professor e o tutor no EaD são os grandes responsáveis pela disposição do aluno querer desenvolver sua aprendizagem autônoma (Maia, 2002 *apud* Machado, & Machado, 2004)

A metodologia de ensino-aprendizagem é outro aspecto que deve ser considerado no EaD. As metodologias ativas têm sido utilizadas na modalidade EaD com o objetivo de tornar o processo de ensino-aprendizagem mais significativo e interessante. Essa metodologia promove o envolvimento ativo do aluno nas etapas do processo de aprendizagem, colocando o professor no papel de mediador, orientador e facilitador, como também com os avanços das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) são potencializadas. As metodologias ativas contemplam uma variedade de estratégias de ensino, como: aprendizagem baseada em problemas, ou PBL (*problem based learning*), problematização, aprendizagem baseada em projetos, aprendizagem por pares (ou *peer instruction*), *design thinking*, método do caso e sala de aula invertida, dentre outras (Fonseca, & Mattar, 2017). É importante destacar ainda duas dimensões de análise para o EAD nas IES: paradigma educacional (Coelho, Dutra, Marieli, 2016) e, e a legislação educacional.

O modelo educacional tradicional é a pedagogia, uma prática tão antiga quanto a história da raça humana (Oliveira, 2011). Contudo, na EAD observa-se a autoaprendizagem direcionada, sugerindo um indivíduo autônomo e ativo, ou seja, um indivíduo adulto. Todavia, em ambas modalidades, presencial e EAD, em sua maioria os alunos já são considerados adultos, tendo características e necessidades que a pedagogia desconsidera. A Andragogia surge então como abordagem diferenciada, em decorrência dessa demanda por uma nova visão de aprendizagem (Coelho, Dutra, Marieli, 2016, Wood, 2003).

O termo Andragogia teria sido formulado em 1833, pelo professor Alemão Alexander Kapp. Em 1926, Lindeman, na obra *The Meaning of Adult Education* defendeu que a educação é vida e não uma preparação para vida, e que o seu enfoque se alinha nas perspectivas das situações de vida, e não nos temas ou conteúdos, e tem como principal recurso as experiências de vida do aluno adulto. Verifica-se um alinhamento entre Lindeman, entre a Andragogia, e as premissas das metodologias ativas, como por exemplo, PBL, popular em algumas faculdades de medicina no Brasil, que é centrada no aluno, e não no professor, e estimula a pró-atividade e aprimoramento pessoal em um grupo acadêmico por meio de discussões profundas de casos interdisciplinares. Resumidamente, na pedagogia, o professor é o responsável pela escolha do conteúdo a ser aprendido bem como do método de aprendizagem. Na Andragogia o professor é responsável apenas pela escolha do conteúdo, cabendo ao aprendiz a escolha do método. Há ainda um terceiro paradigma, a Heutagogia, em que o aprendiz é responsável tanto pela escolha do conteúdo quanto do método de aprendizagem (Coelho, Dutra, Marieli, 2016, Wood, 2003). A Tabela 1, Pedagogia e Andragogia, no Anexo, evidencia várias dimensões das diferenças.

	Pedagogia	Andragogia
Necessidade de saber	Os aprendentes apenas necessitam de saber que devem aprender aquilo que o professor ensina	Os adultos têm necessidade de conhecer o motivo pelo qual devem aprender antes de se comprometerem com a aprendizagem
Conceito de si	O professor tem do aprendente a imagem de um ser dependente. É esta dependência que marca, também, a autoimagem daquele que aprende	Conscientização, por parte do adulto, da responsabilidade das suas decisões e da sua vida. Tornase necessário que sejam encarados como indivíduos capazes de se auto gerirem

Papel da experiência	A experiência do aprendente é considerada de pouca utilidade. Dá-se importância à experiência do professor ou dos materiais pedagógicos	Adultos portadores de uma experiência que os distingue das crianças e jovens. A educação de adultos deve centrar-se nos processos individuais de aprendizagem face aos processos mais coletivos de outras etapas evolutivas
Vontade de aprender	A disposição para aprender aquilo que o professor ensina tem como fundamento critérios e objetivos internos à lógica escolar, isto é, a finalidade de obter êxito e progredir, em termos escolares	Os adultos têm a intenção de iniciar o processo de aprendizagem desde que compreendam a sua utilidade para determinadas situações de vida
Orientação da aprendizagem	Aprendizagem encarada como um processo de aquisição de conhecimentos. Lógica centrada nos conteúdos	Aprendizagem encarada como resolução de problemas e tarefas da vida cotidiana
Motivação	Motivação para aprendizagem extrínseca ao sujeito (classificação escolares, pressões familiares, apreciações do professor)	Motivação para a aprendizagem também extrínseca (promoção profissional, melhor salário etc.), mas principalmente intrínseca (autoestima, satisfação pessoal, qualidade de vida)

Tabela 1 Diferença entre Pedagogia e Andragogia

Nota. Fonte: Coelho, M. A., Dutra, L. R., & Marieli, J. (2016). Andragogia e heutagogia: práticas emergentes na educação. *Revista Transformar*, 8(8), 97-107.

Uma IES é uma organização prestadora de serviços relacionados com a base de desenvolvimento da nação, em termos regionais, econômicos e de cidadania, através de competências disponibilizadas mediante a organização do trabalho. Tal trabalho propicia, em maior ou menor grau, o alcance dos objetivos e metas organizacionais e, o aprimoramento das competências, incremento na capacidade competitiva e de inovação (Mañas, 2013).

O processo de reestruturação da educação superior no Brasil se deu efetivamente em 1996, com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB)(Lei nº 9.394), que regulamentou a educação brasileira, organizando-a em níveis e modalidades de educação e de ensino (Brasil, 1996).

A LDB também foi um marco para a educação a distância (ou *E-learning*), que pela primeira vez foi citada na legislação educacional brasileira. A LDB, segundo o Artigo 80º, determina que “O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada” (Brasil, 1996). A LDB busca estabelecer, indiretamente, o tipo de sociedade desejada, cabendo à gestão da mantenedora e IES buscar as fontes de recursos diversos, entre eles os humanos, os financeiros e os informacionais para realizar com eficácia sua

missão. Tais capacidades dinâmicas das IES ocorrem internamente e, externamente, há formas de avaliação das mesmas.

Apesar do aumento do alunado no ensino superior, ainda há alguns desafios a enfrentar, em especial na modalidade EAD, com as crescentes taxas de evasão, que alcançou 46% em 2017. Além disso, a maioria dos cursos de EAD (45,7%) posicionaram-se nos conceitos 1 e 2 no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), que avalia o rendimento dos alunos concluintes em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos. Os conceitos podem variar de 1 a 5, sendo que os conceitos 1 e 2 estão abaixo da média e são considerados insatisfatórios pelo Ministério da Educação (INEP, 2019). No indicador 1.2. Objetivo do curso, para se obter o conceito máximo (5) o Projeto Pedagógico do Curso da instituição de ensino precisa atender a seguinte determinação “Os objetivos do curso estão previstos no PPC, considerando o perfil profissional do egresso, a estrutura curricular, o contexto educacional, características locais e regionais e novas práticas emergentes no campo do conhecimento relacionado ao curso” (INEP, 2017). Diante desse cenário, um desafio e potencial diferencial para as IES que operam EAD constitui priorizar, na elaboração de seus componentes curriculares, a abordagem da diversidade cultural regional a fim de que o aprendiz se reconheça no processo de aprendizagem e facilite a aplicação de metodologias ativas.

O aumento do limite para 40% da carga horária total das disciplinas na modalidade EaD em cursos de graduação presenciais oportuniza a ampliação dos cursos de graduação híbridos. Segundo uma pesquisa de junho de 2018 da consultoria Educa Insights (*apud* Weiblein, 2019), portanto, sem considerar os efeitos da nova portaria, a participação dos cursos de graduação híbridos no Brasil poderá aumentar de 4% para 21% até 2023. Os cursos híbridos (*blended learning*, em inglês) podem ser caracterizado pela combinação de aulas presenciais e ensino remoto, mas na prática, geralmente caracterizam-se por cursos de graduação a distância com atividades práticas presenciais obrigatórias (Weiblein, 2019).

A flexibilização da regulamentação da modalidade EaD, associado a retração econômica do País, tem contribuído para o aumento da participação da modalidade EaD nos últimos anos, mais especificamente o E-learning. O aumento do número de ingressantes no ensino superior entre 2017 e 2018 se deu em razão do crescimento da modalidade a distância, que apresentou um crescimento de 27,9% entre esses anos, enquanto nos cursos presenciais houve uma variação de -3,7%. Em menos de dez anos, o número de alunos matriculados na modalidade EaD quase que dobrou, passando de 838 mil matrículas, em 2009, para 1.756.982, em 2017 (INEP, 2019).

O crescimento na modalidade EaD, no entanto, não será suficiente para se alcançar a Meta 12 do Plano Nacional de Educação (PNE), que estabelece que até 2024 a taxa bruta de matrícula na educação superior alcance 50% e que a taxa líquida (população de 18 a 24) anos 33% (MEC/SASE, 2014). Considerando-se que em 2017, a taxa bruta de matrículas no Ensino Superior era de 34%, e a taxa líquida, de 18%, para se cumprir a meta 12 do

Plano Nacional de Educação o País precisa ter, em 2024, 2,8 milhões de alunos a mais matriculados no nível superior para o atingimento da taxa bruta, e 3,1 milhões de alunos com idades entre 18 e 24 anos para o atingimento da taxa líquida (INEP, 2019).

4 | DISCUSSÃO

Conforme apresentado, apesar do EAD prescindir da Internet, sendo possível a realização em outros suportes midiáticos, como carta e rádio, a modalidade E-Learning ocorre necessariamente na Internet. A governança da Internet, portanto, é um tema que passou a ser de vital importância para sobrevivência das organizações que têm as TDICs como recurso essencial. Nesse sentido, as IES que atuam na modalidade a distância, mais especificamente com a modalidade de E-Learning, devem incluir a governança da Internet como mais um dos fatores a serem considerados no planejamento estratégico. Torna-se essencial o acompanhamento das discussões, não só em âmbito nacional, para detectar sinais precoces de alterações na Internet que possam impactar os negócios, e nas definições de cenários futuros, considerando-se cenários em que possa haver restrições do uso das TDICs na modalidade de E-learning. Propor alternativas complementares ao uso da Internet, com outras modalidades de EAD, como, por exemplo, o uso de materiais impressos pelo correio, programas de rádio, a complementação de materiais disponibilizados por pen-drive.

A discussão que ocorre na OMC sobre o ensino ser um direito humano ou mercadoria deveria ser observado e reportado para o âmbito da missão, visão e valores organizacionais, especialmente no interesse de expansão global dos negócios. Portanto, uma questão que deve estar presente no planejamento estratégico é a da inclusão digital, que não é uma responsabilidade somente do estado. É fundamental que as IESs repensem seu propósito, passando a considerar sua responsabilidade social na ampliação do ensino superior, como estabelecido no Plano Nacional de Educação. Para isso, é importante que as organizações desenvolvam projetos institucionais cooperados que possibilitem acesso a computadores, smartphones ou até mesmo acesso a internet aos estudantes de menor poder aquisitivo, dessa forma, indo ao encontro dos direitos a educação estabelecidos na Constituição de 1988, assim como, no âmbito global, no direito de acesso à Internet, preconizado na Carta dos Direitos da Internet da Associação para o progresso das Comunicações.

Outro aspecto de responsabilidade social a ser levado em conta é o processo de ambientação bidimensional, do aluno, que deve incluir, além da dimensão tecnológica relacionada ao AVA, competências empreendedoras e cidadãs, que o capacite como sujeito da sua própria aprendizagem, e a do docente, propiciando não apenas o conhecimento técnico do AVA, mas competências para maximização dos recursos para aplicação das metodologias ativas, levando em conta que muitos aprendentes realizam acesso por meio de telefone celular.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A contemporaneidade indica a necessidade de repensar - globalmente, localmente, individualmente - as estratégias de prontidão para os potenciais megadesastres no horizonte desse século. Além da pandemia, há a crise econômica, e as eleições norte americanas, com capacidade de abalo do capitalismo, da globalização e do multilateralismo, impactando em maior ou menor grau os assuntos ora discutidos. O desenvolvimento de parcerias estratégicas entre as IES que atuam na modalidade EAD é não apenas necessário, mas premente. Uma vez que há o desenvolvimento de material educacional em língua portuguesa e, eventualmente verifica-se aprendentes de outras nações lusófonas, há um potencial de ampliação de mercado, ofertando os cursos naqueles. Contudo, a exemplo do que fez a EU e a UMAP, se faz necessária a articulação. No âmbito da governança da Internet, é onde os temas de internacionalização validação curricular do EAD podem e deveriam ocorrer. Contudo, atualmente, nas discussões dos grupos multistakeholder, qual tem sido a participação do stakeholders EAD? O que defende? O que preconiza?

A recente demissão em massa de professores realizado por grandes players revela a falta de articulação internacional e de necessidade do constante *branding management* que as corporações e governos precisam realizar às custas de um comportamento ético. O episódio remete à analogia de um passado recente, das corporações que se dirigiram a países de terceiro mundo para lá poluírem e utilizarem mão de obra escrava ou infantil e que se viram envolvidas em escândalos com repercussões em seus ativos. A outra face dessa moeda é o apoio e capacitação do corpo docente, que precisa do desapego do protagonismo monológico, de um esforço de *mindset shift* para se adequar às novas metodologias, quando a missão de facilitação e curadoria, propiciando, como recompensa pela ausência do protagonismo centralizado nesse novo paradigma educacional, a oportunidade de laços mais próximos com os aprendentes, apesar da distância.

As IES de E-learning brasileiras tem oportunidade de pensar em estratégias de expansão global, assumir o protagonismo na oferta Internacional de cursos superiores nas nações lusófonas, a qual só ocorrerá com parcerias, a exemplo do que fizeram a UE e a UMAP, bem como investir em processos de ambientação e em capacitação docente efetivos. Tratar as demandas tecnológicas do AVA sob a ótica de desenvolvimento de padrões comuns, que propiciem o intercâmbio de cursos e a expansão.

Finalizando, em razão da limitação de páginas determinada pelas regras de submissão, lamentamos não abordar o conceito de heutigogia, bem como a teoria de Distância Transacional formulada por Michael Grahame Moore em 2007, que no Brasil tem uma proposta metodológica de aferição por Romero Tori, na obra de 2010, Educação sem Distância. As IES de EAD realizam avaliações institucionais periódicas cujas questões da pesquisa muitas vezes provém de uma matriz de amarração questionável, assim como a análise dos dados dessas pesquisas e posterior utilização estratégica. Uma inquietação

para futura pesquisa consiste averiguar a existência de uma preocupação estratégica das empresas de IES EAD com relação a possíveis alterações na Internet, temas de governança da internet. Almeja-se estender para uma publicação editorial os assuntos presentemente tratados, em maiores detalhes e com ilustrações.

REFERÊNCIAS

Access Now. (2018). The State of Internet Shutdowns around the World: The 2018 #KeptOn Report. Retirado de <https://www.accessnow.org/cms/assets/uploads/2019/06/KIORReport-final.pdf>

APC. (2006). APC Internet Rights Charter. *Association for Progressive Communications*. Retirado de <https://www.apc.org/en/node/5677>

Ayres, R. (2020). Distanciamento físico, mas não social. *Portal Uol*. Retirado de <https://www.uol.com.br/vivabem/colunas/opiniao/2020/07/07/distanciamento-fisicomas-nao-social.htm>

Bates, T. (2010). E-learning quality assurance standards, organizations and research. Retirado de <https://www.tonybates.ca/2010/08/15/e-learning-quality-assurance-standardsorganizations-and-research/>

Beck, U. (2018). Sociedade de Risco Mundial-em busca da segurança perdida. Leya.

Benites, A. (2020). Leilão do 5G no Brasil é novo capítulo da guerra fria do século XXI entre China e Estados Unidos. *El País*. Retirado de <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-0722/leilao-do-5g-no-brasil-e-novo-capitulo-da-guerra-fria-do-seculo-xxi-entre-chinae-estados-unidos.html>

Berners-Lee, T. (2010). Long live the web. *Scientific American*, 303(6), 80-85.

Brasil. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Legislativo, Brasília, 23 dez. 1996. Retirado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm

Brasil. (2019). Portaria 544, de 16 de junho de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Poder Executivo, Brasília, 17 de junho de 2020. Retirado de <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-544-de-16-de-junho-de-2020261924872>

Castells, M. (2003). *A Galáxia Internet: reflexões sobre a Internet, negócios e a sociedade*. Zahar.

CEBRI. (2020). *Centro Brasileiro de Relações Internacionais*. Novo ou apenas de novo?. Evento online. Retirado de <https://youtu.be/9rFnXgKCV1o>

Cerf, V. G. (2012). Internet access is not a human right. *NYTimes*, 4, 25-26.

CETIC. (2019). Pesquisa sobre o uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos domicílios brasileiros - TIC Domicílios 2018. Retirado de <https://cetic.br/pt/publicacao/pesquisa-sobre-o-uso-das-tecnologias-de-informacao-ecomunicacao-nos-domicilios-brasileiros-tic-domicilios-2018/>

CETIC (2020). Pesquisa TIC educação 2019. Retirado de <https://cetic.br/pt/pesquisa/educacao/>

Chimhangwa, K. (2019). Zimbabwe's internet crackdown shows the 'economic sabotage' of shutdowns. *The World*. Retirado de <https://www.pri.org/stories/2019-02-12/zimbabwe-s-internet-crackdown-shows-economic-sabotage-shutdowns>

CNN. (2013). Citoyens d'une société numérique - accès, littératie, médiations, pouvoir d'agir: pour une nouvelle politique d'inclusion. Paris: CNN.

Coelho, M. A., Dutra, L. R., & Marieli, J. (2016). Andragogia e heutagogia: práticas emergentes na educação. *Revista Transformar*, 8(8), 97-107.

Comissão Europeia (sem data) ECTS. Retirado de https://ec.europa.eu/education/resourcesand-tools/european-credit-transfer-and-accumulation-system-ects_en

DeNardis, L. (2020). *The Internet in everything: Freedom and security in a world with no off switch*. Yale University Press.

DeNardis, L. (2014). *The global war for internet governance*. Yale University Press.

Dertouzos, M. (1997). *O Que será? como o novo mundo da informação transformara nossas vidas*. Companhia das Letras.

Estudio Site (2016). Quais as diferenças entre as principais ferramentas EAD? Retirado de <https://www.estudiosite.com.br/site/educacao-a-distancia/quais-as-diferencas-entreas-principais-ferramentas-ead>

Exame. (2017). Futurismo: as ideias de Alvin Toffler. *Exame.com*. Retirado de <https://exame.com/negocios/futurismo-as-ideias-de-alvin-toffler/>

Frau-Meigs, D., & Hibbard, L. (2016). Education 3.0 and Internet Governance: A new global alliance for children and young people's sustainable digital development.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 46.

Gabardo, P., de Quevedo, S. R., & Ulbricht, V. R. (2010). Estudo comparativo das plataformas de ensino-aprendizagem. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, (2. sem.), 65-84.

Getschko, D. (2008). Internet, mudança ou transformação. CGI. br (Comitê Gestor da Internet no Brasil). Pesquisa sobre o uso das tecnologias da informação e da comunicação, 4952.

G8. (2001). Digital Opportunities for All: Meeting the Challenge. Report of the Digital Opportunity Task Force (DOT Force) including a proposal for a Genoa Plan of Action. Retirado de <http://www.g8.utoronto.ca/summit/2001genoa/dotforce1.html>

IGF (sem data). Internet Governance Forum. Retirado de <https://www.intgovforum.org/multilingual/tags/about>

IGF (2018). IGF 2018 Speech by French President Emmanuel Macron. *Internet Governance Forum*. Retirado de <https://www.intgovforum.org/multilingual/content/igf-2018speech-by-french-president-emmanuel-macron>

INEP. (2019). *Censo da Educação Superior 2018 – Notas Estatísticas*. INEP (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira). Retirado de http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2019/censoda_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf

Internet Society (2019). Policy Brief: Internet Shutdowns. Retirado de <https://www.internetsociety.org/policybriefs/internet-shutdowns>

Kang, C.; Alba, D.; Satariano, A. (2020). Surging Traffic Is Slowing Down Our Internet. *NYTimes*. Retirado de <https://www.nytimes.com/2020/03/26/business/coronavirusinternet-traffic-speed.html>

King, I. (2020). Chip Industry Sees Danger of AI in Explosion of Electricity Use. *Bloomberg*. Retirado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-21/chip-industrysees-danger-of-ai-in-explosion-of-electricity-us>

Kurbalija, J. (2016). Uma introdução à governança da internet. *Comitê Gestor da Internet no Brasil*.

Litto, F. M. (2020). A solução para o distanciamento social está à mão: EAD. *Associação Brasileira de Educação a Distância*. Retirado de http://www.abed.org.br/arquivos/A_solucao_para_o_distanciamento_social_esta_a_mao_EAD_Fredric_Litto.pdf

Lira, N. (2020). Professora cria campanha para arrecadar celulares usados para alunos de Mogi estudarem pela internet. *G1*. Retirado de <https://g1.globo.com/sp/mogi-das-cruzessuzano/noticia/2020/07/18/professora-de-ferraz-cria-campanha-para-arrecadarcelulares-usados-para-alunos-estudarem-pela-internet.ghtml>

Lavigne, E. (2020). Quando tudo parece desmoronar. *Diário de Ilhéus*.

Malcolm, J. M. (2008). Multi-stakeholder public policy governance and its application to the Internet Governance Forum (Doctoral dissertation, *Murdoch University*).

Mañas, A. Vico. *Administração e Inovação em IES: Conceitos e Práticas indissociáveis*. In: Anais da 3ª Conferência Forges. Recife, 2013.

Mari, A. (2020). Negros e pobres sofrem com exclusão digital durante a pandemia. *Forbes Insider*. Retirado de <https://forbes.com.br/forbes-insider/2020/05/negros-e-pobressofrem-com-exclusao-digital-durante-a-pandemia/>

MEC/SASE. (2014). *Planejando a Próxima Década - Conhecendo as 20 Metas do Plano Nacional de Educação*. Ministério da Educação / Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/SASE), 2014. Retirado de http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf NETTO, C., &

GIRAFFA, L. M. M. (2012). Preconceito ou despreparo? Uma investigação acerca da percepção dos docentes de Pedagogia sobre formação de professores na modalidade EAD. IX SEMINÁRIO DE PESQUISA EM EDUCAÇÃO DA REGIÃO SUL.

Novais et al. (2016). Empresas e profissionais lamentam prejuízos com bloqueio do whatsapp. *Link Estadão*. Retirado de <https://link.estadao.com.br/noticias/empresas.profissionaislamentam-prejuizos-com-bloqueio-do-whatsapp,10000048733>

Oakley, B. (2017). *Mindshift: Break through obstacles to learning and discover your hidden potential*. Penguin.

Oliveira, A. B. (2011). A Essência Andragógica para Empresas. Med Education. *University of Minnesota – USA*. Instituto Andragógico de Desenvolvimento Humano: land.

Oliveira, M.V. (2020). Porvir.org. Levantamento do Instituto Península identifica como professores estão se organizando após a suspensão das aulas e o início do trabalho remoto. Retirado de <https://porvir.org/pesquisa-mostra-o-sentimento-de-professores-em-meio-a-pandemia-do-coronavirus/>

ONU. (2019). Estudo da ONU revela que mundo tem abismo digital de gênero. *Onu News*. Retirado de <https://news.un.org/pt/story/2019/11/1693711#:~:text=O%20uso%20da%20Intern%20continua,continuum%20exclu%C3%A9Ddas%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20online.>

PI. (2019). Network Readiness Index 2019. *Portulans Institute*. Retirado de <https://networkreadinessindex.org/nri-2019-analysis/>

Teleco. (2020). Internet no Brasil – Perfil dos Usuários. *Teleco Inteligência em Telecomunicações*. Retirado de https://www.teleco.com.br/internet_usu.asp

Tilak J. (2011) Trade in higher education: The role of the General Agreement on Trade in Services (GATS). *UNESCO: International Institute for Educational Planning*, Paris. Retirado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002149/214997e.pdf>

UMAP (sem data). University Mobility in Asia and the Pacific - *UMAP*. Retirado de <http://umap.org/about/>

UOL Educação. (2020). *Pesquisa: 42% dos alunos de faculdades privadas podem ter que deixar curso*. Agência Brasil, 10. jun. 2020. Retirado de <https://educacao.uol.com.br/noticias/2020/06/10/pesquisa-42-dos-alunos-defaculdades-privadas-podem-ter-que-deixar-curso.htm?cmpid=copiaecola>

Weiblein, Bruno (2019). *Com EAD em 40% da carga horária, ensino híbrido ganha espaço*. Retirado de: <https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/40-ead-ensino-hibrido/>

WEF (2016). The Global Information Technology Report 2016. *World Economic Forum*. Retirado de <https://www.weforum.org/reports/the-global-information-technologyreport-2016>

Wood, D. F. (2003). Problem based learning. *Bmj*, 326(7384), 328-330.

Zucco, F. (2020). Um novo ensino desponta: quais as lições do período de pandemia para o futuro da educação. *GZH*. Retirado de <https://gauchazh.clicrbs.com.br/educacao-eemprego/noticia/2020/07/um-novo-ensino-desponta-quais-as-licoes-do-periodode-pandemia-para-o-futuro-da-educacao-ckgdo1z8005e013gd8sjkftx.html>

Zuffo, J. A. (2003). A sociedade e a economia no novo milênio. Editora Manole Ltda.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Accountability 7, 53, 61, 113, 114, 115, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 153, 154, 160, 162

Acessibilidade 8, 56, 165, 222, 223, 224, 227, 228, 229, 230, 232, 233, 235, 236

Acesso 6, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 60, 61, 79, 97, 98, 103, 112, 113, 118, 121, 122, 123, 134, 142, 143, 144, 145, 160, 171, 183, 187, 190, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 207, 219, 220, 221, 228, 229, 233, 235, 236, 237, 239, 241, 243, 245, 250, 251, 252, 254, 255, 259, 261, 266, 267, 268, 269, 270, 272, 276, 303, 304, 307, 308, 311, 312, 313, 318, 350, 351

Acesso à Informação 6, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 46, 54, 55, 61, 121, 134, 266, 304

C

Combinação 244, 246, 247, 248, 252, 253, 275, 296

Compras Públicas 7, 164, 165, 166, 167, 170, 172, 173, 177, 178, 179, 183

Contabilidade Pública 43, 49, 113, 115, 118, 119, 123, 160, 161

Controle Externo 3, 97, 116, 125, 130, 133, 137, 147, 148, 149, 150, 158, 161, 162, 181

Controle Social 6, 5, 7, 27, 38, 39, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 49, 51, 52, 54, 91, 96, 115, 116, 118, 141, 149

Convênios 56, 81, 82, 84, 86, 87, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 98

D

Dependência 7, 7, 71, 99, 100, 102, 103, 104, 106, 108, 111, 112, 273, 286, 287, 291, 295, 296

Diabetes 8, 206, 207, 208, 209, 210

Direito Fundamental 5, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 30, 35

Docentes 5, 9, 242, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 256, 257, 260, 280, 301

E

Educação a Distância 241, 249, 261, 263, 270, 271, 272, 274

Educação de adultos 262, 264, 274

Ensino não presencial 260

Epidemiologia 212, 217, 220

Escolaridade 7, 146, 147, 148, 153, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 287, 341

Estado do Pará 7, 146, 147, 148, 149, 150, 153, 154

Estratégia 2, 5, 38, 164, 185, 187, 190, 196, 213, 219, 220, 224, 269, 319, 342, 351

Execução Orçamentária 6, 38, 39, 41, 42, 44, 45, 48, 52, 55, 66, 99, 104, 115, 118, 127, 143

Externalização 244, 246, 247, 248, 253

F

FPM 85, 86, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 111, 112

G

Gastos com Pessoal 6, 63, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78

Gestão IES 262

Governança da Internet 9, 262, 265, 266, 278, 280

I

Inclusão Social 53, 96, 222, 223, 224, 231, 232, 233, 236, 315

Infância 206, 210

Informação 6, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 44, 45, 46, 47, 48, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 61, 91, 121, 134, 147, 167, 168, 174, 178, 184, 196, 214, 217, 219, 236, 259, 261, 263, 266, 267, 268, 269, 272, 278, 279, 288, 304, 305, 310

Internalização 244, 246, 247, 248, 253, 321

L

Lei de Acesso à Informação 6, 1, 3, 4, 6, 7, 9, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 31, 35, 36, 37, 38, 46, 54, 55, 61, 134

M

Microrregião 6, 63, 64, 67, 72, 78

Ministério Público 1, 3, 4, 5, 6, 10, 14, 18, 19, 21, 43, 44, 53, 129, 143

Municípios 6, 7, 7, 26, 31, 36, 38, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 84, 85, 86, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 118, 123, 125, 126, 127, 128, 130, 131, 132, 133, 137, 139, 140, 141, 142, 143, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 158, 159, 160, 161, 162, 201, 213, 217

Municípios Cearenses 6, 7, 50, 51, 54, 56, 58, 60, 99, 100, 104, 107

O

Óbitos 206

Objetivos 4, 10, 11, 23, 29, 30, 43, 44, 52, 64, 66, 67, 69, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 91, 94, 95,

96, 101, 104, 117, 120, 131, 136, 150, 165, 166, 167, 174, 180, 181, 185, 186, 187, 188, 189, 194, 195, 199, 201, 204, 238, 242, 246, 253, 258, 274, 275, 288, 295, 302, 305, 318, 342, 345

Organizações 5, 43, 84, 87, 113, 114, 117, 118, 119, 121, 122, 134, 142, 165, 166, 167, 168, 170, 177, 186, 187, 189, 195, 254, 263, 265, 268, 269, 270, 276, 304, 325, 327, 330, 341, 342, 350

P

Pandemia 9, 195, 244, 245, 246, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 259, 260, 261, 263, 264, 267, 269, 271, 277, 280, 281

Pareceres Prévios 7, 125, 128, 131, 132, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142

Parques 8, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 230, 231, 235, 236

Perfil de saúde 212

Planejamento 7, 39, 40, 63, 65, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 127, 142, 150, 167, 171, 172, 173, 174, 177, 178, 179, 181, 183, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 201, 222, 236, 252, 253, 262, 263, 264, 266, 276, 289, 302, 319

Planejamento Estratégico 7, 177, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 193, 194, 195, 196, 197, 262, 263, 264, 266, 276

Políticas Públicas 8, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 47, 48, 49, 52, 61, 84, 121, 122, 126, 150, 153, 159, 204, 219, 265, 303, 307, 308, 311, 312, 313, 314, 341

Praças 8, 222, 223, 224, 225, 227, 230, 231, 232, 235, 236

Prestação de Contas 39, 44, 45, 53, 55, 64, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 121, 122, 123, 124, 126, 127, 132, 133, 137, 138, 139, 141, 142, 147, 148, 149, 153, 154, 171

R

Redes Sociais 7, 164, 166, 168, 170, 178, 182, 183, 184, 234

S

Setor Público 13, 51, 63, 64, 95, 101, 115, 116, 117, 119, 122, 144, 166, 303

Socialização 244, 246, 247, 248, 249, 253, 259, 341

T

Transferências Voluntárias 6, 81, 85, 86, 88, 93, 97, 98

Transparência Pública 6, 1, 5, 9, 50, 51, 52, 53, 60, 61, 121

Tribunais de Contas 1, 3, 4, 7, 8, 20, 44, 53, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 139, 142, 143, 144, 145, 147, 148, 149, 161

Tribunais de Justiça 1, 3, 4, 8, 15, 18, 19

Tribunal de Contas 7, 3, 7, 14, 15, 44, 50, 54, 55, 56, 67, 78, 85, 86, 91, 97, 116, 125, 126, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 138, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148,

149, 150, 161, 162, 170, 172, 175, 177, 181, 183

Turismo 108, 111, 222, 228, 230, 235, 236, 237

U

Universidades Estaduais 6, 81, 82, 91

V

Varginha-MG 6, 63, 64

ADMINISTRAÇÃO:

CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA,
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS
ORGANIZACIONAIS

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 

 **Atena**
Editora

Ano 2021

ADMINISTRAÇÃO:

CIÊNCIA E TECNOLOGIA, ESTRATÉGIA,
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E ESTUDOS
ORGANIZACIONAIS

www.atenaeditora.com.br 

contato@atenaeditora.com.br 

@atenaeditora 

www.facebook.com/atenaeditora.com.br 