



Congresso Internacional de Administração
ADM 2021

Administração Ágil
Inovação e Trabalho Remoto

25 a 27
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

INTEGRANDO CAPACIDADES GERENCIAIS E ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA NA FORMAÇÃO PROFISSIONALIZANTE DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ

INTEGRATING MANAGERIAL CAPABILITIES AND STRATEGY AS PRACTICE AT PROFESSIONALIZING FORMATION FROM THE GOVERNMENT OF THE STATE OF CEARÁ

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Ednael Macedo Felix, Universidade de Fortaleza, Brasil, edynaell@hotmail.com

Fabrcia Araújo Torres Madeira, Universidade de Fortaleza, Brasil, fabriciadiamante@yahoo.com.br

Stephanie Pereira do Amaral, Universidade de Fortaleza, Brasil, stecont2015@gmail.com

Sérgio Mendes de Oliveira Filho, Universidade de Fortaleza, Brasil, sergio.oliveiraf@gmail.com

Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Universidade de Fortaleza, Brasil, sergioforte@unifor.br

Resumo

A pandemia da Covid-19 afetou as organizações como um todo, tanto as públicas quanto as privadas. Nesse cenário, as organizações educacionais foram consideravelmente impactadas pelas mudanças provocadas pela pandemia, seja ajustando normas de segurança sanitária, adaptando ambientes organizacionais de trabalho, buscando parcerias e tecnologias de suporte aos novos modelos de trabalho virtual, e, até mesmo, incrementando seus portfólios de projetos com ações inovadoras. Assim, essa pesquisa busca compreender como as capacidades gerenciais dos tomadores de decisão influenciaram as estratégias de ação de enfrentamento à pandemia para o funcionamento do programa de formação técnica de escolas profissionalizantes do governo do Estado do Ceará, Brasil. Para tanto, foram realizadas entrevistas com os gestores de uma coordenação de educação profissional, associadas à pesquisa documental, tomando como referência trabalhos com foco na abordagem das teorias de Microfundamentos e Estratégica como Prática, que relacionassem essas teorias com o desempenho das mudanças estratégicas realizadas nas organizações. O estudo constatou que as capacidades gerenciais quando são potencializadas por estratégias de gestão moderna, principalmente em ações de formação contínua de gestores e seus subordinados, representam importante recurso de enfrentamento a contextos conturbados e cenários de instabilidades.

Palavras-chave: Capacidades Gerenciais; Estratégica como Prática; Educação Profissionalizante; Secretaria de Educação; Pandemia Covid-19.

Abstract

COVID-19 pandemic has affected organizations as a whole, be it public or private ones. In this background, educational organizations have been considerably impacted by the changes brought by the pandemic, adjusting sanitary security norms, adapting workspaces, looking for partnerships and technologies to support new virtual environment models. So, this research aims to comprehend how decision-makers' managerial capabilities have influenced current action strategies facing pandemic so as to guarantee the professionalizing and technical formation program by the government of the State of Ceará, Brazil. To do so, interviews were held with managers inside a Professional Education Coordination, associated to a documental research, taking works focused upon the approaches to Microfoundations theories and Strategy as Practice as its reference, which would

relate these theories with the performance of the strategical changes made at the organizations. This study found that managerial capabilities, when potentialized by modern managerial strategies, chiefly by the continuous improvement of managers and their subordinates, represents an important source to face troubled contexts and instability scenarios.

Keywords: Managerial Capabilities; Strategy as Practice; Professionalizing Educational; Department of Education; COVID-19 pandemic.

1. INTRODUÇÃO

Notadamente as instabilidades e pressões no contexto caótico e desafiador que surpreenderam o mundo no início de 2020 com a pandemia da Covid-19, obrigaram organizações públicas e privadas a se reinventarem, tanto em aspectos metodológicos e processuais quanto em práticas gerenciais. As circunstâncias às quais as organizações foram submetidas, envolvendo demanda de tecnologia informatizada, redes de contatos, gestão de recursos, incertezas e, principalmente, múltiplas e distintas orientações sanitárias com divulgação periódica por governos e entidades públicas nacionais e internacionais de saúde, exigiu o máximo das capacidades dos tomadores de decisão das organizações (Ozório, 2021). As estratégias organizacionais implementadas nesse período, precisavam de aplicação imediata. Dentre as estratégias adotadas pelas organizações de ensino, as experiências ciberculturais, especialmente a adoção da educação on-line foi a mais difundida e implementada pelo mundo.

Alguns fatores, como a forte vinculação das estratégias organizacionais com a política governamental representa uma variável crítica para estudos de mudança nessas organizações (Gohr; Santos, 2011), que em face da pandemia vivenciada no mundo, oferece uma lacuna de pesquisa que endossa a relevância desta investigação, e como destacaram Ramos e Borges (2020), as práticas organizacionais se dão por rotinas interativas, comportamentais, procedimentos de aprendizagem e uso de instrumentos de gestão. Moreno, Valentim e Cavazotte (2021) observam a ampliação da capacidade de monitoramento de oportunidades, maior agilidade e autonomia decisiva, e potencialização de liderança em tempos de crise, mas, ainda deixam lacunas a serem discutidas. Assim, o intento desta pesquisa é oferecer um estudo com embasamento na Estratégia como Prática Social (Jarzabkowski; Balogun; Seidl, 2007) e nos Microfundamentos (Bendig, Strese, Flatten, da Costa, & Brettel, 2018; Helfat & Peteraf, 2014).

Diante dessa realidade, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: como as capacidades gerenciais dos tomadores de decisão de uma coordenadoria de educação profissional influenciaram no strategizing de enfrentamento à pandemia da Covid-19 no funcionamento de programas de formação profissional? Nesse sentido, tem-se como objetivo compreender como as capacidades gerenciais dos tomadores de decisão influenciaram as estratégias de ação de enfrentamento à pandemia para o funcionamento do programa de formação técnica de escolas profissionalizantes.

Para atender a esse objetivo realizou-se um estudo qualitativo, por meio de pesquisa documental, entrevistas semiestruturadas, e análise de conteúdo.

A pesquisa oferece compreensão de como as capacidades de gestores de uma Secretaria de governo estadual influenciaram os resultados obtidos na educação profissional em tempos de pandemia. A pesquisa traz consigo referências de ações que podem ser consultadas em desafios futuros, sejam elas ligados a aspectos organizacionais, capacitação pessoal, parcerias, tecnologia ou busca por inovação, visto que as organizações educacionais seguem ainda no segundo semestre de 2021 atendendo às demandas de distanciamento social e demais medidas protetivas com relação à pandemia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CAPACIDADES GERENCIAIS

Períodos turbulentos exigem que gestores tanto públicos como privados, utilizem conhecimentos a nível técnico, e também o uso de suas capacidades cognitivas. Essas capacidades provavelmente sustentam as capacidades gerenciais dinâmicas que são categorizadas em: detecção, apreensão e reconfiguração (Helfat & Peteraf, 2014).

Essa argumentação é defendida por Cardoso, Rossetto e Silva (2017) que afirmam que alterações nas práticas diante de contextos turbulentos, exigem dos gestores a utilização de ferramentas, tais como as capacidades dinâmicas, que propiciam adaptação por meio da criação e desenvolvimento tanto de atividades, rotinas, e processos em ambientes que instiguem criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento dessas capacidades dinâmicas. Tais conceitos integram o conhecimento acerca dos microfundamentos, que na literatura tem ganhado mais espaço entre diversos estudiosos de gestão e estratégia.

O desenvolvimento pode ocorrer flexibilizando as estratégias para melhor adaptação ao ambiente turbulento, criando processos e rotinas que favoreçam o aprendizado e à valorização do conhecimento prévio, e, também, na criação da estrutura e do ambiente inovativo (Wecker, Froehlich, & Gonçalves, 2021).

O artigo seminal de Teece (2007) aborda os principais conceitos das capacidades dinâmicas: *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*. *Sensing* trata-se de detectar e moldar oportunidades e ameaças, envolvendo atividade de procura, criação e aprendizado. *Seizing* refere-se a aproveitar as oportunidades, investindo-se no desenvolvimento e aprimoramento, por meio de oportunidades de inovação. As Capacidades Dinâmicas envolvem, portanto, um investimento maior e um comprometimento elevado com o propósito de inovar. *Reconfiguring* tem como objetivo recombinar e reconfigurar ativos e estruturas existentes, através da renovação de rotinas, processos e incentivos, com foco na evolução.

Os impactos na Covid-19 foram sentidos em todas as esferas, repercutindo, no interesse da comunidade acadêmica, visando entender como o contexto afetou as organizações. Wecker et al. (2021) afirmam que diante de contextos turbulentos é preciso entender quais as estratégias de reconfiguração organizacional, quais competências e recursos foram utilizados na gestão e na adaptação.

Infere-se que as atividades dos gestores desenvolvedores e implementadores das estratégias são relacionadas diretamente aos seus modelos mentais e às capacidades dinâmicas que eles possuem. Em cenários desafiadores e extremos, como vivenciados em pandemias, tais capacidades dos gestores são essenciais para a evolução das estratégias, rumo ao objetivo traçado, despendendo esforços maiores do que em períodos de menor turbulência.

2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A estratégia como prática aborda três campos: prática, *práxis* e os praticantes, fortalecendo a análise destes constructos, dentro do contexto organizacional. Portanto, o estudo da estratégia como prática amplia a análise sobre a relação e a importância dos fatores que influenciam na estratégia (Whittington, 2006).

A *práxis* consiste nas rotinas dos atores organizacionais e na relação entre essas ações e o contexto institucional, social e organizacional em que ocorrem. As práticas são as tradições, as rotinas, os procedimentos e as normas que constituem o trabalho da estratégia, por meios dos hábitos sociais e essas práticas podem ser cognitivas, comportamentais, procedimentais,

discursivas, motivacionais e fiscais, combinadas, coordenadas e adaptadas para criar uma *práxis* e os praticantes referem-se aos “atores que afetam a construção das práticas pelo que são, pela forma como agem e pelos recursos que utilizam” (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007).

Estratégia como Prática tem transcendido do paradigma positivista tradicional, para uma posição ontológica interpretativa e subjetiva, favorecendo, assim, a análise das atividades dos atores sociais envolvidos nos procedimentos estratégicos das organizações (Marietto, 2016). Os praticantes podem influenciar as estratégias organizacionais diretamente por meio do alto escalão, ou consultores, e indiretamente por meio dos políticos, mídia, gurus acadêmicos e atores sociais (Jarzabkowski, 2010).

Quanto às ações dos atores sociais, Marietto (2016) afirma a importância do papel desses praticantes, que agem de forma ativa nas atitudes estratégicas do negócio, corroborando com a visão de Jarzabkowski (2004), fortalecendo a ideia de que os praticantes, mesmo não estando envolvidos nas tomadas das decisões estratégicas, são responsáveis por colocá-las em prática. Para Marietto (2016), a prática das atividades estratégicas e as habilidades dos praticantes tendem a ter um direcionamento ao alto nível de Isomorfismo. Nessa proposição, o autor reforça que as instituições tendem a atuar seguindo ações similares entre si.

Medidas sociais de âmbito político, como as tomadas de decisão em virtude da Covid-19 são exemplos de como as práticas estratégicas têm influência direta na sociedade. Tal constatação é reforçada por Pacagnan, Neto, Malosá e Woitas (2011) quando afirmam que as decisões tomadas pelos estrategistas interferem no equilíbrio da sociedade como um todo, e que aspectos como poder e política são invariavelmente relevantes para reflexão. Nesse contexto, o papel dos praticantes é o núcleo de onde emergem todas as rotinas a serem desenvolvidas e influenciam todos que os circundam.

Os praticantes têm papel fundamental em contextos turbulentos, visto que é protagonista na realização da estratégia. Esse aspecto é reforçado por Jarzabkowski (2007), que afirma que os profissionais são unidades de análise para estudo, sendo participantes ativos na construção de atividades que sejam consequentes para a organização e sua sobrevivência. Os praticantes moldam a atividade estratégica por meio de quem são, de como agem e quais práticas eles utilizam nessa ação.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

O trabalho aqui proposto caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa (Denzin & Lincoln, 2006) e descritiva (Gil, 2010), pois busca compreender como as capacidades gerenciais dos tomadores de decisão influenciaram as estratégias de ação de enfrentamento à pandemia para o funcionamento do programa de formação técnica das escolas profissionalizantes do Ceará. Fez-se, ainda, uso de pesquisa documental, por meio do uso de documentos públicos (Lakatos, 2003).

No intento de entender com profundidade a mudança estratégica na organização, fez-se uso de estudo de caso, com uma abordagem qualitativa e análise de conteúdo (Yin, 2010). Tanto Gil (2008), quanto Freitas e Prodanov (2013) complementam que as pesquisas com essa tipologia se voltam mais para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial.

O estudo de caso foi utilizado, pois segundo Freitas e Prodanov (2013) esse procedimento técnico explora situações da vida real bem como explica as variáveis causais de um fenômeno em situações complexas, como é o caso da pandemia. Desse modo, o rigor metodológico

requer um protocolo de aplicação (Yin, 2010) que pode ser organizado em quatro etapas: desenho do Estudo de Caso; condução do Estudo de Caso; análise das evidências do Estudo de Caso, e escrita do Estudo de Caso.

3.2 COLETA DE DADOS

Quanto à coleta de dados, realizaram-se duas etapas: a primeira se deu mediante dados secundários, na qual foram selecionadas as informações disponíveis em sites de agentes e em documentos técnicos e oficiais disponíveis na Internet, correspondendo à “pesquisa documental” (Wolff, 2004). A segunda fase se deu com a coleta dos dados primários com a observação direta intensiva e entrevistas semiestruturada (Freitas & Prodanov, 2013; Trivínos, 1994).

O estudo de caso foi realizado em uma coordenadoria de educação profissional da secretaria estadual de educação do Estado do Ceará, Brasil. A coordenadoria atua com 176 escolas estaduais que atendem cerca de 95.040 estudantes de cursos técnicos nas áreas de gestão e negócios, recursos naturais e tecnologias. As observações ocorreram entre janeiro e junho de 2021, e as entrevistas foram realizadas em junho e julho do mesmo ano, com cinco tomadores de decisão que ocupam os cargos de gerente, coordenador e articulador.

Apresenta-se a seguir, a Tabela 1 com a descrição dos entrevistados e seus respectivos cargos e setores de ocupação, bem como os códigos usados para indicar as falas. Apresenta-se, também, a Figura 2 com a estrutura do documento analisado.

ENTREVISTADO	LOTAÇÃO	CÓDIGO
Gerente	Gerência de Educação Profissional	GEP1
Articulador	Coordenação de Diversidade e Inclusão Educacional	ADI2
Coordenador	Coordenação de Educação e Promoção Social	CEP3
Coordenador	Coordenação de Gestão da Rede Escolar	CGR4
Coordenador	Coordenação de Ensino Técnico Profissional	CET5

Tabela 1 – Entrevistas.

Também foi analisado o documento referência das recomendações para o plano de retomada das aulas que segue na Tabela 2:

SEÇÃO	DESCRIÇÃO	QUANTIDADE DE PROPOSTAS
Governança	Apresenta a Estrutura e tomada de decisão com seis propostas de ação; Articulação regional com os municípios com oito propostas de ação; e a Comunicação com os responsáveis com quatro propostas de ação.	18
Administrativo-Financeiro Infraestrutura	Apresenta as Aquisições de Equipamentos de Proteção Individual (EPI) com uma proposta de ação; Investimento com pontos de higienização e aquisição de materiais de limpeza com duas propostas de ação; e a Organização dos ambientes da escola com duas propostas de ação.	5
Diretrizes Pedagógicas	Apresenta a Organização para retorno e acolhimento com duas propostas de ação; e as Estratégias curriculares e de recuperação da aprendizagem com quatro propostas de ação.	6
Diretrizes Sanitárias	Apresenta os Protocolos gerais de conduta sanitárias com sete propostas de ação; Protocolos com foco nas pessoas com cinco propostas de ação; e o Plano de comunicação e qualificação profissional com quatro propostas de ação.	16

Gestão de Pessoas	Apresenta o Diagnóstico das condições dos recursos humanos da escola com duas propostas de ação; e a Capacitação dos atores com sete propostas de ação.	9
-------------------	---	---

Tabela 2 – Documento de referência das recomendações para a elaboração do plano de retomada das aulas presenciais na rede pública de ensino.

Fonte: Adaptada de UNDIME/SEDUC (2020).

A Tabela 2 anteriormente apresentada mostra como estavam divididas as diretrizes da Secretaria e quais foram os aspectos centrais que nortearam os planos. Destacam-se nesse panorama as Diretrizes Sanitárias, que dispunham de 16 planos de ação, mostrando como a pandemia afetou de forma significativa as ações do órgão.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

A construção das questões de entrevista, consideraram os elementos de análise propostos na Tabela 3, a seguir:

Base teórica	Categoria de análise	Elemento de análise
Microfundamentos, Capacidade Dinâmica e Capacidade Gerencial (Cardoso, Rossetto & Silva, 2017; Foss, 2016; Felin et al., 2012; Teece, 2007)	<i>Sensing</i>	Procura; Identificação; Captação; Mensuração; Tendência tecnológica; Caminhos; Oportunidades; Estratégias.
	<i>Senzing</i>	Estrutura; Procedimento; Desenho; Incentivo.
	<i>Reconfiguring</i>	Alinhamento; Realinhamento
Estratégia como Prática (Jarzabkowski; Balogun & Seidl, 2007; Whittington, 2006)	Práticas	Tecnologia; Rotinas; Ferramentas; Conceitos; Procedimentos.
	<i>Práxis</i>	Episódios; Acontecimentos; Projetos.
	Praticantes	Ações

Tabela 3 – Categorias e elementos de análise.

Fonte: Elaborada pelos autores, com base Cardoso, Rossetto e Silva (2017); Jarzabkowski (2004); Pacagnan (2011) e Whittington (2006).

Por fim, a análise dos dados se deu por meio de análise de conteúdo, que segundo Bardin (1979) é operacionalmente dividida em pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresenta-se o caso da coordenação por meio da observação direta intensiva, das entrevistas realizadas com o gerente, articulador e coordenadores, e do documento referência publicado pela secretaria estadual da educação com a União dos Dirigentes Municipais de Educação, no qual constam as recomendações para a elaboração do plano de retomada das aulas presenciais na rede pública de ensino.

A discussão seguiu a proposta de categorização disposta na metodologia, com isso, cada categoria foi tratada individualmente, e as inferências e interpretações se deram por meio da descrição das observações e entrevistas, com complementação da pesquisa documental.

4.1 CATEGORIAS 1 - *SENSING, SENZING E RECONFIGURING*

A partir da descrição de *sensing, senzing e reconfiguring*, segundo Teece (2007), buscou-se compreender como os entrevistados agiam no que se refere à prática sistêmica de busca por inovações e oportunidades de melhoria no que diz respeito às tecnologias, processos de trabalho e estratégias de atuação que pudessem ser aplicadas na coordenadoria.

Tanto o gerente GEP1 quanto ADI2, CEP3, e a CGR4 afirmaram que essa já era uma prática comum da coordenadoria, e que a pandemia apenas intensificou e exigiu mais planejamento na busca de oportunidades e inovação.

Da entrevista com CET5, pode-se constatar que não só a coordenaria, mas toda a secretaria já desenvolvia ações e estratégias direcionadas à ampliação e atualização da rede de ensino estadual, pois segundo o entrevistado:

A Secretaria da Educação vem, ao longo dos anos, implementando na rede de escolas estaduais [...], dotando-as com recursos tecnológicos e pedagógicos adequados para o desenvolvimento da educação.

Todos os entrevistados deram destaque às ações de formação de professores, sendo importante destacar que na entrevista com CEP3, foi citado, como exemplo, um centro de formação de professores, espaço físico com estrutura de salas e tecnologia específica para formação docente, mas que não pode ser usado devido aos protocolos sanitários de distanciamento social. Frente a essa realidade, a coordenadoria passou a potencializar suas formações por Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), e por um Centro de Educação à Distância (CED), com isso a plataforma AVACED passou a ser o ambiente institucional de formação, todavia, a secretaria precisou buscar outras ferramentas para além do AVACED, dado que esse ambiente já era usado antes da pandemia, para isso, como afirmaram tanto ADI2, CEP3 bem como CGR4, a secretaria firmou uma parceria com o Google, por meio da qual a rede estadual passou a usar todas as ferramentas do *Google for Education*, com ênfase no *Classroom, Meet e Drive*, todos acessados por meio de um e-mail institucional.

O que se pode constatar é que o plano de ação da coordenadoria já possuía programação com formação profissional e qualificação docente, tanto presencial quanto virtual. Segundo os entrevistados, as formações, reuniões, planejamento e encontros ocorriam em ambientes físicos com atividade presencial, e no caso das formações e qualificações havia complementação de ambiente virtual. Com a pandemia, o impacto na prospecção por novas oportunidades, estratégias e tecnologias foi imediato, e toda a coordenadoria teve que se modificar. Dado o agravamento do quadro pandêmico o escalonamento das equipes foi substituído por *home office*, com isso, todas as reuniões, encontros, formações e treinamentos passaram a ser totalmente virtuais.

Percebeu-se que com a implementação de novas tecnologias digitais, e pela estrutura organizacional da secretaria ter como referência áreas específicas como é o caso das coordenadorias e células, essa estruturação tenha contribuído para a adaptação ao contexto turbulento trazido pela pandemia Covid-19. Da análise documental, pode-se verificar já na primeira seção analisada, da Governança, na seção 1 da Tabela 4, que trata da Estrutura e Tomada de Decisão, a proposição de seis comitês, que partiam do cenário estadual alcançando até o ambiente escolar, apresentado a seguir, mostra a estrutura e o conteúdo da seção 1 em questão.

PROPOSTA	AÇÃO	PRODUTO
Comitê Estadual de Enfrentamento à	Comitê intersetorial coordenado pelo	NÃO APRESENTA

Pandemia do Coronavírus no Estado do Ceará coordenado pelo Governador	governador para avaliar e deliberar sobre ações relacionadas ao enfrentamento do novo coronavírus.	
Comitê Consultivo Estadual para acompanhamento do Plano de Retomada das Atividades Presenciais.	Comitê formado e presidido pela Secretaria de Educação (Seduc), com membros indicados por diversos órgãos.	Comitê formado por portaria, publicada em Diário Oficial do Estado.
Comitê Regional para análise, acompanhamento e monitoramento do Plano de Retomada das Atividades Presenciais.	Instituir Comitê que será presidido pelo coordenador(a) da coordenação, e demais membros indicados.	Análise e deliberações sobre os temas do Plano de Retomada das Atividades Presenciais das Redes Municipais.
Comitê municipal de elaboração, implementação, acompanhamento e monitoramento das ações do plano de retomada das aulas presenciais.	Constituir comitê municipal sob a coordenação da secretaria municipal de educação.	Plano municipal de retomada das aulas presenciais.
Grupo de Trabalho composto por técnicos da Secretaria, Coordenadorias e parceiros para acompanhar e apoiar a implementação do Plano de Retomada das Atividades Presenciais em cada município.	Constituir Grupo de Trabalho composto por técnicos da Secretaria, Coordenadorias e parceiros para acompanhar e apoiar a implementação do Plano de Retomada das Atividades Presenciais em cada município.	Contribuições técnicas quanto aos Planos de Retomada das Atividades Presenciais das Redes Municipais.
Criação de Comitê Escolar	Instituir Comitê composto pelo Núcleo Gestor e membros do Conselho Escolar.	Plano de Implementação de Retomada das Aulas Presenciais.

Tabela 4 – Proposta de Estruturação e Tomada de Decisão em Governança da Secretaria Estadual da Educação durante a Pandemia da Covid-19.

Fonte: Adaptada de Ceará (2020).

O Documento Referência, publicado pelo governo estadual do estado do Ceará, por meio da Secretaria Estadual da Educação, foi divulgado no início do mês de julho de 2020, ou seja, como a suspensão do funcionamento das atividades presenciais na rede estadual de educação ocorreu em meados de março do mesmo ano, isso significa que o documento foi publicado e encaminhado para toda a rede quatro meses após a confirmação do cenário pandêmico. O documento em questão, ainda apresenta oito propostas de ações para Articulação regional com os municípios, e quatro propostas de Comunicação com os responsáveis. Esse conjunto de ações de governança confirma as observações e entrevistas, no que se refere ao considerável nível de planejamento e eficiência da estrutura organizacional da instituição de modo geral.

Buscou-se compreender como era o ambiente antes da pandemia, no que se refere à forma de dar sustentação ao processo continuado de inovação e aprimoramento do setor com a promoção e orquestração dos recursos organizacionais. Segundo GEP1 “as coordenadorias possuem seus planejamentos, e a organização dos recursos necessários para as atividades planejadas eram e são estruturadas segundo normas e controle”. Para ADI2 “existe sempre uma limitação, assim, existem as restrições orçamentárias, que interferem na disponibilidade de tecnologias, pessoal, ações, mas sempre se busca eficiência nas ações”.

Quanto às reconfigurações e realinhamentos necessários ao desenvolvimento das funções da coordenação a partir do cenário da pandemia, CEP3 afirmou que no caso da realização das formações e treinamentos:

[...] a gente precisava organizar toda essa formação, não só trazendo a equipe pra Fortaleza, mais também toda a estrutura de hospedagem, alimentação, e na equipe havia uma pessoa com *expertise* pra isso. Então ela passou a cuidar (d)isso. Eu tinha pessoas que eram voltadas para educação de jovens e adultos.

Segundo CEP3 essa realidade teve que ser reconfigurada e novos alinhamentos foram necessários. Para isso houve realocação de pessoal por meio do aproveitamento de competências e habilidades direcionadas para novas atividades:

Eu acho que não adianta você ficar forçando para que a pessoa aprenda uma coisa que ela não consegue. É melhor você “pegar” o que ela tem de potencial e alocar aonde ela vá se adaptar melhor. Eu estudo cada pessoa, o que ela tem de melhor, o que ela pode tá fazendo, que não está contribuindo muito no momento que ela está e redimensiono essa realocação pra que ela possa contribuir melhor naquilo que eu vejo que ela poderia dar-se.

Em uma dimensão mais ampla, CET5 citou ações a nível educacional, afirmando que:

Em decorrência da pandemia, (a secretaria) vem fazendo, dentre outras ações, procurado universalizar o acesso à internet para os alunos, através do fornecimento de *chips*, bem como disponibilizando para os alunos da rede, equipamentos de informática, tablets, no intuito de melhorar o acesso e a qualidade do processo de ensino e aprendizagem.

Para complementar, na análise documental, constatou-se que a pandemia provocou reconfiguração interna e externa na secretaria, na coordenadoria e em toda a rede educacional. Segundo o Documento, a rede teve que passar por mudanças profundas, dado que as propostas de ações indicaram adequação do próprio regimento escolar com diretrizes e protocolos, que pela natureza do Regimento Escolar, devem permanecer regimentando o funcionamento da rede mesmo após a pandemia.

4.2 CATEGORIA 2 – PRÁTICAS, *PRÁXIS* E PRATICANTES

Admitindo o modelo de Whittington (2006), buscou-se compreender quais as ferramentas e práticas adotadas para gestão e definição das estratégias da organização, como essas práticas surgem, bem como até que ponto as capacidades dos gestores de identificar oportunidades, inovar e implantar novas tecnologias e processos organizacionais influenciam essas práticas.

Nesse sentido, todos os entrevistados afirmaram que a gestão acontece de forma participativa, com reuniões semanais ordinárias. Essas reuniões aconteciam sempre de forma presencial, nas quais as equipes de cada uma das células da coordenadoria faziam uso das salas de reunião dispostas na coordenadoria. Da observação pode-se constatar essa prática, que além de ser uma rotina da coordenadoria é uma *práxis* da coordenadoria, pois a própria estrutura física do ambiente de trabalho é preparada para isso.

As reuniões aconteciam com pauta estruturada e sempre com atribuições e agenda para conclusão de ações e entrega de resultados. Segundo ADI2 “as reuniões e o planejamento das formações faz parte do trabalho da coordenadoria”. Pode-se constatar que as práticas são também trazidas pelos gestores como parte do aprendizado e de suas capacidades gerenciais. Há certa incorporação e assimilação dessas capacidades por parte da coordenadoria, pois segundo CEP3, suas práticas tiveram forte influência de aprendizados e experiências anteriores, já que em sua fala foi dito:

A primeira vez que eu fui gestora, eu fui logo ser coordenadora de um centro de educação à distância com 20 mil metros quadrados. Fui pra lá, pra montar a equipe, criar a identidade do órgão, e botar o órgão para tocar, junto com o diretor na época. Então, assim, antes disso eu já fui gerente de projetos (e) pensava estratégias pra criar projetos, captava projetos pra dentro da instituição. Então, você lê um edital e você vai submeter esse edital e começa a escrever projetos. E quando você faz isso você pensa em todos os cenários. Como você vai gastar o recurso e montar a equipe e as atividades da equipe. [...] E usar ferramentas de gestão.

Segundo a entrevista com CEP3, o domínio de técnicas e ferramentas de gestão é algo atrelado às suas práticas, pois a mesma afirmou que:

Eu conheço o Trello, que ele ajuda muito nessa questão de gestão de projetos. E de equipe, certo. Então, pelo fato de eu ter sido programadora eu também acho que isso contribuiu, desenvolver sistemas, então você recebe a demanda e você vai desenvolver aquele aplicativo.

Segundo os entrevistados, houve mudanças e implantações de novas práticas em função da pandemia, e todos os entrevistados indicaram a utilização do *Google Meet* para as reuniões, o compartilhamento de arquivos por meio do *Google Drive* e a utilização do *Google Classroom*, que deixaram de serem ferramentas subsidiárias usadas pelas equipes, e passaram a ser os principais recursos de trabalho.

Quanto aos projetos e ações estratégicas que a coordenadoria vinha executando, ADI2 afirmou que:

Nós temos as formações e treinamentos que já estão no planejamento da secretaria, no caso da Educação de Jovens e Adultos, nós temos a formação de todos os cursos de qualificação profissional, que qualificam os professores para atuarem no eixo de qualificação.

Segundo CGR4 o “programa de formação de professores é algo que acontece durante todo o ano”. Nesse sentido GEP1 afirmou que:

Há um planejamento anual com formações de professores, que demanda alocação de pessoal, disponibilidade de infraestrutura e transporte, acomodação e planejamento, e que foi totalmente modificada desde o início da pandemia.

Assim, quanto às alterações no *portfolio* após a pandemia, pode-se constatar tanto pela observação quanto pelas entrevistas que todas as formações presenciais foram canceladas e o escopo das formações passou a usar apenas ambientes virtuais, como foi o caso do AVACED e do *Google Classroom*. O cronograma das formações e treinamentos foi modificado e de modo geral teve que ser estendido, dada a necessidade de adaptação dos professores a esses ambientes virtuais.

Segundo ADI2:

Os nossos professores, além de certa resistência também demonstravam certa dificuldade para utilizar essas ferramentas, até nós mesmo aqui na coordenadoria tínhamos e ainda temos algumas dificuldades. Então, os professores tiveram que se readaptarem a tudo isso, aprenderem a usar todas essas ferramentas, porque, o que muitos usavam era apenas o e-mail.

Em sua fala, CEP3 afirmou que:

As formações eram realizadas presencialmente porque o público são os professores que estão lotados na qualificação profissional. Que 99,9% são professores específicos ou de matemática ou de física ou de química. Então, a gente trazia para Fortaleza e fazia a formação com quinze horas, quatro formações durante o ano que ela tinha 60 horas aula presencial. Então nós adaptamos. Então, véspera (da pandemia) já era a formação e a gente moldou, cancelamos, e no dia seguinte nós adaptamos para que essa formação fosse de forma remota.

Já CGR4 afirmou que foi necessário criar uma nova rotina de trabalho, aprender a ficar no *home office*, exigindo-se mais disciplina e atenção, já que as atividades domésticas e as atividades demandas pelo trabalho na coordenadoria passaram a ocupar o mesmo espaço. Até mesmo maturidade e aceitação dessa substituição do espaço de trabalho institucional pelo espaço doméstico como local de trabalho.

Segundo CEP3:

Tudo virou desafio na pandemia. A gente teve que mudar tudo praticamente. Quando eu fazia uma reunião eu fazia de olho a olho. Contato físico ali, direto. Então, eu passei a ter que fazer reuniões usando uma ferramenta por vídeo chamada, *web* conferência.

Para os entrevistados, houve mudanças em sua forma de trabalho, no entanto sem a necessidade de contratar novos profissionais. De modo geral, a prática implementada pela coordenadoria foi qualificar seu quadro de pessoas, realocar pessoal por competência e habilidade. O entrevistado CET5 destacou que:

O que houve foi um processo de adaptação e imersão às novas tecnologias por parte dos profissionais que usavam pouco, ou quase não usavam estas ferramentas tecnológicas.

Segundo CEP3, o período de pandemia fez com que competências ligadas a tecnologias, como habilidade de usar aplicações *web* e plataformas digitais, fossem requeridas com máxima potência, mas também competências comportamentais e sociais. Pode-se constatar isso quando se afirmou que:

As pessoas também tiveram que aprender a fazer isso. O que mais me angustia as vezes que as pessoas querem fazer reunião e querem levar aquele mesmo tempo que você levava numa reunião que você levava. É preciso ser objetiva. Não pode também deixar que a equipe o dia todo no *Google Meet*.

Ainda nesse sentido, segundo CET5 houve muitas mudanças durante a pandemia:

Principalmente porque tivemos que nos adaptar ao sistema de trabalho *home office*, cuja rotina operacional, por conta da pandemia, requereu toda uma adaptação no tocante a decisões, troca de informações institucionais e pessoais, tudo através do contato virtual.

Constatou-se que os gestores participaram da proposição e concepção dos projetos da coordenadoria, muito embora alguns projetos sejam demandas estratégicas da secretaria e que por essa razão a coordenadoria os desenvolve recebendo-os de outros níveis superiores, pois em sua fala CEP3 afirmou que:

Às vezes a própria secretaria recebe uma ação em parceria com outras instituições e isso é conversado, feito um termo de cooperação e essa execução é aqui. Mas a grande maioria, as ações são pensadas dentro da coordenadoria.

Com isso, pode-se inferir que a coordenadoria tem como *práxis* a utilização das capacidades dos gerentes, coordenadores e articuladores, para identificar oportunidades, tecnologias de inovação e implantar tanto novas tecnologias quanto processos organizacionais para a construção de seu portfólio de projetos estratégicos.

Da análise documental, pode-se elucidar que a secretaria da educação por meio de suas coordenadorias, já em 2020, havia construído um planejamento detalhado de qualificação e treinamento do pessoal da rede de educação pública. Para tanto, ao se analisar a seção Gestão de Pessoas disposta no Documento Referência pode-se apresentar a a Tabela 5, a seguir, com as propostas de ações de treinamento e qualificação de pessoal.

PROPOSTA	AÇÃO	PRODUTO
Formação de professores e equipe técnica para a utilização de ferramentas de aprendizado e trabalho mediado por tecnologia.	A Secretaria e as coordenadorias devem promover qualificação aos professores e gestores através da formação em EAD; As Secretarias Municipais de Educação devem promover formação continuada aos professores e à equipe técnica.	Formação em EAD adequada aos eixos tecnológicos, e programa municipal de formação nas competências tecnológicas.

Parceria com a Secretaria Municipal de Saúde para capacitação prévia dos gestores e funcionários das escolas na identificação dos sintomas, protocolos sanitários, etc.	Parceria com o órgão de saúde municipal para realizar formações; Providenciar que as escolas tenham aparelhos de verificação de temperatura em quantidade adequada; Ofertar palestras e campanhas publicitárias com foco na orientação aos profissionais da educação que atuam nas escolas.	Plano de formação em protocolos de saúde para os profissionais de educação; Aparelhos de verificação de temperatura nas escolas em quantidade adequada; Capacitação, através de palestras e campanhas publicitárias, que orientem os profissionais da educação acerca dos sintomas e protocolos sanitários.
Promoção do acolhimento e da reintegração dos docentes mediante programa de formação para o trabalho presencial durante e pós-pandemia.	Trabalhar, de forma intersetorial com as secretarias de saúde e assistência social, para elaboração de um plano de acolhimento aos profissionais da educação, alunos e família; Firmar parcerias para o apoio e o acompanhamento de psicólogos e assistentes sociais nos ambientes escolares; Criar protocolos de encaminhamento aos órgãos como o Centro de Referência em Assistência Social, Núcleo de Apoio a Saúde de Família quando necessário.	Plano intersetorial (educação, saúde e assistência social) para acolhimento e acompanhamento dos profissionais de educação, alunos e família.
Capacitação docente para a utilização de metodologias com mediação tecnológica ou não	Recomenda-se promover formação docente com foco em práticas pedagógicas alinhadas ao ensino presencial e não presencial.	Plano de formação municipal para todas as etapas da educação básica, com foco em práticas pedagógicas; Ofertar material de apoio ao professor para auxiliar nas metodologias de aulas presenciais e não presenciais.

Tabela 5 – Propostas de Capacitação de Servidores, Discentes e Famílias.

Fonte: Adaptado de Ceará (2020).

Da análise documental e sua relação com os achados na observação e nas entrevistas, pode-se citar uma relação com Cardoso, Rossetto e Silva (2017), pois na pesquisa aqui realizada constatou-se que a organização também realiza treinamentos periódicos, fortificando normas já existentes, mais também propondo novas práticas em função da realidade da pandemia, fazendo isso por meio de atividades remotas integrando mais as equipes e aproveitando a oportunidade do treinamento para identificar pontos a melhorar dos seus atores organizacionais.

4.3 INTEGRAÇÃO DAS TEORIAS DE *STRATEGIZING*, MICROFUNDAMENTOS E CAPACIDADES GERENCIAIS

No período da pandemia de Covid-19, muitas adaptações foram impostas às organizações por meio das novas metodologias de trabalho, e para funcionários via adequação à nova forma laboral. Com isso a atividade profissional se virtualizou extrapolando os limites físicos. As rotinas de trabalho foram desafiadas à exclusividade do modo “à distância”, sendo demandada maior flexibilidade e novas técnicas no dia a dia de trabalho (Angonese, 2020).

Outro aspecto observado foi a necessidade de dinamismo dos indivíduos e organizações, sendo o "dinâmico", segundo Teece et al. (1997), referido à capacidade de renovar

competências e alcançar congruência com o ambiente de negócios em mudança; certas respostas inovadoras são necessárias quando o tempo de colocação no mercado é crítico.

Segundo Okano et al. (2020), durante a pandemia as organizações precisaram utilizar suas capacidades dinâmicas, buscando velocidade de adaptação seguindo as regras de distanciamento impostas. As estratégias de comunicação também foram fatalmente alteradas, visto que a cada momento decretos governamentais alteram regras de flexibilização. As organizações precisam criar canais de comunicação, verificando-se assim a aplicação do conceito de *reconfiguring* de Teece (2007), que trata o recombinar e reconfigurar das estruturas existentes, alterando rotinas, processos, em suma a maneira como as atividades são realizadas.

Assim, a vantagem competitiva reside em processos gerenciais e organizacionais, na posição atual e nos caminhos disponíveis. Os processos gerenciais e organizacionais são aqueles relacionados à como as ações eram realizadas nas empresas, correspondendo às suas práticas, rotinas, padrões de atividade e aprendizado. Suas posições referem-se às tecnologias, à propriedade intelectual, aos ativos complementares, aos seus clientes e as suas relações externas com fornecedores e sociedade. Já os caminhos são referentes às alternativas estratégicas disponíveis para a empresa e à presença ou ausência de retornos crescentes (Teece, Pisano, & Shuen, 2002).

Verifica-se a aplicação do conceito *seizing* de Teece (2007), pois as organizações precisaram aproveitar as oportunidades, colocando recursos em desenvolvimento de novos sistemas, aprimoramento dos recursos existentes e buscando inovar para manter-se atuando no cenário tão adverso como a pandemia.

Todavia, este trabalho apresenta como limitações tanto a amplitude estrutural, que alcança apenas uma coordenadoria, haja vista que todos os departamentos e demais órgãos público e privados sofreram os mesmos impactos, bem como a sua transversalidade, já que a pandemia ainda persiste e todos os dias novas estratégias são desenvolvidas e implementadas.

5 CONCLUSÃO

Ao tomar como contexto o momento pandêmico enfrentado por todas as organizações em nível global, este trabalho conseguiu por meio da associação de técnicas de pesquisas em um estudo de caso, ir além da mera confirmação das bases teóricas e proposições já aceitas. Frente à instabilidade do ambiente, o objeto de estudo indicou que as reações e adaptações da organização possuem forte dependência das capacidades gerenciais dos agentes de decisão. Assim como no trabalho de Melo e Machado (2020), pode-se constatar que a articulação entre a aprendizagem, a abordagem da prática e as rotinas subsidiam a compreensão do desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Logo, as capacidades gerenciais, quando são potencializadas por estratégias de gestão moderna, principalmente em ações de atualização contínua de gestores e seus subordinados, representam importante recurso de enfrentamento a contextos conturbados e cenários de instabilidades, pois a articulação dos gestores e suas *expertises* são determinantes para identificação de competências e habilidades e consequente realocação adequada de pessoal e utilização eficiente de recursos. Como se pode constatar neste trabalho, foi exatamente o portfólio de projetos atualizado e de domínio das equipes da coordenadoria, que proporcionou ações de enfrentamento já no início da pandemia.

Sendo assim, pesquisas futuras que considerem uma amplitude maior em termos de estrutura organizacional e consequentemente de indivíduos pesquisados, por exemplo, com todas as secretarias estaduais de educação no Brasil, por meio de pesquisas quantitativas, devem

oferecer conclusões complementares que confirmem os achados aqui apresentados, notadamente, com mais robustez e com um número maior de aspectos e variáveis.

REFERÊNCIAS

- Angonese, R. M. *Como fazer a gestão do trabalho remoto* (home office). SEBRAE/PR, 2020. Disponível em: <<https://m.Sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-do-trabalho-remoto-home-office,2703b9c6eff21710>>. Acesso em: 9 ago. 2021.
- Bardin, L. (1979). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bendig, D., Strese, S., Flatten, T. C., da Costa, M. E. S., & Brettel, M. (2018). On micro-foundations of dynamic capabilities: a multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. *Long Range Planning*, 51(6), 797-814.
- Cardoso, F. E., Rossetto, & C., R., Silva, J. R. *Microfundamentos das capacidades dinâmicas por meio lentes da Estratégia como prática*. In: Anais XX SEMEAD, 2017.
- Ceará. *Documento Referência: recomendações para elaboração do Plano de Retomada das Aulas presenciais das redes municipais*. Secretaria da Educação: Governo do Estado do Ceará, Fortaleza-CE, 2020. Disponível em: https://www.seduc.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/37/2020/07/documento_referencia.pdf. Acesso em 5. Jul. de 2021.
- Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S.; & Giardina, M. D. (2006). Disciplining qualitative research. *International journal of qualitative studies in education*, 19(6), 769-782.
- Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. (2012). Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1351-1374.
- Foss, N., Klein, P. G., & Lien, L. B. (2016). *The buck stops here: ownership and judgment as complements in strategy research*. In Academy of Management Proceedings (Vol. 2016, No. 1, p. 17283). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Gil, A. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Gohr, C. F., & Santos, L. C. (2011). Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. *Revista de Administração Pública*, 45, 1673-1706.
- Helfat, C. E.; & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36.6: 831-850.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy as practice: recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P.; Balogun, & J.; Seidl, D. (2007). *Strategizing: The challenges of a practice perspective*. *Human relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P. (2010). *An activity-theory approach to Strategy as Practice*. In: GOLSORKHI, D. et al. (Eds.). Cambridge Handbook of Strategy as Practice. Cambridge: Cambridge University Press, 127-140.
- LAKATOS, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. - São Paulo: Atlas.
- Marietto, M. L., & Serra, F. A. R. (2019). The role of institutional elements on strategic activities of small business practitioners. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 37(2), 250.
- Melo, G. T.; & Machado, A. G.C (2020). Learning, strategizing, and organizational routines in the product development process from a dynamic capability perspective. *RAM - Revista de Administração Mackenzie*, v. 21(5).

- Moreno, V., Valentim, C. C., & Cavazotte, F. (2021). *Capacidades Gerenciais e Capacidades Dinâmicas em Tempos de Crise. AMCIS, 2021, Proceedings*. 5.
- Okano, M. T. et al. (2020). Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 9, p. e756997852, 6 set. 2020.
- Ozório, Francisca Janaina Dantas Galvão et al. *Políticas públicas para o atendimento educacional especializado em Fortaleza durante a pandemia. Práticas Educativas, Memórias e Oralidades-Rev. Pemo*, 2021, 3.1: e313864-e313864.
- Pacagnan, M. N., Neto, R. R., Malosá, R. R., & Woitas, N. A. (2011). *Estratégia Como Prática Revisitada por meio de modelos aplicados*. In: XIV Semead, São Paulo.
- Prodanov, C. C.; & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2. ed. Rio Grande do Sul:Feevale.
- Teece, David J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Trivínos, A. N. S. (1994). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação: o positivismo, a fenomenologia, o marxismo*. São Paulo: Atlas.
- Wecker, A. C.; Froehlich, C.; & Gonçalves, M. A. (2020). Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da covid-19. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 10–32.
- Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization studies*, 27(5), 613-634.
- Wolff, S. (2004). *Analysis of documents and records. A companion to qualitative research*, 284-289.
- Yin, Robert. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Tradução: Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman.