



COMPETÊNCIAS DE CAPITAL HUMANO NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: ESTUDO DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

HUMAN CAPITAL COMPETENCES ON DISTANCE EDUCATION: RESOURCE-BASED VIEW STUDY

5. Estratégia em Organizações

Luís Felipe Bertucci Lima, UEM, Brasil, luisf.bertucci@gmail.com

Deisy Cristina Corrêa Igarashi, UEM, Brasil, dccigarashi@uem.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar como as competências do recurso de capital humano dos docentes são percebidas por coordenadores, docentes e alunos em cursos de graduação na modalidade educação a distância (EaD). Os recursos internos influenciam no desempenho competitivo de uma organização e, dentre eles, recursos provenientes do capital humano, como conhecimentos, capacidades, habilidades e características pessoais dos indivíduos, são determinantes para melhorar o desempenho organizacional. Ao conceber diferentes tipos de recursos, a Visão Baseada em Recurso (VBR) pode ser aplicada para compreender como o capital humano pode ser gerenciado e potencializado enquanto recurso humano estratégico. Com base em um estudo descritivo, qualitativo e quantitativo foram realizadas três entrevistas com coordenadores de cursos de graduação a distância e questionários aplicados com onze coordenadores, quarenta e seis docentes e cento e setenta e sete alunos de cursos de graduação a distância. O recurso do tipo humano foi considerado mais impactante no desenvolvimento de um curso de graduação EaD, se comparado a recursos físicos e organizacionais. Constatou-se que uma gestão estratégica com foco nas competências do capital humano possibilita às organizações de ensino na modalidade distância obter um melhor desempenho deste recurso humano.

Palavras chave: Competências do capital humano; Visão Baseada em Recursos; Educação a Distância.

Abstract

This article aims to analyze how the competences of the human capital resources from professors are noticed by coordinators, professors and undergraduate students in a business distance education course. Internal resources, such as resources from human capital, knowledge, capacities, skills and personal features from individuals influence the competitive advantage of an organization and are determinant factors to improve the organizational performance. By conceiving different types of resources, the Resource-Based View (RBV) can be applied to understand how the human capital can be managed and potentiated as a strategic human resource. This study used a mixed-method approach, with qualitative and quantitative data and analyses. In the qualitative step, there were three semi-structured interviews with coordinators from distance education business courses. In the quantitative step, eleven coordinators, forty-two professors and a hundred and seventy-seven students from distance education courses answered some questionnaires. The human resource was considered the most important in the development of a distance education graduation course when compared to physical and organizational resources. The findings conclude that a strategic management with focus on human capital enables higher education organizations working with distance education to gain a better performance with this human resource.

Keywords: Human capital competences; Resource-Based View; Distance Education.

1. INTRODUÇÃO

As organizações têm atuado em um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico, competitivo e em constante mudança, por isso, novas e melhores competências organizacionais lhes têm sido exigidas. Diante disso, o gerenciamento dos recursos organizacionais é fundamental para o desempenho organizacional, de maneira que uma gestão eficiente dos recursos estratégicos estimula as capacidades distintivas de uma organização, possibilitando a superação dos concorrentes (Hocayen-Da-Silva & Teixeira, 2007).

Diante dos distintos tipos de recursos organizacionais, os provenientes do capital humano destacam-se na área de gestão estratégica organizacional (Collins, 2021). Conhecimento, competências humanas e capital intelectual representam recursos valiosos às organizações (Edvinsson & Malone, 1998).

A Visão Baseada em Recursos (VBR) concebe que há recursos organizacionais específicos com capacidade de ser fonte de vantagens competitivas (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Conforme esses recursos específicos da organização geram um desempenho superior e não podem ser perfeitamente copiados pelos concorrentes, eles podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991).

Em um contexto competitivo e de expansão, nos últimos anos, o segmento de ensino superior no Brasil possui um número de organizações cada vez maior, que atuam nesse segmento. As instituições de ensino superior estão incrementando a competitividade de mercado ofertando novas modalidades de ensino, principalmente com a Educação a Distância (EaD) (Karpinski, Mouro, Castro & Lara, 2017).

Com o aumento do número de IES credenciadas pelo MEC a atuarem na EaD e dos cursos ofertados nesta modalidade de ensino, o número de professores em atuação nesta modalidade de ensino também aumentou (Mill, 2016). A expansão do ensino superior a distância no país requer a formação dos docentes com qualificação específica para a EaD. Diante desse contexto, as competências dos docentes podem representar uma fonte de vantagem competitiva para as instituições de ensino ao fomentar a criação de valor na prestação do serviço educacional, sendo difícil de ser imitada (Nassif & Hanashiro, 2002).

Neste cenário, a atuação docente e as competências do capital humano deste recurso podem ser analisadas a partir do desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades, habilidades e características pessoais dos indivíduos (Ployhart & Moliterno, 2011). Diante da possibilidade de se aplicar a VBR sobre o recurso estratégico do tipo humano, este trabalho objetiva articular como as competências do capital humano compreendidas em conhecimento, capacidades, habilidades e características pessoais podem contribuir na discussão se tais características específicas deste tipo de recurso podem ser organizadas e geridas individualmente para uma utilização eficiente e eficaz dos recursos estratégicos humanos conforme a VBR.

Desse modo, o estudo se justifica ao analisar maneiras como recursos organizacionais do tipo humano são essenciais no segmento de serviços, no caso, especificamente no ensino superior na modalidade a distância. Compreender recursos organizacionais pouco analisados na literatura da VBR auxilia em legitimar a aplicação da VBR em variados contextos e segmentos de atuação (Kim, Song & Triche, 2015).

Além desta introdução, a estrutura deste artigo é composta pelo referencial teórico, seguido da caracterização metodológica da pesquisa e da apresentação e análise dos resultados. Por fim, são apresentadas as conclusões e sugestões para estudos futuros.

2. RECURSOS ORGANIZACIONAIS NA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A VBR tem por foco avaliar os recursos organizacionais, em uma perspectiva estratégica, que resultem em vantagem competitiva sustentável (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Direcionada para o contexto interno das organizações, a VBR analisa quais os tipos de recursos e o modo como são obtidos e utilizados para melhorar o desempenho organizacional (Crubellate, Pascucci & Grave, 2008).

Avaliando a razão pela qual organizações apresentam desempenho diferente em um mesmo mercado, Wernerfelt (1984) afirma que uma perspectiva com foco para recursos das empresas, ao invés para os produtos como tradicionalmente era feito, leva a formulação de diferentes estratégias para empresas diversificadas. Por sua vez, Barney (1991) considera duas premissas principais na análise da vantagem competitiva sustentável que estrutura a VBR: (a) organizações são consideradas heterogêneas com relação aos recursos que possuem e (b) os recursos caracterizam-se por uma mobilidade imperfeita.

Barney (1991) também distinguiu recursos em três grupos: físicos – por englobar os equipamentos, estrutura da fábrica, tecnologia, localização geográfica; humanos – por abranger experiência, treinamento, inteligência e relacionamentos; e organizacionais – por compreender sistemas e estruturas formais, relações informais entre grupos, controle de processos e sistema de coordenação. Distinguir os tipos de recursos auxilia compreender como eles são adquiridos e utilizados para explorar oportunidades de desempenho organizacional (Lockett, Thompson & Morgenstern, 2009).

Mas nem todo recurso organizacional tem a potencialidade de sustentar vantagens competitivas (Barney, 1991). Brush, Greene e Hart (2002) evidenciaram que o fato de reunir e combinar recursos não garante sucesso à organização. A partir da seleção, obtenção e disposição de recursos específicos, com potencial para desenvolver competências únicas e de difícil imitação às outras organizações, é que se possibilita um resultado organizacional com vantagem competitiva e diferenciação sobre os concorrentes (Coelho, Pavão & Bandeira-De-Mello, 2009).

Barney (1991) elencou quatro atributos que os recursos devem possuir para se tornarem fonte de vantagem competitiva sustentável: ser valioso – quando possibilitam uma empresa aproveitar uma oportunidade externa ou neutralizar uma ameaça externa, permitindo assim conceber ou implementar estratégias que melhorem sua eficiência de desempenho; ser raro – recursos controlados por uma quantidade limitada de empresas; ser imperfeitamente imitável – dificuldade das outras empresas em imitar e copiar tais recursos; ser insubstituível – recursos que não possuam substitutos estrategicamente equivalentes.

3. CAPITAL HUMANO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Considerando os distintos tipos de recursos organizacionais internos, aqueles que desenvolvem o capital humano, em especial, são parte valorosa como potencial fonte de vantagem

competitiva sustentável (Saá-Pérez & García-Falcón, 2002; Ifleh, Lotfi & Elkabbouri, 2017). Para Cunha (2018), o capital humano é uma fonte determinante à organização para obter altos níveis de desempenho.

O crescimento da economia moderna que valoriza os ativos intangíveis e o desempenho dos funcionários tornou os elementos de capital humano central no processo de criação de valor das organizações (Ifleh et al., 2017). Para Gerhart e Feng (2021), o capital humano é reconhecido como um ativo único e permite que as habilidades e competências pessoais se traduzam em criação de valor e desempenho operacional. Perspectiva que está alinhada com a VBR, a qual considera que o capital humano é, frequentemente, uma fonte para a vantagem competitiva devido à sua inimitabilidade com base em sua natureza intangível, específica à empresa e socialmente complexa (Hatch & Dyer, 2004).

Os elementos do capital humano da compreensão de Ployhart e Moliterno (2011) consideram as características individuais, conforme são descritas no quadro 1:

Conhecimento	Informações específicas necessárias para realização das tarefas de um trabalho. Conhecimento adquirido através da educação formal, treinamento e experiência no trabalho, e que é aplicado diretamente no desempenho das funções de trabalho.
Habilidade	Proficiências técnicas ou manuais em utilizar equipamentos e ferramentas de trabalho. Habilidade adquirida em um ambiente educacional ou em ambiente informal. Exemplos: dirigir equipamentos pesados, utilizar um processador de textos e programas de computador.
Capacidade	Capacidade de aplicar vários conhecimentos e aptidões simultaneamente para completar uma tarefa. Representações de inteligência, orientação espacial, tempo de reação e resistência para desempenhar uma tarefa do trabalho. As capacidades são talentos duradouros que auxiliam uma pessoa a fazer um trabalho.
Características pessoais	Características pessoais e de personalidade que são adicionais para realização de um trabalho. Inclui comportamento, atitudes, personalidade e outras características pessoais. Exemplos: criatividade e capacidade em enfrentar problemas.

Quadro 1: Elementos do capital humano enquanto características individuais

Fonte: Elaborado a partir de Ployhart e Moliterno (2011).

O entendimento desses elementos avalia as pessoas como diferenciáveis por suas competências individuais, de modo que o capital humano representa um recurso relacionável significativamente com o desempenho organizacional. Deste modo, o capital humano reflete as capacidades dos indivíduos de executar uma função ou conjunto de funções e, combinado de forma organizacional, caracteriza-se como um recurso de capital humano para a empresa.

4. MÉTODO

Diante da proposta do estudo, utilizou-se uma análise tanto qualitativa quanto quantitativa dos dados, caracterizando-se, assim, como uma abordagem de pesquisa mista. Creswell e Clark (2013) afirmam que a pesquisa mista supera as limitações das pesquisas qualitativas e quantitativas quando utilizadas em separado, proporcionando mais evidências para se responder ao problema de pesquisa proposto. Com relação ao objetivo de pesquisa, este estudo caracteriza-se como descritivo.

Considerando o direcionamento deste estudo para agentes relacionados com a educação a distância, foram selecionados coordenadores, professores e alunos de curso a distância de Instituições de ensino com sede na cidade de Maringá/PR. Em busca de uma amostra mais homogênea, restringiu-se a coleta de dados a cursos de graduação na área de gestão, como Administração, Administração Pública, Ciências Econômicas e Processos Gerenciais e também por questões de acessibilidade do pesquisador. Esse tipo de delimitação de amostra se faz necessária para seguir padrões racionais na condução da pesquisa, gerando indicadores de validade e confiabilidade do estudo (Silva, Russo & Oliveira, 2018).

A etapa de coleta de dados qualitativos ocorreu com a realização de entrevistas semiestruturadas, com três os coordenadores de curso a distância no ensino superior na área de gestão, em Instituições de Ensino Superior sediadas na cidade de Maringá/PR. Após a coleta dos dados qualitativos com coordenadores de curso, a segunda etapa quantitativa da pesquisa ocorreu com a aplicação de questionários com onze coordenadores, quarenta e seis docentes e cento e setenta e sete alunos de cursos de graduação a distância na área de gestão. Os questionários foram aplicados em um modelo de levantando de dados survey, para assim coletar dados e informações a partir de características e opiniões de grupos de indivíduos.

A construção do instrumento para coleta de dados quantitativos possui embasamento a partir da revisão da literatura sobre a Visão Baseada em Recursos, mas também foram consideradas as informações oriundas das entrevistas anteriormente primeiramente com coordenadores de curso, para assim alinhar os dados coletados considerando ambos os lados da abordagem da pesquisa mista. Desta forma, com as entrevistas realizadas pode-se verificar se questões a serem utilizadas nos questionários estavam adequadas para cada grupo participante, bem como para que elas estivessem condizentes para atender aos objetivos da pesquisa.

Utilizou-se escala Likert de cinco pontos, sendo de 1 (Discordo totalmente) à 5 (Concordo totalmente). A escala Likert apresenta um conjunto de afirmações relacionadas à definição de um construto, sendo que o respondente indica seu grau de concordância (Silva Júnior & Costa, 2014).

Considerando que são três grupos não pareados e as variáveis dependentes medidas em uma escala ordinal a partir do uso da escala Likert, a realização dos testes estatísticos para análises comparativas pautou-se no teste Kruskal-Wallis, com teste final de comparação múltipla Dwass-Steel-Critchlow-Fligner (DSCF). Com o teste Kruskal-Wallis é possível analisar diferenças significativas entre os grupos analisados, como nesta pesquisa. Entretanto, o teste de Kruskal-Wallis não revela quais dos grupos comparativos possuem diferenças significativas, necessitando de complementação de comparação múltipla ao final do teste (Marôco, 2018). Diante disso, a comparação múltipla DSCF permite avaliar a diferença significativa entre grupos por meio da comparação em par, ou seja, mais do que saber se existe diferença entre os grupos, ela permite saber entre quais grupos essa diferença acontece (Rublik, 2005).

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Inicialmente, os dados qualitativos das entrevistas realizadas com coordenadores de curso a distância são explorados. Em sequência, os resultados quantitativos conforme dados coletados

com a aplicação dos questionários com os grupos de coordenadores, docentes e alunos de cursos de graduação na modalidade educação a distância.

5.1 Análise dos dados qualitativos

Para análise qualitativa foram entrevistados três coordenadores de curso de graduação na modalidade a distância, na área de gestão.

Identificação	Experiência como coordenador	Cursos que coordena na EaD
Coordenador 1	4 anos	Administração, Processos Gerenciais e Gestão Comercial
Coordenador 2	4 anos	Administração, Recursos Humanos e Marketing
Coordenador 3	5 anos	Ciências Econômicas

Quadro 2: Perfil dos coordenadores entrevistados

Fonte: Dados primários.

Dentre os principais resultados preliminares obtidos com as entrevistas, destaca-se que os coordenadores avaliam como necessário existir alinhamento das competências docentes com a metodologia de ensino específica para a educação a distância. Ou seja, muito mais do que apenas o domínio do conhecimento teórico das disciplinas que cada docente ministra. Na percepção dos coordenadores também é preciso conhecimento e domínio da utilização de recursos tecnológicos e de comunicação, que são inerentes à educação a distância. Considerando as quatro competências docentes centrais abordadas nesta pesquisa, o quadro 3 sintetiza e exemplifica essa compreensão.

Competências	Relevância
Conhecimento	Coordenador 2: Os conhecimentos específicos aplicados na EAD têm bastante impacto na atuação docente. Ter domínio nos recursos tecnológicos, por exemplo, possibilita aos docentes atuar com maior agilidade e qualidade. Coordenador 3: A capacidade e a qualidade que o docente possui, em questão de conhecimento, é essencial, mas não deve ser analisada de forma isolada. É fundamental fazer conexões com outras áreas e outros recursos, não sendo isolado.
Habilidades	Coordenador 1: Os docentes precisam dominar os recursos tecnológicos e específicos para a EaD para atuar bem no curso. É preciso ter esse domínio de saber utilizar os recursos tecnológicos para conseguir comunicar/passar o conteúdo aos alunos. Coordenador 2: Como habilidades, vejo como consequência do conhecimento que ele possui. Aliado ao domínio do conteúdo que o docente tem, de uma disciplina específica, ele precisa dominar os recursos tecnológicos, para manipular e utilizar os equipamentos.
Capacidades	Coordenador 1: O docente na educação à distância tem que ter, para mim, postura e atitude para atuar nessa modalidade. Diante das especificidades da modalidade, por exemplo, ministrar uma aula para uma câmera, o docente precisa estar alinhado a isso. Coordenador 3: Acredito que a forma que o docente consegue organizar o conhecimento que ele tem para passar aos alunos, montando uma boa aula, de forma clara e seguindo uma estrutura conforme especificidades da EaD.
Características pessoais	Coordenador 1: Para a EaD é preciso ter atitude, entender as necessidades desse sistema, desse universo que é tão diferente, se adequando as formas de ensinar, por exemplo, construindo uma aula que o aluno irá assistir remotamente. Também destaco a criatividade, de buscar o melhor para aquele momento de atuação, adequado à EAD.

	Coordenador 3: Acredito que um posicionamento adequado para atuar no ensino, e aí no caso na EaD, um perfil de proatividade para conseguir atuar nessa metodologia de ensino, para atuar com responsabilidade e atender as exigências de qualidade, por exemplo.
--	---

Quadro 3: Relevância das Competências Docente

Fonte: Dados primários.

Evidencia-se que há reconhecimento, por parte dos coordenadores, de que os atributos de capital humano dos docentes – conhecimento, habilidades, capacidades e características pessoais, como influentes e impactantes para organização do recurso do tipo humano em cursos de graduação a distância. Conforme exposto por Gerhart e Feng (2021), as habilidades e competências pessoais compõem o capital humano em uma organização, caracterizando, por sua vez, um ativo único a ser gerido e explorado.

5.2 Análise dos dados quantitativos

Com a tabulação dos questionários foi possível estruturar a análise quantitativa da pesquisa. Com o uso de Escala Likert de 5 pontos para verificar o grau de concordância ou não das afirmativas, para interpretação dos resultados da pontuação obtidas conforme as respostas pode-se adotar o seguinte critério: (a) 1 e 2 pontos: percepção negativa sobre o objeto avaliado, o que representa necessidade de mudanças, melhorias ou substituições; (b) 3 pontos: percepção que existem acertos no objeto avaliado, entretanto é relevante a implementação de melhorias; (c) 4 e 5 pontos: percepção positiva do objeto avaliado, devendo-se buscar uma manutenção (Ludwig, Faiz, Paloschi & Souza, 2015).

Os questionários possuíam oito questões que abordavam as competências dos docentes relacionadas às seguintes variáveis: conhecimentos teóricos, conhecimentos específicos, habilidades, capacidades, características pessoais, experiência profissional, criação de valor agregado e geração de vantagem competitiva.

Na sequência, com a frequência das respostas conforme pontuação da escala Likert, é possível distribuí-las com aferição de percepção. O quadro 4 traz os percentuais de níveis de concordância demonstrando as percepções negativas ou positivas aos grupos e de modo total para tais variáveis.

Variável	Coordenadores (%)		Docentes (%)		Alunos (%)		Total (%)	
	Percepção negativa (-) e positiva (+)							
	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)
Conhecimentos Teóricos	9,1	81,8	0	100	0	97,7	0,4	97,4
Conhecimentos Específicos sobre a EAD	0	100	2,2	89,1	1,1	96,6	1,3	95,3
Habilidades	0	90,9	0	95,7	0	97,2	0	96,6
Capacidades	9,1	90,9	0	95,7	0	98,3	0,4	97,4
Características Pessoais	9,1	81,8	4,3	84,4	3,4	84,2	3,9	84,2
Experiência Profissional	0	81,8	6,5	80,4	1,1	89,3	2,1	87,2
Atuação Docente e Valor Agregado	0	100	0	97,8	0%	95,5	0	96,2
Vantagem Competitiva	0	90,9	2,2	87,0	0%	92,7	0,4	91,5

Quadro 4: Análise do nível de concordância das respostas dos questionários

Fonte: Dados primários.

Os dados demonstram um predomínio das respostas 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), acima de 84% para todas as variáveis quando analisadas em sua totalidade, o que representa uma percepção positiva geral na relação de importância das competências docentes na prestação do serviço educacional a distância no ensino superior. Posteriormente, as especificidades para cada variável são analisadas de forma separada.

Também foram realizados testes estatísticos para análises comparativas entre os grupos respondentes conforme exposto no quadro 5.

Variável	Teste Kruskal-Wallis			Diferença estatisticamente significativa	Comparação por pares DSCF		
	x ²	df	p		Grupos	W	p
Conhecimentos Teóricos	15,0	2	< 0,001	Sim	C – P	5,25	< 0,001
					C – A	4,84	0,002
					P – A	-1,76	0,428
Conhecimentos Específicos sobre a EAD	4,61	2	0,100	Não	-		
Habilidades	2,50	2	0,286	Não	-		
Capacidades	5,91	2	0,052	Não	-		
Características Pessoais	2,90	2	0,234	Não	-		
Experiência Profissional	19,2	2	< 0,001	Sim	C – P	0,335	0,970
					C – A	3,516	0,035
					P – A	5,530	< 0,001
Atuação Docente e Valor Agregado	4,92	2	0,086	Não	-		
Vantagem Competitiva	0,402	2	0,818	Não	-		

Quadro 5: Análise comparativa entre os três grupos – Teste Kruskal-Wallis

Fonte: Dados primários.

A análise comparativa entre os três grupos para as variáveis comuns dos questionários apresentou diferença estatisticamente significativa apenas para duas variáveis: Conhecimentos Teóricos e Experiência Profissional. O teste de Kruskal-Wallis especificou que houve diferença estatisticamente significativa entre Coordenadores e Professores ($p < 0,001$), e entre Coordenadores e Alunos ($p = 0,002$) quando a questão foi sobre os conhecimentos teóricos dos professores como sendo essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior; e também apresentou diferença entre Coordenadores e Alunos ($p = 0,035$), Professores e Alunos ($p = 0,003$) para a questão da experiência profissional como essencial para o desenvolvimento de um curso EaD.

5.2.1 Análise específica para cada variável

Ao verificar a influência do conhecimento teórico do capital humano, identifica-se um alto nível de importância na avaliação por parte dos três grupos, visto que 97,4% avaliaram positivamente os conhecimentos teóricos dos docentes, sendo estes essenciais para o desenvolvimento de um curso de graduação na modalidade a distância.

Comparando as respostas dos três grupos a partir do teste de Kruskal-Wallis, houve diferença significativa entre o grupo de Coordenadores e Docentes, e entre Coordenadores e Alunos, ao passo que entre os grupos de Docentes e Alunos não houve diferença significativa.

O grupo de coordenadores teve menor valor médio de respostas se comparado com os outros grupos. No que concerne a importância dos conhecimentos teóricos dos docentes em curso de graduação a distância, analisando apenas as respostas do grupo de coordenadores 36,4% responderam concordar totalmente, 45,5% concordam, entretanto 9,1% nem concordam e nem discordam, e 9,1% discordam que o conhecimento teórico é essencial, não havendo discordância total. O predomínio de 81,9% dos pontos 4 e 5 da escala Likert representa uma percepção positiva do objeto avaliado.

A interdependência do conhecimento teórico com as demais competências docentes na prestação de um curso de graduação a distância pode ser o motivo para a existência da parcela de discordância, de 9,1%. Isso não indica, necessariamente, que o conhecimento não seja reconhecido como necessário pelos coordenadores. Mas, possivelmente as demais competências e a relação de interdependência entre elas se sobressaem. Considerando as especificidades da modalidade de ensino, por exemplo, o alto nível de interação tecnológica, pode representar outros quesitos também considerados como impactantes, além do conhecimento teórico. Medeiros e Oliveira (2009) afirmam que o conhecimento de um professor por si só, de forma isolada, traz menor impacto no processo de ensino do que quando conectado com competências de educabilidade, como didática, postura e comunicação, pois é preciso existir uma conexão para ser possível repassar e transmitir conhecimentos teóricos aos acadêmicos.

Devido à diferença de percepção entre os coordenadores e os outros grupos sobre a competência do conhecimento teórico para o desenvolvimento de um curso de graduação a distância, explorar formas de integrar este conhecimento teórico com as demais competências do capital humano pode ser válido na busca de melhorar a atuação docente. Buscar maior aplicabilidade prática do conhecimento teórico do docente com o processo de ensino-aprendizagem é uma forma de melhorar a relação deste recurso do tipo humano com o cliente final, neste caso, os alunos.

Acerca dos Conhecimentos Específicos sobre a EaD, o domínio sobre as funções pedagógicas do professor na educação a distância, como conhecer as diretrizes e planos pedagógicos, e as metodologias de ensino e aprendizagem são alguns exemplos de como tais conhecimentos específicos são aplicados na atuação docente nesta modalidade de ensino.

Em relação aos dados totais sobre os conhecimentos específicos dos três grupos observou-se que 28,2% concordam e 67,1% concordam totalmente que os conhecimentos específicos sobre educação a distância dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso de graduação a distância; enquanto apenas 3,4 % nem discordou e nem concordou, 1,3% discordou.

Considerando os conhecimentos específicos como necessários para a realização das tarefas de uma atividade que podem ser aprendidas por meio da educação formal e capacitações (Ployhart & Moliterno, 2011), os coordenadores de curso ao compreenderem a importância deste

elemento no ensino devem buscar formas de estimular e desenvolvê-los nos docentes, proporcionando, por exemplo, treinamentos e experiências práticas. Conhecimentos específicos são adquiridos por meio de cursos, especializações, treinamentos e constantes aperfeiçoamentos, congressos e eventos com especialistas (Masetto, 2003). À medida que os conhecimentos específicos sobre a metodologia de ensino são desenvolvidos, maior a efetividade da atuação docente e também da forma que este recurso do capital humano pode ser trabalhado pelos gestores.

As Habilidades representam as proficiências técnicas em utilizar equipamentos e ferramentas de trabalho (Ployhart & Moliterno, 2011). No caso dos docentes que atuam na EaD tais habilidades estão, por exemplo, no domínio do uso de recursos tecnológicos, de comunicação, de internet e de Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA).

As habilidades dos docentes foram consideradas essenciais para o desenvolvimento de um curso de graduação na modalidade a distância, visto que 29,1% avaliam que concordam com tal apontamento e 67,5% concordam totalmente. Não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos, o que indica que há alinhamento entre as compreensões de cada um deles. Uma vez que todos os grupos avaliam as habilidades como essenciais aos docentes para o curso de graduação a distância ser adequadamente desenvolvido para os alunos. Gerir o recurso do capital humano com essa compreensão pode estimular formas de aprimorar o uso das tecnologias de informação e comunicação específicas da EAD.

O domínio de ferramentas tecnológicas no processo de ensino-aprendizagem por parte dos professores da educação a distância auxilia na melhora das interações de informações e experiências com os estudantes, e criando novas possibilidades de ensino, pesquisa e conhecimentos (Feldkercher & Mathias, 2011). Uma IES se beneficia quando seus professores têm maiores habilidades para uso e domínio das ferramentas de trabalho (Campos, Henriques & Yanaze, 2019), o que pode ser estimulado por meio da diversificação dos tipos de treinamentos, por exemplo.

Por sua vez, as Capacidades se referem às competências de aplicar conhecimentos e aptidões de forma simultânea para desempenhar e completar uma tarefa (Ployhart & Moliterno, 2011). Para os professores que atuam na educação a distância as capacidades estão na postura, didática, destreza em utilizar seu conhecimento e comunicação para repassar aos estudantes, produção de material pedagógico, entre outros (Kühl, Maçaneiro, Cunha & Cunha, 2016).

Entre os respondentes 29,1% avaliam que concordam e 68,4% concordam totalmente que as capacidades dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior. Enquanto 2,1% nem discordam e nem concordam, 0,4% discordam e 0% discordam totalmente. Além disso, não houve diferença significativa de percepção entre os coordenadores, docentes e alunos. Dado essa consonância, justifica-se pensar no recurso de capital humano visando gerenciá-lo e aprimorá-lo para desenvolvimento dessa competência por parte da organização, devido ao fato de ser considerada relevante pelos três grupos pesquisados.

Como as capacidades refletem na eficácia do trabalho docente, pois estão intimamente ligadas à transmissão do conhecimento do professor ao estudante (Kühl et al., 2016), explorar o recurso do capital humano abrangendo o desenvolvimento dessa competência possibilita formas de

melhorar a prestação do serviço educacional por uma IES, como o desenvolvimento de técnicas e atividades práticas pelos professores, apresentação dos conteúdos de forma compreensível e objetiva, dinâmicas de aprendizagem, entre outras.

Em se tratando do recurso organizacional do tipo humano, na prestação de serviço as Características Pessoais são consideradas complementares para a realização de um trabalho, por incluir relações de comportamento, atitudes e personalidade. Em cursos de graduação a distância, as características pessoais de professores associam-se com a criatividade, atenção, empatia, capacidades de enfrentar problemas, entre outras competências pessoais utilizadas tanto nas aulas e apoio pedagógico, quanto nas relações com os estudantes (Kühl et al., 2016).

Do total de respondentes questionados sobre a percepção de importância das características pessoais dos docentes no desenvolvimento do curso de graduação a distância observou-se que 0,9% discorda totalmente, 3,0% discorda, 12% nem concorda e nem discorda, 36,8% concorda e 47,4% concorda totalmente. Apesar de haver uma pequena distribuição das respostas em discordância ou nem concordando ou concordando, a grande maioria, 84,2%, reconhece que as características pessoais dos docentes influenciam o desenvolvimento do curso. Além das próprias características intrínsecas de um serviço ressaltarem questões de relacionamento e interação pessoal entre prestadores e usuários dos serviços, as características pessoais dos docentes, neste caso, acabam sendo consideradas relevantes devido ao contato professor-aluno no processo de ensino e aprendizagem.

Os recursos de capital humano devem ser valorizados nas empresas de serviço por possuírem a capacidade de desenvolver novos serviços e estimular um melhor desempenho organizacional (Chuang & Lin, 2016) e, no ensino, a caracterização da atuação docente, que alia distintas características pessoais do corpo docente de uma Instituição de Ensino deveria ser avaliada e gerida pelos coordenadores para desenvolver profissionais em sintonia com a metodologia de ensino e com qualidade dos serviços ofertados. Assim, fomentar características pessoais de docentes que favoreçam as interações com estudantes, como empatia, pro atividade e criatividade, pode ser uma forma de buscar melhor desempenho frente a este recurso.

A Experiência Profissional representa o tempo de atuação e outras vivências profissionais e que agregam em competências adquiridas em anos de trabalho, estudos e pesquisa (Vosgerau, Orlando & Meyer, 2017). A experiência profissional do professor o auxilia a aproximar seus conhecimentos teóricos dos práticos, e, no processo de ensino e aprendizagem, isso pode ser trabalhado em questões de aplicabilidade e exemplos do cotidiano para os estudantes (Kühl et al., 2016).

Para essa variável também houve predomínio das respostas 4 (Concordo) e 5 (Concordo Totalmente), com 36,3% e 50,9%, respectivamente. Enquanto 10,7% nem discorda e nem concorda, 5% discorda; e não houve resposta de discordância totalmente. Comparando as respostas dos três grupos a partir do teste de Kruskal-Wallis, houve diferença significativa entre o grupo de Coordenadores e Alunos ($P = 0,035$), e entre Docentes e Alunos ($p < 0,001$).

Apesar de todos os grupos avaliarem positivamente a influência da experiência profissional dos docentes na prestação do serviço em um curso de graduação a distância, a diferença estatística apresentada pode indicar distintas formas de tal variável ser percebida por cada grupo. O grupo

de alunos apresentou maior valor médio das respostas em comparativo com os outros grupos. Possivelmente, os alunos visualizam a experiência profissional como fator que impacta na atuação de docentes com os quais têm contato, ao trazerem exemplos de vivências práticas e na forma de transmitir os conteúdos das disciplinas. Para o grupo de coordenadores e o grupo de docentes, a experiência profissional possivelmente foi considerada mais intrínseca ao cargo e função do docente, em forma de experiência acumulada em sua trajetória profissional.

Delery e Roumpi (2017) indicam a contratação seletiva por englobar a questão de experiência profissional como uma das práticas de gestão de trabalho que influenciam a construção do capital humano e que pode melhorar a produtiva organizacional. Contratar seletivamente, isto é, docentes com maior experiência e titulação, para atuarem em um curso de graduação a distância pode ser uma forma de coordenadores buscarem maneiras de aumentar o nível de qualificação do recurso do tipo humano. A experiência profissional do professor auxilia em aproximar o conhecimento teórico do prático (Plutarco & Gradwohl, 2010).

Quanto à atuação docente como forma de Agregar Valor em um curso a distância no ensino superior, avalia-se como as competências e atuação do corpo docente se associam ao valor no serviço prestado, sendo o valor concebido como os atributos de qualidade, valia, benefícios e utilidade que são percebidos pelos estudantes ao longo do curso.

Entre os respondentes 63,2% concordam totalmente, 35,5% concordam, 3,8% nem discorda e nem concorda, não havendo discordância ou discordância totalmente de que a atuação docente agrega valor em um curso a distância no ensino superior. Há uma percepção positiva do impacto de docentes para se criar valor em um curso à distância. Com isso, desenvolver e gerir a atuação docente enquanto um recurso estratégico pode aprimorar o desempenho de uma IES quando se trata em agregar valor ao curso ofertado.

Mazzali, Fernandez e Nogueira (2005) acreditam que a criação de valor em serviços educacionais está estreitamente associada com as competências e atuação do corpo docente. Assim, o desenvolvimento de conhecimentos, capacidades, habilidades e características pessoais de professores podem valorizar o recurso tipo humano que atua em um curso de graduação a distância aumentando o valor agregado do serviço educacional prestado, e, assim, melhorar o desempenho e os resultados de uma instituição de ensino.

Por fim, a atuação docente como uma Vantagem Competitiva no serviço ofertado em um curso a distância no ensino superior representa a caracterização do corpo docente de uma instituição de ensino como forma de obter objetivos e valores que a diferencie de concorrentes (Nassif & Hanashiro, 2002). O diferencial competitivo do corpo docente permite a organização promover e sustentar suas estratégias frente à concorrência (Williams, 2014).

Identificou-se que dos participantes da pesquisa 63,2% concordam totalmente, 28,2% concordam; 8,1% não discordam e nem concordam, 0,4% discordam, não havendo discordância em os três grupos. Diante do predomínio de percepção positiva da influência da atuação docente como forma de vantagem competitiva para um curso de graduação a distância, o recurso de capital humano deve ser estimulado, pelos coordenadores de curso, como forma de buscar um diferencial competitivo. Como a qualidade do corpo docente reflete na própria qualidade do ensino (Petry, Roman, Pilatti & Demeterko, 2017), proporcionar oportunidade aos docentes de

desenvolvimento contribui para a competitividade da IES em forma de novas e melhores metodologias de ensino, produção de material acadêmico, oferta de cursos com alto valor de qualidade, e desenvolvimento de propriedade intelectual resultante da investigação e pesquisa (Lynch & Baines, 2004), o que age em favor da competitividade frente à concorrência.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a valorização de recursos organizacionais em mercados altamente competitivos, as organizações têm buscado maneiras de identificar quais recursos podem ser estrategicamente geridos para melhorar o desempenho competitivo. Neste contexto, o capital humano ganha destaque como elemento estratégico para o desempenho organizacional por ser parte valorosa e potencial fonte de vantagem competitiva (Ifleh et al., 2017).

Neste estudo, com foco em Instituições de Ensino Superior que atuam na Educação a Distância, as competências do recurso do capital humano dos docentes foram analisadas a partir dos conhecimentos, capacidades, habilidades e características pessoais dos indivíduos. Diante disso, o artigo objetivou compreender como as competências do recurso de capital humano dos docentes são percebidas por coordenadores, docentes e alunos em cursos de graduação na modalidade educação a distância.

As competências do recurso do capital humano possuem relevância considerável na caracterização da atuação docente e influenciam a prestação do serviço educacional em cursos de graduação a distância. Diante disso, analisar as características da atuação docente nesta modalidade de ensino com base na gestão de recursos organizacionais segundo a ótica da VBR permite valorizar o capital humano a partir de uma gestão estratégica que potencialize a utilização desse recurso organizacional.

Segundo a VBR, uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente implementada pelos concorrentes atuais ou potenciais (Barney, 1991). Isto posto, os recursos provenientes do capital humano devem ser valorizados por possuir a capacidade de desenvolver serviços diferenciados e estimular um desempenho superior. Portanto, o conjunto de características que compõem o capital humano aliado às premissas da VBR pode ser explorado para aprimorar a atuação humana dentro de uma instituição de ensino.

Os recursos intangíveis associados às pessoas, como o conhecimento, são difíceis de serem duplicados, portanto, constituem ativos estratégicos extremamente fortes conforme as premissas da VBR (Smith, 2007). Desta forma, avaliando o capital humano como um recurso, inicialmente em um nível individual a partir das características do indivíduo, é passível de suas competências serem intensificadas por meio de práticas de trabalho e também de maneira organizada ao desempenho organizacional.

Como contribuições para o campo de pesquisa em recursos organizacionais, este estudo possibilitou analisar recursos do tipo humano e as características das competências humanas como essenciais no segmento de serviços em cursos de graduação a distância em aproximação com os pressupostos da Visão Baseada em Recursos. Diversos são os tipos de recursos que influenciam o desempenho das organizações (Barney, 1991), mas, quando os recursos de uma

organização de ensino são analisados, destacam-se os recursos provenientes do capital humano como sendo os mais relevantes.

Como limitações deste estudo, primeiramente, destaca-se a disparidade do número de respondentes dos questionários para cada um dos grupos participantes. Devido à diferença de quantidade totais de coordenadores de curso em relação a docentes e alunos vinculados em cursos de graduação na EaD, um número inferior do grupo de coordenadores acabou respondendo ao questionário. Outra limitação está na restrição de generalização dos resultados aqui obtidos, ficando cerceados à realidade pesquisada. Considerando as diferenças na realidade das distintas IES distribuídas no país, por exemplo, públicas e privadas, disponibilidade de mão de obra qualificada conforme região geográfica, distinções significativas na forma como as instituições selecionam e contratam os professores. Assim, estudos futuros podem explorar outras dimensões e realidades de diferentes instituições de ensino na educação a distância, isto porque a capacidade de reunir talento humano com uma produtividade latente gera uma organização com maiores condições de aprender a partir de seus processos internos.

REFERÊNCIAS

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120.
- Brush, C. G., Greene, P. G., & Hart, M. M. (2002). Empreendedorismo e construção da base de recursos. *Revista de Administração de Empresas*, 42(1), 1-16.
- Campos, S. R. M. de, Henriques, R., & Yanaze, M. H. (2019). Knowledge discovery through higher education census data. *Technological Forecasting & Social Change*, 149, 1-18.
- Chuang, S., & Lin, H. (2016). Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. *Journal of Strategic Information Systems*, 26(1), 22-38.
- Coelho, A. L. de A. L., Pavão, M. P., & Bandeira-De-Mello, R. A Produção Científica Direcionada a Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV) no Brasil e no Exterior. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração*, 1(2), 177-207.
- Collins, C. J. Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2013) *Pesquisa de métodos mistos*. 2. ed. Porto Alegre: Penso.
- Crubellate, J. M., Pascucci, L., & Grave, P. S. (2008) Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. *Revista de Administração de Empresas*, 48(4), 8-19.
- Cunha, J. L. V. da. *Proposição de uma estrutura de indicadores para apoiar a gestão dos ativos intangíveis de capital intelectual em IFES*. 2018. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre.
- 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), 1-21.

- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Feldkercher, N., & Mathias, C. V. (2011). Uso das TICs na Educação Superior presencial e a distância: a visão dos professores. *Revista TE & ET*, 6, 84-92.
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: progress and prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1-24.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004) Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178.
- Hocayen-Da-Silva, A. J., & Teixeira, R. M. (2007) Ambiente competitivo e obtenção de vantagens competitivas a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba. *Revista Eletrônica de Administração*, 13(1), 126-155.
- Ifleh, Y., Lotfi, M., & Elkabbouri, M. (2017) Rethinking value creation from the resource based view: the case of human capital in moroccan hotel. *International Journal of Applied Management and Economics*, 2(2), 13-25.
- Karpinski, J. A., Mouro, N. F., Castro, M., & Lara, L. F. (2017). Fatores Críticos para o Sucesso de um Curso em EAD: A Percepção dos Acadêmicos. *Revista Avaliação*, 22(2), 440-457.
- Kim, M., Song, J., & Triche, J. (2015). Toward an integrated framework for innovation in service: A resource-based view and dynamic capabilities approach. *Information Systems Frontiers*, 17(3), 533-546.
- Kühl, M. R., Maçaneiro, M. B., Cunha, J. C. da, & Cunha, S. K. da. (2016). O valor das competências docentes no ensino da Administração. *Revista de Administração*, 48(4), 783-799.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009) The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(11), 9-28.
- Ludwig, J. P., Faiz, E. B., Paloschi, R. B., & Souza, J. de. (2015). Planejamento estratégico: análise de eficácia da metodologia aplicada por meio da Escala Likert. *Espacios*, 36(16), 9-15.
- 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.
- Marôco, J. (2018). *Análise estatística com o SPSS Statistics*. 7. ed. ReportNumber.
- Masetto, M. T. (2003). *Competência pedagógica do professor Universitário*. São Paulo: Summus.
- Mazzali, L., Fernandez, S. A. F., & Nogueira, A. G. (2005). Estratégia competitiva no ensino superior: o desenvolvimento de competências distintivas na busca pela diferenciação. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(3), 133-143.
- Medeiros, A. C. P., & Oliveira, L. M. B. (2009). Análise das competências de ensino relevantes ao bom desempenho docente: um estudo de caso. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil.
- Mill, D. Educação a Distância: cenários, dilemas e perspectivas. *Revista de Educação Pública*, 25(59/2), 432-454.

- Nassif, V. M. J., & Hanashiro, D. M. M. A. (2002). Competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. *Revista de Administração Mackenzie*, 3(1), 96-114.
- Petry, D. R., Roman, D. J., Pilatti, C. A., Demeterko, C. D. M. S., & Oro, I. M. (2017) Estratégias competitivas em instituições de ensino superior: um estudo de caso à luz da visão baseada em recursos. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, 10(1), 01-19.
- Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: a multilevel model. *Academy of Management Review*, 36(1), 127-150.
- Plutarco, F. F., & Gradwohl, R. F. (2010). Competências dos professores de administração: a visão dos alunos de cursos de graduação. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Rublik, F. (2005) On Rank Based Multiple Comparisons for the Balanced Sample Sizes. *Measurement Science Review*, 5(1), 23-26.
- Saá-Pérez, P. de, & García-Falcón, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.
- Silva, L. F. da., Russo, R. de F. S. M., & Oliveira, P. S. G. de. (2018). Quantitativa ou qualitativa? Um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. *PRETEXTO*, 19(4), 30-45.
- Silva Júnior, S. D., & Costa, F. J. da (2014). Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likerte Phrase Completion. *XVII SEMEAD – Seminários em Administração*.
- Smith, A. D. (2007). Strategic resource-based view of the competitive aspects of e-learning systems. *International Journal of Management in Education*, 1(1/2), 162-175.
- Vosgerau, D. S. R., Orlando, E de A., & Meyer, P. (2017). Produtivismo acadêmico e suas repercussões no desenvolvimento profissional de professores universitários. *Educação & Sociedade*, 38(138), 231-247.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williams, S. D. (2014). A Strategic Resource-Based View of Higher Education Institutions' Resources. *International Journal of Business and Social Sciences*, 5(12), 8-23.