

As Escolas de Governo na Gestão Pública: Caminhos da Educação Corporativa para a Transformação Digital Municipal

*Government Schools in Public Management:
Paths of Corporate Education for Municipal Digital Transformation*

*Escuelas Gubernamentales en Gestión Pública:
Caminos de Educación Corporativa para la Transformación Digital Municipal*

Autoria

Carlos Alberto Kalinovski Hoffmann

 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
 meuendereco@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0002-2217-4242>

Rogério da Silva Nunes

 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
 rognunes@msn.com
 <https://orcid.org/0000-0002-6623-2088>

Pedro Antônio de Melo

 Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)
 pedro.inpeau@gmail.com
 <https://orcid.org/0000-0001-7607-4303>

RESUMO

Contextualização e Objetivo: Este artigo aborda as Escolas de Governo na Administração Pública, analisando seus impactos sob a ótica da educação para a transformação digital sustentável. Examina como os constructos fundamentais desse campo interagem com a educação corporativa para a transformação digital nos municípios, destacando desafios e propondo caminhos estratégicos. **Metodologia:** A pesquisa utiliza uma abordagem metodológica a partir do método hipotético-dedutivo que combina revisão bibliográfica e análise administrativa para compreender as implicações iniciais da transformação digital nas instituições educacionais governamentais para servidores. **Originalidade:** A importância desses temas se dá pelo aprofundamento teórico-prático realizado com base em uma realidade ainda pouco explorada na Administração Pública. **Resultados e Contribuições:** Ao final, há uma avaliação crítica do tema e palavras finais, trazendo reflexões e sugerindo novas proposições de pesquisa.

Palavras-chaves: Escolas de Governo. Transformação Digital. Administração Pública. Educação Corporativa. Administração Universitária.

ABSTRACT

Context and Objective: This article addresses Schools of Government in Public Administration, analyzing their impacts from the perspective of education for sustainable digital transformation. It examines how the fundamental constructs of this field interact with corporate education for digital transformation in municipalities, highlighting challenges and proposing strategic paths. **Methodology:** The research uses a methodological approach based on the hypothetical-deductive method that combines bibliographic review and administrative analysis to understand the initial implications of digital transformation in governmental educational institutions for civil servants. **Originality:** The importance of these themes lies in the theoretical-practical depth carried out based on a reality that is still little explored in Public Administration. **Results and Contributions:** Finally, there is a critical evaluation of the theme and concluding remarks, offering reflections and suggesting new research proposals.

Keywords: Government Schools. Digital Transformation. Public Administration. Corporate Education. University Administration.

RESUMEN

Contexto y objetivo: Este artículo aborda las Escuelas de Gobierno en la Administración Pública, analizando sus impactos desde la perspectiva de la educación para la transformación digital sostenible. Examina cómo los constructos fundamentales de este campo interactúan con la educación corporativa para la transformación digital en los municipios, destacando desafíos y proponiendo caminos estratégicos. **Metodología:** La investigación utiliza un enfoque metodológico basado en el método hipotético-deductivo que combina la revisión bibliográfica y el análisis administrativo para comprender las implicaciones iniciales de la transformación digital en las instituciones educativas gubernamentales para los servidores públicos. **Originalidad:** La importancia de estos temas radica en la profundidad teórico-práctica realizada con base en una realidad aún poco explorada en la Administración Pública. **Resultados y contribuciones:** Finalmente, se presenta una evaluación crítica del tema y observaciones finales, ofreciendo reflexiones y sugiriendo nuevas propuestas de investigación.

Palabras clave: Escuelas Públicas. Transformación Digital. Administración Pública. Educación corporativa. Administración Universitaria.

■ INTRODUÇÃO

A transformação digital tem se estabelecido como uma força disruptiva, remodelando profundamente diversos setores, incluindo o ambiente educacional. No caso específico das Escolas de Governo, essa transformação adquire uma relevância particular, trazendo implicações significativas para os princípios fundamentais da Administração Pública. A integração crescente de tecnologias digitais nos processos educacionais governamentais exige uma análise detalhada dos impactos na formação e capacitação dos servidores públicos.

Atualmente, a educação corporativa está em um processo contínuo de transformação, especialmente no que se refere às novas modalidades de ensino, como a educação a distância (EAD) e a educação híbrida. No contexto globalizado, a EAD alcançou uma posição de destaque, especialmente após a pandemia de COVID-19. Assim, torna-se essencial compreender o fenômeno da transformação digital na educação corporativa no Brasil e suas interações com os demais campos de estudo abordados, incluindo as Escolas de Governo e as Universidades Corporativas Governamentais, bem como a prática na gestão municipal.

Este artigo investiga o papel das Escolas de Governo na Administração Pública, com ênfase na educação corporativa voltada para a transformação digital municipal sustentável e estratégica. O interesse no tema surge da demanda crescente por adaptação das estruturas administrativas às novas tecnologias digitais, garantindo que os servidores públicos estejam capacitados para enfrentar os desafios contemporâneos de gestão. As Escolas de Governo são instituições-chave para a formação continuada de servidores, desempenhando um papel crucial nesse processo. A pesquisa busca preencher uma lacuna significativa na literatura sobre educação corporativa no setor público e sua interseção com a transformação digital.

Os objetivos principais da pesquisa são refletir como as Escolas de Governo municipais podem integrar a educação corporativa com a transformação digital estratégica, conceituar os constructos aderentes aos temas e propor estratégias e soluções para promover uma transformação digital sustentável no setor público.

A relevância da pesquisa reside na necessidade urgente de modernização dos serviços públicos, utilizando a educação corporativa como uma ferramenta estratégica para promover a transformação digital nos municípios. A importância do estudo também se dá devido a rápida evolução tecnológica que exige uma reestruturação dos processos administrativos nas prefeituras. As Escolas de Governo podem ser agentes facilitadores dessa transição, promovendo uma cultura de inovação e aprendizagem contínua entre os servidores públicos. Além disso, a integração de tecnologias digitais é vista como um meio de aumentar a transparência, eficiência e qualidade dos serviços públicos oferecidos à população.

A incorporação da transformação digital nas políticas, programas e iniciativas de desenvolvimento urbano sustentável é um tópico emergente

e crucial para a modernização das cidades. Considerando as diversidades e desigualdades existentes, este artigo apresenta uma análise crítica sobre o papel das Escolas de Governo na Administração Pública e na educação voltada para a transformação digital estratégica e sustentável.

É indiscutível o processo de rápida aceleração das mudanças de tecnologia de operações e de transformação digital na sociedade contemporânea. O que aqui se coloca é a oportunidade que as Escolas de Governo proporcionam ao colocarem-se como uma alternativa estratégica, inovadora e de aprendizagem contínua na promoção de tais transformações no serviço público municipal. Adicionalmente, a integração de tecnologias digitais é vista como um meio de aumentar a transparência, eficiência e qualidade dos serviços públicos oferecidos à população.

■ A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA GOVERNAMENTAL SOB A ÓTICA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A transformação digital tem redefinido o cenário administrativo, impactando diretamente as práticas governamentais. Nesse contexto, a sociedade contemporânea está passando por um período de transformações. Essas mudanças são impulsionadas pelas novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), que gradualmente se integram à prática educativa. A maior dificuldade em integrar as TICs ao processo de ensino é o fato de o professor ainda ser visto como o único detentor do conhecimento. Dessa forma, atualmente, com as tecnologias disponíveis aos alunos, o professor assume o papel de mediador nesse novo formato de ensino, oferecendo o suporte necessário para o uso adequado e responsável dos recursos tecnológicos (Oliveira, 2015).

De acordo com Imbernón (2010), para que o uso das TICs resulte em uma transformação educacional que realmente promova melhorias, é necessário realizar mudanças, como a oferta de formações específicas que devem ser feitas periodicamente, além de uma mudança na forma como os docentes percebem as novas tecnologias. Muitas dessas mudanças dependem dos próprios professores, que precisarão redefinir seu papel e suas responsabilidades na escola atual. No entanto, outras estão além de seu controle, estando sob a responsabilidade da direção da escola, da administração e da sociedade como um todo.

Com a chegada da quarta revolução industrial, surgem tanto inquietações quanto inovações que são dinâmicas e construtivas. Entre essas inovações está o conceito de Educação 4.0, que se caracteriza por uma educação onde a linguagem computacional, a Internet das Coisas, a Inteligência Artificial, os robôs e diversas outras tecnologias se unem para dinamizar os processos nos mais variados setores da indústria (Melo, 2019).

A Educação 4.0, portanto, busca capacitar os estudantes com as habilidades técnicas, cognitivas, sociais e emocionais necessárias para o aprendizado no século XXI (UNESCO, 2015). Assim, a transformação digital em direção à Educação 4.0 é uma exigência tanto econômica quanto social. Segundo uma estimativa recente, o PIB global pode aumentar em mais de

11,5 trilhões de dólares até 2028 se os países conseguirem preparar melhor os estudantes para as demandas da economia futura (WEF, 2020).

A transformação digital tem sido amplamente discutida no ambiente organizacional nos últimos anos, mas nem todos têm uma compreensão clara do que esse fenômeno realmente significa, especialmente no contexto acadêmico (Carvalho et al., 2021). A transformação digital se caracteriza pela introdução de mudanças no ambiente social e nas organizações por meio da adoção de tecnologias digitais (Vial, 2019). Além disso, pode ser entendida como as mudanças na forma como uma organização utiliza essas tecnologias para criar e oferecer valor ao mercado (Verhoef et al., 2021).

Uma das abordagens desse fenômeno foi apresentada por Subramaniam (2021), que dividiu a transformação digital em camadas estratégicas, começando pela busca por eficiência operacional até chegar à oferta de serviços baseados em dados de plataformas digitais. Nesse contexto, as inovações que impulsionam a transformação digital operam por meio de tecnologias digitais que visam criar valor através do uso intensivo de dados em ecossistemas digitais. Assim, a transformação digital se configura como uma estratégia voltada para o desenvolvimento de capacidades únicas que respondam às constantes mudanças do mercado (Sebastian et al., 2017).

Outra maneira de entender a transformação digital é por meio da análise do tipo de uso tecnológico nas atividades organizacionais, que refletem as etapas do processo de transformação digital: digitização, digitalização e a própria transformação digital (Verhoef et al., 2021). A digitização refere-se à simples conversão de dados analógicos em formatos digitais (Verhoef et al., 2021), enquanto a digitalização envolve o uso de tecnologia para otimizar processos de negócios (Pagani & Pardo, 2017). Por sua vez, a transformação digital representa a mudança efetiva nas organizações, promovida pela inovação em modelos de negócios através do uso direto de tecnologia para criar, ofertar ou capturar valor de forma diferente (Zott et al., 2017). Destarte, a transformação digital se apresenta como um fenômeno organizacional que implica diretamente na inovação dos modelos de negócios por meio do uso de tecnologias digitais (Agarwal et al., 2010; Iansiti & Lakhani, 2014; Verhoef et al., 2021).

Carvalho et al. (2021) enfatizam a necessidade de ampliar as discussões sobre transformação digital a partir de diferentes perspectivas, especialmente devido aos desafios impostos pela pandemia de Covid-19 e seus impactos nas organizações. Fatores externos, como as tecnologias digitais, o nível de competição e o comportamento dos consumidores, impulsionam a transformação digital (Verhoef et al., 2021). A pandemia de Covid-19 acelerou o uso de tecnologias de ensino, promovendo um processo de transformação digital nas instituições educacionais (Bhadri & Patil, 2022; Castro-Bedriñana et al., 2022; NG, 2022).

As plataformas educacionais são espaços digitais que disponibilizam ferramentas e recursos para facilitar o aprendizado e o ensino. Podem ser utilizadas em contextos educacionais formais, como em escolas e universidades, assim como em ambientes de aprendizagem não formais, como cursos online e treinamentos empresariais. Elas normalmente oferecem funcionalidades como acesso a materiais didáticos digitais, interação entre alunos e professores, avaliações online, monitoramento de desempenho, fóruns de discussão e meios de comunicação, como chats e videoconferências. A questão ética em interações síncronas se relaciona principalmente com a concepção da

natureza humana desses encontros (Moreira, 2018). Além disso, muitas dessas plataformas utilizam tecnologias avançadas, como inteligência artificial e aprendizagem adaptativa, para personalizar o ensino e proporcionar uma experiência mais eficaz e eficiente.

Há diversas plataformas educacionais disponíveis no mercado, sendo algumas das mais conhecidas o Moodle, Blackboard, Canvas, Google Classroom, Edmodo e Coursera. Cada uma tem suas próprias características e funcionalidades. No ensino online, também há a necessidade de adquirir conhecimentos complementares ou distintos em relação ao ensino presencial, como a organização do curso em um Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), o domínio das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC), a gestão do tempo em ambientes virtuais, o uso de recursos de interação online com os estudantes e estratégias para promover o ensino colaborativo ou a polidocência (Faria & Nunes, 2020).

Os Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVAs) são elementos cruciais na transformação digital educacional. A utilização dessas plataformas, conforme proposto por Almeida (2020), permite a interação remota entre professores e alunos, facilita o acesso a materiais educacionais e promove a colaboração. No entanto, é imperativo considerar as implicações legais relacionadas à privacidade dos estudantes e à segurança dos dados no ambiente virtual. Propõe-se a implementação de mecanismos de governança específicos para AVAs. Isso envolve a definição de políticas claras sobre a coleta e armazenamento de dados dos alunos, garantindo a conformidade com regulamentações de privacidade. Além disso, a criação de canais de comunicação eficazes e seguros no ambiente virtual contribui para a promoção de uma cultura de transparência e ética.

Além dos desafios econômicos e educacionais, surgem debates sobre segurança digital, privacidade e ética (Tick & Beke, 2021), bem como sobre as vulnerabilidades nas conexões e interações interpessoais, como mencionam Barkalov, Averina e Avdeeva (2021) e Singh, Watson e Nair (2022). Esse novo modelo permitiu não apenas a continuidade dos estudos durante a pandemia, mas também está transformando a formação de profissionais para atender às novas demandas do mercado de trabalho e das indústrias (Wang et al., 2021), além de estimular o surgimento de novas profissões (Abramova & Shishmolina, 2021). Kuhn et al. (2021) e Röhle, Horneff e Willemer (2021) ressaltam que a transformação digital na educação contribui para o desenvolvimento de novas cadeias produtivas, ajudando a identificar talentos ou a fortalecer competências.

A transformação digital na educação cria novos e complexos processos formativos (Jost et al., 2021) que, de acordo com Galvis e Carvajal (2022), precisam ser enfrentados com o apoio a líderes educacionais, para que eles possam tomar decisões acertadas sobre o uso da tecnologia. A reorganização dos processos que integram a educação tradicional com os ambientes virtuais de aprendizagem (Nass et al., 2021), bem como a adaptação a eles, é vista como um desafio necessário, pois o avanço tecnológico continuará impulsionando a transformação educacional.

De forma complementar, a incorporação de tecnologias digitais nas Escolas de Governo, embora promissora, não está isenta de desafios jurídicos no âmbito da administração pública. A proteção da privacidade dos dados dos alunos e a conformidade com leis específicas, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no contexto brasileiro (Brasil, 2018), emergem

como preocupações críticas. A transição para um ambiente digital exige estratégias robustas de segurança da informação e transparência na coleta e uso de dados. Nessa linha, a garantia da transparência, conforme preconizado por Bittencourt (2017), é vital para manter a confiança da sociedade nas instituições governamentais. A divulgação adequada de informações sobre o uso de tecnologias digitais nas escolas é essencial para assegurar a accountability e a legitimidade das ações administrativas.

Em outra linha, a gestão do conhecimento surge como uma peça-chave na transformação digital das Escolas de Governo. A transformação digital tem se mostrado um processo essencial para a modernização das instituições públicas, incluindo as Escolas de Governo. Nesse contexto, a gestão do conhecimento emerge como um componente crucial, facilitando a adaptação e a inovação necessárias para enfrentar os desafios contemporâneos.

A gestão do conhecimento envolve a criação, compartilhamento, retenção e utilização eficaz do conhecimento dentro de uma organização (Nonaka & Takeuchi, 1995). Pacheco (2000, p. 49) afirma que cabe às Escolas de Governo a promoção da “gestão do conhecimento em gestão pública, incentivando as parcerias, as comunidades de aprendizagem e o benchmarking”. Assim, a integração da gestão do conhecimento com a transformação digital permite que as Escolas de Governo melhorem a qualidade e a eficiência dos serviços prestados.

Nesse sentido, Ahmadjian (2008) ainda traz que a construção do conhecimento é um processo de conversação ou diálogo ‘emergido’ a partir das conversões entre o conhecimento tácito e o explícito. Neste diapasão, conversações multimídia assíncronas e baseadas na Internet podem estruturar e organizar as discussões e materiais de apoio tornando-se possíveis de serem recuperadas a partir da base de conhecimento gerada (Kimball & Rheingold, 2024).

Além disso, a transformação digital, quando aliada à gestão do conhecimento, promove uma cultura de aprendizado contínuo e colaborativo. Evaristo et. al (2019, p. 109) indicam que “novos modelos de gestão exigem novos modelos de formação, donde as escolas de governo emergem com um papel estratégico e estruturante, na contemporaneidade”. Destarte, a sinergia entre essas duas áreas cria um ambiente propício para a inovação e a melhoria contínua dos processos educacionais e administrativos.

Em resumo, a gestão do conhecimento é uma peça-chave na transformação digital das Escolas de Governo, pois facilita a adaptação às novas tecnologias, promove a eficiência administrativa e contribui para a criação de uma cultura organizacional baseada no aprendizado contínuo e na inovação.

Assim, a integração de plataformas de gestão de conhecimento permite não apenas a organização eficiente de dados e informações, mas também promove a disseminação do conhecimento de maneira estruturada. A implementação de práticas de gestão do conhecimento alinha-se ao princípio da eficiência administrativa, contribuindo para a tomada de decisões embasadas e para o aprimoramento contínuo dos processos educacionais.

■ REDES SOCIAIS E DE CONHECIMENTO

Castells (2003) debruçou-se sobre as questões relativas ao poder das identidades na Era da Informação e de uma sociedade organizada em rede, caracterizada por globalização de atividades econômicas, individualização da mão-de-obra, flexibilidade e instabilidade laboral, construída a partir de um sistema de mídias interligadas.

Segundo Castells (2003, p. 566):

Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos e comunicação.

Molina e Molina Neto (2001) entendem que a análise das redes sociais inclui relações entre elementos que podem ser pessoas, grupos, organizações, países e acontecimentos, sendo que a análise tem como foco as relações. Trata-se de dados relacionais, vínculos específicos entre um par de elementos, constituindo uma rede. Assim, a análise de uma rede social pode ser capaz de identificar e descrever uma estrutura social de forma operacional e constituir-se em um novo paradigma da pesquisa social.

Quando uma rede de computadores conecta pessoas, constitui uma rede social. Assim como uma rede de computadores é um conjunto de máquinas conectadas por um conjunto de cabos, uma rede social é um conjunto de pessoas (ou organizações ou outras entidades sociais) conectadas por um conjunto de relações significativas. (WELLMAN, 1997, p. 179).

De acordo com Park e Thelwall (2008), a internet é uma rede com uma arquitetura formada por *hyperlinks*, que possui propriedade tecnológica responsável por conexões entre os *sites* ou *webpages*. São os *hyperlinks* que permitem a expansão das relações sociais e de comunicação que caracterizam a *World Wide Web*.

Para Castells (2003), três processos, desenvolvidos de forma independente e tendo em comum as redes, convergiram, criando uma nova estrutura social:

1. As exigências da economia por flexibilidade administrativa e globalização de capital, produção e comércio;
2. Demandas da sociedade, onde os valores da liberdade individual e comunicação aberta tornaram-se supremos;
3. Avanços extraordinários na computação e telecomunicações possibilitados pela microeletrônica se instalaram definitivamente na sociedade.

Segundo Castells (2003) a origem da internet está vinculada a uma “*fusão singular de estratégia militar, grande cooperação científica, iniciativa tecnológica e inovação contra cultural*”. Entretanto, “*a internet é o meio de comunicação que permite, pela primeira vez, a comunicação de muitos com*

muitos, num momento escolhido, em escala global” e em sua modalidade de hipertexto, original da World Wide Web (WWW), presta-se ao modo interativo.

A facilidade de navegação em hipertextos pelas páginas *web* se assemelha aos demais veículos de difusão de massa, mas sua característica de interatividade lhe confere especificidades distintas, como a de reduzir custos de produção e difusão acessível a qualquer cidadão, que passa da condição de mero receptor, para emissor e agente do processo comunicativo, podendo alcançar grandes audiências na Rede.

Ainda é discutida a liberdade na Internet, sua natureza ambígua permite ao mesmo tempo padronização de linguagem e suportar peculiaridades, onde uma pessoa pode alcançar uma audiência maior que empresas. Ao mesmo tempo em que pode favorecer algum tipo de monopólio da comunicação, também pode se colocar contra esse mesmo monopólio, como no movimento pelo *software* livre e na disponibilização de conteúdos gratuitos liberados por algumas instituições.

De acordo com Rheingold (1996, p. 18), ciberespaço “é o nome por vezes usado para designar o espaço conceitual onde se manifestam palavras, relações humanas, dados, riqueza e poder dos utilizadores da tecnologia de CMC”. Comunicação Mediada por Computador (CMC) resulta da interconexão de computadores e redes de telecomunicações, que formam uma rede.

Para Lévy (1999), Cibercultura representa a interação homem-máquina, onde o computador faz a mediação, criando novas formas de socialização através da rede mundial de computadores, onde está o Ciberespaço, “*termo especifica não apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam este universo*” (LÉVY, 1999, p. 17).

Conceitualmente, as Redes Sociais Online são agrupamentos de pessoas que se constituem através da interação mediada pelo computador, estabelecendo novas formas sociais de grupos e comunidades (Recuero, 2006). Assim, as redes sociais online são recursos estratégicos chaves nas empresas (Kimball & Rheingold, 2024), dado que nestes ambientes digitais há flexibilidade e fluência natural em termos da comunicação, além de poder versar sobre uma ampla gama de assuntos, interesses e relações (Brown, Broderick & Lee, 2007).

■ ESCOLAS DE GOVERNO

Alperstedt (2001) aborda o conceito e a importância das universidades corporativas no contexto empresarial ao dizer que as universidades corporativas são organizações educacionais internas, estrategicamente alinhadas às necessidades e objetivos de uma empresa, que oferecem programas de aprendizagem e desenvolvimento, com o intuito de aprimorar competências dos colaboradores, promover a inovação e impulsionar o desempenho organizacional.

Branco (2006) destaca a importância das universidades corporativas como estratégia de desenvolvimento humano e organizacional dentro das empresas, ressaltando que essas instituições têm como objetivo promover a educação e o treinamento dos colaboradores, buscando alinhar as competências dos profissionais com as necessidades da organização e também

contribuem para a capacitação dos colaboradores, o fortalecimento da cultura organizacional e a obtenção de vantagem competitiva.

Nesse sentido, Alperstedt (2001) destaca que as universidades corporativas surgem como resposta às demandas de um mercado globalizado e em constante evolução, onde o aprendizado contínuo se torna essencial para a competitividade das empresas. Acrescenta, ainda, que elas oferecem programas de capacitação e desenvolvimento que visam aprimorar as competências dos colaboradores em áreas específicas, bem como promover uma cultura de aprendizagem constante (Alperstedt, 2001).

Alperstedt (2001) traz como benefícios das universidades corporativas o aumento da motivação e engajamento dos funcionários, a retenção de talentos, a melhoria da eficiência operacional e a agilidade na adaptação às mudanças ambientais. Além disso, ressalta que as universidades corporativas contribuem para o fortalecimento da imagem e reputação da organização, tanto interna quanto externamente (Alperstedt, 2001).

Branco (2006) destaca a importância da integração das universidades corporativas com as estratégias e objetivos das organizações e argumenta que é fundamental que essas instituições estejam alinhadas com a cultura organizacional, as necessidades e demandas do seu público alvo. Alperstedt (2001) reforça ao enfatizar a importância das universidades corporativas como um investimento estratégico nas pessoas e no desenvolvimento organizacional, destacando que elas podem se tornar um diferencial competitivo.

Enquanto tendências, Branco (2006) ainda discute as principais observadas nas universidades corporativas brasileiras, como o uso de tecnologias educacionais, o desenvolvimento de programas de ensino a distância, a adoção de abordagens inovadoras de aprendizagem, como gamificação e realidade virtual, e a parceria com instituições de ensino superior.

No âmbito governamental, Andrade (2021) aborda a importância intrínseca das instituições governamentais no aprimoramento do desempenho dos servidores públicos. O autor inicia sua exposição salientando a relevância do serviço público, bem como a premente necessidade de contar com uma equipe de servidores dotada de capacitação e competência para enfrentar desafios. Sob essa perspectiva, Andrade (2021) defende a preponderância das escolas de governo nesse processo, haja vista a oferta de programas de capacitação e aperfeiçoamento profissional destinado aos servidores.

Andrade (2021) promove uma análise do impacto do aprimoramento do desempenho dos servidores públicos e ressalta que as escolas de governo desempenham um papel crucial nesse sentido, ao colocar que essas instituições proveem cursos, treinamentos e atividades de formação com o intuito de desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos servidores, visando a otimização dos serviços prestados.

O autor reitera a importância de um alinhamento estratégico das escolas de governo com as demandas e particularidades do setor público, argumentando que tais instituições devem ser capazes de identificar as necessidades de capacitação dos servidores e elaborar programas que atendam suas demandas, levando em consideração as peculiaridades de cada área de atuação. Andrade (2021) enfatiza, ainda, a importância das escolas de governo na promoção de uma cultura de aprendizagem contínua e inovação no serviço público e destaca a relevância de incentivar a troca de

conhecimentos e experiências entre servidores, a fim de criar um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e à busca contínuas melhorias.

Por fim, Andrade (2021) ressalta sumariamente que as escolas de governo representam um componente essencial para o aperfeiçoamento do desempenho dos servidores públicos, contribuindo, assim, para melhoria da eficiência e qualidade dos serviços prestados. Ele destaca a importância de investimentos nesses estabelecimentos e de uma gestão estratégica que valorize a capacitação e desenvolvimento dos servidores como um fator determinante para o sucesso do setor público (Andrade, 2021).

Alperstedt (2001), Branco (2006) e Andrade (2021), fornecem informações iniciais para contextualizar a pesquisa no âmbito das escolas de governo. Embora os textos não sejam especificamente voltados para as Tecnologias Aplicadas, eles tratam de temas relacionados, como universidades corporativas, desenvolvimento de servidores públicos e o papel das escolas de governo na capacitação e aprimoramento profissional. Esses temas são pertinentes ao contexto inicial, pois também envolvem a melhoria do desempenho dos servidores e a busca por uma maior eficiência e qualidade nos serviços prestados.

Debruçando-se sobre esses textos, é possível uma compreensão inicial sobre as abordagens, benefícios e tendências relacionadas às universidades corporativas, bem como ao perfil e papel das escolas de governo na capacitação e aprimoramento dos servidores públicos. Esses conhecimentos servem como referência e embasamento para o presente estudo e base para a busca de referências adicionais em tecnologia digitais aplicáveis a este contexto.

Ademais, as Escolas de Governo desempenham um papel fundamental na formação continuada de servidores públicos, preparando-os para enfrentar os desafios contemporâneos da administração pública. Nesse sentido, a Constituição Federal brasileira (CF), em seu artigo 39, parágrafo §2º, determina que a União, os Estados e o Distrito Federal devem manter escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos (Brasil, 1988). Assim, várias instituições desse tipo foram criadas, no País, para oferecerem capacitação aos servidores públicos, com vistas ao desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes em prol da eficiência e eficácia do serviço público.

Conceitualmente, segundo o INEP (Brasil, 2015), as Escolas de Governo são:

[...] instituições públicas criadas com a finalidade de promover a formação, o aperfeiçoamento e a profissionalização de agentes públicos, visando ao fortalecimento e à ampliação da capacidade de execução do Estado, tendo em vista a formulação, a implantação, a execução e a avaliação das políticas públicas (BRASIL, 2015, p. 1).

Pacheco (2000, p. 36) afirma que as Escolas de Governo são instituições “destinadas ao desenvolvimento de funcionários públicos incluídas no aparato estatal central (nacional ou federal) ou fortemente financiadas por recursos orçamentários”. Ademais, regulamentando o previsto na Constituição Federal, o Decreto Presidencial n.º 5.707/2006 discorreu sobre o conceito de Escolas de Governo ao tratar sobre a política de desenvolvimento dos servidores públicos da União, indicando que (Brasil, 2006, art. 4º)

Art. 4º Para fins deste Decreto, são consideradas escolas de governo as instituições destinadas, precipuamente, à formação e ao desenvolvimento de servidores públicos, incluídas na estrutura da administração pública federal direta autárquica e fundacional. Parágrafo único. As escolas de governo contribuirão para a identificação das necessidades de capacitação dos órgãos e das entidades, que deverão ser consideradas na programação de suas atividades.

Destarte, essas instituições são cruciais para disseminar conhecimentos e práticas inovadoras que fomentam a melhoria do serviço público em geral. A educação corporativa nesses ambientes deve, portanto, incluir componentes que abordem tanto as competências tecnológicas quanto a sensibilidade para as questões de diversidade e desigualdade.

■ ASPECTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa selecionada foi a pesquisa exploratória. Segundo Gil (2002, p. 41), este tipo de pesquisa “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”.

A pesquisa adota uma abordagem hipotético-dedutiva, de natureza qualitativa, combinando revisão bibliográfica e análise administrativa, para investigar os impactos iniciais da transformação digital em instituições educacionais governamentais para servidores de forma dialógica. A revisão bibliográfica inclui obras de referência sobre transformação digital, desenvolvimento urbano sustentável, educação corporativa, estratégia, aprendizagem organizacional e gestão pública, incluindo autores como Peter Senge, John Kotter e Manuel Castells. Os constructos fundamentais da educação corporativa são examinados em relação à sua interação com a transformação digital nos municípios, identificando desafios e delineando caminhos sustentáveis para o avanço tecnológico.

Assim, a partir dessa metodologia delineada, se buscou atender aos objetivos traçados para a consecução do presente artigo, trazendo seus achados para a comunidade acadêmica e profissionais.

■ ANÁLISE E DISCUSSÃO

No âmbito municipal, os principais resultados destacam o impacto positivo da educação corporativa através das Escolas de Governo para a capacitação dos servidores públicos.

No tocante à transformação digital:

- **Integração de tecnologias:** a crescente integração de tecnologias digitais em processos educacionais governamentais exige uma análise focada nos impactos na formação e educação dos servidores públicos
- **Adaptação às mudanças:** a rápida evolução tecnológica exige uma reestruturação dos processos administrativos nas diferentes instâncias do

serviço público e as Escolas de Governo podem ser agentes facilitadores da transição.

- **Novos modelos de ensino:** a educação corporativa passa por contínua transformação, com destaque para novas modalidades de ensino, com ênfase na educação a distância (EAD) e o ensino híbrido.

Como em todo processo de mudança organizacional, existem desafios e oportunidades:

- **Resistência às mudanças:** ainda há uma grande resistência dos servidores públicos com relação à utilização de novas tecnologias e aos processos digitais, que implicam em resistências a Escolas de Governo.
- **Infraestrutura tecnológica:** nem todas as instituições públicas estão em um nível de infraestrutura tecnológica satisfatória e a disparidade entre as estruturas e a dispersão de qualificação dos servidores ainda é um obstáculo a ser superado.
- **Formação continuada:** há a necessidade de instituir procedimentos de formação continuada a todos servidores para que sejam capazes de acompanhar a evolução tecnológica dos processos de gestão das organizações.
- **Oportunidades de inovação:** as Escolas de Governo enfrentam o grande desafio de promover uma cultura de inovação e aprendizagem contínua entre os servidores públicos e precisam, portanto, de um plano de educação com uma oferta estruturada e contínua de formação e capacitação de servidores.

Confrontando o observado com os referenciais teóricos, temos que Senge (1990) afirma que a aprendizagem organizacional é fundamental para o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, permitindo que eles se adaptem às mudanças tecnológicas de forma eficaz. Kotter (1996) destaca a importância da liderança na condução de processos de mudança e afirma que líderes eficazes são essenciais para superar a resistência à mudança e promover uma cultura de inovação. Por fim, Castells (2003) argumenta que a sociedade em rede exige uma reconfiguração das estruturas organizacionais, adaptando-se à nova realidade digital para manter a relevância e eficácia.

Para enfrentar os desafios, são apresentadas algumas sugestões:

- **Políticas de incentivo:** criação de programas que incentivem a inovação e adoção de tecnologias digitais nas Escolas de Governo.
- **Programas educacionais adaptados:** adoção de programas educacionais direcionados às novas realidades digitais, ampliando a quantidade de servidores públicos capacitados.
- **Investimento em infraestrutura:** investimento em infraestrutura tecnológica adequada, visando apoiar a transformação digital em todos os ambientes do serviço público.
- **Liderança eficaz:** desenvolvimento de programas de capacitação gerencial a fim de formar lideranças capazes de conduzir processos de mudança e promover uma cultura de inovação.

Os principais resultados da pesquisa destacam o impacto positivo da educação corporativa nas Escolas de Governo para a capacitação dos servidores

públicos na utilização de tecnologias digitais, melhorando a eficiência e a qualidade dos serviços prestados no âmbito municipal. De acordo com Senge (1990), a aprendizagem organizacional é fundamental para o desenvolvimento contínuo dos servidores públicos, permitindo que eles se adaptem às mudanças tecnológicas de forma eficaz. Kotter (1996) enfatiza a importância da liderança na condução de processos de mudança, destacando que líderes eficazes são essenciais para superar a resistência à mudança e promover uma cultura de inovação. Castells (1996) argumenta que a sociedade em rede exige uma reconfiguração das estruturas organizacionais, adaptando-se à nova realidade digital para manter a relevância e eficácia.

A análise hipotético-dedutiva identificou desafios significativos, como a resistência à mudança, a falta de infraestrutura tecnológica adequada e a necessidade de formação continuada. Para enfrentar esses desafios, são sugeridas várias estratégias, como a criação de políticas de incentivo à inovação, investimento em infraestrutura tecnológica e a implementação de programas educacionais adaptados às novas realidades digitais. A importância de um ambiente organizacional que favoreça a inovação e a colaboração, bem como a necessidade de liderança eficaz para conduzir processos de mudança, é discutida amplamente, reforçando as ideias de Kotter (1996) sobre a gestão da mudança.

Além disso, a transformação digital no âmbito das Escolas de Governo deve ter por base a gestão do conhecimento e através de redes sociais e de conhecimento corporativas, permitindo a construção e a retenção do conhecimento dentro da instituição pública. Para tanto, a utilização de sistemas de apoio à educação corporativa, tais como os AVAs, permitem a irradiação da formação educacional necessária para a aculturação necessária dos servidores públicos. Assim, torna-se possível construir o caminho para a inovação efetiva, a Educação 4.0 e a real transformação digital institucional.

Essa compreensão se conecta com os achados de Hoffmann (p. 63, 2014) que, ao relacionar as redes sociais digitais com a gestão do conhecimento e o *ba* de Nonaka e Konno (1998), entendeu que “as redes sociais online preparadas e desenvolvidas para atender os requisitos do compartilhamento e criação do conhecimento podem ser um *ba* virtual, transformando de tácito para explícito o conhecimento gerado a partir de interações sociais”. Destarte, o *ba*, como o contexto colaborativo, pode emergir em indivíduos, grupos de trabalho, times de projetos, círculos informais, reuniões, grupos de e-mail e no contato com as partes interessadas (Nonaka & Konno, 1998).

Os resultados são discutidos à luz do aporte teórico utilizado no trabalho de pesquisa, evidenciando a importância de uma abordagem integrada que combine educação corporativa e transformação digital, sob uma base estratégica e sustentável. O estudo destaca a importância de um aprofundamento teórico-prático baseado em uma realidade ainda pouco explorada na Administração Pública.

■ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora ainda sejam consideradas incipientes as iniciativas de Escolas de Governo no setor público, é evidente o processo de transformação na gestão pública municipal. A tecnologia da informação, o trabalho em rede,

os ambientes virtuais e a digitalização de processos apresentam o desafio da formação de profissionais para um ambiente muito diferente daquele que se vislumbrava no final do século XX.

A necessidade de formação e qualificação de pessoas sempre foi um desafio para as organizações, mas o impacto da tecnologia escancarou a necessidade de desenvolver pessoas para processos que sofrem drásticas alterações em pequenos períodos de tempo. As Escolas de Governo surgem como uma oportunidade de formar e adaptar profissionais direcionados para suas necessidades específicas.

A importância de um ambiente organizacional que favoreça a inovação e a colaboração, bem como a necessidade de liderança eficaz para conduzir processos de mudança, é uma necessidade premente e que envolve aporte de recursos, políticas públicas e ações gerenciais direcionadas para que tal transformação aconteça.

Os resultados aqui apresentados mostram a importância de uma abordagem integrada que combine educação corporativa e transformação digital, sob uma base estratégica e sustentável. Um aprofundamento do estudo deve ser objeto de futuras pesquisas, que ampliem, descrevam, avaliem e complementem o conhecimento sob a realidade das Escolas de Governo e suas diferentes práticas no Brasil, pois trata-se de uma realidade ainda pouco explorada.

Em resumo, este estudo fornece uma análise abrangente sobre o papel das Escolas de Governo na promoção da transformação digital por meio da educação corporativa. Ao integrar conceitos teóricos com análises práticas, a pesquisa contribui positivamente para o conhecimento acadêmico-científico, oferecendo diretrizes práticas para a implementação de estratégias eficazes na administração pública municipal tendo por base as escolas de governo. O artigo propõe uma visão inovadora e sustentada para a modernização do setor público, alinhada às exigências da era digital.

Além disso, as considerações finais indicam a necessidade de continuar a pesquisa para explorar novas metodologias e tecnologias que possam facilitar a transformação digital de forma sustentável e inclusiva, garantindo que todos os servidores municipais tenham acesso às ferramentas e conhecimentos necessários para desempenhar suas funções de maneira eficiente e eficaz, contribuindo para a evolução da transformação digital e promovendo um desenvolvimento urbano mais inclusivo e sustentável.



REFERÊNCIAS

- Abramova, I. E., & Shishmolina, E. P. (2021). Adaptation of non-linguistic students to online foreign language learning. *Perspectives of Science and Education*, 51(3), 188-198. <https://doi.org/10.32744/pse.2021.3.13>
- Agarwal, R., Gao, G., DesRoches, C., & Jha, A. K. (2010). The digital transformation of healthcare: Current status and the road ahead. *Information Systems Research*, 21(4), 796-809. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0327>
- Ahmadjian, C. L. (2008). Criação do conhecimento interorganizacional: conhecimento e redes. In H. Takeuchi & I. Nonaka (Eds.), *Gestão do conhecimento* (pp. 201-216). Porto Alegre: Bookman.
- Alperstedt, C. (2001). Universidades Corporativas: Discussão e Proposta de uma Definição. *RAC*, 5*(3), 149-165.
- Andrade, A. M. (2021). Escolas de governo e seu papel no aperfeiçoamento do desempenho dos servidores públicos. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar*, 2(5), e25350.
- Barkalov, S., Averina, T., & Avdeeva, E. (2021). Opportunities of digital education for sustainable development of society. In *International Conference on Technology Enhanced Learning in Higher Education* (pp. 17-19). Lipetsk. <https://doi.org/10.1109/TELE52840.2021.9482550>
- Bittencourt, C. M. S. (2017). Transparência, Controle Social e Accountability. In *Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, 41. São Paulo: ANPAD.
- Branco, A. R. (2006). O Perfil das Universidades Corporativas no Brasil. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, 7(4), 99-120.
- Brasil. (2016). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 mai. 2024.
- Brasil. (2006). Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 17 set. 2024.

- Brasil. (2018). Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709compilado.htm. Acesso em: 19 mai. 2023.
- Brasil. Ministério da Educação. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Diretoria de Avaliação da Educação Superior – DAES. (2015). Nota técnica DAES/INEP nº 28/2015. Brasília, DF. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/escolas_de_governo/2015/nota_tecnica/nota_tecnica_028_esclarecimentos_escolas_de_governo.pdf. Acesso em: 24 mai. 2024.
- Brown, J., Broderick, A. J., & Lee, N. (2007). Word of mouth communication within online communities: Conceptualizing the online social network. *Journal of Interactive Marketing*, 21(3), 2-20.
- Carvalho, R. B., Reis, A. M. P., Larieira, C. L. C., & Pinochet, L. H. C. (2021). Transformação digital: desafios na formação de um constructo e cenários para uma agenda de pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(6), 1-15. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD210400>
- Castells, M. (1996). *A sociedade em rede* (6th ed.). São Paulo: Paz e Terra.
- Castells, M. (2003). Internet e sociedade em rede. In D. Moraes (Ed.), *Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder* (pp. 255-287). Rio de Janeiro: Record.
- Castro-Bedriñana, J., Chirinos-Peinado, D., & Castro-Chirinos, G. (2022). Emergency remote education satisfaction during COVID-19 at a public university in Central Andes, Peru with low resources and little online teaching experience. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 22(1), 46-61.
- Evaristo, J. L. de S., Santos, A. C. B. dos, Aguiar, R. G., Sousa, J. C. de, & Franco, A. F. M. (2019). Escolas de governo e seu papel estruturante na formação de servidores em tempos de nova Gestão Pública: relatos de experiências no Nordeste brasileiro. *Revista do Serviço Público*, 70(Especial), 107-131. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/1488/2317>. Acesso em: 13 abr. 2020.
- Faria, D. C., & Nunes, S. G. da C. (2020). A docência na educação a Distância. *Humanidades e Inovação*, 7(8), 258-269. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/2172>. Acesso em: 09 jul. 2023.
- Galvis, Á. H., & Carvajal, D. (2022). Learning from success stories when using eLearning and bLearning modalities in higher education: a meta-analysis and lessons towards digital educational transformation. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 19(1), 1-31. <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00325-x>
- Gil, A. C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas.

- Hoffmann, C. A. K. (2014). Redes sociais online e a gestão do conhecimento: Conhecimento atual e direções futuras. *Revista de Gestão do Conhecimento*, 8(2), 55-65. <https://revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc/article/download/66/70>
- Imbernón, F. (2010). *Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza* (7th ed.). São Paulo: Cortez.
- Jost, N. S., Jossen, S. L., Rothen, N., & Martarelli, C. S. (2021). The advantage of distributed practice in a blended learning setting. *Education and Information Technologies*, 26(3), 3097-3113. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10424-9>
- Kimball, L., & Rheingold, H. (2024). How online social networks benefits organizations. Disponível em: <http://www.rheingold.com/Associates/onlinenetworks.html>. Acesso em: 24 set. 2024.
- Kotter, J. P. (1996). *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kuhn, S., Huettl, F., Deutsch, K. L., Kirchgässner, E., Huber, T., & Kneist, W. (2021). Surgical education in the digital age-virtual reality, augmented reality and robotics in the medical school. *Zentralblatt fur Chirurgie*, 146(1), 37-43. <https://doi.org/10.1055/a-1265-7259>
- Lévy, P. (1999). *Cibercultura*. São Paulo: 34.
- Moreira, S. P. T., Souza, W. G., Moreira, A. M., & Portugal Junior, P. S. (2018). Ética: implicações na educação a distância. *EaD em Foco*, 8(1). Disponível em: <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/716>. Acesso em: 05/09/2024
- Nass, O., Skuliabina, O., Kamalova, G., & Nass, S. (2021). Models Self-Blend and A LA CARTE as a promising direction for the transformation of higher education. In *International Conference on Electronics Computer and Computation*, 16 (pp. 1-4). Kaskelen. <https://doi.org/10.1109/ICECCO53203.2021.9663799>
- Neves, J. L. (1996). Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 1(3), 1-5.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of 'ba': building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
- Oliveira, C. de. (2015). TIC'S na educação: a utilização das tecnologias da informação e comunicação na aprendizagem do aluno. *Pedagogia em ação*, 7(1).
- Oliveira, E. F. de. (2019). Ensino de Geografia e Educação 4.0: caminhos e desafios na era da inovação. *Revista Amazônica sobre Ensino de Geografia*, 1(01).

- Pacheco, R. S. (2020). Escolas de governo: tendências e desafios – ENAP-Brasil em perspectiva comparada. *Revista do Serviço Público*, 51(2), 35-53.
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185-192.
- Park, H. W., & Thelwall, M. (2008). Link analysis: Hyperlink patterns and social structure on politicians' web sites in South Korea. *Quality and Quantity*, 42(5), 687–697. Springer.
- Recuero, R. (2009). *Redes Sociais na Internet*. Porto Alegre: Sulina.
- Rheingold, H. (1996). *A comunidade virtual*. Lisboa: Gradiva.
- Rodrigues, P. L. A., Tolentino, R. de S. da S., & Souza, A. D. de. (2024). O papel das plataformas de ensino na transformação digital da educação. *EDUCTE: Revista Científica do Instituto Federal de Alagoas*, 15, 37-50.
- Röhle, A., Horneff, H., & Willemer, M. C. (2021). Practical teaching in undergraduate human and dental medical training during the COVID-19 crisis. Report on the COVID-19-related transformation of peer based teaching in the Skills Lab using an Inverted Classroom Model. *GMS Journal for Medical Education*, 38(1), Doc2. <https://doi.org/10.3205/zma001398>
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mockler, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197-213. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/132606601.pdf>. Acesso em: 03.09.2024.
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende* (8th ed.). Rio de Janeiro: Best Seller.
- Singh, U. G., Watson, R., & Nair, C. S. (2022). Across continents: A comparison of African and Australian academics' online preparedness. *Perspectives in Education*, 40(1), 39-61.
- Subramaniam, M. (2021). The 4 tiers of digital transformation. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2021/09/the-4-tiers-of-digital-transformation>. Acesso em: 03.09.2024.
- Tick, A., & Beke, J. (2021). ICT-supported learning: Concepts going viral. In *International Symposium on Applied Computational Intelligence and Informatics*, 15 (pp. 45-50). Timisoara.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, W., Lu, X., Huang, B., Qian, W., Jin, C., Pu, P., Hu, W., Liu, Y., Zhou, A., & Zhou, X. (2021). Constructing and teaching with a data-driven learning platform. In *International Conference on Engineering, Technology & Education* (pp. 1-8). Wuhan. <https://doi.org/10.1109/TALE52509.2021.9678666>
- World Economic Forum. (2020). *Schools of the future: Defining new models of education for the Fourth Industrial Revolution*. Switzerland.
- Wellman, B. (1997). An electronic group is virtually a social network. In S. Kiesler (Ed.), *Culture of internet* (pp. 179-205). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.



NOTAS

Licença de Uso

Os autores cedem à **Revista de Ciências da Administração** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a **Licença Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Esta licença permite que terceiros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico. Os autores têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico.

Editora

Universidade Federal de Santa Catarina. Departamento de Ciências da Administração. Publicação no **Portal de Periódicos UFSC**. As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

Editores

- Rosalia Aldraci Barbosa Lavarda
- Leandro Dorneles dos Santos

Histórico

Recebido em:	26-09-2024
Aprovado em:	28-11-2025
Publicado em:	15-12-2025