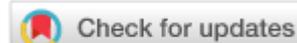


<https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.19471>



A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA: ESTUDO DE CASO DO CENTRO DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DE PERNAMBUCO – CEFOSPE

Recebido: 23 fev. 2021

Aprovado: 11 ago. 2021

Versão do autor aceita publicada online: 11 ago. 2021

Publicado online: 30 ago. 2021

Como citar esse artigo - American Psychological Association (APA)

Lins, R. L., Romeira, C. R., Vasconcelos, F. de F. M., Melo, F. J. C., & Nascimento, A. M. (2023, jul./set.). A aprendizagem organizacional em tempos de pandemia: estudo de caso do Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos de Pernambuco – CEFOSPE. *Exacta*, 21(3), 652-668. <https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.19471>

Submeta seu artigo para este periódico

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor: [Dr. Luiz Fernando Rodrigues Pinto](#)



Dados Crossmark



A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA: ESTUDO DE CASO DO CENTRO DE FORMAÇÃO DOS SERVIDORES E EMPREGADOS PÚBLICOS DE PERNAMBUCO – CEFOSPE

Renata Lapenda Lins¹ Carolina Rodriguez Romeira² Filipe de França Monteiro Vasconcelos³
 Fagner Jose Coutinho de Melo⁴ Ademir Macedo Nascimento⁵

Resumo: O advento da pandemia da COVID-19 trouxe desafios que vão além dos problemas de saúde. O centro de formação de servidores do estado de Pernambuco (CEFOSPE), uma das escolas corporativas do estado, precisou se reinventar para continuar exercendo sua missão organizacional diante dessa nova situação. Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é entender como ocorreu o processo de aprendizagem organizacional na escola de governo CEFOSPE durante a pandemia da COVID-19, analisando quais foram as ferramentas aplicadas. A metodologia adotada foi um estudo de caso do CEFOSPE, realizado por meio de entrevista não estruturada. Os resultados apontam a formação à distância, por meio de recursos da tecnologia da informação, como alternativa eficaz para a indisponibilidade de encontros presenciais, bem como a integração de locais distintos em um ambiente comum. Logo, o desafio do gerenciamento foi ampliado, mas foi comprovado por meio dos relatórios posteriores que os resultados almejados foram alcançados.

Palavras-Chaves: Aprendizagem organizacional. Desenvolvimento de Pessoas. Pandemia COVID-19. Escola de Governo. Inovação.

ABSTRACT: The advent of the COVID-19 pandemic brought challenges beyond the health problems. The training center for civil servants in the state of Pernambuco (CEFOSPE), one of the state's corporate schools, needed to adjust itself to continue operating its organizational mission during this new situation. In this way, the objective of this research is to understand how the organizational learning process occurred in the CEFOSPE government school during a COVID-19 pandemic, analyzing which tools are applied. The methodology adopted was a case study of CEFOSPE, carried out through unstructured interviews. The results point to distance training, through information technology resources, as an effective alternative to the inability of face-to-face meetings, as well as the integration of disjoint locations in a common environment. The management challenge was amplified, but it was proved through the subsequent reports that the desired results were achieved.

Keywords: Organizational learning. Developing people. COVID-19 pandemic. Government school. Innovation.

¹ Discente do Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável da UPE / Gestora Governamental da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

² Discente do Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável da UPE / Gestora Governamental da Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco

³ Discente do Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável da UPE

⁴ Docente Permanente do Mestrado em Gestão do Desenvolvimento Local Sustentável da UPE / Doutor em Engenharia de Produção e Professor Adjunto do campus Salgueiro da Universidade de Pernambuco

⁵ Professor Adjunto na Universidade de Pernambuco / Doutor em Administração (UFPE) e professor adjunto da Universidade de Pernambuco



1 INTRODUÇÃO

Escolas Corporativas de Governo são instituições próprias do serviço público e destinam-se a capacitar os servidores dos diversos órgãos e entidades da Administração Pública. Porém, a manutenção de uma escola de governo para capacitação de seus servidores não é uma discricionariedade do governo estadual, visto que a emenda constitucional nº 19 de 04 de junho de 1998 obriga a União, os Estados e o Distrito Federal a manterem escolas de governo para a formação e o aperfeiçoamento dos servidores públicos (Brasil, 1998). Logo, esses entes federativos são obrigados a preparar seu capital humano, a fim de obter um melhor desempenho funcional, servindo melhor a sociedade. Para tanto, a força da lei máxima determina que a participação nos cursos ofertados pelas escolas de governo deve ser um dos requisitos para a promoção na carreira do agente público (Brasil, 1998).

No caso do estado de Pernambuco, há uma regulamentação legislativa para a educação corporativa, com a publicação do decreto nº 35.408 de 2010, que criou o Programa de Educação Corporativa, no âmbito do Poder Executivo Estadual. O decreto menciona que a finalidade do programa é coordenar a gestão do conhecimento, de modo a proporcionar uma articulação coerente com as competências individuais e organizacionais de cada órgão e entidade do Poder Executivo Estadual, visando ao aprimoramento da gestão pública. O Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Estado de Pernambuco (CEFOSPE) e as demais escolas corporativas do Estado de Pernambuco estão sob a égide desse programa de educação corporativa e devem zelar pelo seu cumprimento e pela multiplicação e compartilhamento estruturado de conhecimentos e saberes entre os servidores do estado.

Nesse contexto, acordante Ranzini e Bryan (2017), enquanto algumas instituições são criadas para atuarem de maneira mais ampla, como nas áreas de saúde ou educação, outras escolas de governo possuem focos de atuação mais específicos, como a formação de carreiras nas áreas de gestão do Estado. O Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Estado de Pernambuco (CEFOSPE), principal Escola de Governo do Estado de Pernambuco, enquadra-se na primeira categoria, visto que sua missão é fortalecer e desenvolver competências dos servidores por meio da educação corporativa, visando à excelência na prestação dos servidores públicos civis e militares e empregados públicos dos órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo Estadual em Pernambuco (Cefospe, 2011).

De forma repentina, a pandemia mundial da COVID-19, iniciada no ano de 2020 atingiu diversos tipos de organizações, sejam elas públicas ou privadas, incluindo as Escolas Corporativas de Governo (Casa Civil, 2020). Segundo Peci (2020), a pandemia pode ser definida como uma crise extrema, ou seja, torna-se uma generalizada ameaça aos valores ou funções fundamentais de um sistema social, obrigando tomadas de decisões emergenciais em um ambiente de incerteza.

Em face disso, no dia 20 de março de 2020, o governo do estado de Pernambuco emitiu o decreto nº 48.833. A carta declara situação anormal, caracterizada como estado de calamidade pública, no âmbito do Estado de Pernambuco, em virtude da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus. Em seu artigo segundo, promulga-se que os órgãos e entidades da Administração Pública Estadual adotarão as medidas necessárias ao enfrentamento do estado de calamidade pública (Governo do Estado de Pernambuco, 2020).

Logo, o CEFOSPE necessitou se reinventar para continuar capacitando, em meio à pandemia, os diversos servidores do poder executivo estadual que são atendidos por ele (Cefospe, 2011). Essa adequação foi fruto de um processo de aprendizagem organizacional que desencadeou significativa mudança adaptativa na instituição.

Nesse sentido, falar em aprendizagem organizacional significa enxergar como a organização está aprendendo ao longo do tempo, como está sendo sua evolução. É acompanhar os resultados de desempenho, que devem ser evolutivos e crescentes, refletidos em processos, projetos, políticas, ações e nas principais práticas da empresa. Segundo Argote e Miron-Spektor (2011), são indiscutíveis a importância e a influência da aprendizagem organizacional no cenário acadêmico-científico e nas práticas de gestão organizacional.

Segundo Sarquis *et al.* (2016), a aprendizagem organizacional pode se apresentar em níveis individuais, grupais e organizacionais. Em nível individual, realiza-se entre os indivíduos que laboram na entidade, em nível grupal ocorre por meio das dinâmicas de interação coletiva, e em nível organizacional ocorre quando há a institucionalização de procedimentos, regras, estrutura ou processos da empresa como um todo, a exemplo do *benchmarking*. Dessa forma, a aprendizagem organizacional pode se relacionar à reestruturação de desafios organizacionais, seja por indivíduos, grupos ou processos institucionalizados da organização (Nonaka & Ryoko, 2003).

A aprendizagem organizacional deve estar ligada aos legados deixados pelo corpo funcional e incorporados da filosofia de uma Instituição e é a “chave” para a competitividade e a sobrevivência de organizações, sejam públicas ou privadas. Nesse contexto, diante da mudança de rotina trazida pela pandemia do novo Coronavírus, em 2020, em entrevista realizada com o CEFOSPE foi informada a necessidade de realização de algumas mudanças, com adoção de novas técnicas e práticas, a fim de continuar desempenhando sua missão organizacional durante este período.

As ações do CEFOSPE acontecem, rotineiramente, por meio da realização de cursos, palestras, seminários e jornadas, nas mais diversas áreas de atuação dos servidores, tendo em sua grade de ofertas, desde cursos comportamentais (como inteligência emocional, relacionamento interpessoal, administração e mediação de conflitos, formação em *coaching*, etc.) até cursos técnicos e específicos (como curso básico de formação de pregoeiro, tomada de contas especial, contratos corporativos e termos de adesão etc.).



No entanto, durante a pandemia, o CEFOSPE precisou repensar sua forma de lidar com os servidores de seu público-alvo, adotando iniciativas que lhe trouxeram grande destaque e boa adesão por parte deles, promovendo ações criativas e assertivas para capacitá-los e também reinventando e adequando suas principais práticas à nova realidade que se estabeleceu.

O presente artigo destaca as ferramentas e os métodos que foram utilizados para levar a capacitação e o desenvolvimento até os servidores, analisando, também, como aconteceu o aprendizado organizacional daqueles que participaram das ações promovidas, mesmo com as restrições e o isolamento trazidos pela pandemia pelo COVID-19. Cremos que esse estudo será importante para servir como base de implementação futura, em outros órgãos públicos e Escolas de Governo pelo Brasil, que poderão replicar o modelo de sucesso adotado pelo CEFOSPE e até inserirem em seus portfólios esses novos métodos de educação corporativa.

Dessa maneira, busca-se responder à seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorreu o processo de aprendizagem organizacional na escola de governo CEFOSPE durante a pandemia da COVID-19? Com intuito de responder à pergunta de pesquisa, este trabalho tem por objetivo analisar quais ferramentas e práticas foram adotadas e aplicadas, e como a aprendizagem organizacional continuou acontecendo em meio ao isolamento social.

Acredita-se que esta pesquisa, no formato de estudo de caso, servirá para analisar como a principal Escola Corporativa do Estado se organizou para gerar e fomentar a aprendizagem organizacional na instituição e nos servidores do Poder Executivo Estadual, em meio à pandemia, quando os cursos presenciais, habitualmente ministrados por ela, tiveram que ser suspensos. Dessa forma, espera-se que os métodos, que foram utilizados pela escola e serão descritos neste artigo, possam servir como base de implementação futura em outros órgãos públicos e Escolas de Governo pelo Brasil, os quais possivelmente poderão replicar o modelo de sucesso adotado pela escola de governo pernambucana.

O artigo está estruturado em cinco seções. Nesta primeira seção, foi apresentada a temática tratada na pesquisa. Na próxima seção, discute-se sobre aprendizagem organizacional. Na seção três são expostos os procedimentos metodológicos da pesquisa, seguidos da análise de resultados na seção quatro, e, por fim, na seção cinco são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos que nortearão este trabalho, como, por exemplo, quais as principais premissas do processo de desenvolver pessoas e os aspectos relevantes da aprendizagem organizacional para o corpo funcional e para as empresas.

Segundo Chiavenato (2014), desenvolver pessoas significa dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e que mudem seus hábitos e comportamentos e

se tornem mais eficazes no que fazem. Dentro dos processos da gestão de pessoas, o processo de desenvolver pessoas abrange as atividades de treinamento (capacitações focadas na melhoria do desempenho dos trabalhadores em seus cargos atuais) e as atividades de desenvolvimento, a longo prazo, ou seja, com ações, capacitações e projetos focados em cargos e posições futuras a serem ocupadas pelos funcionários, ao longo de suas carreiras.

Destaca-se, portanto, que as pessoas apresentam uma incrível capacidade de aprender e se desenvolver e a educação está no cerne dessa capacidade (Chiavenato, 2014). Assim, os processos de desenvolvimento de pessoas numa organização estão diretamente ligados ao que chamamos de Educação Corporativa, aquela que visa gerar aprendizagem (organizacional) para o corpo funcional de determinada empresa, ou seja, gerar o alcance e o ensino de novos conhecimentos para os trabalhadores, de forma variável e constante, à luz das demandas e objetivos institucionais. Segundo Chiavenato (2014), desenvolver pessoas significa dar-lhes a formação básica para que aprendam novas atitudes, soluções, ideias, conceitos, mudem seus hábitos e comportamentos e se tornem mais eficazes no que fazem.

A aprendizagem, por sua vez, segundo Ribeiro (2018), é a aquisição de novos conhecimentos e hábitos, ou seja, a aquisição de novos saberes e experiências. Pode-se dizer que ela é fundamental para a sobrevivência e para o crescimento das empresas, ao longo do tempo, deve ser viabilizada por meio de oferta e promoção de treinamentos, cursos, seminários, rodas de debate, salas de aula invertida, inserção do seu corpo funcional em projetos que visem aumentar os seus conhecimentos e elevar seus níveis intelectuais etc.

Segundo Madruga (2018), algumas organizações aprenderam a importância de desenvolver competências em conjunto com seus colaboradores e hoje colhem frutos saudáveis. Entre os principais benefícios obtidos por essas organizações, pode-se destacar a mudança de hábitos e atitudes dos colaboradores, a melhoria da autoestima do seu corpo funcional, o aumento na produtividade, a diminuição de erros nos processos internos, o aumento da fidelidade de funcionários e clientes, o desenvolvimento de equipes mais sólidas e autogerenciáveis e a criação de uma cultura interna de investimentos em pessoas.

Desenvolver pessoas e gerar aprendizagem organizacional revela-se indispensável para as organizações crescerem e atingirem suas metas e objetivos, pois precisam de um corpo técnico capacitado e desenvolvido que deixe um legado prático do que aprendeu e seja capaz de dar vazão às estratégias institucionais. Segundo Silva (2016), a aprendizagem organizacional tem um papel decisivo, fazendo com que as organizações desenvolvam a capacidade de se modificarem, de se adaptarem e de oferecerem alternativas criativas para a solução dos problemas com que se defrontam. Uma organização que aprende é aquela em que as ações de desenvolvimento, criadas num ambiente interno



favorável, trazem expansão nas competências de seu corpo funcional, que, de fato, entrega e coloca em prática os novos conhecimentos e habilidades que adquiriram (Ribeiro, 2018).

Segundo Easterby-Smith & Araujo (2001), a aprendizagem emerge de interações no ambiente de trabalho e envolve práticas estabelecidas e socialização. O caminho que concebe a aprendizagem organizacional como um processo social concentra-se no significado que as pessoas atribuem às suas experiências de trabalho. Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro, & Morciano (2015) enfatizam que o trabalhador aprende em eventos estruturados e direcionados pelas organizações (aprendizagem formal) e também informalmente, ao longo de sua jornada de trabalho.

Importante salientar que a aprendizagem é sempre diferenciada por pessoa e quando se fala em educação para trabalhadores, ou seja, no cerne de seu ambiente profissional, precisa-se atentar para as premissas da andragogia em que os adultos só aprendem o que faz sentido para eles e aquilo que gera resultados concretos em seu dia a dia (Madruça, 2019). Alguns aprendem por imagens, outros pela fala do instrutor ou facilitador, outros por áudios gravados e vídeos etc. Os indivíduos aprendem de maneiras diferentes, em velocidades e métodos compatíveis com suas personalidades (Madruça, 2019). É fundamental que os gestores de pessoas de uma instituição estejam atentos às formas mais eficazes de promover a aprendizagem de acordo com os perfis de seu corpo funcional, de modo que o processo do real aprendizado e da absorção de novos conceitos, estímulos à criatividade e novas ideias, bem como o crescimento do conhecimento nas pessoas realmente aconteçam.

Segundo Senge (2013), entre os principais benefícios da aplicação da aprendizagem organizacional estão a retenção dos conhecimentos-chave para o negócio, o estímulo ao uso da criatividade na solução de problemas e a externalização do conhecimento tácito em conhecimento explícito, de forma que entrem no sistema de informações e no repositório de conhecimentos gerais da empresa. Além disso, elaborar trilhas estruturadas de desenvolvimento, utilizar de vários métodos e modalidades de ensino e elaborar conteúdos específicos de acordo com as áreas de atuação dos diferentes profissionais da empresa são aspectos fundamentais para que um programa de educação corporativa possa, de fato, funcionar.

Quando se fala em educação corporativa, fala-se da prática de gestão de pessoas que tem como objetivo reunir iniciativas com o objetivo de promover, manter e disseminar o processo de aprendizagem de forma estruturada e focada nas competências essenciais de cada função ocupada pelo quadro de trabalhadores de uma organização. Segundo Meister (1999), educação corporativa é um esforço minucioso das instituições que busca o contínuo desenvolvimento das pessoas, sejam funcionários, fornecedores, clientes e até a sociedade como um todo, a fim de gerar determinado valor que contribua para a produtividade, para o alcance de metas e para o crescimento saudável da organização. O objetivo principal de um programa de educação corporativa é promover o desenvolvimento dos colaboradores e fazer a empresa crescer, focando nas especificidades de cada

função ou área em que o funcionário atue, como também nas competências e conhecimentos que ele precisa ter para atuar, com excelência, em seu cargo ou função (Guimarães & Lins, 2018).

A educação corporativa é mais que treinamento de mão de obra ou desenvolvimento de habilidades: são ações que estimulam o desenvolvimento dos colaboradores aliadas às estratégias e objetivos macros da empresa. Isso incentiva os processos de inovação e a melhoria contínua da empresa, além de favorecer a continuidade do processo de aprendizagem organizacional. Investindo em educação corporativa, a organização reconhece o valor essencial das pessoas no cumprimento e na realização de suas metas e objetivos organizacionais e cria um estímulo contínuo e favorável à aprendizagem organizacional.

Segundo Eboli (2002), existem 7 (sete) princípios norteadores para o desenvolvimento do processo de educação corporativa numa empresa. São eles:

1. Competitividade: Educação como fator gerador de aptidões que tornem a empresa mais competitiva no mercado;
2. Perpetuidade: Educação como ferramenta de gestão do conhecimento, permitindo criar, manter, transformar e transmitir as crenças e os valores da organização;
3. Conectividade: Educação como formadora de rede que conecte as pessoas não apenas umas com as outras, mas também com o ambiente no qual elas estão inseridas;
4. Disponibilidade: Facilidade na disseminação do conhecimento, não dependendo de um lugar específico e nem hora estabelecida, mas sim de um processo contínuo;
5. Cidadania: Apoio ao desenvolvimento individual, coletivo, e social do homem;
6. Sustentabilidade: Exercer o aprendido, conhecendo e colaborando com os princípios de manutenção de recursos naturais e desenvolvimento sustentável;
7. Parceria: Enriquecer o processo de educação por meio de parcerias que sejam produtivas com as Universidades e empresas especializadas.

3 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para esta pesquisa foi o estudo de caso, com o intuito de verificar quais as principais ações e iniciativas realizadas pelo Centro de Formação durante a pandemia pelo surto do COVID-19, tendo em vista as limitações de atuação que ele trouxe, a fim de analisar como o Centro pôde se reinventar e continuar cumprindo a sua missão de capacitar os servidores e promover a aprendizagem organizacional, no âmbito do Poder Executivo Estadual de Pernambuco.

A pesquisa foi de natureza aplicada, pois, segundo Gil (2019), ela abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito da sociedade em que os pesquisadores vivem. Essa pesquisa concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições,



organizações, grupos ou atores sociais e está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções. O objetivo é exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e, segundo Freitas (2013), com dados usados para gerar descrições, conceitos e teorias, e não para comprovar, testar ou validar concepções preexistentes.

Neste artigo, objetivando identificar quais os impactos das iniciativas e novas práticas adotadas pelo CEFOSPE, a coleta de dados realiza-se por meio de entrevista não estruturada, a fim de permitir que o entrevistado possa falar livremente acerca das perguntas realizadas e possam ser questionados novos pontos relevantes ao objetivo do trabalho, que surjam a partir da fala do respondente. A entrevista foi realizada de maneira virtual, por meio da ferramenta *Google Meet*, com a diretora do CEFOSPE. Ela ocorreu no dia 14 de outubro de 2020, com duração média de 1 (uma) hora. Segundo Lakatos e Marconi (2020), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas, mediante conversação, obtenha informações a respeito de determinado assunto. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

O material coletado na entrevista foi acrescido a uma posterior análise de documentos e relatórios gerenciais, previamente solicitados e fornecidos por meio de correio eletrônico, junto à consulta ao site da instituição para informações complementares. Todo esse compêndio serviu para entender, com uma visão mais ampliada, quais os desafios encontrados pela equipe do Centro e como foi o processo de reinvenção para continuar capacitando os servidores. Os dados coletados nesse material foram utilizados para identificar as principais técnicas e formas de atuação escolhidas pela escola (como *lives*, cursos à distância, cursos ao vivo por plataformas virtuais etc.) e como essas foram recebidas pelo público-alvo de servidores atendidos pela referida Escola de Governo.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que possibilita ao pesquisador “considerar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real” e tem como objetivo aprofundar a descrição de determinada realidade. Para o autor, talvez o estudo de caso seja um dos mais relevantes métodos de pesquisa qualitativa. No entanto, o autor alerta que os resultados são válidos somente para o caso que se estuda. O referido autor defende que o grande valor do estudo de caso é fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas. Sendo assim, ambas as perspectivas balizaram a escolha desta pesquisa, bem como a abordagem e a condução dos aspectos deste estudo como um todo.

4 RESULTADOS

A partir desta pesquisa, espera-se contribuir com a existência de estudo científico voltado diretamente à aplicação prática do processo de aprendizagem organizacional no Governo do Estado de

Pernambuco, servindo como guia para a replicação nas demais escolas corporativas ou órgãos. A intenção é que os resultados obtidos possam responder como ocorreu o processo de aprendizagem durante a pandemia do COVID-19, como a aprendizagem continuou ocorrendo em meio ao isolamento social e quais foram as ferramentas aplicadas.

4.1 Escolas de Governo de Pernambuco

O Governo de Pernambuco, considerando a necessidade de ampliar a implementação de políticas públicas, mediante a valorização do servidor da administração direta e indireta do Poder Executivo Estadual, viabilizando ao aperfeiçoamento profissional com a implantação de programas de educação continuada, e por meio da criação de espaço que reúna condições que possibilitem uma expansão mais eficiente e eficaz do conhecimento, instituiu, por meio do Decreto nº 35.408, de 09 de agosto de 2010, o Programa de Educação Corporativa, no âmbito do Poder Executivo Estadual. Segundo o referido decreto, o Programa tem por finalidade coordenar a gestão do conhecimento de modo a proporcionar uma articulação coerente com as competências individuais e organizacionais de cada órgão e entidade do Poder Executivo Estadual, visando ao aprimoramento da gestão pública.

O funcionamento do Programa é materializado por meio das ações de desenvolvimento e capacitação realizadas pelas quatro Escolas Corporativas ou Escolas de Governo de Pernambuco, a saber:

1. CEFOSPE - Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Estado de Pernambuco (objeto de estudo da presente pesquisa);
2. ESAFAZ - Escola Fazendária de Pernambuco;
3. EPPE - Escola Penitenciária de Pernambuco;
4. ACIDES - Academia Integrada de Defesa Social.

As Escolas Corporativas ou de Governo são instituições 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.

No caso concreto da presente pesquisa, o foco será o CEFOSPE, instituição ligada à Secretaria de Administração do Estado de Pernambuco e cuja missão é fortalecer e desenvolver competências dos servidores dos diversos Órgãos e Entidades da Administração direta e indireta estadual, por meio de cursos de capacitação e aperfeiçoamento, visando à excelência na prestação dos serviços públicos em Pernambuco.



4.2 CEFOSPE

O CEFOSPE é a principal Escola do Governo de Pernambuco e coordena o Programa de Educação Corporativa no Estado, tendo a missão de fortalecer e desenvolver competências nos servidores, por meio da Educação Corporativa, visando à excelência na prestação dos serviços públicos em Pernambuco. O CEFOSPE adota ações que visam desenvolver, continuamente, os servidores e empregados públicos dos vários órgãos e entidades da administração direta e indireta do Poder Executivo de Pernambuco. Essas ações são promovidas dentro do próprio Centro e por meio das demais Escolas de Governo, a saber, a ESAFAZ - Escola Fazendária de Pernambuco, a EPPE - Escola Penitenciária de Pernambuco e a ACIDES - Academia Integrada de Defesa Social de Pernambuco, que recebem do CEFOSPE as principais diretrizes e orientações de atuação.

Conforme a explicação na metodologia, os autores realizaram uma entrevista não estruturada e analisaram os dados gerenciais fornecidos pela escola corporativa em investigação.

A análise de resultado desta pesquisa expõe que a missão do CEFOSPE que consiste em fortalecer e desenvolver competências dos servidores públicos por meio da Educação Corporativa, visando à excelência na prestação dos serviços públicos em Pernambuco.

A entrevistada, diretora da CEFOSPE, expôs que a escola, nos últimos 05 anos, teve seu planejamento geral reformulado e realizado anualmente, sempre no ano anterior ao da sua execução. No planejamento, todas as áreas são tratadas, por exemplo: setor de pessoal, tecnologia, orçamento, cursos, avaliações, validações, corpo docente, discente etc. Em 2019 foi registrada a validação e oferta de 140 cursos presenciais e 14 cursos à distância.

Toda a programação mensal da escola é balanceada de acordo com a necessidade das atividades mais demandadas no Governo do Estado, por exemplo: no primeiro trimestre do ano, os cursos de orçamento são mais requisitados em razão da abertura do plano orçamentário anual. No último trimestre do ano, porém, os cursos de prestação de contas são destacados.

A título de acompanhamento, a entrevistada afirma que as reuniões gerenciais, no período anterior à pandemia, eram semanais. Os cursos lançados eram monitorados para viabilizar as turmas, usando os meios de mídias sociais, rádios, mala direta de e-mails etc.

Destaca-se, ainda, que no CEFOSPE há duas unidades: uma unidade de coordenação pedagógica e outra unidade de educação à distância que são responsáveis pelo acompanhamento dos cursos, ajustes de conteúdo, exposição e monitoramento das avaliações entre outras atividades que dão suporte a todo esse processo didático e operacional.

Segundo Higgins (1995), inovar é criar produtos ou processar melhorias em produtos e/ou serviços existentes. Frente a esse conceito, desde 2017, o CEFOSPE passou a ser tratado como uma unidade inovadora ao implantar os cursos à distância. Naquele momento, o alcance do conhecimento

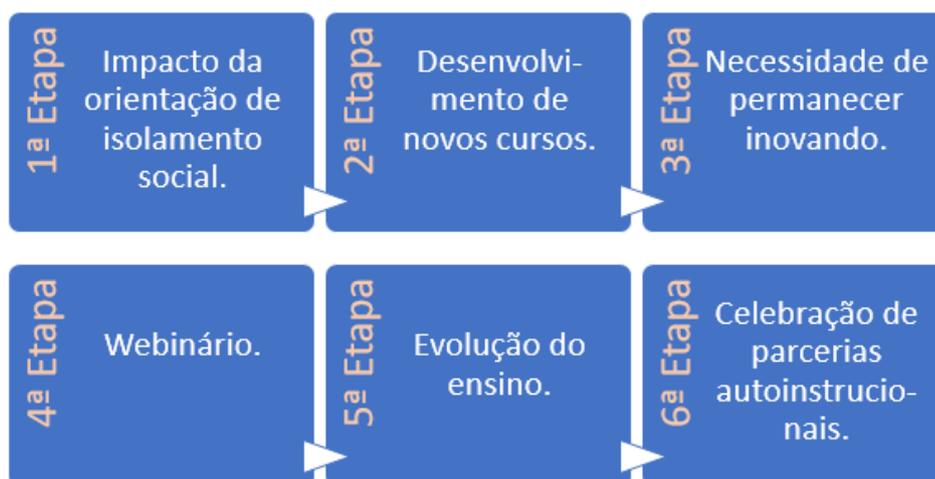
começou a chegar a números não vislumbrados. A entrevistada afirmou que a marca registrada passou a ser o público fiel, somada à interiorização da escola.

Como prática regular, os processos internos e cursos são submetidos a avaliações com atribuição de notas. Há etapas de revisão e *feedbacks* do processo de revisão. Reuniões semanais de acompanhamento no formato presencial com os servidores e mensais com os coordenadores de cursos agilizavam e integravam os processos.

Sendo assim, foi visando atender precisamente à missão da escola que, na ocorrência da pandemia, começou o grande desafio da instituição. Nessa linha, destaca-se que o processo de aprendizagem da escola durante a pandemia se deu em seis etapas, destacadas na figura 1.

FIGURA 1

O processo de aprendizagem do CEFOSPE



Fonte: Elaborados pelos autores (2020).

A primeira etapa foi marcada pelo impacto da orientação de isolamento social. De imediato, toda a rotina de acompanhamento semanal e mensal foi interrompida e o sistema de trabalho foi modificado. Os cursos de 2020 foram planejados em 2019 e iniciados, mas em 20 de março de 2020 a escola suspendeu suas atividades presenciais e todos os colaboradores passaram a cumprir o isolamento social.

No entanto, foi nessa fase que o impulso das mudanças começou, assim como o processo de transformação e inovação com a implantação e uso do Sistema de Gerenciamento dos Cursos (SGIC). O sistema trouxe o avanço dos processos, o mapeamento, a otimização e a segurança das informações. A entrevistada reafirma que foi “assustador” o avanço conquistado com o sistema, indo da era do papel, das fotografias impressas e das aberturas de pastas físicas para os processos digitais.



Nessa primeira etapa todos os processos passaram a ter formatos digitais, validações por senhas eletrônicas, certificados digitais, senhas de acesso, *uploads* de arquivos, atas de frequência importadas *on line* e, ao final, emissão de relatórios gerenciais, inclusive, para processos de pagamentos.

Nesta etapa há forte presença do processo ditado pela aprendizagem organizacional com o registro da aquisição de novos saberes e hábitos (Ribeiro, 2018). Por outro lado, conforme a literatura, o crescimento da organização se dá pela condição de possuir um corpo técnico e capacitado, no entanto, nesse momento, não era a realidade para o mundo digital.

A próxima etapa desse sistema em tempos de pandemia foi a customização para a ampliação dos números e tipos de relatórios que eram emitidos pela ferramenta. Esta etapa é ainda marcada com a decisão de impulsionar o modo EAD, ampliando o número de vagas totais de 500 vagas para 600, passando a ofertar 6 cursos mensalmente (com até 120 alunos por curso).

Nessa segunda etapa, destaca-se o desenvolvimento de novos cursos, uma vez que mesmo com o aumento de vagas, a demanda ainda estava alta. Dessa forma, a gestora do CEFOSPE relata que foram aprovados mais 07 novos cursos no formato EAD com tutoria.

Em razão da ampliação dos cursos e do formato EAD sob a demanda, foi visto que os conteúdos dos cursos presenciais precisavam de revisão. Sendo assim, inicia-se, nesta fase, o processo de revisão de todas as apostilas, apresentações dos professores e das avaliações. Ao término desse trabalho, foi registrada, com sucesso, a disponibilização de mais de 40 apostilas pela escola para acesso rápido e gratuito.

Na segunda etapa, verifica-se, após estudos dos referenciais, que há o fortalecimento da educação corporativa com a reunião de iniciativas que fortaleceram, criaram e expandiram o propósito da escola.

O terceiro momento do processo durante a pandemia foi a necessidade de permanecer inovando, desta vez focando na importância e necessidade de manter-se presente e ativo com os servidores estaduais. Como os eventos regulares foram cancelados, surgiu a ideia de realizar *lives* da escola na rede social Instagram[®]. Para tal, foi elaborado o processo de criação do formato dos eventos, com seus temas, convidados, mediadores e instrutores.

No primeiro momento, foram desenvolvidos temas ligados aos cursos da escola e em seguida foi identificada a demanda de cursos voltados ao tema da ansiedade relacionado ao evento pandêmico. Dentro do mês de abril de 2020, foram realizadas 7 *lives*, titulando o projeto como o “CEFOSPE em Casa”. O projeto se destacou por ser de simples aplicação, rápido, atingir público interno e externo e ter baixo custo.

Na entrevista, foi visto que o resultado, até outubro de 2020, foi a realização de, aproximadamente, 70 *lives*, alcançando uma média de 3.000 mil participantes, valor bem maior do que os eventos presenciais.

A quarta etapa do processo de adaptação do Cefospe aconteceu em agosto de 2020, com mais um processo de inovação, o *Webinário*. Segundo Mayorga, Bekerman e Palis (2014), o *webinário* é uma videoconferência com intuito educacional que permite interação da audiência. A escola passou a organizar 01 evento por mês nesse novo formato, retomando sua agenda de eventos que permite interação e atinge um maior número de pessoas.

Na terceira e quarta etapa do processo, as atividades desenvolvidas tiveram o foco e o propósito do desenvolvimento pessoal dos servidores e corpo técnico da escola. As *lives* e o *webinário* trazem trocas, aprendizados pessoais e audiência com o público, permitindo o momento propício às novas atitudes, soluções, ideias, conceitos e mudança dos hábitos e comportamentos, tornando as pessoas mais eficazes no que fazem (Chiavenato, 2014).

A quinta etapa é vista como a mais inovadora, uma vez que parece ter mais chance de ser perpetuada. Nessa etapa, a escola corporativa buscou levar o ensino em um formato não apenas remoto, mas ao vivo. Esse formato teve grande aceitação dos alunos, tendo sido adotado a partir de julho em mais de 100 turmas.

Nesta quinta etapa, para a implantação da plataforma Microsoft Teams®, foram necessários cursos de capacitação aos tutores, colaboradores e instrutores, divididos em três turmas. O grande diferencial foram as apresentações em *slides*, as apostilas atualizadas e as avaliações com mais de 20 questões ao término dos cursos.

Ainda na quinta etapa, o processo abarcou a demanda de mais de 30 pedidos de turmas fechadas por órgãos estaduais com conteúdo direcionado para capacitação do seu quadro efetivo com o uso das ferramentas aqui apresentadas.

Um dos principais gargalos dessa quinta etapa foi a capacitação dos alunos para usar a nova plataforma. A solução mais rápida e com baixo custo foi a elaboração de tutoriais, que podiam ser acessados após a confirmação da inscrição do aluno nos cursos.

Outro ponto de atenção durante essa etapa foi a realização das gravações de vídeos e devolutivas dos materiais dos cursos que estavam em desenvolvimento com os conteudistas.

Na quinta etapa, foi possível verificar, na sua forma mais prática, a união dos estudos literários propostos. A implantação da Plataforma *Teams*, as aulas ao vivo, os cursos de capacitação para nova ferramenta, os tutoriais como saída de baixo custo, o volume de turmas novas e cursos criados representam os conceitos trazidos do desenvolvimento de pessoas, aprendizagem organizacional e a educação corporativa presente na Escola que aqui se estuda.

No momento em que as atividades e novidades cresciam foi vista a necessidade de mapear os servidores colaboradores quanto às suas condições em casa: saúde, higiene, estado emocional, disponibilidade de conectividade e equipamentos tecnológicos.



Para minimizar as dificuldades, a CEFOSPE disponibilizou os *notebooks* e computadores possíveis das suas unidades para as residências dos servidores, no intuito de dar condições de trabalho.

A sexta e última etapa foi marcada pela celebração de parcerias autoinstrucionais de 05 cursos no formato EAD com a Secretaria de Trabalho Emprego e Renda do Estado de Pernambuco. A troca de instrutoria e suas competências favoreceram na oferta de 1 a 2 mil vagas por mês para o público em geral. Nesta fase, há o marco da escola corporativa que estende conhecimento ao cidadão em geral.

Por fim, atualmente, a CEFOSPE compreende e percebe que os cursos, antes ofertados apenas presencialmente, devem permanecer, durante o dia, nesse formato; mas, no turno da noite, deverão ocorrer no modo *on line*. A logística antes da pandemia nos cursos à noite, mesmo com muitos pedidos dos servidores, não era possível em razão de custos, segurança e espaços. O formato remoto é mais cômodo para o servidor e para o instrutor.

Com os estudos dos referenciais teóricos e análise das etapas e resultados conquistados pela Escola, foram verificadas as similaridades quanto ao desenvolvimento pessoal dos servidores e do corpo técnico, na sua formação básica, para que aprendam novas atitudes. A aprendizagem organizacional está em toda a cadeia relatada o que gerou a capacidade de se modificar, de se adaptar e de oferecer alternativas criativas para a solução dos problemas defrontados e, por fim, a educação corporativa do CEFOSPE ganhou com ações e estímulos do desenvolvimento dos colaboradores aliada às estratégias e objetivos macro da escola. Um ponto de diferença é a difícil condição do estudo em mensurar o percentual de desenvolvimento das pessoas e da aprendizagem organizacional frente ao que existia, pois não existiam estudos anteriores de capacidades e de competências individuais ou de *déficit* dos processos da escola.

O processo de aprendizagem organizacional ocorreu em etapas, os novos conhecimentos foram dinâmicos, variados e adquiridos de forma direta e indireta. Ficou comprovado que, durante a pandemia, ele continuou a ocorrer de modo profícuo. Por fim, as ferramentas utilizadas foram as mais diversas: desde redes sociais a *chats*, *Google Meet*, *Microsoft Teams*, parcerias autoinstrucionais, tutoriais, conteúdo requalificado, entre outros.

5 CONCLUSÃO

A realização de reuniões semanais, as trocas de *e-mails* e de mensagens diárias foram de grande importância para que a aprendizagem acontecesse, pois essas ações serviram como estratégia para a eficácia do trabalho remoto realizado pelo CEFOSPE. Compartilhar as ações e disseminar as discussões viabilizou a coordenação e o planejamento das ações descritas neste estudo.

Outro ponto relevante foi a continuidade da vida e da rotina dos servidores, exceto pelo isolamento social. No governo do Estado, as exigências de capacitação dos servidores permaneceram,

não houve interrupção. As qualificações ficaram mais exigentes e a cobrança pelas chefias nas suas unidades aumentou, essa postura elevou a necessidade de capacitação.

A diminuição da evasão foi um ponto registrado e que merece destaque. O resultado demonstra que os servidores nas atuais condições (sem precisar de deslocamento, autorização de chefia e horário rígido de sala de aula) permaneceram e finalizaram os cursos nos quais se inscreveram. Outro resultado relevante diz respeito aos cursos na modalidade EAD com tutoria, pois eles tiveram um aumento de aproveitamento de 50% para 70%, com registro em algumas turmas que chegaram aos 90%.

Ficou provado que o servidor consegue se dedicar mais no modo EAD, sendo a flexibilidade um fator que contribui e repercute no aumento do interesse e das capacitações. Dessa forma, o CEFOSPE manterá os formatos de cursos EAD ao vivo, EAD com tutoria (agendados) e os cursos autoinstrucionais lançados durante a pandemia, como integrantes permanentes de sua grade de capacitações.

A aprendizagem organizacional exigida em razão da pandemia demonstrou ter pontos fortes e fracos. Como pontos fortes, temos a transformação digital em poucas semanas, visto que as tecnologias já existiam, mas não eram usadas dessa forma. As reuniões se tornaram mais produtivas, os cursos mais didáticos, as palestras por meio das *lives* ofertaram a 3 (três) mil pessoas conhecimentos diversos, sem qualquer custo. A quantidade de opções e de ferramentas só facilitou a multiplicação do conhecimento.

A parte sensível diz respeito ao fato de que nem todos os cursos podem ser colocados no formato EAD. Há cursos que precisam de reuniões, atividades e dinâmicas que só o formato presencial permite, pois a interação é condição imprescindível para avaliação e progresso do aluno. Nesse sentido, o EAD não sobrepõe o presencial, tendo o formato híbrido como possibilidade para esses casos.

Espera-se que o processo de transformação digital que ocorreu na escola corporativa do CEFOSPE sirva de inspiração como uma boa prática para replicação em outras escolas corporativas de Governo, que possuam estruturas e desafios semelhantes. É bastante salutar observar que a escola, mesmo sendo uma instituição pública, conseguiu lidar com os obstáculos que lhe foram postos e os superou por meio de novas ideias e práticas vindas da cooperação de toda a equipe, demonstrando que o trabalho coletivo surtiu efeitos positivos na adesão às novas práticas narradas e na repercussão da atuação da escola, que passou a ser vista como uma instituição inovadora em meio à crise.

Ademais, a adoção de novas práticas e ações de capacitação citadas neste estudo mostram que a aprendizagem pode acontecer e continuar por meio de *lives*, cursos à distância (ao vivo ou gravados), *webinários* e congressos ou rodas de discussão à distância, possibilitando a vários servidores, de diferentes cidades e estados, estarem juntos, pensando novas propostas e soluções para o dia a dia de trabalho, contribuindo, assim, para a aquisição de conhecimento e para uma gestão pública mais efetiva e eficaz do nosso estado.

Outrossim, é importante mencionar que, segundo Spector e Davidsen (2006), ainda é difícil avaliar o progresso geral dos processos de aprendizagem no âmbito organizacional, tornando grande



parte das pesquisas limitadas à compreensão de sobre como se dá este processo e qual o seu real impacto para indivíduos, grupos e organizações. Como estudos futuros, sugere-se a continuação de pesquisas com escolas corporativas em torno de como promovem a aprendizagem organizacional, procurando-se compreender se as etapas apresentadas são capazes de se manterem pós-pandemia.

REFERÊNCIAS

- ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational Learning: From Experience to Knowledge. *Organization Science*, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, 2011.
- BRASIL (1998). Senado Federal. Emenda Constitucional nº 19 de 1998. Brasília.
- CASA CIVIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA (2020). "Medidas adotadas pelo Governo Federal no combate ao coronavírus". Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/medidas-adotadas-pelo-governo-federal-no-combate-ao-coronavirus-9-de-abril>. Acesso em: 27 de outubro de 2020.
- CEFOSPE (2011). Apresentação. Disponível em: <http://www.cefospe.pe.gov.br/web/cefospe/apresentacao>. Acesso em: 21/10/2020.
- CHIAVENATO, Idalberto (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ed. Barueri, SP: Manole.
- DECRETO Nº 35.408, DE 09 DE AGOSTO DE 2010. Institui o Programa de Educação Corporativa, no âmbito do Poder Executivo Estadual, e dá outras providências. Disponível em: http://www.cefospe.pe.gov.br/web/cefospe/legislacoes?p_p_id=110_INSTANCE_9uzU&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_110_INSTANCE_9uzU_struts_action=%2Fdocument_library_display%2Fview&_110_INSTANCE_9uzU_folderId=226056. Acesso em: 12 de novembro de 2020.
- Easterby-Smith, M., & Araujo, L. (2001). Aprendizagem organizacional: Oportunidades e debates atuais. In M. Easterby-Smith, J. Burgoyne, & L. Araujo (Orgs.), *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: Desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo, SP: Atlas.
- EBOLI, M (2002). O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente.
- GOVERNO DO ESTADO DE PERNAMBUCO. "Decretos por Data". 2020. Disponível em: <https://www.pecontracoronavirus.pe.gov.br/>. Acesso em: 27 de novembro de 2020.
- GUIMARÃES, Juliana. LAPENDA, Renata. (2018) *Apostila de Curso EAD Noções de Gestão de Pessoas no Serviço Público – CEFOSPE*. Recife.
- HIGGINS, M. (1995) *Innovate or evaporate – Test & improve your organizations I.Q. Its Innovation Quotient*. New York: New Management Publishing Company.
- MADRUGA, Roberto. (2019). *Treinamento e Desenvolvimento com foco em Educação Corporativa*. São Paulo: Saraiva Uni.

- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: A research review. *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1-17. doi:10.1111/ijtd.12044» Disponível em <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>
- MAYORGA, EP, Bekerman JG, Palis AG. (2014). Software de webinar: uma ferramenta para o desenvolvimento de palestras mais eficazes (online ou presencial). *Middle East Afr J Ophthalmol*.
- MEISTER, J. C. (1999). Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books.
- NONAKA, I.; RYOKO, T. (2003). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1).
- PECI, A. A. (2020). Resposta da Administração Pública Brasileira aos Desafios da Pandemia. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 4, p. 1-3, 2020.
- PERNAMBUCO. Pernambuco contra a COVID-19. 2020. Disponível em: <https://www.pecontracoronavirus.pe.gov.br/>. Acesso em: 05 de novembro de 2020.
- RANZINI, M. S.; BRYAN, N. A. P. (2017). Capacitação e Formação para o Setor Público e os Modelos de Escola de Governo no Brasil. *Revista do Serviço Público*, 68 (2).
- RIBEIRO, Antônio de Lima. (2018). Gestão do Treinamento de Pessoas. São Paulo: Saraiva Uni.
- SARQUIS, A. B.; MONKEN, S. F.; TONDOLO, V. A. G.; TONDOLO, R. R. P.; SPECTOR, J. M.; DAVIDSEN, P. I. How can organizational learning be modeled and measured? *Evaluation and Program Planning*, v. 29, n. 1, p. 63-69, 2006.
- ZACARIAS, G. M. (2016). Gestão da aprendizagem organizacional: um estudo no corpo de bombeiros militar de Santa Catarina. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 9 (5).
- SAKATE, Marcelo. (2020). Febre das lives: empresas deverão informar conteúdo previamente. *Mercados: Revista Exame*, São Paulo-SP. Disponível em: <https://exame.com/mercados/febre-das-lives-empresas-deverao-informar-conteudo-previamente/>. Acesso em: 14 de novembro de 2020.
- SENGE, Peter. (2013). A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller.
- SILVA, Mara Michela da. (2016). A Gestão do Conhecimento e a Aprendizagem Organizacional: contribuições para o processo de mudança e expansão em uma Instituição de Ensino Superior do Paraná. Mara Michela da Silva. Maringá-Pr: UNICESUMAR. 130 p. Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações Orientador: Profª. Drª. Siderly do Carmo Dahle de Almeida
- YIN, R. K. (2015). Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.