

**GESTÃO DO
CONHECIMENTO NO SETOR
PÚBLICO: A INTEGRAÇÃO
ESTRATÉGICA DO E-
LEARNING COMO
INSTRUMENTO DE
INOVAÇÃO
ADMINISTRATIVA**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR: THE STRATEGIC
INTEGRATION OF E-LEARNING AS AN INSTRUMENT OF ADMINISTRATIVE
INNOVATION**

Ciências Sociais Aplicadas • 17/06/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/781579878](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/781579878)

Alexandra Soares Rodrigues¹

RESUMO

A gestão do conhecimento tem se consolidado como um elemento estratégico para as organizações. No âmbito da administração pública, sua relevância torna-se ainda mais evidente diante dos desafios relacionados à descontinuidade administrativa e à perda de capital intelectual decorrente da rotatividade de servidores. Diante disso, o presente artigo analisa a integração estratégica dos sistemas de *e-learning* como instrumentos de apoio à Gestão do Conhecimento (GC) e à Aprendizagem Organizacional (AO) no setor público. A pesquisa possui abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e análise de materiais da disciplina *Educational Technology Planning for Innovation and Change*, do curso de Mestrado em Administração de Empresas da *Must University*, além da análise documental sobre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e tecnologias educacionais aplicadas à administração pública. O estudo analisa os conceitos de dado, informação e conhecimento, bem como as tipologias de conhecimento tácito e explícito que compõem o capital intelectual das organizações, examinando também o papel das tecnologias educacionais, especialmente do *e-learning*, na sistematização, retenção e disseminação do conhecimento institucional. Como evidência empírica, analisa-se a atuação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e a criação da Escola Virtual de Governo (EVG) como iniciativas voltadas à ampliação da capacitação de servidores e à consolidação de uma política estruturada de aprendizagem digital no governo federal. Observa-se que o *e-learning*, quando integrado ao planejamento estratégico institucional, contribui para a preservação da memória organizacional, para a democratização do acesso à capacitação e para o fortalecimento da inovação administrativa no setor público.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; setor público; e-learning.

ABSTRACT

Knowledge management has become a strategic element for organizations and public administration, especially given the challenges related to administrative discontinuity and the loss of intellectual capital due to employee turnover. In this context, this article analyzes the strategic integration of e-learning systems as tools to support Knowledge Management (KM) and Organizational Learning (OL) in the public sector. The research employs a qualitative, exploratory, and descriptive approach, based on a literature review and analysis of materials from the course "Educational Technology Planning for Innovation and Change" in the Master's in Business Administration program at Must University, as well as document analysis on knowledge management, organizational learning, and educational technologies applied to public administration. This study discusses the concepts of data, information, and knowledge, as well as the typologies of tacit and explicit knowledge that comprise the intellectual capital of organizations. Furthermore, it examines the role of educational technologies, especially e-learning, in the systematization, retention, and dissemination of institutional knowledge. As empirical evidence, it analyzes the performance of the National School of Public Administration (Enap) and the creation of the Virtual School of Government (EVG) as initiatives aimed at expanding the training of civil servants and consolidating a structured digital learning policy in the federal government. It concludes that e-learning, when integrated into institutional strategic planning, contributes to the preservation of organizational memory, the democratization of access to training, and the strengthening of administrative innovation in the public sector.

Keywords: knowledge management; public sector; e-learning.

INTRODUÇÃO

Tarapanoff (2012), em sua obra, ensina que uma empresa ou instituição não reside somente em sua estrutura física ou em seus ativos financeiros, mas sim no capital intelectual e nas interações sociais das pessoas que a compõem. O conhecimento organizacional é gerado a partir do conhecimento individual, contudo, ele só se torna um ativo estratégico quando é compartilhado e socializado entre os membros da organização. Diferente da visão industrial clássica, a autora propõe que as organizações funcionem como “sistemas de ideias” e redes de padrões de comportamento, em que a aprendizagem ocorre por meio da colaboração e da comunicação entre os indivíduos. Segundo a autora, “organizações são sociedades de mente humanas” (Tarapanoff, 2012, p. 36).

Com a rápida evolução digital, as organizações tiveram que reconfigurar a forma como produzem e disseminam o seu saber. É nesse cenário que se observa a Tecnologia Educacional (TE) transcendendo o ambiente escolar e consolidando-se como o alicerce da Gestão do Conhecimento (GC) nas empresas. O planejamento de tecnologias voltadas à inovação permite que o fluxo informacional seja transformado em conhecimento aplicado, garantindo que o capital intelectual não se perca diante da rotatividade de pessoal ou da obsolescência de processos.

A Gestão do Conhecimento no setor público enfrenta o desafio crônico da descontinuidade administrativa, o que gera a chamada “amnésia institucional” e a perda de memórias técnicas vitais (Batista, 2012). Diante disso, a modernização da administração pública depende intrinsecamente da capacidade do Estado em

gerir seu capital intelectual de forma estratégica. Alinhada a essa era da informação, que exige que as organizações transcendam modelos tradicionais de treinamento e adotem as tecnologias que permitam a fluidez do saber, encontra-se o *e-learning*, que funciona como um repositório dinâmico de saberes técnicos e normativos.

O sistema de *e-learning* surge não apenas como uma ferramenta de ensino a distância, mas como um ecossistema digital capaz de sustentar a Gestão do Conhecimento (GC) e a Aprendizagem Organizacional (AO). Por meio da integração de ambientes digitais e operações móveis, as empresas podem estruturar processos de aprendizagem situada que respondam rapidamente às mudanças do mundo. A implementação de sistemas de *e-learning* no setor público não deve ser encarada apenas como uma ferramenta de treinamento, mas como um ecossistema de Aprendizagem Organizacional (AO) que garante a preservação da memória administrativa (Creutzberg & Butzke, 2017; Rocha *et al.*, 2020).

Diante desse cenário, emerge a seguinte questão norteadora: **como o planejamento estratégico de sistemas de *e-learning* pode contribuir para otimizar a gestão do conhecimento e garantir a continuidade da aprendizagem organizacional no setor público?**

Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar a integração estratégica dos sistemas de *e-learning* como ferramentas de apoio à Gestão do Conhecimento (GC) e à Aprendizagem Organizacional (AO) no contexto da administração pública. Como objetivos específicos, busca-se: definir os conceitos fundamentais de dado, informação e conhecimento, bem como as tipologias de conhecimento tácito e explícito que compõem o capital intelectual das organizações; discutir a importância da Gestão do Conhecimento no setor público como mecanismo de governança

capaz de mitigar a perda de conhecimento institucional decorrente da rotatividade e da descontinuidade administrativa, e identificar os benefícios tangíveis da implementação do *e-learning* na administração pública, especialmente no que se refere à redução de custos operacionais e à democratização do acesso à capacitação.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, tendo como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e documental. A investigação fundamenta-se na análise de literatura clássica e contemporânea sobre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e *e-learning*, utilizando como base a bibliografia da disciplina *Educational Technology Planning for Innovation and Change*, do curso de Mestrado em Administração de Empresas da *Must University* e artigos científicos sobre tecnologia aplicada à gestão, bem como documentos institucionais e normativos do governo federal. Essa abordagem possibilita compreender, sob uma perspectiva interpretativa, a integração entre aprendizagem digital, retenção do conhecimento e inovação administrativa no setor público.

Gestão do Conhecimento Como Estratégia de Continuidade Administrativa

Davenport e Prusak (2003) nos falam que a vantagem competitiva de uma organização reside na sua capacidade analítica de distinguir entre dado, informação e conhecimento. Para os autores, o sucesso institucional depende da identificação precisa de qual desses elementos é exigido em cada contexto, bem como da compreensão

do que a organização possui e do que é capaz de realizar com cada recurso informacional.

O dado consiste em um conjunto de fatos objetivos e isolados, desprovidos de contexto ou interpretação. A informação, por sua vez, emerge quando esses dados são organizados, contextualizados e dotados de significado, passando a possuir relevância para determinado propósito. Já o conhecimento caracteriza-se como uma combinação dinâmica de experiências, valores, percepções e informações contextualizadas, incorporada à prática humana e orientada para a ação. Diferentemente do dado e da informação, o conhecimento envolve julgamento, capacidade interpretativa e aplicação prática, sendo elemento central para a tomada de decisão organizacional. (Davenport & Prusak, 2003)

Vieira (2016) define o conhecimento como um processo de interpretação de informações relevantes que, quando direcionado à solução de problemas, promove a apreensão de novos saberes tanto em nível individual quanto grupal.

A partir dessas reflexões, compreende-se que o conhecimento, antes de sua formalização, possui uma natureza fluida e subjetiva, que não é fácil de ser estruturado, o que impõe desafios à sua sistematização e transferência. Percebe-se que no âmbito institucional, o conhecimento não se limita a sistemas de informação ou bases de dados, ele está impregnado na cultura, nos fluxos de trabalho e nas práticas de colaboração entre as pessoas.

Conforme as definições apresentadas, o conhecimento é um ativo intrínseco e subjetivo, cuja construção varia entre indivíduos, pois

resulta do processamento de informações filtradas pela percepção e pela trajetória histórica de cada sujeito.

Estruturalmente, ele se divide em duas tipologias fundamentais: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O primeiro reside no intelecto humano, acumulado ao longo da vida pessoal e profissional, o que dificulta sua externalização por não estar formalizado em manuais ou normas. O conhecimento tácito “está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nas ideias, valores ou emoções que ele incorpora” (Nonaka & Takeuchi, 2008, p. 19). Em contrapartida, o conhecimento explícito caracteriza-se por sua codificação, permitindo que seja consultado, armazenado e transmitido com facilidade entre os membros de uma organização.

Sob a ótica de Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento tácito e o explícito não devem ser compreendidos como elementos isolados ou estáticos. Os autores argumentam que existe uma interdependência intrínseca entre as duas dimensões, afirmando que "existe algum conhecimento explícito em cada conhecimento tácito e algum conhecimento tácito em todo conhecimento explícito" (Nonaka & Takeuchi, 2008, p. 22). A partir dessa premissa, os autores sustentam que as organizações possuem a capacidade de gerar conhecimento internamente, utilizando-o de forma estratégica para inovar em seus produtos e processos.

Ao reconhecer que o capital intelectual é um dos ativos mais valiosos de uma instituição, a ciência da administração passou a estruturar a Gestão do Conhecimento (GC) como uma disciplina estratégica. No serviço público, essa prática assume importância vital em virtude de desafios estruturais como a alta rotatividade de

quadros, a descontinuidade administrativa e o risco iminente de perda de capital intelectual.

De acordo com Batista (2012), a distinção fundamental entre as organizações públicas e privadas reside em sua finalidade precípua: enquanto as instituições privadas buscam assegurar o retorno sobre o investimento aos seus acionistas, as organizações públicas orientam-se para o atendimento ao cidadão e a prestação de serviços de natureza coletiva. Em virtude dessa divergência de objetivos, torna-se necessário adotar um modelo de Gestão do Conhecimento especificamente desenhado para a administração pública brasileira, incorporando dimensões que transcendem as estruturas corporativas convencionais e incluindo categorias essenciais como o cidadão-usuário e a sociedade, elementos que não são contemplados nos modelos de gestão desenvolvidos para o mercado em geral.

Nas organizações públicas, um dos maiores desafios é a descontinuidade administrativa e o risco iminente de perda de capital intelectual devido à rotatividade de quadros e aposentadorias. Quando um servidor detentor de um saber técnico específico se retira sem que o seu conhecimento tenha sido externalizado, a instituição sofre uma fragmentação organizacional e perda de *know-how*. Diante deste cenário, a Gestão do Conhecimento (GC) surge como o conjunto de práticas voltadas à criação, armazenamento e disseminação do saber estratégico.

A Gestão do Conhecimento não se restringe ao armazenamento de informações, mas constitui instrumento de governança institucional, e é nesse cenário que o *e-learning* e as plataformas de educação corporativa ganham relevância atuando como repositórios

dinâmicos que não apenas treinam, mas salvaguardam o capital intelectual, garantindo que o saber técnico sobreviva às mudanças de gestão e às vacâncias de cargos, mantendo a continuidade e a qualidade do serviço público.

Aprendizagem Organizacional e a estratégia do *E-learning* no Setor Público

A aprendizagem organizacional é entendida como a capacidade institucional de revisar práticas e incorporar novos conhecimentos, e como a “maneira de entender, como as organizações evoluem e tem sucesso, pois permite a compreensão da sua dinâmica” (Takahashi, 2015, p. 114).

A aprendizagem organizacional no setor público é o processo pelo qual as instituições governamentais adquirem, compartilham e aplicam conhecimentos para melhorar sua eficiência, adaptar-se a novas demandas sociais e inovar na prestação de serviços. Diferente do setor privado, onde o foco está na competitividade e no lucro, no setor público a aprendizagem visa a geração de valor público e a continuidade administrativa diante de desafios como a rotatividade de cargos políticos e a complexidade normativa (Batista, 2012).

A aprendizagem organizacional não é apenas o acúmulo de diplomas pelos servidores individuais. Ela ocorre quando o que um servidor aprende é integrado à cultura e às rotinas da instituição. Como Nonaka e Takeuchi (2008) enfatizaram, isso exige a conversão constante entre o conhecimento tácito (experiência) e o explícito (normas e manuais).

Um dos maiores desafios no setor público é a perda de capital intelectual. Conforme apontado por Brito et al. (2012), quando um

servidor se aposenta ou é transferido sem que seus processos de trabalho tenham sido registrados, a organização "esquece" como realizar certas tarefas com excelência. A aprendizagem organizacional atua criando uma memória institucional, garantindo que o conhecimento sobreviva às mudanças de gestão.

Para reverter este cenário é decisivo que o planejamento tecnológico atue na formalização do conhecimento. Conforme postula Batista (2012), a tecnologia atua como um elemento viabilizador e acelerador dos processos de Gestão do Conhecimento, oferecendo ferramentas e técnicas essenciais para a sua criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação.

Impulsionada pelo avanço tecnológico e pela disseminação do acesso à internet, a Educação a Distância (EAD) adquiriu um protagonismo sem precedentes nas últimas décadas. Para as organizações a EAD representa não apenas uma via para a redução de custos operacionais, mas também uma solução escalável para a capacitação de um contingente maior de colaboradores de forma simultânea e eficiente, e para as instituições públicas essa modalidade é ainda mais relevante devido ao seu contingente espalhado pelo território brasileiro. (Oliveira, 2011)

No Brasil a Educação a Distância (EAD) é reconhecida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) como uma modalidade de ensino que promove a autoaprendizagem por meio de recursos didáticos organizados e veiculados em diferentes meios de comunicação (Costa & Faria, 2008). De acordo com os autores, seu conceito e suas práticas estão em constante evolução, acompanhando o desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e de novas abordagens pedagógicas.

Nesse cenário de mudanças, o *e-learning* emerge como a face contemporânea dessa evolução, integrando as diretrizes legais à necessidade prática de gestão do conhecimento e retenção de capital intelectual no setor público. Como nos ensina Rocha et al. (2020) o *e-learning* é compreendido como educação distribuída, eletrônica ou instrução *on-line*, caracterizando-se pela aprendizagem mediada pelo computador, seja em regime conectado ou não.

Creutzberg e Butzke (2018), nos ensinam que o *e-learning* é uma modalidade de ensino à distância realizada pela internet através de dispositivos digitais (computadores, tablets, celulares). Em seu trabalho os autores identificam as vantagens do uso do *e-learning* na qualificação de servidores, analisando pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades. Os autores concluem que o *e-learning* é um sistema eficiente para a administração pública, permitindo atingir um maior número de pessoas com menos recursos, cumprindo aqui o princípio da eficiência. Embora não torne o método presencial obsoleto, oferece uma alternativa valiosa que promove a qualificação contínua e a efetividade dos órgãos públicos.

A Administração Pública Federal consolida a aprendizagem organizacional como estratégia de inovação com a instituição da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), formalizada pelo Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, ao centralizar as diretrizes de aprendizagem (Brasil, 2019), buscando superar a fragmentação institucional e utilizando a estrutura da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) para garantir que o conhecimento técnico seja preservado e distribuído de maneira equânime por toda a administração pública federal reforçando a

compreensão de que a qualificação contínua constitui um ativo estratégico para a modernização do Estado (Brasil, s.d.).

A Escola Nacional de Administração Pública (Enap), criada em 1986, é a instituição responsável pela promoção do desenvolvimento de competências e pela formação continuada de servidores públicos das três esferas de governo. Sua consolidação como um robusto equipamento de retenção do capital intelectual e disseminação do saber permitiu ao governo federal projetar, de forma inovadora, um planejamento global de desenvolvimento humano (Enap s.d.-a).

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Brasil, 2019) estabelece bases para uma cultura de planejamento do desenvolvimento humano no setor público, orientando as ações de capacitação às necessidades institucionais e às diretrizes estratégicas organizacionais. Dessa forma, fortalece a integração entre gestão de pessoas, gestão do conhecimento e inovação administrativa, ao reconhecer o aprendizado como elemento fundamental para a adaptação organizacional e a melhoria dos serviços públicos, aproximando-se da perspectiva de criação do conhecimento organizacional proposta por Nonaka e Takeuchi (2008).

O amadurecimento estratégico da educação a distância na Enap consolidou-se entre 2013 e 2016, período caracterizado pela expansão da oferta acadêmica e pelo aumento expressivo na certificação de servidores. Esse crescimento quantitativo foi sustentado por avanços qualitativos cruciais, como a internalização da gestão do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), a produção própria de recursos multimídia e o aperfeiçoamento do planejamento educacional. Tais iniciativas estabeleceram as bases

institucionais necessárias para a implementação de uma política estruturada de *e-learning* no governo federal (Enap, s.d.-b).

Esse processo evolutivo culminou, em 2017, na criação da Escola Virtual de Governo (EVG). Alinhada às diretrizes da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), a EVG centralizou cursos e práticas formativas em uma plataforma unificada, visando a continuidade dos serviços educacionais, a otimização de recursos públicos e uma maior eficiência administrativa, contribuindo para a escalabilidade do aprendizado organizacional e para a mitigação dos riscos associados à descontinuidade administrativa. (Enap s.d.-b)

Sob a perspectiva teórica da gestão do conhecimento, a criação da Escola Virtual de Governo pode ser associada ao processo de combinação proposto por Nonaka e Takeuchi (2008), no qual diferentes conhecimentos explícitos são sistematizados e integrados em um sistema organizacional estruturado. Além disso, a centralização promovida pela plataforma reforça ganhos de eficiência e redução de custos, ao eliminar a necessidade de desenvolvimento e manutenção isolada de sistemas de aprendizagem por cada órgão público, fortalecendo a cooperação interinstitucional e ampliando o acesso à capacitação no setor público.

Apesar dos avanços representados pela atuação da Escola Nacional de Administração Pública e pela consolidação da Escola Virtual de Governo como infraestrutura de aprendizagem digital, observa-se que a incorporação do *e-learning* no setor público ainda enfrenta alguns desafios.

Mendes et al. (2024) em sua pesquisa, apontam que a procrastinação e a forte necessidade de interação pessoal foram identificadas como barreiras significativas para a adesão à modalidade. A baixa interatividade e o raro *feedback* do professor (devido ao formato assíncrono) são apontados também como as principais resistências metodológicas. No aspecto técnico, foram apontados problemas pontuais de usabilidade, falta de materiais específicos e falhas técnicas de teste que precisam de inspeção. É importante também reconhecer que nem todas as ações formativas podem ser integralmente desenvolvidas por meio do *e-learning*, uma vez que determinados treinamentos, sobretudo aqueles voltados à execução de novas atividades, à aplicação de legislações específicas ou ao desenvolvimento de competências práticas, exigem momentos presenciais para garantir maior efetividade no processo de aprendizagem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento nas organizações transcende a mera organização de dados, configurando-se como uma estratégia essencial para mitigar a perda de conhecimento e garantir a continuidade administrativa, nos quais a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito torna-se fundamental para a preservação da memória institucional. No setor público, a consolidação da Escola Virtual de Governo (EVG) e a atuação da Enap representam marcos importantes na modernização da gestão pública, ao possibilitar que o *e-learning* funcione como um ponto central de inteligência organizacional, promovendo não apenas a otimização de recursos em consonância com o princípio da eficiência, mas também ampliando a

escalabilidade da capacitação de servidores em todo o território nacional.

Fica claro que o planejamento de tecnologias educacionais deve estar intrinsecamente ligado aos objetivos estratégicos do Estado, porém, sem uma liderança comprometida com uma cultura de aprendizagem permanente não haverá inovação na Administração Pública, uma vez que esta não depende apenas da implementação de novas ferramentas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Batista, F. F. (2012). *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira*. Enap.

Brasil. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (s.d.). *PNDP — Desempenho e Desenvolvimento de Pessoas*. Portal do Servidor. https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/desempenho-e-desenvolvimento-de-pessoas/copy_of_pndp

Brasil. (2019, 28 de agosto). *Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019*. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm

Brito, L. M. P., Oliveira, P. W. S., & Castro, A. B. C. (2012). Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração*

Costa, K. S., & Faria, G. G. (2008, 10–13 de setembro). *EAD – Sua origem histórica, evolução e atualidade brasileira face ao paradigma da educação presencial* [Trabalho apresentado]. 14º Congresso Internacional ABED de Educação a Distância, Santos, SP, Brasil. <https://www.abed.org.br/hotsite/14-ciaed/tc/552008104927AM.pdf>

Creutzberg, J. H., & Butzke, M. A. (2017). Os benefícios do e-learning na administração pública. *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, 8(2), 114–131. <https://doi.org/10.51359/2177-1243.2017.22616>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual* (14ª ed.). Elsevier.

Escola Nacional de Administração Pública. (s.d.-a). *A Escola*. Enap. <https://www.enap.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/a-escola/>

Escola Nacional de Administração Pública. (s.d.-b). *Conheça a Escola Virtual*. Gov. EV.G. <https://www.escolavirtual.gov.br/conheca-a-escola>

Mendes, R. P., Lima, T. C. B., & Araujo, R. A. (2024). Resistências ao e-learning na capacitação de servidores públicos. *TICs & EaD em Foco*, 10(2), 4–22. <https://doi.org/10.18817/ticsead.v10i2.655>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do conhecimento*. Bookman.

Oliveira, B. M. K. (2011). *Aceitação e uso de ambiente virtual de aprendizagem no contexto de um curso de capacitação para*

servidores públicos [Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Norte]. Repositório Institucional da UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/12184>

Rocha, S. S. D., Joye, C. R., & Moreira, M. M. (2020). A educação a distância na era digital: Tipologia, variações, uso e possibilidades da educação online. *Research, Society and Development*, 9(6), Artigo e10963390. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i6.3390>

Takahashi, A. R. W. (2015). *Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento*. Intersaberes. <https://plataforma.bvirtual.com.br>

Tarapanoff, K. M. A. (Org.). (2012). *Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares*. Intersaberes. <https://plataforma.bvirtual.com.br>

Vieira, R. M. (2016). *Gestão do conhecimento: Introdução e áreas afins*. Interciência. <https://plataforma.bvirtual.com.br>

¹ Graduada em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Ceará. Especialista em Administração Financeira pela Universidade de Fortaleza. Mestranda em Administração de Empresas pela Must University. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)