



ANÁLISE DE DESEMPENHO DOCENTE EM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO À DISTÂNCIA

TEACHER PERFORMANCE ANALYSIS IN ADISTANCE BUSSINESS SCHOOL

ÁREA TEMÁTICA: 4. ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO

Luís Felipe Bertucci Lima, Universidade Estadual de Maringá, Brasil, luisf.bertucci@gmail.com

Deisy Cristina Corrêa Igarashi, Universidade Estadual de Maringá, Brasil, dccigarashi@uem.br

Resumo

Os recursos internos de uma organização são fundamentais para o seu desempenho no mercado. A Visão Baseada em Recursos (VBR) considera que os recursos de uma organização são fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva. Como em Instituições de ensino superior (IES) os docentes têm função de destaque, pois atuam no processo de ensino e aprendizagem de modo ativo, e por isso eles são considerados recursos importantes para tais organizações. Deste modo, o objetivo deste artigo é desenvolver um modelo preliminar que possibilite analisar o desempenho de docentes que atuam no ensino na modalidade a distância (EaD). Esta pesquisa qualitativa utiliza-se para a coleta de dados de entrevistas com coordenadores de curso e com docentes IES com ensino na modalidade EaD. A partir da operacionalização do modelo como resultados preliminares identificou-se que o modelo possibilitou delinear desempenhos docentes. Em relação aos itens que compõem o modelo observou-se que a 'capacitação pedagógica' apresentou melhores resultados, com nível de desempenho classificados como acima de mercado. Enquanto os itens: 'prática docente' e 'qualificação acadêmica' apresentaram desempenhos em nível de mercado. A pesquisa possibilitou aos participantes observar os perfis de desempenho de docentes nos itens que compõem o modelo. Deste modo o modelo preliminar proposto oferece aos participantes parâmetros em relação ao mercado de atuação.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos; Curso de Administração; Desempenho Docente.

Abstract

The internal resources of an organization are fundamental to its performance in the market. The Resource-Based View (VBR) considers that an organization's resources are critical to achieving competitive advantage. As in Universitys professors have a prominent role, as they actively work in the teaching and learning process, and for this reason they are considered important resources for such organizations. Thus, the aim of this article is to develop a preliminary model that makes it possible to analyze the professors performance who work in the distance education (EaD). This qualitative research is used to collect data from interviews with course coordinators and professors from IES teaching in the distance education mode. From the operationalization of the model as preliminary results, it was identified that the model made it possible to outline teaching performances. Regarding the items that make up the model, it was observed that the 'pedagogical training' showed better results, with a performance level classified as above market. While the items: 'teaching practice' and 'academic qualification' presented performances at the market level. The research allowed participants to observe the professor performance profiles in the items that make up the model. Thus, the proposed preliminary model offers participants parameters in relation to the market in which they operate.

Key words: Resource-Based View; Bussiness School; Teaching Performance.

1. INTRODUÇÃO

As organizações enfrentam um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, volátil e em constante mudança que exige progressivamente o desenvolvimento das capacidades organizacionais. Assim, a melhora do desempenho competitivo organizacional determina-se como uma necessidade à sobrevivência e atuação das organizações. Dentro deste cenário, os profissionais que compõem o capital humano das organizações, em especial aqueles que desempenham e são classificados como profissionais do conhecimento, são imprescindíveis (Davenport, 2006).

As Instituições de Ensino Superior (IES) estão em um segmento econômico em expansão, caracterizado como um ambiente competitivo acirrado. Considerando que o número de matrículas de graduação subiu de 6.379.299 em 2010 para 8.286.663 em 2017 (Inep, 2019), mostra um aumento expressivo e como o mercado continua em progresso. Em consonância ao crescimento de matrículas, está o aumento do número de instituições de educação superior, subindo 3,6% de 2015 a 2017, alcançando o montante de 2.448 instituições (Inep, 2019). Diante desse cenário, o desenvolvimento de estratégias e a busca pelo aprimoramento do desempenho organizacional para postular uma vantagem competitiva, frente às novas necessidades do mercado, evidenciam-se como condições necessárias de gestão.

Partindo da Visão Baseada em Recursos (VBR), o desenvolvimento de capacidades estratégicas associa-se à vantagem competitiva. Considerando as condições internas das organizações como dirigentes para um desempenho superior, os recursos tangíveis e intangíveis, considerando a heterogeneidade das empresas, impactam na atuação organizacional e criam vantagem competitiva em determinadas empresas (Barney, 1991).

Segundo a VBR, os funcionários são considerados um ativo estratégico na construção e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável (Long & Smith, 2004). A competência do corpo docente de uma instituição pode ser entendida como central no conjunto de atividades desempenhadas pela cadeia de valor, de forma a possibilitar uma fonte de vantagem competitiva ao criar um diferencial de difícil imitabilidade (Nassif & Hanashiro, 2008). Ressalta-se que organizações não competem apenas por consumidores, mas também por recursos (Lynch & Baines, 2004).

Diante disso, essa discussão busca responder a seguinte pergunta: **quais elementos podem ser considerados ao analisar o desempenho de docentes que atuam no ensino a distância?** Dentro deste contexto, o objetivo desta pesquisa é **desenvolver um modelo preliminar que possibilite analisar o o desempenho de docentes que atuam no ensino a distância**. A análise do desempenho docente já foi utilizada, por exemplo, nos estudos de Lima e Faria (2011) e Oliveira e Cruz (2018). Especificamente nesta pesquisa, a atenção é direcionada a docentes de cursos de bacharelado em Administração ministrado em EaD.

Historicamente no Brasil, a experiência em ensino a distância data do século XIX, inclusive com nomenclaturas variadas como: ensino por correspondência, teleducação, *e-learning*, aprendizagem a distância, aprendizagem por computador, aprendizagem flexível, estudo aberto, educação não tradicional, estudo externo, extensão, estudo por contrato, estudo experimental, ou ainda Universidades abertas (virtuais) (Perry & Rumble, 1987, Peters, 2003,

Formiga, 2009). Além disso, inúmeras instituições escolares públicas e privadas com a portaria nº 343, de 17 de março de 2020 (Brasil, 2020a) e a Medida Provisória nº 934, de 1º de abril de 2020 (Brasil, 2020b), substituíram as aulas presenciais por aulas em meios digitais, nos diversos níveis de ensino (fundamental I, fundamental II, médio e superior), devido às demandas sanitárias de isolamento social causado pela COVID-19 no ano letivo de 2020.

Neste sentido, Castaman & Rodrigues (2020) alertam quanto à perda na qualidade de ensino a distância devido a ações docentes, pelo fato de a prática pedagógica na maioria dos casos ter enfoque presencial, e por isso não houve estímulo ao longo do tempo na inserção de professores na atuação digital, visando o domínio de técnicas, tecnologias, metodologias e estratégias de ensino que promovam maior autonomia e autodeterminação do estudante em relação aos estudos na modalidade EaD.

Assim, uma pesquisa nestes moldes possibilita observar variações e monitorar aspectos em relação à qualidade de ensino no que depende da interação de docentes de curso de EaD.

2. VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A busca por explicações de por que há organizações que superam outras em um ambiente competitivo vem apresentando visibilidade na literatura sobre questões estratégicas. Nesta ótica uma abordagem especificamente centrada em eficiência é concebida pela Visão Baseada em Recursos. Ao analisar as organizações em termos de recursos, é possível fornecer uma base que aborda questões fundamentais na formulação estratégica para empresas diversificadas (Wernerfelt, 1984). Foss (1998) evidencia que a abordagem baseada em recursos gradativamente tem predominado nas pesquisas sobre estratégia e conteúdo. A utilização da VBR é recorrente em contextos organizacionais frente a diversas outras teorias, sobretudo para compreensão de recursos combinados (Lima, Serra, Soares & Lima, 2020).

Os recursos estratégicos são distribuídos de maneira heterogênea entre as organizações. A VBR identifica ações estratégicas das firmas e características de recursos que possibilitam fornecer vantagem competitiva sustentável. Os recursos das organizações incluem: ativos, processos organizacionais, atributos, conhecimentos, entre outros, que são administrados pela organização e proporcionam implantação de ações que melhorem o desempenho.

Além disso, a VBR adota duas premissas: a) heterogeneidade dos recursos, e b) imperfeita mobilidade de recursos (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Barney (1991) também considera quatro requisitos complementares, a fim de que os recursos gerem vantagem competitiva sustentável, a saber: valor, raridade, não imitável, e não substituível (Barney, 1991). Ainda Wright & Snell (1991) e Wright, McMahan & McWilliams (1994) enfocam os recursos humanos como forma de gestão estratégica, sendo que Wright e Snell (1991) inicialmente consideram dois aspectos para os recursos humanos: (a) sistema social - são responsáveis pelos esforços e motivações das pessoas que compõem a organização, e (b) estrutura social do comportamento - responsável por transformar o rendimento (Wright & Snell, 1991), mais tarde esta percepção se desdobra em um terceiro elemento, conforme quadro 1:

Recursos humanos	Conjunto do capital humano	Conhecimento; Habilidade; Competências
	Comportamento	Contratos psicológicos, comportamento relacionado ao cargo;

	humano	comportamento discricionário; comportamento organizacional; comportamento de cidadania
	Práticas de recursos humanos	Seleção de funcionários; Treinamento; Recompensa; Avaliação; <i>Design</i> do trabalho; Participação; Reconhecimento; Comunicação.

Quadro 1 - Componentes e elementos capital humano

Fonte: Adaptado de Wright, McMahan & McWilliams (1994) e Wright, Dunford & Snell (2001).

No quadro 1, Wright, Dunford & Snell (2001) consideram três condições ao estudar os componentes de capital humano: (a) valores das habilidades e dos comportamentos – alcançados se trabalhados simultaneamente, (b) dificuldade em possuir habilidade e comportamentos valiosos – sem que haja práticas de gestão de tais recursos, e (c) *path dependency* – com essa característica dificilmente um recurso será imitado. Neste sentido, Pavão, Sehnem & Hoffmann (2011) fazem menção ao VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization), o qual avalia a heterogeneidade de recursos das empresas e a sustentabilidade da vantagem competitiva. A abordagem que ganha destaque à medida que se reconhece a importância da análise da vantagem competitiva baseada no desempenho, considerando a eficiência e a eficácia.

Assim, a VBR, diante da busca por vantagem competitiva sustentável, com vistas ao desempenho e aos resultados superiores à concorrência, identifica como recursos organizacionais se combinam com competências e habilidades para construção de tal vantagem (Fahy, 2000). Entretanto nem todos os recursos organizacionais se caracterizam como estratégicos, esta condição é atingida quando a organização e seus gestores viabilizam recursos com arranjos alinhados às competências e às capacidades desenvolvidas em ativos específicos (Barney, 1991). Para tanto, as organizações precisam ordenar seus recursos estratégicos com seus objetivos (Lynch & Baines, 2004). Seguindo essa concepção, o elemento humano que compõe as organizações pode ser considerado como ativo estratégico na construção e manutenção de vantagem competitiva sustentável às organizações (Long & Smith, 2004).

Barney (1991) categoriza três formas de recursos, sendo: capital físico, capital humano, e capital organizacional. Especificamente sob a ótica de capital humano, o qual se compreende constituído de pessoas, inclusive por: experiências, práticas e julgamentos, sendo um dos principais recursos promovedores de vantagem competitiva (Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001). Ademais, Pavão, Sehnem & Hoffmann (2011) complementam que a proporção de vantagem competitiva sustentável promovida por recursos humanos, reside justamente na experiência e expertise fornecidas pelas pessoas e também corrobora a inferência. Esta forma de recurso pode responder em grande parte das fontes de vantagem competitiva. Assim, evidencia-se como recursos humanos representam diferenciais competitivos e se estendem à sustentabilidade de vantagem competitiva, de modo a não ser visto, apenas, como um custo às organizações (Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001).

Neste sentido, “o conhecimento da organização e a capacidade de criar conhecimentos exclusivos, devem ser o foco das organizações no desenvolvimento de suas estratégias.” (Lima, Serra, Soares & Lima, 2020, p. 75). Mesmo a VBR sendo originalmente aplicada em contextos de maximização de lucro, o qual não é o único objetivo de uma instituição de ensino. Todavia Lynch & Baines (2004) consideram ser viável utilizá-la dentro do contexto de

Instituições de Ensino Superior. Percepção que é reforçada pela importância do capital humano para o desenvolvimento e aplicação de serviços mais inovadores e eficientes (Prajogo & Oke, 2016).

Dada à influência da gestão do capital humano na criação e captura de valor da organização, pode-se considerar que as práticas vinculadas a este recurso se configuram como ações de gestão para gerar e sustentar vantagem competitiva (Delery & Roumpi, 2017). Para tanto, Delery & Roumpi (2017) propuseram um modelo conceitual da relação de práticas de trabalho de alto desempenho que promovem e desenvolvem os componentes do capital humano. O modelo dos autores, figura 1, foi adaptado, considerando as especificidades que estariam alinhadas a esta pesquisa.

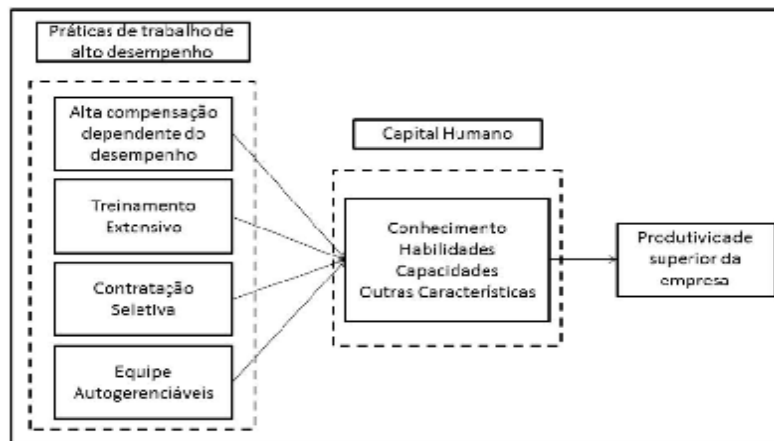


Figura 1 - Relações entre as práticas de trabalho de alto desempenho com o capital humano e a produtividade

Fonte: Adaptado de Delery & Roumpi (2017).

A figura 1 evidencia que práticas de trabalho de alto desempenho intensificam ou aprimoram o capital humano da empresa melhorando a produtividade, o que reflete também na criação de valor. Salienta-se que adaptar o modelo de Delery & Roumpi (2017) ao contexto desta pesquisa está alinhado ao entendimento dos autores de que não há um consenso sobre quais práticas de gestão deveria, ou não, ser incluídas como práticas de trabalho de alto desempenho em uma organização, sendo o mais importante considerar práticas que no contexto em questão tenham alinhamento com organização para gerar tal benefício.

Collins & Smith (2006) afirmam que uma gestão estratégica do capital humano de uma organização tem potencial para levar a vantagem competitiva ao desenvolver recursos valiosos. Assim, fomentar o valor potencial das práticas de gestão do capital humano contribui positivamente para o acesso coletivo dos funcionários ao conhecimento e melhores técnicas internas de atuação, promove condições de troca e apoiam o desempenho organizacional como um todo (Kehoe & Collins, 2017).

Uma gestão estratégica do recurso do capital humano favorece a formação de equipes de alta qualidade (Collins & Clark, 2003) e está diretamente associada ao desempenho da empresa (Huselid, Jackson & Schuler, 1997), o que contribui para a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Para Kehoe & Collins (2017), gerir estrategicamente as pessoas cria um clima

interno que incentiva os funcionários a construir e desenvolver uma força de trabalho que ofereça níveis mais altos de eficiência operacional, inovação e capital intelectual.

Embora o capital humano e a força de trabalho proveniente dele possam ser considerados como fundamentais para qualquer organização moderna (Baldi & Trigeorgis, 2020), para prestadores de serviços, isso ganha ainda mais destaque, devido às características das operações de serviço serem fundamentadas neste recurso organizacional, visto que é influenciado diretamente pelo conhecimento e sua aplicação (Gonzalez, Martins & Toledo, 2014). Desse modo, faz necessário compreender como a VBR é aplicada no setor de serviços.

3. MÉTODO DE PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada a partir de dados primários obtidos por meio de entrevista com o objetivo de analisar o desempenho docente em cursos de administração na modalidade EaD. Os docentes participantes desta pesquisa atuam em uma Instituição de Ensino Superior privada no Estado do Paraná que ofertam curso em Administração na modalidade EaD. Este estudo possui caráter preliminar, de modo que 3 coordenadores e 3 docentes interagiram com os pesquisadores durante a obtenção de dados, tanto para a construção do modelo (coordenadores), quanto para alimentar os dados referentes ao processo de análise do desempenho docente.

Outro ponto é o caráter qualitativo da pesquisa. Em uma pesquisa qualitativa, a estratégia de investigação pauta-se em distintas exposições de conhecimento e análise de dados, de forma a buscar o envolvimento dos participantes na coleta de dados, e de estabelecer harmonia e credibilidade com os envolvidos no estudo (Creswell, 2007).

Quanto às características da pesquisa está teve corte seccional, isto é, segundo Vieira (2004) este tipo de corte que está interessado no momento atual, e é exatamente no momento em que os dados são coletados. Vieira (2004) ainda discorre sobre a necessidade de explicitar o nível e a unidade de análise. Aqui o nível de análise é individual, pois são entrevistados docentes que integram mais de uma instituição que oferta cursos na modalidade EaD.

Para Minayo (2009) a realização de entrevista semiestruturada oferece um amplo campo de interrogativas que surgem conforme as respostas dos entrevistados, por possibilitar o entrevistado discorrer sobre o tema, sem se prender ao questionamento realizado. Os entrevistados foram convidados a participar e a escolha dos entrevistados ocorreu em função da acessibilidade, aproveitando a rede de relacionado dos pesquisadores. Entretanto não se conhecia nenhum dos entrevistados previamente. O objetivo foi comparar as diversas experiências dos entrevistados. Para a estruturação do modelo foi considerada as informações oriundas das 3 entrevistas realizadas com os coordenadores de cursos de Administração na modalidade EaD, e para alimentar o modelo foi utilizado as informações oriundas das 3 entrevistas realizadas com docentes de cursos de Administração, também na modalidade EaD.

Após a realização das entrevistas cada uma foi analisada e foi utilizada a partir de análise de conteúdo, a qual segundo Bardin (1979) pode ser aplicada a toda forma de comunicação e permite inferências objetivando a interpretação. Como se utilizou para essa pesquisa a

entrevista semiestruturada, a análise de conteúdo contribui para as interpretações de dados frente às categorizações construídas a partir da teoria.

Cooper e Schinder (2003, p. 346) explicam que a análise de conteúdo “mede o conteúdo semântico ou aspecto o quê da mensagem”, se configura como uma técnica objetiva, a qual visa quantificar o conteúdo da comunicação. A análise de conteúdo é um processo sistemático que inicia com a escolha de um esquema de unificação, de modo que as unidades podem ser sintáticas, referências, proposicionais ou temáticas. No caso desta pesquisa adota-se a unidade sintática, pois elas “são ilustradas por palavras, que são as unidades menores e mais confiáveis” (Cooper & Schinder, 2003, p. 346).

Outros aspectos importantes da análise de conteúdo incluem instruções de registros e codificações, redução de dados e inferências sobre o contexto (Cooper & Schinder, 2003). Conforme Bardin (1979) existem fases que se seguem ao se aplicar análise de conteúdo, a saber:

- a. Pré-análise - fase de organização, nela são definidos documentos, objetivos e indicadores que possam contribuir para a análise. Nesta pesquisa a pré-análise consiste na definição dos questionamentos realizados durante as entrevistas aos coordenadores, os quais foram apoiados por elementos oriundos da revisão teórica e da abordagem metodológica.
- b. Exploração do material - dados brutos são tratados para serem significativos ou momento de executar as decisões. Nesta etapa são feitas três escolhas: o recorte ou escolha de unidades, neste caso em específico os coordenadores que aceitaram participar das entrevistas, a enumeração ou regra de contagem e agregação ou escolha de categoria, referiu-se a etapa em que as entrevistas com coordenadores foram tabulados e pontos em comum foram analisados e destacados como aspecto a ser considerado no modelo. E, por fim, a análise por categorização para sintetizar as possíveis falas recorrentes dos entrevistados relacionadas às variáveis da teoria referiu-se a etapa final da construção do modelo, visando hierarquizar as percepções dos coordenadores e construção dos indicadores a ser alimentados.
- c. Tratamento de resultados - Inferências (ou análise dedutiva) que geram a interpretação. É um momento de reflexão/intuição, busca-se sentido naquilo que os dados revelam, esta etapa é representada pelas entrevistas realizadas com os docentes, e a alimentação de seus desempenhos ao modelo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. CONTEXTO DO ENSINO SUPERIOR À DISTÂNCIA

A educação é primordial para que as pessoas consigam desenvolver as suas competências e capacidades (Neumayer, 2012), de modo que as IES devem suprir demandas atuais da sociedade, enquanto fonte de desenvolvimento pessoal (Dantas, 2014). A modalidade de ensino EaD contribui para a disseminação de cursos de ensino superior, sendo uma ferramenta promotora da democratização do ensino, ao ampliar as possibilidades de acesso ao ensino em regiões distantes de centros urbanos (Retamal, Behar & Maçada, 2009).

Não só os gestores, mas também os docentes e demais agentes envolvidos na educação precisam se questionar sobre as condições em que estão oferecendo o ensino, de modo a identificar se este está atendendo as necessidades dos alunos e da sociedade (Kober, 2015). Considerando a centralidade do professor no processo de ensino e aprendizagem, a competência desse agente é concebida como prerrogativa básica para a qualidade da formação ofertada em cursos na EaD (Alonso, 2010).

A VBR tem sido estudada como um enfoque de proporção de vantagem competitiva para as organizações (Hitt, Bierman, Shimizu & Kochhar, 2001; Pereira & Forte, 2008). Assim, as instituições que desenvolvem a modalidade EaD precisam procurar o equilíbrio entre os recursos internos disponíveis e a sua otimização, de modo a alcançar vantagem competitiva. Ressalta-se que o conceito de vantagem competitiva não se remete apenas ao contexto mercadológico, mas também como uma forma de otimizar os recursos disponíveis, que não costumam ser abundantes na educação, em especial na pública (Retamal, 2009).

Neste novo cenário de aumento na oferta por cursos de graduação, as IES se encontram em um ambiente altamente competitivo por alunos, funcionários e financiamento, no qual o advento de vantagens competitivas apresenta novo panorama (Bobe & Kober, 2015). Deste modo, as vantagens competitivas podem ser encaradas de duas formas: tanto na melhor oferta do serviço de ensino aos alunos, como na obtenção de melhores resultados em relação às IES concorrentes no mercado.

Uma gestão eficiente de elementos ligados à pesquisa, ensino e *networking* são fundamentais para resultados de IES (Bobe & Kober, 2015). É importante entender os recursos internos de uma organização sob a perspectiva de sua influência, de maneira que a importância e utilização atribuída a cada recurso interno pode variar de acordo com a dinamicidade das influências externas, o que também ocorre dentro do cenário das IES (Pereira & Forte, 2008).

Nesse sentido, o desempenho docente tem papel de destaque e na educação a distância isso não é diferente. As competências docentes possuem uma série de compreensões a serem consideradas, mas, de forma geral, remetem à uma capacidade de ação eficaz apoiada em conhecimentos, habilidade e atitudes que favoreçam a propagação do ensino e pesquisa na educação (Kühl, Maçaneiro, Cunha & Cunha, 2013). Os autores ainda destacam algumas competências fundamentais que direcionam o desempenho docente em cursos à distância, sendo competências: didáticas, do conhecimento, experiência prática, relacionamento e postura.

Essas competências não devem ser consideradas isoladas de outros fatores, como infraestrutura e outros recursos disponíveis (Santo & Santos, 2010), mas são fundamentais para a eficácia do desempenho docente. Assim, a compreensão do desempenho docente no ensino superior à distância é necessária, visto sua responsabilidade no processo educacional.

A atuação docente não pode se limitar em um exercício técnico, mas deve remeter à uma ação estratégica (Cruz, 2007), de maneira a articular os conhecimentos de domínio do docente como um difusor no processo de ensino e aprendizagem, alcançando os discentes. Na educação a distância esta atuação também se faz necessária, para aproximar o estudante da atuação docente. Considerando este contexto da educação superior a distância, a preocupação

com o desempenho docente em cursos ofertados a distância coloca-se como um desafio na atuação e no domínio das competências desses profissionais, sobretudo frente às diversas exigências por qualidade no processo de ensino e aprendizagem. Neste sentido, a aplicação de um modelo de apoio a decisão pode ser uma ferramenta proveitosa para a compreensão do desempenho docente, oportunizando maneiras de fomentar o desenvolvimento profissional e também otimizar melhoras efetivas frente às responsabilidades como profissionais do ensino.

4.2 MODELO PRELIMINAR DE DESEMPENHO DOCENTE

A partir da análise das entrevistas com os coordenadores foram identificados os grupos de análise e os subgrupos, de modo a estruturar a Figura 2. Cabe reforçar que este modelo ainda tem caráter preliminar, visto que as entrevistas precisam abranger mais docentes considerado, para que a amostra ganhe relevância e consistência dos dados.

A figura 2 foi construída a partir da análise das entrevistas com coordenadores, e foi alimentada por meio da entrevista realizada com três docentes, sendo que as respostas estão apresentadas nas linhas de perfil de desempenho (vermelha, azul e roxa) alocadas nos indicadores apresentados na base da Figura 2. Conforme esse arranjo é possível visualizar a caracterização dos desempenhos dos docentes que participaram da pesquisa.

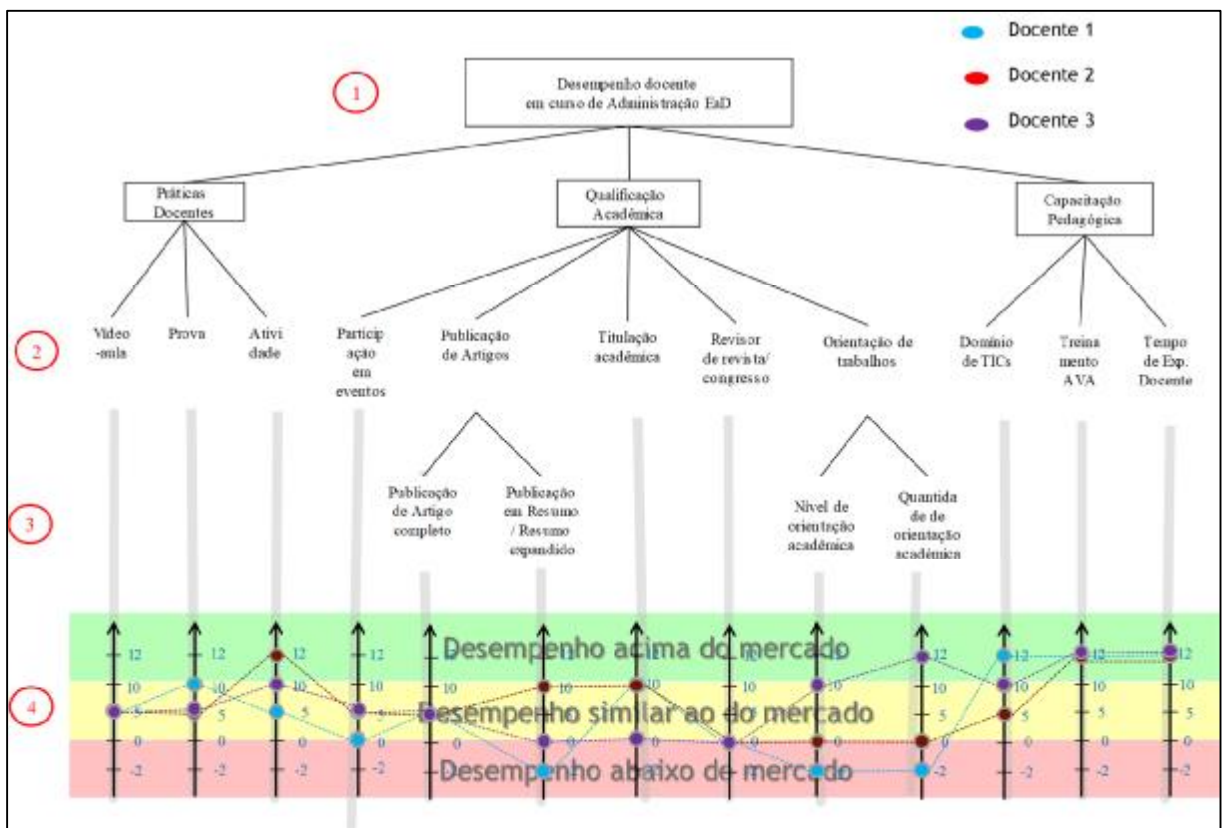


Figura 2 - Desempenho do corpo docente
Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Conforme apresentado na figura 2, na faixa superior, identificada com o numeral 1, há a indicação da descrição do objeto de estudo (“Desempenho docente em um curso de administração em EaD”), indicando o contexto e a motivação da construção do modelo. Na faixa abaixo, apontada com o número 2, estão representados os aspectos considerados essenciais pelos coordenadores de curso a fim de compreender o desempenho docente, sendo: “práticas docentes”, “qualificação acadêmica” e “capacitação pedagógica”. Na sequência, faixa 3, estão os desdobramentos explicativos dos aspectos considerados essenciais para se compreender o desempenho docente. E, por fim, na faixa identificada com o numeral 4, estão os indicadores de desempenho estruturados a partir das entrevistas com coordenadores e alimentados por meio de entrevistas com docentes.

Compreendendo as informações que alimentam o modelo, no agrupamento “práticas docentes”, nota-se que o aspecto de tempo de planejamento e preparação de “atividades” foi o que obteve melhores resultados, ficando com uma média condizente ao nível bom. Enquanto que o preparo de “vídeos aulas” e “provas” apresentaram desempenho inferior. Isto pode ocorrer devido à uma maior reciclabilidade de vídeos aulas, ou seja, poucas alterações precisam ser realizadas com relação a conteúdos desenvolvidos anteriormente. Enquanto que nas atividades, pode ser que os docentes procurem maiores inovações e conteúdos mais atualizados. De qualquer modo, como nenhum resultado apresentou desempenho benchmarking (quando as respostas são superiores a média de mercado), é importante acompanhar esses fatores e estimular os docentes a procurar maiores inovações e apoio durante as vídeos aulas.

No agrupamento de “qualificação acadêmica” foi importante para identificar aspectos relacionados ao conhecimento do docente na sua área de atuação. O fator de participação em eventos ficou no nível de mercado; assim como o aspecto de publicação de “artigos completos”, que tem um melhor desempenho que a publicação de “resumo e resumos expandidos”, o que é positivo e denota que os docentes estão mais empenhados em publicações com maiores níveis de impacto acadêmico. O aspecto de “titulação acadêmica” alcançou nível bom. E o aspecto de “revisor de periódicos e congressos” não apresentou resultados elevados, de modo que uma possibilidade seria incorporar e incentivar os docentes a participarem nestas funções dentro de eventos internos da própria organização.

Os melhores resultados obtidos estão relacionados ao agrupamento “Capacitação Pedagógica”; dois, “Treinamento AVA” e “Tempo de Experiência Docente”, dos três critérios utilizados ficaram acima do nível de mercado. O terceiro critério, “Domínio das TICs” obtém nível de mercado. Deste modo, a IES se beneficiária caso oferecesse outros modos para que os seus docentes tenham um maior domínio dos TICs, o que pode ser feito através da diversificação dos tipos de treinamentos, que podem favorecer um recurso enquanto outro não é amplamente atendido. Também é importante envolver os docentes no papel decisório, ou seja, ouvir o feedback deles. Os docentes podem ter dificuldade com algum recurso utilizado e talvez isto não esteja sendo completamente atendido, como eles são os que efetivamente utilizam os recursos, é importante aproveitar da experiência deles. Deste modo, os docentes precisam de um papel ativo neste processo, de informar e realizar feedbacks, além de buscar um aprimoramento nas tecnologias que apresentam maiores dificuldades, como em cursos ou tutoriais online. Por fim, uma possível limitação tecnológica interna ou até mesmo externa a

IES, como, por exemplo, algum recurso utilizado que não seja o ideal, mesmo sendo a melhor opção existente no mercado.

É importante destacar que cada indivíduo tem uma habilidade e facilidade com determinado quesito, sendo impossível que todos sejam excepcionais em todos os quesitos existentes. Deste modo, a diversificação de habilidades é importante e ajuda a compor um quadro de funcionário mais apropriado ao ensino. Por exemplo, enquanto um docente pode ter uma maior experiência como pesquisador, outro pode ter uma maior capacidade pedagógica, deste modo, os alunos podem aproveitar e se beneficiar dos conhecimentos de ambos e utilizar disto para uma formação mais completa. Também é importante ressaltar que haja uma cautela para não se sobrecarregar o docente, oferecendo e exigindo muitos cursos de formação, pesquisas, participações em congressos, entre outros fatores. Pois, isto pode ocasionar em resultados negativos em vez de positivos. Dentro deste contexto, os resultados indicam que os docentes possuem um bom desempenho frente aos critérios considerados, visto os resultados apresentados e pela indicação que um resultado mais abaixo em determinado quesito por um docente é suprido por uma nota mais alto de outro docente, sendo que este papel se inverte em outro quesito.

Ressalta-se que não se deve considerar apenas o desempenho do corpo docente de um curso de ensino superior, mas também outros fatores como as instalações físicas e a equipe administrativa também são necessárias para se identificar o desempenho como um todo (Santo & Santos, 2010). Ainda assim, o professor, como agente ativo do processo educativo, detém influência direta no desenvolvimento pedagógico (Cruz, 2007) e, enquanto um recurso humano organizacional dotado de capital intelectual, uma fonte de ação competitiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O propósito deste estudo foi analisar o desempenho docente em cursos de administração na modalidade a distância a partir da construção de um modelo preliminar. A partir dos itens identificados por meio das entrevistas com coordenadores de curso, possibilitou-se visualizar alguns critérios de performance dos docentes, considerados como relevantes para o desempenho destes profissionais de ensino. Entrevistas realizadas com coordenadores permitiram construir a base de análise preliminar no contexto considerado.

Como contribuições práticas o modelo preliminar apresentou potencial de ser utilizado para analisar o desempenho docente em IES com EaD, propondo estratégias para manutenção e melhora desse fator. Os resultados apontam que o aspecto de “capacitação pedagógica” alcançou melhores desempenhos, com nível considerado acima de mercado pelo modelo proposto, enquanto os aspectos de práticas docentes e qualificação acadêmica obtiverem nível de mercado.

Assim como ressaltado em outros trabalhos que se utilizam de modelos de análise de desempenho, o modelo preliminar desenvolvido para esta pesquisa não deve ser replicado integralmente, como outras IES ou cursos. Para tal, antes de sua aplicação ele deve ser adaptado para que contemple os aspectos intrínsecos e ambientais presentes neste novo contexto de aplicação. Também é importante destacar a dificuldade e subjetividade inerentes no processo de análise de desempenho docente (Santo & Santos, 2010).

Esta pesquisa também não tem um caráter definitivo, tendo em vista que a progressão do projeto, a qual ela pertence ainda está em fase de desenvolvimento. Este artigo tem um papel importante de auxiliar neste processo, sendo também um teste para o modelo desenvolvido, de modo a ser replicado com uma maior amostra de participantes para participar das entrevistas.

Sendo assim, é possível considerar que o objetivo proposto pelo artigo foi alcançado, tendo em vista que tanto as entrevistas como o modelo desenvolvido para a aplicação apresentaram resultados satisfatórios. Embora não seja possível generalizar as considerações, pode-se entender que o desempenho dos docentes apresentou resultados no nível e acima do nível de mercado para este caso. Os docentes podem se beneficiar dessa metodologia para auxiliar em seu desempenho, compreendendo como os critérios utilizados remetem a resultados em suas atuações enquanto educadores e, conseqüentemente, aprimorar a qualidade do ensino em cursos na modalidade EaD.

Dentre as limitações da pesquisa, está justamente este aspecto de a pesquisa estar em fase de desenvolvimento e este resultado ser preliminar, assim como o caráter subjetivo do modelo, principalmente na construção das perguntas que formam as entrevistas, tanto para a construção do modelo, quanto para obtenção das respostas.

Como sugestão para possíveis pesquisas futuras, aponta-se para a ponderação de um maior volume de elementos que sejam distintos e que possam compor o modelo ao aqui postulado, com vista a enriquecer a própria estrutura do modelo. Também se considera como possibilidade, o acompanhamento de tais desempenhos, de forma a se compreender como elas alteram e evoluem com o tempo.

REFERÊNCIAS

- Alonso, K. M. (2010). A expansão do ensino superior no Brasil e a EaD: dinâmicas e lugares. *Educação & Sociedade*, 31 (113), 1319-1335.
- Baldi, F. & Trigeorgis, L (2020). Valuing human capital career development: a real options approach. *Journal of Intellectual Capital*, 21 (5), 781-807.
- Bardin, L. (1979). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. (The Resource-Based Model of the Firm: Origins, Implications, and Prospects). *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bohe, B. J. & Kober, R. (2015). Measuring organisational capabilities in the higher education sector. *Education+ Training*, 57 (3), 322-342.
- Castaman, A. S.; Rodrigues, R. A. (2020) Educação a distância na crise COVID-19: um relato de experiência. *Research, Society and Development*, 9 (6), 1-26.
- Colins, C. J. & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy Of Management Journal*, 49(3), pp. 544-560.

- Collins, C. J.; Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), pp. 740-751.
- Cooper, D. R., Schinder, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª ed). Porto Alegre: Artmed.
- Cruz, Giseli Barreto da. (2007). A prática docente no contexto da sala de aula frente às reformas curriculares. *Educar em Revista*, 29(23), 191-205.
- Dantas, O. M. (2014). Monitoria: fonte de saberes à docência superior. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*, 95 (241), 567-589.
- Davenport, T. H. (2006). Pense fora do quadrado: descubra e invista em seus talentos para maximizar resultados da sua empresa. *Revista Gerenciais*, 6 (1), 87-88.
- Delery, J. E.; Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? *Human Resource Management Journal*, 27(1), pp. 1-21.
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm:some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial* 24 (2), 94-104.
- Foss, Nicolai J. (1998). The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management*, 14 (3), 133-149.
- Gonzalez, R. V. D.; Martins, M. F.; Toledo, J. C. (2014). Managing knowledge in a servisse provider: a network structure-based model. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), pp. 611-630.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44 (1), 13-28.
- Huselid, M. A.; Jackson, S. E.; Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 171-188.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. (2019). *Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2017* [recurso eletrônico]. - Brasília: INEP.
- Kehoe, R. R.; Collins, C. J. (2017). Human Resource Management and Unit Performance in Knowledge-Intensive Work. *Journal Of Applied Psychology*, 102(8), p. 1222-1236.
- Kober, N. (2015). *Reaching students: What research says about effective instruction in undergraduate science and engineering*. National Academies Press.
- Kühl, M. R., Maçaneiro, M. B., Cunha, J. C. da, & Cunha, S. K. da. (2013). O valor das competências docentes no ensino da Administração. *Revista de Administração*, 48 (4), 783-799.
- Lima, D. C. B. P., Faria, J. G. (2011). Avaliação Institucional Da EaD: reflexões e apontamentos. In: *25º Simpósio Brasileiro e 2º Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação*. Disponível

em:

<https://anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhosCompleto/comunicacoesRelatos/0122.pdf>.

- Lima, M. A., Serra, F. A. R., Soares, T. C., Lima, C. R. M. de. (2020). Strategy or Legitimacy? Analysis of the Role of Institutional Development Plans in Brazilian Universities. *BBR. Brazilian Business Review*, 17 (1), 66-96.
- Long, L. K., & Smith, R. D. (2004). The role of web-based distance learning in HR development. *Journal of Management Development*, 23 (3), 270-284.
- Lynch, R., & Baines, P. (2004). Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26 (2), 171-187.
- Minayo, M.C. (2009). *Trabalho de campo: Contexto de observação, interação e descoberta*. In: Minayo, M.C.S. Deslandes, S.F. and Gomes, R., Eds., *Pesquisa social: Teoria, método e criatividade*. Editora Vozes, Petrópolis, 61-77.
- Nassif, V. M. J., & Hanashiro, D. M. M. (2008). A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. *Revista de Administração Mackenzie*, 3 (1), 96-114.
- Neumayer, E. (2012). Human development and sustainability. *Journal of Human Development and Capabilities*, 13 (4), 561-579.
- Oliveira, V. C., Cruz, F. M. L. (2018). A avaliação da aprendizagem na educação a distância: um estudo sobre as concepções docentes na ead online. In: *3º Simpósio Hipertexto e Tecnologias na Educação*. Disponível em: <http://nehte.com.br/simposio/anais/Anais-Hipertexto-2010/Valeria-Carmo-Oliveira&Fatima-Maria-%20Cruz.pdf>.
- Pavão, Y. M. P., Sehnem, S., & Hoffmann, V. E. (2011). Análise dos recursos organizacionais que sustentam a vantagem competitiva. *Revista de Administração*, 46 (3), 228-242.
- Pereira, M. S., & Forte, S. H. A. C. (2008). Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/96. *Revista de Administração Contemporânea*, 12 (1), 107-129.
- Perry; W., & Rumble, G. (1987). *A short guide of distance education*. International extension college.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3), 179-191. doi: 10.1002/smj.4250140303.
- Peters, O. (2003). Learning with new media in distance education. In: Moore, M. G. & Anderson, W. G. *Handbook of distance education*. Lawrence Erlbaum associates.
- Prajogo, D. I., & Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance, *International Journal of Operations & Production Management* (36:9), pp. 974-994.
- Retamal, D. R. C., Behar, P. A., & Maçada, A. C. G. (2009). Elementos de Gestão para Educação a Distância: um estudo a partir dos Fatores Críticos de Sucesso e da Visão Baseada em Recursos. *RENOTE-Revista Novas Tecnologias na Educação*, 7 (1), 1-10.

- Santos, E., do E, & Santos, F. M. G. (2010). Avaliação de desempenho docente: um estudo de caso numa instituição de ensino superior privado em Salvador–Bahia, Brasil. *X Colóquio Internacional sobre Gestión Universitaria en el América del Sur*.
- Vieira, M. M. F. (2004). Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. IN: VIEIRA, M. M.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). *Pesquisa qualitativa em administração: Teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90015-5](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90015-5).
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721. doi: 10.1177/014920630102700607.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326. doi: 10.1080/09585199400000020.