

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
LINHA DE PESQUISA: MARKETING E CADEIAS PRODUTIVAS

LUÍS FELIPE BERTUCCI LIMA

**RECURSOS ESTRATÉGICOS NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UM ESTUDO
SOBRE O RECURSO DO CAPITAL HUMANO**

Maringá
2022

LUÍS FELIPE BERTUCCI LIMA

**RECURSOS ESTRATÉGICOS NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: UM ESTUDO
SOBRE O RECURSO DO CAPITAL HUMANO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA-UEM).

Orientadora: Prof.^a Dra. Deisy Cristina Corrêa Igarashi.

Maringá
2022

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

L737r

Lima, Luís Felipe Bertucci

Recursos estratégicos na educação a distância: um estudo sobre o recurso do capital humano / Luís Felipe Bertucci Lima. -- Maringá, PR, 2022.
101 f.: il. color., figs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Deisy Cristina Corrêa Igarashi.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

1. Capital humano - Competências. 2. Recursos humanos estratégico. 3. Desempenho organizacional. 4. Educação a distância. I. Igarashi, Deisy Cristina Corrêa, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.3

Elaine Cristina Soares Lira - CRB-9/1202

ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos **vinte e quatro** dias do mês de **maio** do ano de **dois mil e vinte e dois**, às **catorze horas**, realizou-se, por videoconferência, em conformidade com os Decretos nº 4230/2020 e 4258/2020 do Governo do Estado do Paraná, e a Portaria nº 122/2020-GRE, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **“Recursos estratégicos na educação a distância: um estudo sobre o recurso do capital humano”**, de autoria de **LUÍS FELIPE BERTUCCI LIMA**, aluno(a) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos professores: Dr^a. Deisy Cristina Corrêa Igarashi (presidente), Dr. Valter da Silva Faia (membro examinador externo – PCO/UEM) e Dr^a. Cleiciele Albuquerque Augusto (membro examinadora do PPA).

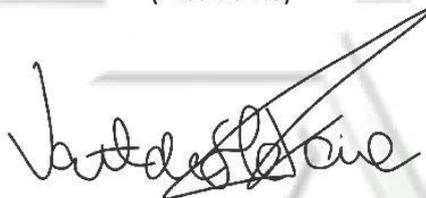
Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, o(a) candidato(a) foi **APROVADO** pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, **24 de maio de 2022**.

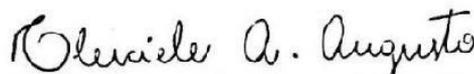
Deisy Cristina Correa
Igarashi:00358667992

Assinado de forma digital por Deisy
Cristina Correa
Igarashi:00358667992
Dados: 2022.05.24 16:07:20 -03'00'

Dr^a. Deisy Cristina Corrêa Igarashi
(Presidente)



Dr. Valter da Silva Faia
(membro examinador externo– PCO/UEM)



Dr^a Cleiciele de Albuquerque Augusto
(membro examinadora do PPA)



Dr^a. Elisa Yoshie Ichikawa
(coordenadora do PPA)

“Ganhamos força, coragem e confiança a cada experiência em que verdadeiramente paramos para enfrentar o medo. O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos”.

(Eleanor Roosevelt)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus. Obrigado por essa oportunidade e por conseguir enfrentar esse desafio.

Obrigado especial a meus pais, Odilene Bertucci Lima e Carlos Waldimir de Lima. Sou grato por tudo que sempre fizeram por mim, por construírem um ambiente familiar saudável e amável. Se sou o que sou, se cheguei até aqui, devo a vocês. Agradeço aos meus irmãos, João Gabriel Bertucci Lima, Carlos Henrique Bertucci Lima e Pedro Augusto Bertucci Lima, por serem bons parceiros. Pedro, obrigado pelas conversas sobre o mestrado e por toda ajuda. Obrigado Daislene Rodrighero de Carvalho, minha companheira, por toda a paciência e compreensão. Família é o bem mais valioso que podemos ter.

Agradeço a todos os Professores do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá que com seus ensinamentos e saberes possibilitam uma aprendizagem qualificada. Tenho orgulho de ser aluno de uma instituição de ensino de renome, com professores excelentes. Aos professores com que tive aula e oportunidade de aprender: José Paulo de Souza, Josiane Silva de Oliveira, Marcio Pascoal Cassandre, Olga Maria Coutinho Pépece, Deisy Cristina Corrêa Igarashi. Serei sempre um admirador do talento e conhecimento de vocês. Em especial, agradeço a Professora Deisy, minha orientadora. Grato por todo auxílio ao longo do mestrado. Sou grato por cada orientação, pela recomendação de cada ajuste, pela indicação de cada leitura.

Aos professores Valter Afonso Vieira da Silva e Juliano Domingues, integrantes da banca de qualificação, que auxiliaram a melhorar minha dissertação. Certamente as sugestões e recomendações foram muito valiosas.

Obrigado Bruhmer, por toda atenção. Sempre disposto a sanar alguma dúvida ou ajudando em algum processo interno.

Também agradeço a todos os coordenadores, professores e estudantes que participaram da minha pesquisa.

Agradeço também aos colegas de turma. Desejo muito sucesso a todos e que o mestrado ajude na trajetória de cada um.

Por fim, agradeço a todos meus amigos e colegas de trabalho. Seja por uma conversa mais informal sobre o mestrado ou mesmo ouvindo alguma reclamação minha, saibam que também me auxiliaram. É preciso valorizar as pessoas que temos o prazer de conhecer e termos ao nosso lado, pois, ao final, as pessoas são o que realmente importam em nossa vida.

Muito obrigado!

RESUMO

Os recursos internos influenciam no desempenho e no posicionamento competitivo de uma organização. Dentre eles, recursos provenientes do capital humano, como conhecimentos, capacidades, habilidades e características pessoais dos indivíduos, são determinantes para as organizações, tendo em vista a possibilidade de melhorar o desempenho organizacional. Ao conceber diferentes tipos de recursos, a Visão Baseada em Recurso (VBR) pode ser aplicada com vistas a compreender como o capital humano pode ser gerenciado e potencializado enquanto recurso humano estratégico. Devido ao fato de as Instituições de Ensino Superior (IES) que atuam na Educação a Distância (EAD) estarem inseridas em um ambiente competitivo, identificar e gerenciar seus recursos mais relevantes de modo eficiente pode auxiliar a se sobressaírem no mercado de atuação. Além disso, com a expansão do ensino superior a distância, tais instituições passam a requerer docentes com qualificação específica e competências particulares vinculadas a esta modalidade de ensino. Diante disso, o objetivo deste estudo é 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. Esta pesquisa é descritiva e se desenvolve com abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta de dados qualitativos foi realizada em entrevistas com coordenadores de cursos de graduação a distância na área da gestão. Os dados qualitativos foram analisados por meio da análise de conteúdo. A coleta de dados quantitativos foi realizada com aplicação de questionários junto a coordenadores, docentes e alunos de cursos de graduação a distância na área da gestão. Ao analisar os dados quantitativos utilizou-se estatística descritiva e análises comparativas com teste Kruskal-Wallis, teste final de comparação múltipla Dwass-Steel-Critchlow-Fligner (DSCF), para variáveis comuns aos três grupos; e teste Mann-Whitney para variáveis comuns aos grupos de coordenadores e docentes. Os resultados qualitativos apresentam que os coordenadores consideram ser necessário competências docentes alinhadas à modalidade de ensino a distância. Os resultados qualitativos também foram utilizados na construção dos questionários. Os resultados quantitativos com teste de Kruskal-Wallis entre os três grupos apresentaram diferença estatisticamente significativa em duas variáveis: 'conhecimentos teóricos' e 'experiência profissional'. E o teste DSCF especificou a diferença estatisticamente significativa em tais variáveis, respectivamente: entre Coordenadores e Docentes, e entre Coordenadores e Alunos; e diferença entre Coordenadores e Alunos, e entre Docentes e Alunos. O teste de Mann-Whitney não apresentou diferença estatisticamente significativa para nenhuma das variáveis comuns aos grupos de coordenadores e docentes. A variável 'capacidade' foi percebida como competência docente mais importante em um curso de graduação EaD. O recurso do tipo humano foi considerado mais impactante no desenvolvimento de um curso de graduação EaD, se comparado a recursos físicos e organizacionais. Diante disso, ressalta-se que uma gestão estratégica com foco nas competências do capital humano possibilita às organizações de ensino na modalidade distância a obtenção de um melhor desempenho deste recurso humano.

Palavras chave: Competências do capital humano; Recurso humano estratégico; Educação a Distância; Desempenho organizacional.

ABSTRACT

The internal resources influence an organization's performance and competitive positioning. Among them, resources from human capital, such as knowledge, skills, abilities, and individuals personal characteristics are crucial for organizations. By designing different resources types, the Resource Based View (RBV) can be applied in order to understand how human capital can be managed and leveraged as a strategic human resource. Due to the fact that Higher Education Institutions (HEIs) that work with Distance Education (DE) are inserted in a competitive environment, identifying and managing their most relevant resources efficiently can help to stand out in the market. In addition, with the distance education expansion, such institutions begin to require teachers with specific qualifications and particular skills linked to this education type. In this way, the objective of this study is to understand how the human capital resource competences of the professors are perceived by coordinators, professors and students in undergraduate courses in the EAD modality. This research is descriptive and is developed with a qualitative and quantitative approach. The qualitative collection data was carried out in interviews with coordinators of business undergraduate courses in the EAD modality. Qualitative data was analyzed with content analysis. The quantitative collection data was carried out with the questionnaires application to coordinators, professors and undergraduate students of business distance education courses. When analyzing the quantitative data, descriptive statistics and comparative analyzes were used with the Kruskal-Wallis test, the final Dwass-Steel-Critchlow-Fligner (DSCF) multiple comparison test, for variables common to the three groups; and the Mann-Whitney test for variables common to the coordinators and professors groups. The qualitative results show that the coordinators consider that teaching skills in line with the distance learning modality are necessary. Qualitative results were also used in the construction of the questionnaires. The quantitative results with the Kruskal-Wallis test between the three groups showed a statistically significant difference in two variables: 'theoretical knowledge' and 'professional experience'. And the DSCF test specified the statistically significant difference in such variables, respectively: between Coordinators and Faculty, and between Coordinators and Students; and difference between Coordinators and Students, and between Faculty and Students. The Mann-Whitney test showed no statistically significant difference for any of the variables common to the coordinators and professors groups. The variable 'capacity' was perceived as the most important teaching competence in a distance education undergraduate course. The human type resource was considered more impactful in the development of a distance education undergraduate course, when compared to physical and organizational resources. In view of this, it is emphasized that a strategic management focused on the competences of human capital enables distance education organizations to obtain a better performance of this human resource.

Keywords: Human capital skills; Strategic human resource; Distance Education; Organizational performance.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Competência do capital humano considerada mais importante	60
Gráfico 2 – Tipo de recurso considerado mais relevante	62
Gráfico 3 – Possibilidade para melhorar o desenvolvimento de um curso a distância	65
Gráfico 4 – Distribuição de notas totais por variável	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de Capital Humano	26
Quadro 2 – Elementos do capital humano enquanto características individuais.....	26
Quadro 3 – Definições constitutivas e operacionais.....	37
Quadro 4 – Estrutura do roteiro de entrevista semiestruturada	40
Quadro 5 – Estruturação dos questionários	41
Quadro 6 – Perfil dos coordenadores entrevistados	46
Quadro 7 – Relevância das Competências Docente	47
Quadro 8 – Relevância das características da atuação docente como recurso estratégico	48
Quadro 9 – Análise do nível de concordância das respostas dos questionários	50
Quadro 10 – Análise comparativa entre os três grupos com Teste Kruskal-Wallis.....	51
Quadro 11 – Competência docente mais importante.....	59
Quadro 12 – Tipo de Recurso considerado o mais relevante	61
Quadro 13 – Forma de melhorar o desenvolvimento de um curso a distância.....	64
Quadro 14 – Análise descritiva das variáveis comuns Coordenadores-Docentes.....	67
Quadro 15 – Análise do nível de concordância das respostas dos questionários	68
Quadro 16 – Análise comparativa entre dois grupos – Teste Mann-Whitney.....	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Teste Kruskal-Wallis para o Conhecimento Teórico.....	52
Tabela 2 – Comparação por pares DSCF: Conhecimento Teórico	52
Tabela 3 – Teste Kruskal-Wallis para a Experiência Profissional	57
Tabela 4 – Comparação por pares DSCF: Experiência Profissional	57

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.2 JUSTIFICATIVAS	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 RECURSOS ORGANIZACIONAIS NA VISÃO BASEADA EM RECURSOS	22
2.1.1 Capital Humano Como Fonte De Vantagem Competitiva	25
2.2 RECURSOS ORGANIZACIONAIS NO SETOR DE SERVIÇOS	29
2.2.1 Recursos Organizacionais em Instituições de Ensino Superior	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	36
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	36
3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	37
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	39
3.3.1 Coleta de dados qualitativos	39
3.3.2 Coleta de dados quantitativos	40
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	43
3.4.1 Análise de dados qualitativos	43
3.4.2 Análise de dados quantitativos	44
4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	46
4.1 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS	46
4.2 ANÁLISE DOS DADOS QUANTITATIVOS	49
4.2.1 Análise das variáveis comuns aos três grupos coordenadores-docentes-alunos	50
4.2.2 Análise específica para cada variável	51
4.3 APROXIMAÇÃO COM A VBR	59
4.4 ANÁLISES DAS VARIÁVEIS COMUNS AOS GRUPOS COORDENADORES- DOCENTES	67
4.4.1 Análise específica para cada variável	69
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	76
REFERÊNCIAS	81
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COORDENADORES	92
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE COORDENADORES	94
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE DOCENTES	96
APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE ALUNOS	98
APÊNDICE E – ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS COMUNS	100

APÊNDICE F – GRÁFICO DE DISTRIBUIÇÃO DE NOTAS VARIÁVEIS COMUNS

..... 101

1 INTRODUÇÃO

Os recursos organizacionais e a maneira como são geridos são fundamentais para o desempenho organizacional e, conseqüentemente, o posicionamento competitivo de uma organização (ALMARRI; GARDINER, 2014). 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. Deste modo, buscar formas de melhorar o desempenho competitivo organizacional tornou-se essencial à sobrevivência e atuação das organizações (VASCONCELOS et al., 2015).

Diante dos distintos tipos de recursos organizacionais, os provenientes do capital humano têm ganho destaque na área de gestão estratégica organizacional (COLLINS, 2021). Conhecimento, competências humanas e capital intelectual representam recursos valiosos às organizações (EDVINSSON; MALONE, 1998). Assim, o capital humano pode caracterizar-se com recurso estratégico às organizações, de modo a resultar em diferenciação competitiva.

Ao tratar de posicionamento competitivo com bases nos recursos estratégicos das organizações, se destacam os aspectos intangíveis dos recursos: capacidades, competências e capital intelectual (CHAHAL; BAKSHI, 2014). Para Malavski, Lima e Costa (2010) a relação de composição entre a mobilização de recursos e as capacitações da organização, em forma de competências organizacionais, reflete na criação de valor na produção de bens ou serviço, e é representada pelo capital intelectual da organização.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) sugere que há recursos organizacionais internos com capacidade de ser fonte de vantagens competitivas (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Conforme esses recursos específicos da organização podem gerar melhor desempenho e não podem ser perfeitamente copiados pelos concorrentes, eles são capazes de ser fonte de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Diante disso, se tornou primordial às organizações identificar seus recursos estratégicos, para utilizá-los de forma eficiente e eficaz a fim de obter diferenciação e se sobressair no segmento em que estão inseridas (GALBREATH, 2004).

A VBR analisa as organizações como heterogêneas com relação aos recursos que possuem e que tais recursos precisam possuir características específicas para deterem importância no estabelecimento de vantagem competitiva sustentável, como terem mobilidade imperfeita. Tal compreensão sobre os recursos organizacionais por parte dos gestores de uma organização não representa que essencialmente esses recursos serão efetivamente estratégicos para a criação de vantagem competitiva, pois eles precisam ser geridos e explorados

assertivamente ao longo do tempo. Malavski, Lima e Costa (2010, p. 441) afirmam que “os recursos por si só não produzem valor, há necessidade de selecioná-los, combiná-los e mobilizá-los via serviços em atividades e processos”. Se a organização possuir compreensão de que os recursos são fontes de vantagem competitiva, como uma tendência de utilizá-los com foco para geração de um melhor desempenho organizacional frente à concorrência, os recursos poderão vir a compor a estratégia organizacional e se tornar verdadeiramente estratégicos.

Ao analisar os diferentes tipos de recursos organizacionais, a VBR é aplicável com vistas a analisar o modo como os recursos humanos de uma empresa podem ser organizados e geridos enquanto fonte de vantagem competitiva (BARNEY; WRIGHT, 1998). Diante da valorização de recursos internos na perspectiva da VBR, o recurso do tipo humano, ganha destaque como elemento estratégico para o desempenho organizacional (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001). Abreu e Antonialli (2017) afirmam que o capital humano é um recurso fundamental para a prestação do serviço e também para criar valor junto aos consumidores.

Assim, potencializar a utilização do recurso humano é essencial para a gestão organizacional. Para Boxall (1996) é possível organizar o talento humano como um recurso de forma a melhorar a produtividade organizacional, ao passo em que possibilita maneiras de estimular o conhecimento e a atuação desse recurso alinhadas aos processos organizacionais internos. Portanto, estruturar a gestão estratégica de recurso humano permite à organização buscar melhores resultados, aprimorar processos organizacionais e melhorar o desempenho competitivo (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

Para tanto, as organizações devem gerenciar o elemento organizacional humano com vistas a buscar um desempenho estratégico desse recurso, de forma a criar valor aos processos produtivos (GREER; LUSCH; HITT, 2017). Desta forma, é possível considerar o capital humano como possível fonte de vantagem competitiva, pois, caso os elementos que compõem o capital humano de uma organização sejam gerenciados estrategicamente eles podem apresentar potencial de melhorar os resultados e a eficácia organizacional (LAWLER, 2009).

Nesse sentido, é possível analisar o elemento organizacional humano em diversos segmentos econômicos, como em Instituições de Ensino Superior (IES), foco desta pesquisa. Para Sims, Powell e Vidgen (2013) o recurso do tipo humano, sobretudo na caracterização das competências dos professores, é o mais influente para a implementação dos cursos a distância, se comparado com hardwares ou softwares. Lynch e Baines (2004) afirmam que a atuação

docente influencia o desempenho competitivo de uma instituição de ensino por representar o eixo central da cadeia de valores do ensino.

Segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2019), no ano de 2019 o país possuía 2.608 Instituições de educação superior, número que representou um acréscimo de 10,14% se comparado com 2014. O número de alunos matriculados na educação superior também evidencia o crescimento e a relevância do segmento de ensino para a economia do país, atingindo 8,6 milhões no ano de 2019, um crescente de 43,75% em comparação há dez anos (INEP, 2019).

Os desafios enfrentados pelas IES na atualidade são diversos: diversificação nas modalidades de ensino; novas tendências tecnológicas; novos recursos e metodologias pedagógicas; avaliações pelo Ministério da Educação (MEC); novas e maiores exigências dos alunos e sociedade; novos ambientes educacionais, ou seja, situações que exigem melhores desempenhos organizacionais (GONÇALVES; VIEIRA; STALLIVIERI, 2016). As instituições de ensino demandam investimentos e qualificação na oferta dos serviços educacionais para poderem se diferenciar e, assim, se sobressair em relação aos concorrentes (CARVALHO et al., 2020). Para isso, fortalecer os recursos organizacionais estratégicos disponíveis às instituições de ensino, sob a ótica da VBR, pode proporcionar um melhor desempenho frente à concorrência, com possíveis vantagens competitivas sustentáveis (GONÇALVES; VIEIRA; STALLIVIERI, 2016; WILLIAMS, 2014).

Nesse contexto, Pereira e Forte (2008) evidenciam que recursos organizacionais são relevantes para o desempenho das IES para atração e retenção de melhores profissionais; no estímulo para desenvolvimento de profissionais da educação; na qualidade dos serviços ofertados; na tomada de decisão com base em informações e capacidades internas; no desenvolvimento e oferta de novos cursos e serviços. Aliado a isso, Mahdi, Nassar e Almsafir (2019) acreditam que os recursos estratégicos com foco para criação e gestão do conhecimento, que são provenientes do capital humano, são essenciais a uma instituição de ensino para conseguir melhorar sua produtividade e aumentar sua competitividade agregando valor no serviço ofertado.

As instituições de ensino superior estão incrementando a competitividade de mercado ofertando novas modalidades de ensino, principalmente com a Educação a Distância (EaD) (KARPINSKI et al., 2017). Em 2019, 63,2% das vagas ofertadas no nível superior foram na modalidade a distância (INEP, 2019). Mais especificamente no Estado do Paraná, segundo o INEP (2019), há mais de 20 Instituições de Ensino Superior credenciadas na modalidade EaD que atuam no Estado.

Com o crescente 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 de professores com qualificação específica para a EaD e com competências particulares para esta modalidade de ensino (KÜHL et al., 2016). Como em Instituições de ensino o corpo docente representa um recurso humano que deve ser organizado estrategicamente (ROWE; BASTOS; PINHO, 2013), é possível focar o desenvolvimento de habilidades e competências humanas para atender as exigências de qualidade no ensino na modalidade a distância.

Para Araujo, Ponciano e Tondatto (2017) diante das características do ensino à distância, o professor precisa focar em um processo de ensino-aprendizagem que esteja alinhado às tecnologias de informação e comunicação que caracterizam a EaD. Os professores para isso utilizam-se de recursos tecnológicos a seu favor, criando novas possibilidades de experiências de aprendizagem para o estudante (PATON; DOMINGUES; RAUSCH, 2011).

Diante desse contexto, as competências dos professores podem representar uma fonte de vantagem competitiva para as instituições de ensino ao fomentar a criação de valor na educação superior a distância por ser uma diferenciação complexa de ser imitada (NASSIF; HANASHIRO, 2002). Valor em serviços pode ser compreendido como os atributos de qualidade, valia, benefícios e utilidade percebidos pelo consumidor, bem como o modo como estes consumidores se satisfazem, ou não, com o serviço prestado (SILVA; RIBEIRO, 2002).

Todavia no cenário educacional, valor do serviço abrange o modo como estudantes com diferentes expectativas são atendidos por professores, e que possam desenvolver um senso efetivo de aprendizagem, com um pensamento crítico e reflexivo diante das diretrizes curriculares do curso (BRAMBILLA, 2010). Para Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2006) as Instituições de Ensino podem oferecer valor em seus serviços educacionais à medida que proporcionam inter-relações cognitivas entre atributos, consequências e valores pessoais dos estudantes com o curso ofertado. Por exemplo: compartilhamento de trocas e relações entre o estudante e professores, e também com diferentes públicos (outros estudantes, instituições, membros da comunidade); garantir condições de aprendizado ao estudante e comprometimento dos professores, possibilitando domínio dos conteúdos ensinados e dos instrumentos a serem utilizados no mercado de trabalho; certificação de conclusão associada à imagem da IES; autoafirmação e autoaprovação do estudante.

A criação de valor em serviços educacionais está intimamente relacionada com as competências e atuação do corpo docente estando associada ao serviço prestado (MAZZALI;

FERNANDEZ; NOGUEIRA, 2005). 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).

A educação a distância se estrutura utilizando recursos tecnológicos, de informação e comunicação que possibilitam o desenvolvimento de cursos de graduação, como os ambientes virtuais de aprendizagem e aulas virtuais. Mas, mais do que a utilização de recursos tecnológicos e de comunicação, é importante que as instituições de ensino considerem as competências do capital humano como um recurso estratégico. Pois, analisar as características da atuação docente nesta modalidade de ensino permite às organizações inseridas nesse segmento valorizar seus recursos humanos e buscar formas de melhorar seus resultados (COSTA; AUGUSTO; NUNES, 2017).

É possível avaliar capital humano como um recurso, inicialmente em um nível individual a partir das características do indivíduo, passível de suas competências serem intensificadas por meio de práticas de trabalho e também de maneira organizada ao desempenho organizacional. Melhorar a atuação do professor partindo das competências dos profissionais que atuam na Instituição de ensino pode ser uma fonte de vantagem competitiva, se criar valor e diferenciação no ensino, difícil de ser replicado (NASSIF; HANASHIRO, 2002).

Assim, analisando as características da atuação docente na modalidade a distância, e também demais fatores discutidos, como a crescente concorrência do setor e novas inovações tecnológicas educacionais, as organizações inseridas nesse setor precisam valorizar seus recursos humanos de maneira estratégica e buscar formas de melhorar seus resultados (COSTA; AUGUSTO; NUNES, 2017). Com base na VBR é possível compreender maneiras de gestão que potencializem a utilização de recursos organizacionais e promover, alinhado a isso, uma valorização da importância de recurso do tipo humano. Considerando os conhecimentos, capacidades, habilidades e características pessoais dos indivíduos para desenvolvimento das competências do capital humano é possível torná-lo um recurso ainda mais valioso às organizações. Nessa perspectiva, levanta-se o seguinte questionamento: **Qual a percepção de coordenadores, docentes e alunos sobre as competências do capital humano dos docentes, consideradas enquanto um recurso estratégico, que influenciam em cursos de graduação na modalidade educação a distância?**

Para responder a problemática proposta, tem-se como objetivo geral: **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.

E, para o alcance desse objetivo, os seguintes objetivos específicos são delineados:

a) Verificar as características dos recursos estratégicos humanos em cursos de graduação na modalidade educação a distância que os coordenadores percebem como diferenciais;

b) Averiguar as características dos recursos estratégicos humanos em cursos de graduação na modalidade educação a distância que os alunos percebem como mais importantes;

c) Identificar as competências do capital humano desenvolvidas por docentes que atuam em cursos de graduação na modalidade educação a distância, na percepção dos próprios docentes;

d) Comparar as características dos recursos estratégicos humanos em cursos de graduação na modalidade educação a distância informadas por coordenadores, docentes e alunos que representam diferencial no ensino.

Considerando que a pesquisa abrange três grupos distintos que possuem vínculo com cursos de graduação na modalidade EaD – coordenadores, docentes e alunos – é possível comparar como cada grupo analisa as competências de capital humano enquanto um recurso estratégico no ensino a distância. Como cada grupo possui interações específicas com as competências do capital humano em um curso a distância, uma análise comparativa permite observar se há, ou não, alinhamento entre tais compreensões, e verificar se este tipo de recurso é considerado estratégico para contribuir como uma fonte de vantagem competitiva para uma Instituição de Ensino.

1.2 JUSTIFICATIVAS

A Visão Baseada em Recursos ganhou destaque nas últimas décadas, sendo reconhecida e aceita na área da gestão estratégica organizacional (PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011; WHITE et al., 2016). Compreender quais tipos de recursos uma organização deve sustentar visando crescer e promover a gestão estratégica, avaliando quais recursos devem ser organizados, desenvolvidos e diferenciados (WERNERFELT, 1984), são análises importantes para as organizações, incluindo as instituições de ensino. Diante dessa

relevância da VBR e perspectiva para recursos internos às organizações, essa abordagem foi escolhida para realização da pesquisa.

Diante da possibilidade de estudar distintos tipos de recursos estratégicos sobre a ótica da VBR, esta pesquisa procura articular como as competências do capital humano provenientes do recurso estratégico humano influenciam no processo de criação de valor e desempenho estratégico nas organizações. Como contribuição teórica esta pesquisa pondera como as competências do capital humano compreendidas em conhecimentos, capacidades, habilidades e características pessoais podem ser organizadas e geridas para uma utilização eficiente e eficaz do recurso estratégico humano em consonância as premissas da VBR.

O recurso do tipo humano possui especificidades intrínsecas aos indivíduos, como as próprias características pessoais de cada profissional, e compreender como tais competências do capital humano têm potencialidade de gerar vantagem competitiva às organizações pode ampliar o uso da VBR na gestão estratégica do recurso humano.

A realização de uma pesquisa para compreender como as competências do capital humano, enquanto recurso humano estratégico, é importante para diferenciar como este tipo de recurso específico pode ser organizado e explorado de maneira particular, distintamente dos demais tipos de recursos internos, como os físicos e organizacionais. Kraaijenbrink, Spender e Groen (2010) afirmam que uma lacuna na VBR está em generalizar como diferentes tipos de recursos podem ser geridos para obtenção de desempenho superior em relação à concorrência. Assim, ao demonstrar que o capital humano possui competências específicas provenientes das características individuais que auxiliam na busca por um melhor desempenho organizacional, a pesquisa auxilia a elucidar como a VBR pode considerar o capital humano como um recurso estratégico, à medida que deve ser compreendido como passível de se adaptar e evoluir, para ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável.

Para Lynch e Baines (2004) o corpo docente é recurso estratégico para a competitividade de uma instituição de ensino frente à concorrência. Williams (2014) afirma que a atuação docente de uma instituição de ensino, quando gerida estrategicamente e com foco para criação de valor aos estudantes, possibilita a oferta de um serviço qualificado e diferenciado em relação à concorrência.

As características individuais dos professores possuem uma dimensão de inseparabilidade dos âmbitos pessoal e profissional, isto é, as características pessoais e individuais dos professores influenciam em sua atuação docente, na maneira que ensinam (HARRES et al., 2018). Como as características pessoais incluem traços de personalidade e comportamentais, e se relacionam com as atitudes e hábitos de trabalho (PLOYHART;

MOLITERNO, 2011), analisar a influência das características pessoais dos professores na prática docente auxilia em compreender como o recurso humano se caracteriza estrategicamente no fornecimento de um serviço, no caso em cursos de graduação a distância.

Nesse contexto, Meirelles (2006) apresenta com uma das características fundamentais da prestação dos serviços um uso intensivo de recursos humanos devido o fato de representarem o principal fator produtivo no fornecimento de um serviço, por ser uma atividade interativa e de natureza relacional com o consumidor. Sob a ótica da VBR, a combinação dos recursos internos com as capacidades da organização prestadora de serviços gera oportunidades para serviços altamente diferenciados (KIM; SONG; TRICHE, 2015; KÖNIG; CALDWELL; GHADGE, 2018; STATSENKO; DE ZUBIELQUI, 2020). Serviços diferenciados desempenham papel central na criação de valor e vantagens competitivas para as empresas do segmento de serviço (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009; GONZALEZ; MARTINS; TOLEDO, 2014).

Considerando que a VBR apresenta uma perspectiva sobre o desempenho organizacional, compreender como o recurso humano pode ser organizado e gerido estrategicamente para superar as limitações de sua imitabilidade, por exemplo, é válido para pensar em novas formas de gerir e melhorar o desempenho do recurso do tipo humano. Incorporar novas discussões sobre a VBR é benéfico para corroborar ou mesmo questionar algumas de suas argumentações, de forma a acrescer novos conhecimentos e possibilidades ao tema, com o intuito de agregar e fortalecer sua perspectiva teórica e também de aplicação.

Mesmo sendo umas das perspectivas mais utilizadas na área da gestão estratégica organizacional nos últimos anos, a VBR possui espaço para se aprimorada e se consolidar ainda mais (RIBEIRO et al., 2012), sendo as pesquisas teóricas-empíricas importantes para expandir suas aplicações, explorando distintos enfoques de utilidade (PRZYCZYNSKI; BITENCOURT, 2011). Uma parcela dos trabalhos acadêmicos sobre a VBR se concentram em outras áreas e segmentos, como indústrias e empresas produtoras de bens, e, em menor escala, no setor de serviços (KIM; SONG; TRICHE, 2015). Mesmo sendo menos estudada em empresas prestadoras de serviços, a VBR é aplicável neste setor a fim de compreender quais recursos podem trazer melhores resultados e como eles podem ser geridos (FROEHLE; ROTH, 2007). Desse modo, compreender a atuação docente na EaD enquanto recurso organizacional que contribui para melhorar o desempenho e possível construção de vantagem competitiva organizacional auxilia em uma visão mais abrangente da aplicação da VBR, visto que se aborda outras formas de se considerar tais tipos de recursos internos para a competitividade em organizações que prestam serviços.

O setor de serviços possui alta diversificação no tipo de atividade prestada e detém importância econômica a um país (SALGADO, 2017), logo, organizar assertivamente os recursos organizacionais neste segmento possibilita às organizações prestadoras de serviço formas de melhorar resultados (ANJOS; ANJOS; SILVA JÚNIOR, 2008). Para Froehle e Roth (2007) a VBR pode auxiliar as empresas que prestam serviços compreendendo como agregar valor ao serviço e também com oportunidades para serviços com ampla diferenciação.

Para Meirelles (2006) é possível compreender o recurso do tipo humano como principal fator produtivo na prestação de um serviço, devido à natureza correlata do serviço com o consumidor e por sua execução interativa. Zhou, Wang e Zhao (2020) corroboram esse posicionamento ao afirmarem que um ponto que se destaca ao aplicar a VBR no setor de serviços é a atuação do capital humano, pois o envolvimento humano e a atuação dos funcionários são essenciais na prestação do serviço e para se criar valor aos clientes.

Desse modo, como contribuição este trabalho pode trazer compreensões para a literatura da VBR ao analisá-la em um contexto educacional, que, usualmente, não é o foco dessa abordagem. Portanto, neste âmbito a pesquisa se justifica ao analisar maneiras como recursos organizacionais do tipo humano são essenciais no segmento de serviços, no caso, especificamente em cursos de graduação na modalidade educação 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 disso, como a VBR contribui para a identificação e o desenvolvimento de ações e recursos estratégicos, possibilita-se uma análise da dinâmica interna das IES (CAMPOS; HENRIQUES; YANAZE, 2019). Desta forma, contribuições práticas são possíveis ao se analisar a VBR em Instituições de Ensino Superior na EaD para a tomada de decisão de gestores e coordenadores de cursos, ao buscar formas de aprimorar o desempenho da atuação docente enquanto um recurso potencial como criador de vantagem competitiva.

Considerando um cenário educacional atual do Ensino Superior no Brasil que cresce em quantidade de instituições regulamentadas pelo Ministério da Educação (MEC) e em número de alunos matriculados, sobretudo, na Educação a Distância, maneiras de se aprimorar o desempenho das organizações se faz necessário, tanto para as organizações se diferenciarem competitivamente quanto para os clientes obterem serviços com maior entrega de valor (LYNCH; BAINES, 2004). A demanda global por capital humano qualificado incentivou alterar as políticas de educação superior em diversos países, de modo a se obter um reconhecimento das instituições, o que também acabou por incentivar um aumento da oferta

de cursos por parte das instituições (BERTOLIN, 2011). Dessa forma, existe um aumento com a preocupação da qualidade desses cursos, com a atuação docente e também com novas formas de aferição de performance desses agentes (DILL, 2010).

Kühl et al. (2016) afirmam que diante do crescimento da EaD no Brasil é preciso analisar as competências dos professores particulares à modalidade de ensino, sendo necessário para se planejar e selecionar professores qualificados e também para se buscar um aperfeiçoamento contínuo dos docentes. Assim, esse estudo se justifica diante da possibilidade de se considerar o desempenho docente como fator organizacional de impacto na obtenção de vantagem competitiva, como também proporcionador de qualidade da educação a distância.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta seção estrutura o embasamento teórico da pesquisa, enfocando os Recursos Organizacionais, com destaque ao capital humano enquanto geração e sustentação de vantagem competitiva. Na sequência são apresentados trabalhos correlatos ao tema de recursos organizacionais desenvolvidos com foco no setor de serviços. E finaliza enfocando estudos em Instituições de Ensino Superior e no ensino para a educação a distância.

2.1 RECURSOS ORGANIZACIONAIS NA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (VBR), ou *resource-based view* (RBV), tem por foco considerar os recursos organizacionais, em uma perspectiva estratégica, que resultem em vantagem competitiva sustentável (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991). Partindo do controle de recursos internos com potencial em melhorar o desempenho organizacional e também compreendendo como são combinados, é possível a organização planejar ações estratégicas para criar valor em seus processos e, assim, gerar ou manter vantagem competitiva (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001).

A obra *'The theory of the growth of the firm'* de Penrose, publicada em 1959, é considerada precursora da Visão Baseada em Recursos (WERNERFELT, 1984; RUGMAN; VERBEKE, 2002; FOSS, 2005). Para Penrose (1959), uma firma é mais do que uma simples unidade administrativa, também reúne recursos produtivos cuja disposição de diferentes usos ao longo do tempo é determinada para decisões administrativas. Kretzer e Menezes (2006) destacam que Penrose compreendeu as organizações não limitadas em ajustar-se às condições ambientais para desenvolver suas atividades, mas como capazes de organizar e utilizar seus recursos para se diferenciar e sobressair com relação às demais organizações. Com isso, Penrose (1959) contribuiu com o desenvolvimento da VBR ao discutir como as habilidades e capacidades das empresas podem levar a um melhor desempenho organizacional (VIDAL; MITCHELL, 2018).

Partindo da linha de raciocínio de Penrose (1959) em caracterizar a firma como um conjunto de recursos, os trabalhos de Wernerfelt (1984) e Barney (1991), também, são considerados seminais na concepção da VBR, por analisar recursos organizacionais para obtenção de vantagens competitivas (JENSEN; COBBS; TURNER, 2016). Analisando 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, p. 105) afirma que “Para entender as fontes de vantagem competitiva sustentada, é necessário construir um modelo teórico que comece pela suposição de que os recursos da firma são heterogêneos e imóveis”.

A VBR ganhou destaque no campo de pesquisa da administração estratégica utilizando o recurso como unidade de análise, possibilitando compreender como as empresas utilizam recursos internos em busca de um desempenho superior (LOCKETT; THOMPSON; MORGENSTERN, 2009). Davis e DeWitt (2021) afirmam que um dos pontos fortes da VBR está em compreender quais recursos produtivos específicos podem ser utilizados para gerar rendas econômicas e quais atributos desses recursos auxiliam na geração de vantagens de desempenho organizacional em longo prazo. Assim, com foco nos recursos internos, a VBR enfatiza as próprias competências e decisões da empresa, e não no ambiente externo (HOSKISSON et al., 1999).

A fim de melhor compreender ao que se refere à nomenclatura recurso, Wernerfelt (1984, p. 172) definiu o termo como sendo “qualquer coisa que possa ser considerada uma força ou uma fraqueza de uma determinada empresa”. Por outro lado, Barney (1991) considera que recursos de uma empresa são representados pelos ativos tangíveis e intangíveis, processos organizacionais, capacidades, atributos da empresa, informações e conhecimentos.

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). Ademais, a forma como os recursos são combinados e desenvolvidos direciona para vantagem competitiva organizacional (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2011).

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).

Todavia, Barney (1991) elencou quatro atributos que os recursos devem possuir para se tornarem fonte de vantagem competitiva sustentável: **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; **Raro** – recursos controlados por uma quantidade limitada de empresas; **Imperfeitamente imitável** – dificuldade das outras empresas em imitar e copiar tais recursos; **Insubstituível** – recursos que não possuam substitutos estrategicamente equivalentes.

Os recursos heterogêneos e imobilizáveis que apresentam os atributos de valor, raridade, imitabilidade imperfeita e insubstituível são potenciais para gerar uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Vantagem competitiva sustentável pode ser compreendida quando a estratégia para criar valor em uma organização não acontece simultaneamente em outra organização concorrente atual ou potencial, de modo a não haver condições para se reproduzir os benefícios dessa estratégia organizacional (BARNEY, 1991).

O último atributo proposto por Barney (1991), nominado de recursos insubstituíveis, foi posteriormente adaptado pelo próprio autor como: **Organização** – maneira de a empresa organizar-se para explorar o potencial dos recursos raros, valiosos e imperfeitamente imitáveis (BARNEY; HESTERLY, 2017). Esse atributo de organização alinha-se à necessidade de a empresa conseguir converter recursos potenciais em reais vantagens competitivas (GONÇALVES; COELHO; SOUZA, 2011). Assim, a organização precisa dar suporte à exploração dos recursos e capacidades organizacionais, para usufruir os seus recursos valiosos, raros e difíceis de imitar (MARTINS; AUGUSTO, 2021).

Analisando os diferentes tipos de recursos, pode-se identificar quais se configuram como fonte de vantagem competitiva (BARNEY; WRIGHT, 1998). Para Barney e Hesterly (2017) recursos humanos e suas capacidades socialmente complexas representam o tipo de recursos que a VBR sugere como potenciais fontes de vantagem competitiva sustentável. As organizações que utilizam recursos humanos com capacidades efetivas de melhorar o desempenho organizacional têm maiores probabilidades de alcançar uma posição competitiva (BARNEY, 1991).

Assim, Wright e McMahan (1992) acreditam que a VBR forneceu uma perspectiva que argumenta como os recursos humanos de uma empresa podem prover uma fonte potencial

de vantagem competitiva. Barney e Wright (1998) afirmam que a VBR proporciona examinar a participação dos recursos humanos na vantagem competitiva sustentável.

Para Greer, Lusch e Hitt (2017) empresas com níveis de recurso humano mais elevados são capazes de implementar melhor estratégias, por dispor de pessoas mais qualificadas e, assim, obter melhor desempenho. Becker e Huselid (2006) complementam que a estratégia de uma empresa é produzida e executada pelo recurso humano disponível, logo, é preciso potencializar o desenvolvimento desse recurso.

Todavia, para que os recursos humanos se caracterizem como recurso estratégico e potencial fonte de vantagem competitiva é preciso que possibilitem o compartilhamento de ativos intangíveis, como: competências, habilidades e conhecimentos que agreguem valor aos processos organizacionais (TEECE, 1998; CHAHAL; BAKSHI, 2014). Diante disso, o termo capital humano pode ser utilizado para representar o conjunto de conhecimento, habilidades e capacidades individuais (GREER; LUSCH; HITT, 2017).

Obeidat et al. (2021) afirmam que capital humano estruturado como um recurso substancial dentro de uma organização tem impacto na melhoria do posicionamento competitivo. Assim, o capital humano pode desempenhar uma força de trabalho qualificada que possibilita prover ativos valiosos aos processos organizacionais, propagando conhecimento e competências distintivas com capacidade de produzir melhores resultados e vantagem competitiva.

2.1.1 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 valiosa como potencial fonte de vantagem competitiva sustentável (SAÁ-PÉREZ; GARCÍA-FALCÓN, 2002; IFLEH; LOTFI; ELKABBOURI, 2017). Collins (2021) afirma que o capital humano é fonte determinante à organização para obter altos níveis de desempenho.

Com a valorização dos ativos intangíveis o desempenho dos funcionários fez com que elementos de capital humano passassem a ser central no processo de criação de valor às organizações (IFLEH; LOTFI; ELKABBOURI, 2017). Para Gerhart e Feng (2021) o capital humano é reconhecido como um ativo único e permite que as habilidades e as 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 frente à dificuldade de imitabilidade devido à natureza intangível, específica à empresa e socialmente complexa (HATCH; DYER, 2004).

Todavia destaca-se que há distintos conceitos utilizados para se compreender capital humano, conforme quadro 1:

Quadro 1 – Conceitos de Capital Humano

Autores	Conceitos
Schultz (1961)	Capital humano consiste no acúmulo de investimentos em educação, treinamento no trabalho, habilidades e conhecimentos úteis que umentam a produtividade individual . Trabalhadores tornam-se capitalizados por meio da aquisição de conhecimentos e competências que possuem valor econômico.
Becker (1964)	Capital humano é um conjunto de capacidades produtivas que uma pessoa pode adquirir, devido à acumulação de conhecimentos gerais ou específicos , e que podem ser utilizados na produção de riqueza .
Hatch e Dyer (2004)	Capital humano é composto pelos conhecimentos e competências dos trabalhadores de uma organização. O capital humano pode gerar rendas sustentadas na medida em que é específico à empresa em que está situado e gera custos para ser transferido, organizado e gerido em outra organização.
Ployhart e Moliterno (2011)	Capital humano é um recurso em nível de unidade individual criado a partir da emergência de conhecimentos, habilidades, capacidades e outras características dos indivíduos , e que são transformados em um nível de unidade da organização em coletivo, ou seja, organizacional. Assim, quanto maior o capital de nível humano individual, maior o nível de capital humano organizacional, devido a conversão do recurso individual para coletivo.
Wright e McMahan (2011)	Capital humano consiste nas características que um indivíduo possui e que pode produzir resultados positivos para ele. Enquanto no nível da organização, o capital humano se refere à acumulação do capital humano individual de modo combinado de forma a criar valor para a organização , ou seja, se refere aos efeitos sinérgicos que a interação individual pode gerar quando são agregados.
Ifleh, Lotfi e Elkabbouri (2017)	Capital humano é composto pelos traços de personalidade dos indivíduos e habilidades cognitivas associadas com processos de aprendizagem de informações e que se refletem em capacidades produtivas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nesta pesquisa, a definição de Wright e McMahan (2011) em complementaridade com os elementos humanos destacados na definição de Ployhart e Moliterno (2011), a qual será a utilizada, por ser considerada a que melhor se adequa, por considerar o capital humano como um recurso, inicialmente em nível individual a partir das características dos indivíduos, passível de ser integrado ao desempenho organizacional.

Os elementos do capital humano que conforme Ployhart e Moliterno (2011) refletem as características individuais são descritas no quadro 2:

Quadro 2 – Elementos do capital humano enquanto características individuais

Conhecimento	Informações específicas necessárias para realização das tarefas de um trabalho. Conhecimento adquirido por meio 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. Habilidade adquirida em um ambiente educacional ou em ambiente informal.

Capacidade	Capacidade de aplicar vários conhecimentos e aptidões simultaneamente para completar uma tarefa ou executar um comportamento. Representações de inteligência, orientação espacial, tempo de reação e resistência para desempenhar uma tarefa do trabalho. As capacidades são talentos duradouros que auxiliam as pessoas a realizar determinadas atividades.
Outras Características	Características pessoais e de personalidade que são adicionais para a realização de um trabalho. Inclui comportamento, atitudes, personalidade e outras características pessoais requeridas pelo ser humano.

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

O entendimento desses elementos gera diferenciação às pessoas por desenvolver competências individuais. Alinhado à compreensão de Wright e McMahan (2011) o capital humano representa um recurso relacionável significativamente com o desempenho organizacional. Deste modo, o capital humano reflete as capacidades dos indivíduos em executar uma função ou conjunto de funções, combinado de forma organizacional, caracterizando-se como um recurso de capital humano para as empresas.

O recurso de capital humano agrega valor à organização e influencia o seu desempenho, sendo uma possível fonte de vantagem competitiva, ou seja, um recurso que se alinha às premissas da VBR (WRIGHT, 2021). Portanto, considerar o conjunto de características do capital humano enquanto recurso, isto é, no desenvolvimento de práticas, habilidades e conhecimento das pessoas, ordenadas em um nível organizacional, possibilita desenvolvê-lo para constituir vantagem competitiva (WRIGHT; MCMAHAN, 2011).

Em um ambiente econômico altamente competitivo, o capital intelectual também possui destaque na criação de valor e na melhoria do desempenho das empresas (LIMA; ANTUNES, 2012). Deste modo, o capital intelectual possui papel central na sustentação de vantagem competitiva por possibilitar um melhor desempenho às organizações, bem como diferenciação de produtos/serviços (CHAHAL; BAKSHI, 2014). Radenović e Krstić (2017) afirmam que o capital intelectual é um recurso valioso que impulsiona o crescimento da organização ao fornecer valor superior para as partes interessadas.

Para Stewart (1998) o capital intelectual é o ativo mais valioso de uma organização, pois possibilita melhorar a eficácia da empresa e é utilizado para gerar riqueza. O capital intelectual incorpora diversos ativos intangíveis utilizando por base conhecimento, oriundo de informações, experiências e propriedade intelectual do capital humano (RADENOVIĆ; KRSTIĆ, 2017).

O crescimento da importância dos recursos internos à luz da VBR proporciona reconhecimento de valor ao elemento humano para as organizações, o que evidencia a posição

estratégica destes elementos e seus componentes para o sucesso das empresas (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

Deste modo, se faz necessário considerar ações no sentido de compreender e gerenciar o recurso de capital humano. Cabe às organizações atrair, selecionar, desenvolver e implantar maneiras eficientes de gerenciar pessoas com alta habilidade de desempenho, a fim de implementar estratégias que criem valor tanto interna quanto externas (GREER; LUSCH; HITT, 2017). Desta forma, é possível tratar o capital humano como fonte de vantagem competitiva, pois é a partir dele que se busca integrar pessoas, bem como organizá-las e gerenciá-las de forma eficiente (LAWLER, 2009).

Para Molodchik, Shakina e Bykova (2012) capital intelectual é um recurso heterogêneo às organizações. Dada à influência 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 estratégicas para o posicionamento organizacional competitivo (DELERY; ROUMPI, 2017). Diante disso, para Delery e Roumpi (2017) é possível estimular as competências do capital humano por meio de práticas de trabalho que visem alto desempenho de atuação, como treinamentos extensivos, contratação seletiva, trabalho em equipe e equipes autogerenciáveis.

Práticas de trabalho de alto desempenho conseguem intensificar e aprimorar os conhecimentos, habilidades, capacidades e as características individuais do capital humano melhorando a atuação do recurso do tipo humano (DELERY; ROUMPI, 2017). Desta forma, práticas de gestão estratégica de recurso humano conseguem alavancar as competências do capital humano para atingir objetivos da organização e obter melhores resultados de desempenho.

Collins e Smith (2006) afirmam que os recursos de capital humano potencializam o desempenho organizacional e, conseqüentemente, seu posicionamento competitivo frente à concorrência. Assim, fomentar o valor potencial de recursos de capital humano contribui 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).

Utilizar o recurso de capital humano de forma estratégica favorece a formação de equipes de alto desempenho (COLLINS; CLARK, 2003) e está associada ao desempenho da empresa (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997), o que contribui para a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

Embora o capital humano e a força de trabalho proveniente dele possam ser considerados como fundamentais para as organizações modernas (BALDI; TRIGEORGIS, 2020), nas prestadoras de serviços o recurso ganha ainda mais destaque, devido às características das operações de serviço serem fundamentadas neste recurso organizacional, visto que é influenciado pelo conhecimento e na maneira como é utilizado (GONZALEZ; MARTINS; TOLEDO, 2014). Desse modo, faz necessário compreender como os recursos organizacionais são utilizados estrategicamente no setor de serviços.

2.2 RECURSOS ORGANIZACIONAIS NO SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços possui ampla gama de atividades, como: serviços financeiros, transportes, logística, consultoria, serviços de utilidade pública, educação e saúde; e é economicamente relevante a um país (SALGADO, 2017). No Brasil, o setor de serviços possui destaque na economia, visto que detém maior participação no Produto Interno Bruto (PIB) e também maior geração de empregos se comparado com outros setores econômicos (IBGE, 2020). É um setor que proporciona considerar como as organizações se estruturam e organizam internamente para melhor se posicionar no ambiente altamente competitivo, buscando sobrevivência e crescimento (LIZOTE; VERDINELLI; NASCIMENTO, 2019).

Diante disso, gerir estrategicamente recursos organizacionais com utilização assertiva das informações disponíveis proporciona às organizações prestadoras de serviço formas de melhorar a performance no mercado em que estão inseridas (ANJOS; ANJOS; SILVA JÚNIOR, 2008). Os recursos são essenciais às empresas de serviço na capacidade de desenvolver novos serviços e alcançar melhores desempenhos em relação à concorrência (CHUANG; LIN, 2016). Desta forma, a aplicação da VBR é consistente no setor por possibilitar desenvolver e aprimorar recursos utilizados para agregar valor na prestação de serviços e, assim, ser possível superar a concorrência (FROEHLE; ROTH, 2007).

O setor de serviços possui diversidade e variabilidade de atividades, com distintas configurações de interação entre prestadores e usuários de serviços (MEIRELLES, 2006), e, embora tenha sido menos estudado do que a manufatura, o setor de serviço também é analisado sob a perspectiva da VBR (KIM; SONG; TRICHE, 2015). Distintas áreas de serviços foram estudadas anteriormente sob a perspectiva da VBR, incluindo: seguro de vida (RAY; MUHANNA; BARNEY, 2005); turismo (ARRUDA, OLIVEIRA; MARIANI, 2014); ensino (GUERRAZZI; SERRA, 2014), saúde (SMITH, 2008; ABREU; ANTONIALI, 2017; BROGNOLI, 2017), hotelaria (SALGADO; COLOMBO, 2015), companhia aérea

(BARNEY; HESTERLY, 2017); imobiliárias (SOUZA; ALBUQUERQUE, 2020). Tais pesquisas fornecem *insights* sobre a utilização de recursos organizacionais para um desempenho organizacional superior e criação de valor às organizações prestadoras de serviço.

A seguir, alguns trabalhos com maiores similaridades ao tipo de serviço prestado por instituições de ensino são analisados. O trabalho de Smith (2008) estudou os princípios da VBR em três empresas atuantes em serviços de saúde, sendo que três recursos intangíveis foram considerados como mais críticos para vantagem competitiva: reputação, *know-how* dos funcionários e cultura organizacional. Enquanto a reputação das empresas de saúde consideradas no estudo refletiu na qualidade geral da organização percebida nos relacionamentos com clientes, funcionários, fornecedores e demais *stakeholders*; o *know-how* dos funcionários expressou a experiência e conhecimento das pessoas que atuam na empresa, sendo valioso, não facilmente imitável e não facilmente substituível, se configurando como estratégico e com influência no desempenho da organização; e a cultura organizacional impactou nas percepções de qualidade, de atendimento ao cliente, capacidade de gerenciar mudanças, capacidade de inovar, capacidade de trabalho em equipe e estilo de gestão participativa (SMITH, 2008). Diante disso, para o autor, esses três recursos, nas empresas de saúde avaliadas, alinham-se com os pressupostos básicos da VBR por possibilitar aumentar o desempenho organizacional em horizontes de tempo de curto, médio e longo prazo.

O estudo de Abreu e Antonialli (2017) sobre a aplicação da VBR no setor de serviços de saúde evidenciou a importância do capital humano como indutora para bons resultados, sobretudo pela socialização, cooperação e aprendizados das pessoas na prestação dos serviços avaliados. Para as autoras os serviços de saúde são intrinsecamente complexos e enfrentam regulamentações governamentais, diante disso, necessitam que recursos internos sejam trabalhados estrategicamente. Neste cenário, o papel do capital humano é considerado um recurso fundamental para a prestação do serviço e para criar valor junto aos consumidores, logo, influencia o desempenho da organização como um todo (ABREU; ANTONIALLI, 2017).

Por sua vez, o estudo de Brognoli (2017) analisou o modelo de gestão hospitalar, as competências organizacionais e arranjos institucionais de um hospital sob a perspectiva da VBR. Para o autor a gestão hospitalar avaliada no estudo direciona-se para uma gestão estratégica de recursos internos, sendo essencial para possibilitar ao hospital um posicionamento sustentável no mercado, equilibrando receitas e despesas diante das práticas de serviços de saúde. Destacaram-se dois recursos com competências únicas e de difícil

imitação, sendo a imagem do hospital e o plantel de médicos especialistas. Assim, para a gestão hospitalar em face ao contexto competitivo em que se insere o setor de saúde considerando no estudo, o recurso humano com habilidades específicas de capital humano foi um dos pontos centrais como condição para o sucesso da instituição (BROGNOLI, 2017).

Por último, o estudo de Guerrazzi e Serra (2014) avaliou a VBR em uma escola de ensino profissionalizante a fim de explorar capacidades e recursos existentes. Com foco em questões como alcance de metas, controle de inadimplência e evasão dos estudantes, os autores identificaram como fator mais influente no desempenho da organização a combinação da utilização de software específico, utilizado pela escola como forma de criar valor aos clientes, aliado ao capital humano com qualificação profissional. Nesse contexto, o recurso de capital humano altamente especializado e qualificado representa para a organização competência profissional, experiência e rede de relacionamentos (GUERRAZZI; SERRA, 2014).

Em todos esses estudos evidencia-se a atuação do capital humano como fundamental para a prestação do serviço. Para Zhou, Wang e Zhao (2020) o capital humano é fundamental ao representar o envolvimento e colaboração de funcionários que apresentam um desempenho inovador e superior no serviço prestado em relação à concorrência.

Para Froehle e Roth (2007) uma empresa de serviços precisa gerir seus recursos físicos, organizacionais e humanos se deseja um posicionamento estratégico mais duradouro. As prestadoras de serviço necessitam atentar-se para todos os tipos de recursos internos, mas, há destaque para o recurso do tipo humano, pois o conhecimento e as habilidades dos indivíduos tornam-se mais valiosos porque todo o processo das operações do serviço é baseado neste tipo de ativo organizacional (GONZALEZ; MARTINS; TOLEDO, 2014).

Evidenciada a importância do recurso humano, e também dos demais recursos organizacionais, à prestação de serviços, Vargo e Lusch (2004) afirmam ser necessário o desenvolvimento e coordenação desses recursos para fornecer benefícios desejados pelos clientes. Para Chuang e Lin (2016) com recursos adequadamente desenvolvidos, é possível agregar valor às informações dos serviços existentes ofertados, gerar novas informações sobre os serviços e cumprir requisitos de atendimento ao cliente.

2.2.1 Recursos Organizacionais em Instituições de Ensino Superior

Inserido em um contexto competitivo e com transformações nos últimos anos, o segmento de ensino superior a distância no Brasil possui um número cada vez maior de

organizações que ingressam e atuam nesse mercado. Diante disso, é preciso buscar maneiras de se sobressair em relação aos concorrentes. Para isso, utilizar e desenvolver recursos organizacionais para implementar estratégias que promovam o desempenho estimula a diferenciação frente às demais organizações de ensino e permite criar vantagens competitivas (GONÇALVES; VIEIRA; STALLIVIERI, 2016; WILLIAMS, 2014).

Ao analisar os recursos utilizados por uma IES na busca por vantagem competitiva, Petry et al. (2017) observaram quatro recursos como os mais relevantes na organização avaliada, sendo: o nível de qualidade dos cursos em relação aos concorrentes; o trabalho em equipe e entre os gestores da instituição; nível de reputação da instituição entre os clientes; e a marca da instituição. O estudo evidenciou que recursos físicos são mais facilmente obtidos pela instituição de ensino. Entretanto, os recursos humanos e organizacionais possuem maior impacto na construção de vantagem competitiva, na visão dos coordenadores de curso e pelo vice-reitor da instituição (PETRY et al., 2017). Além disso, outro ponto que pode ser observado no estudo dos autores é a avaliação do grupo de professores da instituição como um recurso considerado raro e valioso, agregando conhecimentos, refletindo na qualidade do ensino. Desta forma, os gestores da instituição tratam como essencial atrair e reter um corpo docente qualificado, além de investir em capacitação permanente.

Por sua vez, o estudo de Bobe e Kober (2015) investigou como universidades podem agrupar recursos competitivos para gerar capacidades organizacionais e construir vantagens competitivas sustentáveis. Os autores observaram recursos institucionais direcionados para três componentes das universidades: capacidade em pesquisa, capacidade de ensino e capacidade de *networking* (relacionamento). Para cada um dos componentes, Bobe e Kober (2015) identificaram como fatores principais: capacidade em pesquisa: reputação da instituição e do departamento de pesquisa, reconhecimento, habilidade e experiência de professores pesquisadores para geração de publicações; capacidade de ensino: competências essenciais nos processos de ensino, como estratégias de avaliação e domínio dos recursos tecnológicos utilizados na aprendizagem; capacidade de relacionamento: relações com agentes locais e internacionais, com parcerias para recrutamento de estudantes; experiência e recursos para colocar estudantes no mercado de trabalho. Com tais resultados, os autores apontam como questão crítica para as universidades que buscam vantagem competitiva sustentável a necessidade de alinhar melhor competências e potencialidades de recursos humanos e de conhecimento para o desenvolvimento estratégico de capacidades organizacionais, permitindo às universidades melhor se posicionarem no mercado.

Quando os recursos de uma organização de ensino são analisados sob a perspectiva da VBR, destacam-se os recursos provenientes de capital humano como sendo os mais relevantes (LYNCH; BAINES, 2004). Costa, Augusto e Nunes (2017, p. 1) afirmam que devido à complexidade e crescente concorrência em uma IES “(...) exige-se de seus gestores e docentes particular atenção quanto ao uso de recursos estratégicos para o alcance de vantagens competitivas, com destaque para o conhecimento”.

O conhecimento representa o recurso mais precioso de uma organização (STEWART, 1998). Em instituições de ensino, o conhecimento e a forma como ele é gerido possibilita conectar membros do corpo docente, além de facilitar a aprendizagem, troca e retenção de informações (MAHDI; NASSAR; ALMSAFIR, 2019). Assim, a partir da criação e gestão do conhecimento, uma IES pode aumentar sua produtividade, aumentar sua competitividade e agregar valor no serviço prestado (MAHDI; NASSAR; ALMSAFIR, 2019). Além disso, o conhecimento organizacional é um recurso que não pode ser facilmente negociado ou replicado pelas outras IES, pois, comumente, está enraizado na história e na cultura da organização (GOHR et al., 2013)

Nesse contexto, o conhecimento nas IES, seja em sua produção ou disseminação, está intimamente conectado com as competências e desempenho dos professores (ROWE; BASTOS; PINHO, 2013). A atuação do professor engloba diversas ações, como didática, comunicação, liderança, relacionamento interpessoal, pesquisa, e precisa estar alinhada aos objetivos organizacionais, pois refletem no desempenho das IES como um todo (BOBE; KOBER, 2015). Nesse contexto, para Nassif e Hanashiro (2002), a competência de professores pode ser uma fonte de vantagem competitiva para as IES, por criar e agregar valor ao serviço educacional ofertado e por se configurar como uma diferenciação difícil de ser imitada.

Para Lynch e Baines (2004) conhecimento e desempenho dos professores são potenciais recursos competitivos às IES a medida de que fornecem: 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. A equipe de professores pode ser vista como um recurso no qual a instituição precisa investir para promover o desenvolvimento de habilidades e competências em resposta ao crescente número de estudantes e às exigências de qualidade no ensino (BECKER; GREENE; SIEGFRIED, 2011).

As organizações de ensino competem por estudantes e têm ofertas diferenciadas com base na atuação dos professores, logo, a contratação e desenvolvimento desse recurso

possibilita agregar valor na entrega de serviços pelas IES (WILLIAMS, 2014). Para Lynch e Baines (2004) investir no desenvolvimento da equipe de professores estimula a IES obter sucesso no desenvolvimento do conhecimento, o que reflete na qualidade do serviço prestado e influencia os estudantes na seleção de cursos diante da percepção de expertise e reputação dos professores. Assim, uma questão crítica para as IES que procuram vantagem competitiva sobre a concorrência é compreender a melhor forma de desenvolver as potencialidades dos professores para o desenvolvimento de capacidades estratégicas da organização (BOBE; KOBER, 2015).

Sims, Powell e Vidgen (2013) investigaram a utilização de competências e capacidades exigidas pelas IES para atuar na educação a distância. O estudo evidencia que o grupo de professores especializados, com qualificação direcionada para a metodologia de ensino a distância, foi considerado como elemento de maior impacto na implementação dos cursos a distância se comparado com hardwares ou softwares. Os autores não descartam a importância e necessidade de outros recursos, sobretudo os tecnológicos para a EAD. Entretanto, a competência docente destaca-se por representar a atuação e realização de atividades excepcionalmente no ensino a distância, enquanto os outros recursos tendem a ser mais fáceis de serem adquiridos pela instituição de ensino no caso considerado.

Paton, Domingues e Rausch (2011) pesquisaram quais competências profissionais são necessárias para se dominar o processo de ensino e aprendizagem na modalidade a distância na ótica dos próprios professores. Os pesquisadores dividiram as competências em duas áreas de abrangência, sendo: a primeira como habilidades técnicas, e a outra como habilidades de facilitação e gestão. Eles observaram os seguintes resultados: para as habilidades técnicas, competências consideradas básicas, como usos dos recursos dos ambientes virtuais, fóruns e questões online são mais relevantes do que capacidade de desenvolver e utilizar páginas da web complexas, com alto nível de desenvolvimento tecnológico, por exemplo. Quanto às habilidades de facilitação e gestão da EaD, as competências consideradas como essenciais foram: capacidade de envolver o estudante no processo de aprendizagem e a capacidade de fornecer feedback eficaz. Conclui-se com o estudo que a combinação das competências técnicas com as de facilitação e gestão do ensino são essenciais aos professores desta modalidade de ensino, pois a atuação docente não se resume em utilizar a tecnologia de forma eficiente, mas também em aproveitar os recursos tecnológicos para se facilitar o ensino e aprendizagem (PATON; DOMINGUES; RAUSCH, 2011).

Por sua vez, Kühl et al. (2016) avaliaram a percepção dos discentes da EaD quanto às competências de professores consideradas as mais relevantes. Os resultados encontrados

evidenciam que as competências percebidas pelos discentes de EaD como as mais relevantes na seguinte ordem: Postura, Didática, Relacionamento, Conhecimento teórico e Experiência. Para Kühn et al. (2016) tais apontamentos relacionam-se com as próprias características da metodologia do ensino a distância, que possui uma forma distinta da relação docente-discente do ensino presencial. Os autores destacam que, apesar de ser possível elencar em ordem de importância, tais competências devem fazer parte do perfil do professor de maneira integrada, pois nenhuma delas é a única necessária, sendo fundamental a IES dispor de corpo docente qualificado e preparado para atender as demandas da modalidade de ensino a distância.

Em complementaridade às observações anteriores, outros pontos à discussão são possíveis de serem abordados, como os professores que atuam na educação a distância precisarem se adaptar ao uso de diferentes ferramentas tecnológicas diante de novas propostas pedagógicas e gerenciais, que são mais alinhadas à sociedade da informação e do conhecimento (GOTTSCHALCK; MENDES, 2020). Para Freitas e Franco (2014), apesar de existirem dificuldades na formação de professores para atuarem na EaD, como, muitas vezes, inexperiência na utilização dos recursos do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), é necessário a esses professores o domínio de metodologias de ensino e aprendizagem nesta modalidade de educação para que haja qualidade no ensino.

Assim, diante de um cenário atual altamente digital e eletrônico, os professores que atuam na EaD precisam possuir competências tecnológicas para dominar o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) (TOMTE et al., 2015). Ademais, o professor de uma instituição na EaD que possui competências conforme as especificidades da modalidade de ensino colabora para um bom desempenho organizacional, pois sua atuação reflete na qualidade do ensino ofertado (ARAÚJO; PONCIAN; TONDATTO, 2017).

A atuação do professor é um recurso importante para se atingir os objetivos das IES, pois influencia no desempenho organizacional (LYNCH; BAINES, 2004). À luz da VBR, é possível compreender a atuação do professor como recurso que influencia o posicionamento da IES em um mercado competitivo (RETAMAL; BEHAR; MAÇADA, 2009). Dessa forma, considerar e desenvolver competências distintivas aos docentes de uma IES considerando as particularidades do ensino a distância é fundamental para estimular a construção de um recurso competitivo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos empregados para construção desta pesquisa. Para isso, utiliza-se de análise qualitativa e quantitativa de 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 e utilizando mais métodos possíveis e disponíveis.

O método qualitativo desenvolve uma abordagem que trabalha dados em busca de significados e valores como base na percepção de fenômenos dentro do seu contexto estudado (TRIVIÑOS, 1987), e responde a questões muito específicas que não se reduzem à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2015). O método quantitativo caracteriza-se pela quantificação de dados por meio de técnicas estatísticas, de modo a mensurar os resultados da amostra para os interessados (MALHOTRA, 2001). Desta forma, a pesquisa quantitativa busca precisão nos dados, com medidas precisas e confiáveis para análises de resultados (RICHARDSON, 2012).

Diante das características de cada um desses métodos de pesquisa, a abordagem mista permite complementaridade entre eles (CRESWELL; CLARK, 2013). Com a convergência de métodos qualitativos e quantitativos é possível proporcionar maior legitimidade de resultados encontrados em uma pesquisa ao se evitar possíveis insuficiências de apenas uma opção de método utilizado (SOUZA; KERBANY, 2017). A opção pelo método misto se deve pela possibilidade de compreender de modo mais amplo os objetivos propostos.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com relação ao objetivo de pesquisa, caracteriza-se como descritivo. Na pesquisa descritiva, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos são estudados, mas não são manipulados.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52). Assim, a pesquisa descritiva enfatiza a descrição de características de determinado fenômeno ou população, busca estabelecer relações entre as categorias de análise (DIEHL; TATIM, 2004).

Considerando o direcionamento deste estudo para agentes relacionados com a educação a distância, foram selecionados coordenadores, docentes e alunos de cursos de graduação na modalidade educação a distância. Em busca de uma amostra mais homogênea,

restringiu-se a coleta de dados aos cursos de graduação na área de gestão, como Administração, Administração Pública, Ciências Econômicas e Processos Gerenciais. Esse tipo de delimitação de participantes da pesquisa se faz necessária para seguir padrões racionais na condução da pesquisa, buscando indicadores de validade e confiabilidade do estudo (SILVA; RUSSO; OLIVEIRA, 2018).

Quanto ao recorte temporal, consiste em um corte seccional/transversal, visto que a coleta de dados permeia um período específico no tempo (RICHARDSON, 2012). A pesquisa foi realizada de fevereiro de 2021 a abril 2022. Este tipo de corte objetiva compreender os dados no momento em que são coletados e tem o benefício de ser realizado em um período restrito, não sendo necessários longos acompanhamentos dos participantes (ZANGIROLAMI-RAIMUNDO; ECHEIMBERG; LEONE, 2018).

3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

Como forma de compreender as variáveis consideradas nesta pesquisa e para que a etapa da coleta de dados primários seja condizente com o desenvolvimento teórico da pesquisa é preciso determinar definições constitutivas e operacionais de conceitos adotados para a realização da pesquisa (KERLINGER, 2007). A compreensão de definições constitutivas e operacionais auxilia no estabelecimento de definições precisas e que contribuem na verificabilidade dos fatos considerados em uma dissertação (VIEIRA, 2007).

Uma Definição Constitutiva utiliza termos teóricos conhecidos para explicar o sentido do conceito utilizado, ou seja, remete à compreensão de um termo definido, possui um significado estabelecido e indica características, manifestações e atributos abrangidos pelo conceito (KÖCHE, 2015). Por sua vez, uma Definição Operacional indica a ação ou a operação pela qual o significado do construto se manifesta. Ela indica a atividade ou o comportamento que pode ser observado para constatar a existência do constructo (KÖCHE, 2015).

O quadro 3 apresenta as definições constitutivas e operacionais utilizadas nesta pesquisa.

Quadro 3 – Definições constitutivas e operacionais

Conceito	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Recurso organizacional estratégico	Recurso com capacidade de estimular o desempenho de uma organização, que pode contribuir para construir vantagem competitiva e melhorar o posicionamento econômico (BARNEY; HESTERLY, 2017).	Recursos específicos com potencial para desenvolver competências únicas à organização, englobando as características de serem valiosos, raros, difíceis de serem copiados e passíveis de serem geridos (explorados).

Capital Humano	O capital humano representa o conjunto de conhecimento, habilidades e capacidades de indivíduos (EDVINSSON; MALONE, 1998) e se relaciona com a força de trabalho treinada e capacidade de uma organização (GREER; LUSCH; HITT, 2017). Ativo único que permite que habilidades e competências pessoais se traduzam em criação de valor e desempenho operacional (GERHART; FENG, 2021).	Recurso organizacional inicialmente em um nível individual a partir das características pessoais, passível de ser integrado ao desempenho organizacional. Caracteriza-se diante da atuação e participação de funcionários das organizações, no caso, os docentes que atuam em cursos EaD no ensino superior.
Conhecimento	Informações específicas necessárias para realização de tarefas e atividades de um trabalho (BECKER, 1964). Conhecimentos úteis que aumentam a produtividade individual (SCHULTZ, 1961). Conhecimento adquirido por meio da educação formal, treinamento e experiência profissional, e que é aplicado diretamente no desempenho das funções de trabalho (PLOYHART; MOLITERNO, 2011).	Conhecimentos gerais, teóricos, e específicos para EaD de docentes de cursos a distância no ensino superior. Fundamentos e informações específicas de domínio de docentes com as disciplinas, propriedades intelectuais e noções de conhecimentos gerais, comuns às demais áreas de atuação. E também saberes para as especificidades da modalidade de ensino.
Habilidades	Proficiências técnicas em utilizar equipamentos e ferramentas de trabalho. Também englobam a utilização de objetos e instrumentos decorrentes de competências adquiridas ao longo do tempo no ambiente profissional (PLOYHART; MOLITERNO, 2011).	No caso da atuação docente em cursos de graduação a distância, as habilidades representam o domínio de recursos tecnológicos e de ambiente virtual de aprendizagem.
Capacidades	Capacidade de aplicar os conhecimentos e aptidões simultaneamente para completar uma tarefa ou ação. Representações de inteligência; orientação espacial; tempo de reação para desempenhar uma tarefa do trabalho; talentos duradouros que auxiliam uma pessoa a fazer um trabalho. (PLOYHART; MOLITERNO, 2011).	No caso da atuação docente em cursos de graduação a distância, as capacidades representam competências que auxiliam a propagar o conhecimento de domínio do docente em uma comunicação ativa com seus alunos.
Vantagem Competitiva	Implementação de uma estratégia de criação de valor que não é praticada, simultaneamente, por nenhum dos concorrentes atuais ou potenciais, e que resulta em desempenho organizacional superior e diferenciação competitiva frente à concorrência, permitindo uma organização superar os concorrentes (BARNEY, 1991).	Percepção positiva pelos grupos respondentes da pesquisa de que a atuação docente, enquanto recurso estratégico, em um curso de graduação a distância pode resultar em melhor produtividade e desempenho organizacional à uma IES, se comparado à concorrência.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As variáveis apresentadas foram utilizadas nos instrumentos de coleta de dados, entrevistas semiestruturadas com os coordenadores de curso a distância e questionários com coordenadores, docentes e alunos.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

As seções seguintes descrevem os procedimentos metodológicos adotados para a coleta de dados, segmentando-se em duas etapas complementares (qualitativa e quantitativa).

3.3.1 Coleta de dados qualitativos

A etapa de coleta de dados qualitativos ocorre com a realização de entrevistas semiestruturadas, conforme roteiro apresentado no apêndice A. Entrevistou-se coordenadores de curso de graduação na área de gestão, e devido à acessibilidade aos participantes foram selecionados profissionais vinculados a Instituições de Ensino Superior sediadas na cidade de Maringá/PR. Para Kaufmann (2013) a realização de uma pesquisa qualitativa necessita que o processo de coleta de dados seja algo específico e alinhado com os objetivos do estudo. A vantagem da entrevista destaca-se a obtenção de dados em profundidade (TRIVIÑOS, 1987).

Os coordenadores participantes foram convidados em função da acessibilidade, aproveitando a rede de relacionamento do pesquisador e também por contato disponibilizado nos sites de IES com sede em Maringá e que atendiam aos requisitos necessários, como cursos na modalidade a distância e na área de gestão. Para esta coleta de dados foram convidados cinco coordenadores, mas apenas três responderam ao convite confirmando a participação. Os três coordenadores respondentes são de três diferentes instituições de ensino da cidade de Maringá, aqui identificadas como A, B e C. As entrevistas foram realizadas de maneira online na primeira quinzena de agosto de 2021.

Entrevistas semiestruturadas utilizam em sua composição um roteiro com tópicos gerais estruturados a serem seguidos com todos os entrevistados, mas tal roteiro não se caracteriza como fator limitador de atuação do entrevistador, e sim uma direção a ser seguida e se manter com foco do conteúdo a ser coletado (PÁDUA, 2019). Minayo (2015) considera que a entrevista semiestruturada oferece amplo campo de interrogativas que surgem conforme as respostas dos entrevistados, por possibilitar o entrevistado discorrer sobre o tema, sem se prender, de forma limitante, ao questionamento realizado.

O quadro 4 sintetiza a formulação das questões e objetivos que compõem o roteiro de entrevista semiestruturada com os coordenadores. O roteiro foi organizado em cinco blocos para organização.

Quadro 4 – Estrutura do roteiro de entrevista semiestruturada

Bloco	Objetivos
1 – Abertura	Explica a temática e objetivos da pesquisa; garantia de anonimato e solicita permissão para gravar a entrevista.
2 – Informações de Perfil do Entrevistado	Coleta de informações do perfil do entrevistado: tempo de atuação como coordenador de curso, formação acadêmica e cursos que coordena.
3 – Questões sobre Capital Humano	Aborda especificações sobre capital humano: influência do conhecimento, habilidades, capacidades e características pessoais dos docentes para a prestação do serviço pedagógico.
4 – Questões sobre Recurso Humano	Enfoca para a percepção dos coordenadores sobre a influência do recurso humano (docente) para a prestação do curso de graduação a distância: combinação do recurso humano com demais recursos organizacionais; contratação seletiva; atuação autogerenciável dos docentes; valor agregado; criação de vantagem competitiva.
5 – Fechamento	Possibilita aos coordenadores realizar complementações que julgarem necessárias.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Como as entrevistas foram realizadas exclusivamente com coordenadores de curso, buscou-se alinhar a coleta de dados com o objetivo específico ‘a’. As entrevistas foram realizadas online pela plataforma Google Meet no mês de junho de 2021, com duração média de quarenta minutos cada. Elas foram gravadas, mediante a autorização dos participantes, e posteriormente transcritas.

A realização das entrevistas também teve como objetivo auxiliar na construção dos questionários a serem utilizados na coleta de dados quantitativos, verificando a assertividade das questões elaboradas e alinhamento com os demais objetivos específicos da pesquisa.

3.3.2 Coleta de dados quantitativos

Após a coleta dos dados qualitativos com coordenadores de curso, a etapa quantitativa da pesquisa ocorreu com a aplicação de questionários com coordenadores, docentes e estudantes de cursos de graduação na área de gestão, na modalidade educação a distância. Os questionários foram aplicados em um modelo de levantamento de dados *survey*. O levantamento de dados *survey* consiste em buscar informações de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, possibilitando obter as conclusões correspondentes dos dados coletados (BABBIE, 2005). Ainda nesse contexto, Almeida e Botelho (2006) afirmam que o questionário deve ser construído de forma a responder o problema de pesquisa, portanto

é preciso estabelecer essa relação desde a elaboração e estruturação do questionário com o que se pretende alcançar como resposta.

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 realizadas com coordenadores de curso. Desta forma, com as entrevistas foi possível verificar se as questões, a serem utilizadas nos questionários, estavam adequadas para cada grupo participante, bem como para que as questões estivessem condizentes para atender aos objetivos específicos.

Nos questionários utilizou-se escala Likert de cinco pontos, sendo de 1 (Discordo totalmente) a 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). Malhotra (2001) considera adequado o uso da escala de Likert por ela possuir construção simples, objetiva, ser fácil de aplicar e por ser de fácil compreensão dos respondentes.

Para verificar a aplicabilidade dos questionários foi realizado um pré-teste. Nesta fase preliminar foram enviadas mensagens convidando a participarem dos questionários: cinco coordenadores de curso, cinco professores e trinta estudantes; sendo que três coordenadores responderam, todos os professores convidados participaram, e para os alunos, obteve-se cinco respostas. Os questionários do pré-teste foram encaminhados aos participantes na segunda quinzena de Agosto de 2021 e ficaram três semanas disponíveis para coleta de respostas. Os questionários foram respondidos de maneira online, pela plataforma Google Forms. Após o pré-teste os questionários foram revisados, considerando feedbacks dos participantes.

O quadro 5 apresenta o alinhamento dos questionários com os objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 5 – Estruturação dos questionários

Questionários		
Objetivos Específicos		
<p>a) Verificar as características dos recursos estratégicos humanos em cursos de graduação na modalidade educação a distância que os coordenadores percebem como diferenciais;</p> <p>b) Averiguar as características os recursos estratégicos humanos em cursos de graduação na modalidade educação a distância que os alunos percebem como mais importantes;</p> <p>c) Identificar as competências do capital humano desenvolvidas por docentes que atuam em cursos de graduação na modalidade educação a distância;</p> <p>d) Comparar as características dos recursos estratégicos humanos em cursos de graduação na modalidade educação a distância informados por coordenadores, docentes e alunos que representam diferencial no ensino.</p>		
Questões	Grupos respondentes	Objetivos Específicos
Os conhecimentos teóricos dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.	Coordenadores, Docentes e Alunos	a); b); c)

Os conhecimentos específicos sobre EAD dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.	Coordenadores, Docentes e Alunos	a); b); c)
As Habilidades (Proficiências técnicas em utilizar equipamentos/ferramentas) dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.	Coordenadores, Docentes e Alunos	a); b); c)
As Capacidades (Aplicar conhecimentos e aptidões simultaneamente) dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.	Coordenadores, Docentes e Alunos	a); b); c)
Características pessoais e habilidades cognitivas dos docentes influenciam no desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.	Coordenadores, Docentes e Alunos	a); b); c)
A Experiência profissional do docente é essencial para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior	Coordenadores, Docentes e Alunos	a); b); c)
A atuação docente agrega valor em um curso a distância no ensino superior	Coordenadores, Docentes e Alunos	a); b); c)
A atuação docente representa uma vantagem competitiva no serviço ofertado em um curso a distância no ensino superior.	Coordenadores, Docentes e Alunos	a); b); c)
O conhecimento e a forma como ele é gerido aumenta a produtividade da atuação docente em um curso a distância no ensino superior.	Coordenadores e Docentes	a); c)
A equipe de docentes ser autogerenciável (responsável, autônoma e proativa) melhora o desempenho de atuação do corpo docente em um curso EaD no ensino superior.	Coordenadores e Docentes	a); c)
Investimentos e treinamentos para desenvolver e valorizar o capital humano dos docentes refletem no curso a distância no ensino superior em que o docente atua.	Coordenadores e Docentes	a); c)
Combinar o recurso humano (docentes) com os demais recursos (Físicos e Organizacionais) é essencial para a prestação do serviço de um curso a distância no ensino superior.	Coordenadores e Docentes	a); c)
A atuação docente em um curso a distância no ensino superior não pode ser imitada pelos concorrentes.	Coordenadores e Docentes	a); c)
A atuação docente, enquanto um recurso estratégico, em um curso a distância no ensino superior pode ser organizado de modo a criar um desempenho superior para o curso.	Coordenadores e Docentes	a); c)

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Os questionários, conforme apresentados nos apêndices B, C e D, foram enviados aos coordenadores, docentes e alunos considerando a acessibilidade e rede de relacionamento do pesquisador. Com relação aos coordenadores também utilizou de informações de contato disponibilizadas em sites de IES sediadas na cidade de Maringá e que atenderam aos requisitos necessários, como cursos de graduação na modalidade educação a distância e na área de gestão. Com relação aos alunos, por se tratar da educação a distância, mesmo a IES possuindo sede na cidade de Maringá, eles estão distribuídos em todas as demais regiões do país. Aos alunos, o convite foi enviado por mensagem através do Ambiente Virtual de Aprendizagem dos cursos aos que estão vinculados, sendo de duas instituições de ensino, que o pesquisador tem acesso. Os questionários foram encaminhados aos participantes de maneira online, pela plataforma Google Forms.

A aplicação dos questionários ocorreu entre os dias 01 de outubro a 13 de dezembro de 2021. Obteve-se um total de 234 respondentes dos questionários, sendo: 11 Coordenadores, 46 docentes e 177 alunos. Os coordenadores respondentes são de cinco diferentes instituições de ensino, identificadas aqui como A, B, C, D e E. Os docentes respondentes são de três diferentes instituições de ensino, identificadas como A, B, C. Por fim, os alunos respondentes são de duas diferentes instituições de ensino, identificadas como B e C.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na sequência, as seções detalham os procedimentos metodológicos utilizados para análise dos dados coletados. Primeiramente, apresenta-se a análise dos dados qualitativos obtidos por meio das entrevistas. Na sequência, a análise dos dados quantitativos obtidos por meio dos questionários.

3.4.1 Análise de dados qualitativos

A análise de conteúdo foi empregada para a avaliação dos dados e interpretações proveniente das entrevistas semiestruturadas realizadas. A análise de conteúdo parte da interpretação subjetiva dos dados de texto utilizando processos de classificação sistemática de codificação, bem como a identificação de temas ou padrões (HSIEH; SHANON, 2005). Assim, a análise de conteúdo do tipo categorial, partindo das informações obtidas das próprias entrevistas e as categorias criadas a partir das análises, possibilitará analisar valores, opiniões e atitudes através dos dados qualitativos (SILVA; FOSSÁ, 2015). Nesse sentido, conforme Kerlinger (2007) a análise de dados depende do agrupamento das informações, em tais categorias.

Para auxiliar na proposta de análise de conteúdo, a compreensão do desenvolvimento da pesquisa facilita na estruturação das etapas para essa construção (MENDES; MISKULIN, 2017). Para Bardin (1979) três fases devem ser seguidas para se realizar a análise de conteúdo: Pré-Análise, Exploração do Material e Tratamento dos resultados, conforme descrito a seguir.

a) **Pré-Análise:** fase inicial que representa um processo de organização, com escolha dos documentos, objetivos, de modo a compor o *corpus* da pesquisa. Para esta pesquisa, na pré-análise definiu-se o roteiro das entrevistas semiestruturadas aos coordenadores, os quais

foram embasados por elementos provenientes da revisão teórica e da abordagem metodológica;

b) **Exploração do Material:** codificação dos dados, no qual os dados são transformados sistematicamente e agregados em unidades. A codificação é feita a partir da: escolha das unidades, enumeração ou regra de contagem, e agregação ou escolha de categoria. Nesta pesquisa, a escolha das unidades representa a seleção dos coordenadores e aceitação em participar das entrevistas; A enumeração ou regra de contagem consiste na transição das entrevistas e a conseguinte tabulação das informações, com organização dos pontos em comum. Por fim, a agregação ou escolha de categoria delimitou a categorização das informações levantadas nas entrevistas em alinhamento com as definições constitutivas e operacionais consideradas na pesquisa. Como forma de operacionalização dessa etapa, utilizou-se o software Atlas.ti para construção de um sistema de categorias e subcategorias para verificar a presença de relações entre os dados coletados e os elementos analisados na pesquisa.

c) **Tratamento dos resultados:** Análise dedutiva ou inferências que resultam da interpretação. Nesta fase tem-se como objetivo realizar reflexões sobre os dados coletados e dar sentido a eles para que se atenda aos objetivos delimitados na pesquisa. Para este estudo, as inferências geradas pelas entrevistas sintetizam-se em uma análise comparativa diante de falas recorrentes e análogas dos entrevistados com as variáveis teóricas para responder ao objetivo específico de verificar os recursos estratégicos em cursos a distância no ensino superior que os coordenadores percebem como essenciais.

O desenvolvimento da pesquisa pautando-se por essas fases guia o pesquisador a compreender e avaliar os dados que surgem com a pesquisa e que possam constituir uma possível resposta para o problema da pesquisa (MENDES; MISKULIN, 2017). Assim, o caminho a ser percorrido pelo pesquisador alinha-se com o propósito da pesquisa, objeto a ser estudado, disponibilização de materiais e perspectiva teórica.

3.4.2 Análise de dados quantitativos

Com o enfoque em quantificar os dados para verificar uma generalização dos resultados de uma amostra, após a coleta de dados por meio de questionário é preciso editar, codificar e processar os dados (ALMEIDA; BOTELHO, 2006). A análise quantitativa a partir da estatística descritiva pauta-se no cálculo das médias, desvios padrão, intervalos de variação e medidas de tendência (CRESWELL, 2007). A estatística descritiva utiliza um conjunto de

regras e técnicas que sintetizam a informação coletada sobre uma população ou uma amostra, de forma a possibilitar uma análise sem distorção e perda de informação (HUOT, 2002).

Questionários específicos foram construídos e encaminhados para cada grupo abordado na pesquisa, sendo: coordenadores, docentes e alunos de cursos a distância no ensino superior na área de gestão. Os questionários possuíam tanto questões comuns a todos os três grupos, Coordenadores-Docentes-Alunos; quanto comuns a dois grupos, Coordenadores- Docentes. Com os questionários respondidos, os dados foram tabulados em planilha eletrônica. Os dados tabulados foram importados para o software Jamovi para realização das análises estatísticas.

Para as perguntas comuns aos três tipos de questionários, 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). Para Marôco (2018, p. 316) o teste de Kruskal-Wallis é o teste apropriado para comparar três grupos ou mais utilizando variáveis qualitativas ordinais ou variáveis quantitativas sem distribuição normal, sendo que tais grupos não guardam relação de dependência entre si. 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).

Para as perguntas comuns apenas aos grupos de coordenadores e docentes, uma vez que se considera que são específicas para tais grupos, realizou-se testes de comparação Mann-Whitney. O teste não paramétrico de Mann-Whitney é adequado para comparar dois grupos não pareados de respondentes quando as variáveis são qualitativas ordinais (MARÔCO, 2018).

Os dados coletados conforme respostas obtidas dos questionários foram organizados em planilha eletrônica e, após, foram importados para o software Jamovi para realização das análises estatísticas. Devido às características dos três grupos respondentes serem não pareados, realizou-se uma comparação simultânea dos grupos para avaliação dos resultados.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Em sequência ao desenvolvimento da pesquisa, conforme exposto nos procedimentos metodológicos, são apresentadas as análises dos dados e 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. Para os dados quantitativos, primeiramente foca-se nas variáveis comuns dos questionários a todos os grupos. Em seguida, realiza-se uma aproximação dos dados coletados e resultados obtidos com a VBR. Por fim, verifica-se as variáveis comuns apenas aos grupos de coordenadores e docentes.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS QUALITATIVOS

Para análise qualitativa foram entrevistados três coordenadores de curso de graduação na modalidade a distância, na área de gestão e, após a realização de cada entrevista, as gravações foram transcritas. Com as transcrições, novas leituras foram realizadas o que possibilitou organizar as informações em categorias preestabelecidas conforme levantado na fundamentação teórica, para tanto fez-se uso software Atlas.ti.

Inicialmente, apresenta-se a caracterização do perfil de atuação desses coordenadores entrevistados na educação a distância conforme quadro 6.

Quadro 6 – Perfil dos coordenadores entrevistados

Identificação	Instituição	Tempo que atua como coordenador	Cursos que Coordena na EaD
Coordenador 1	A	4 anos	Administração, Processos Gerenciais e Gestão Comercial
Coordenador 2	B	4 anos	Administração, Recursos Humanos e Marketing
Coordenador 3	C	5 anos	Ciências Econômicas

Fonte: Dados primários.

Todos os entrevistados estão há mais de quatro anos exercendo a função de coordenação de curso de graduação na modalidade a distância. Esse tempo representa um período considerável de atuação como coordenador, que resulta em experiência e vivência em lidar com recursos estratégicos para a prestação do serviço pedagógico.

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 7 sintetiza e exemplifica essa compreensão.

Quadro 7 – Relevância das Competências Docente

Competências	Relevância
Conhecimento	<p>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.</p> <p>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 com os outros recursos, então não pode ser um conhecimento isolado.</p>
Habilidades	<p>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.</p> <p>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.</p>
Capacidades	<p>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.</p> <p>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.</p>
Características pessoais	<p>Coordenador 1: Para a EaD é preciso ter atitude, entender as necessidades desse sistema, desse universo que é tão diferente, se adequando às formas de ensinar, por exemplo, construindo uma aula que o aluno irá assistir remotamente. Também destaco a criatividade, de buscar o que é melhor para aquele momento de atuação, para adequar para a EAD.</p> <p>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.</p>

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.

Com relação à atuação docente compreendida como um recurso organizacional em busca de um melhor desempenho organizacional, as percepções dos coordenadores podem ser visualizadas no quadro 8.

Quadro 8 – Relevância das características da atuação docente como recurso estratégico

Características do recurso estratégico	Relevância
Valor	<p>Coordenador 1: Eu acho que sim, que a atuação docente cria valor para a organização, porque o reconhecimento do aluno, do serviço que ele recebe, reflete no reconhecimento do próprio nome da IES no mercado, ela se valoriza.</p> <p>Coordenador 3: Quando um aluno escolhe uma Instituição de Ensino, a partir das aulas e do contato com os docentes, ele vai avaliando o serviço. Então uma aula de qualidade, um docente que tenha uma boa didática, um conhecimento adequado, quando isso se apresenta no curso, é repassado para o aluno.</p>
Imitabilidade	<p>Coordenador 1: Acredito que não se consegue copiar o docente em si, devido às características individuais. Eventualmente, pode-se tentar replicar algumas práticas do modelo de ensino, por exemplo, um tipo de aula, um tipo de material. Assim, alguns pontos tangíveis dessa atuação docente, podem ser reproduzidas por outras organizações, mas a essência de cada docente, a intangibilidade de sua atuação, não.</p> <p>Coordenador 3: O que é pessoal do docente não é possível. Acredito que alguns pontos possam ser replicados, até porque alguns docentes acabam atuando em diversas IES, assim essa atuação dele acaba disseminando. Alguns materiais produzidos por esses docentes acabam sendo compartilhados também. Acredito ser uma prática comum nas IES, observarem o que as demais fazem, e muitas vezes acabam replicando ou adaptando alguns recursos e ações.</p>
Recurso organizável	<p>Coordenador 2: Acredito ser possível avaliar o docente como um recurso, ao se proporcionar condições ideais, como equipamentos, recursos físicos adequados, como um estúdio adequado é possível melhorar a atuação desse profissional. Então acredito que combinando esses recursos é possível sim considerar o docente como um recurso estratégico, que melhora o desempenho do curso.</p> <p>Coordenador 3: Sim, acredito que os docentes podem sim ser organizados e coordenados, nesse sentido, para terem um melhor desempenho.</p>
Vantagem competitiva	<p>Coordenador 1: Sim, acredito que sim. Se a gente consegue montar um curso diferenciado, com o docente atuando de maneira assertiva, com um material pedagógico atual e de qualidade, que realmente alcance as exigências dos alunos e também do mercado, isso será uma vantagem competitiva.</p> <p>Coordenador 2: Sim, porque o docente vai se tornando referência, então quando ele é reconhecido no meio ele vai chamar a atenção das pessoas. Então existem docentes que vão construindo sua jornada acadêmica e viram grandes nomes, então um docente com um currículo bom, diferente, pode chamar a atenção dos alunos, ter reconhecimento, gerando vantagens para a IES.</p>

Fonte: Dados primários.

Quanto maior as qualificações das competências docentes, maior a qualidade dos cursos ofertados na EaD, com possível criação de valor no curso de graduação ofertado. Conforme apresenta Ployhart e Moliterno (2011) as características dos indivíduos compõem a força de trabalho do capital humano, podendo ser organizado como um recurso estratégico, que, por sua vez, pode ser ordenado de maneira a melhorar o desempenho organizacional.

A partir da compreensão das características e competências dos recursos estratégicos humanos em cursos de graduação na modalidade educação a distância que os coordenadores percebem como diferenciais, é possível considerar a atuação docente na EaD enquanto recurso organizacional que contribui para melhorar o desempenho e possível construção de vantagem competitiva organizacional.

Partindo da Visão Baseada em Recursos, analisa-se quais tipos de recursos uma organização deve prover visando agregar valor ao produto e/ou serviço prestado, possibilitando alcance de melhor desempenho e crescimento econômico. Reconhecendo quais características e competências dos docentes trazem resultados de desempenho melhores ao curso de graduação, é possível buscar maneiras de organizá-los enquanto um recurso estratégico. A análise quantitativa a seguir possibilita integrar as compressões de 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.

4.2 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 et al., 2015).

A seguir, os dados coletados por meio dos questionários foram tabulados e organizados em quadros e gráficos para permitir a apresentação e análise.

4.2.1 Análise das variáveis comuns aos três grupos coordenadores-docentes-alunos

Considerando a participação de três grupos respondentes dos questionários, sendo coordenadores, docentes e alunos de curso de graduação na modalidade a distância, primeiramente apresentam-se os dados para as variáveis comuns dos questionários aos três grupos. A distribuição das notas obtidas para as variáveis comuns com indicação da frequência das respostas para as oito variáveis comuns e também medidas de tendência, mediana (Md) e a medida de dispersão da amplitude interquartil (IQR) podem ser vistas nos apêndices E e F.

Na sequência, com a frequência das respostas conforme pontuação da escala Likert, é possível distribuí-las com aferição de percepção. O quadro 9 traz os percentuais de níveis de concordância demonstrando as percepções negativas ou positivas aos grupos e de modo total para tais variáveis.

Quadro 9 – Análise do nível de concordância das respostas dos questionários

Percepção 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%

Fonte: Dados primários.

Os dados do quadro 9 indicam 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

em curso de graduação a distância. Na seção seguinte, 4.2.2 Análise específica para cada variável, as especificidades de cada variável são analisadas de forma separada.

Também se realizou testes estatísticos para análises comparativas entre os grupos respondentes conforme exposto no quadro 10.

Quadro 10 – Análise comparativa entre os três grupos com Teste Kruskal-Wallis

Variável	Teste Kruskal-Wallis			Diferença estatisticamente significativa	Comparação por pares DSCF		
	χ^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	-		

Fonte: Dados primários.

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

4.2.2 Análise específica para cada variável

Os **conhecimentos teóricos** representam os fundamentos e as informações específicas de domínio dos docentes com as disciplinas que atuam no curso de graduação a distância, as

propriedades intelectuais e também noções de conhecimentos gerais, comuns às demais áreas de atuação, como língua portuguesa e atualidades (KÜHL et al., 2016). 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 nos grupos de Docentes e Alunos não houve diferença significativa.

Tabela 1 – Teste Kruskal-Wallis para o Conhecimento Teórico

	χ^2	df	p
Conhecimento Teórico	15.0	2	< 0.001

Fonte: Dados primários.

Tabela 2 – Comparação por pares DSCF: Conhecimento Teórico

		W	p
Coordenador	Docente	5.25	< 0.001
Coordenador	Aluno	4.84	0.002
Docente	Aluno	-1.76	0.428

Fonte: Dados primários.

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. Gerir estrategicamente o capital humano visando estimular as competências que combinem conhecimentos e práticas pedagógicas, como criação de atividades educacionais práticas e produção de material que atendam à especificidade da modalidade de ensino podem ser exploradas neste contexto em busca de um desempenho superior da atuação docente.

Os **Conhecimentos Específicos** sobre a EaD englobam saberes característicos para as especificidades da modalidade de ensino e que capacitam o professor a exercer as suas funções na educação a distância (ARAÚJO; PONCIANO; TONDATTO, 2017). 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. Essa variável reflete na atuação docente:

Coordenador 2: Os conhecimentos específicos aplicados na EAD têm bastante impacto na atuação docente. Ter domínio dos conhecimentos direcionados para tal modalidade e a forma que ele pode ser aplicado no ensino, por exemplo, possibilita aos docentes atuar com maior agilidade e qualidade.

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. Delery e Roumpi (2017) consideram treinamentos extensivos como uma das práticas de trabalho de alto desempenho que podem estimular o capital humano e aumentar a produtividade de uma empresa. Assim, os coordenadores podem buscar treinamentos e cursos para o corpo docente, para fomentar o desenvolvimento dos conhecimentos específicos do recurso do capital humano que dispõem em seus cursos.

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). O uso adequado de equipamentos, ferramentas e tecnologias por parte dos professores apoia o processo de ensino, tornando o

curso ofertado mais qualificado para atender as necessidades dos estudantes, sendo uma forma de criar valor para esses estudantes.

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. Gerir o recurso de capital humano com compreensão sobre a importância de suas habilidades pode estimular o desempenho docente, obtendo melhores resultados para o curso a distância.

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 Kühl et al. (2016) as capacidades refletem as representações de inteligências e lucidez que auxiliam um trabalhador em fazer um trabalho. 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 et al., 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. Tal observação pode ser vista no seguinte trecho da entrevista realizada com um coordenador de curso EaD:

Coordenador 1: Para atuar na EaD é preciso que o docente tenha atitude de entender as necessidades desse sistema, desse universo que é tão diferente, se adequando às formas de ensinar, por exemplo, construindo uma aula em que o aluno irá assistir remotamente. Também destaco a criatividade e proatividade, de buscar o que é melhor para aquele momento de atuação, para adequar para a EaD.

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. As características pessoais dos professores relacionam-se com estratégias cognitivas adotadas no processo de aprendizagem na EaD. Assim, fomentar características pessoais de docentes que favoreçam as interações com estudantes, como empatia, proatividade 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 é um requisito solicitado em processos de contratação, por representar vivências e práticas profissionais anteriores que capacitam a atuação desse profissional. 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 ($p < 0,001$).

Tabela 3 – Teste Kruskal-Wallis para a Experiência Profissional

	χ^2	df	p
Experiência	19.2	2	< 0.001

Fonte: Dados primários.

Tabela 4 – Comparação por pares DSCF: Experiência Profissional

		W	p
Coordenador	Docente	0.335	0.970
Coordenador	Aluno	3.516	0.035
Docente	Aluno	5.530	< 0,001

Fonte: Dados primários.

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 produtividade organizacional. Isso pode ser percebido na seguinte passagem:

Coordenador 2: O docente é o centro de uma Instituição de ensino, então quanto melhor sua experiência profissional melhor poderá ser sua atuação (...). Se ele tiver mais experiência, mais recursos e conhecimentos ele consegue entregar para o curso. Quanto mais conhecimento e competências, mais qualificado será esse docente, e a experiência que ele carrega mais o tornará preparado e adaptado para fazer uma boa aula, boas atividades, que vão agregando no curso.

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. Exemplos práticos e reais que os docentes podem utilizar nas aulas são exemplos de ações que podem aproximar os estudantes da experiência e do know-how que os professores possuem. A experiência profissional do professor auxilia em aproximar o conhecimento teórico do prático (PLUTARCO; GRADVOHL, 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 dos 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 à 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 entre 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 et al., 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.

4.3 APROXIMAÇÃO COM A VBR

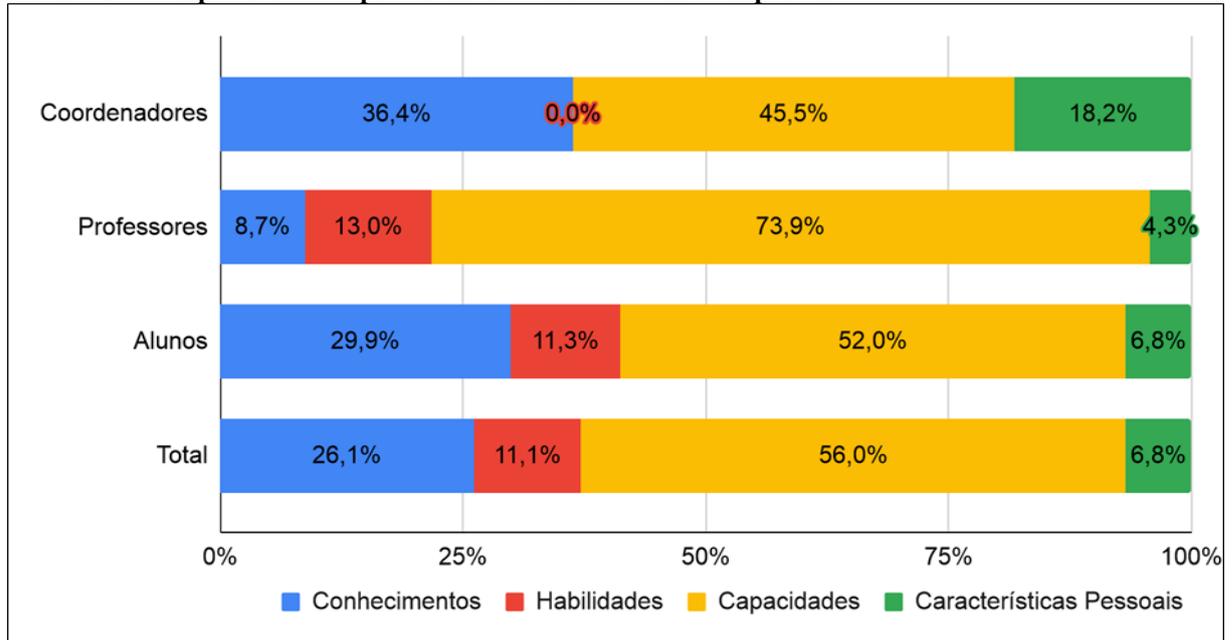
Os questionários também possuem três perguntas de resposta única (variáveis qualitativas nominais) comuns aos três grupos respondentes, com as quais busca-se aproximar os dados obtidos com a VBR. A primeira pergunta sobre a competência docente considerada mais importante é apresentada no quadro 11 e no gráfico 1.

Quadro 11 – Competência docente mais importante

Competências Grupos	Conhecimentos		Habilidades		Capacidades		Características Pessoais	
	Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%
Coordenadores	4	36,4%	0	0%	5	45,5%	2	18,2%
Docentes	4	8,7%	6	13,0%	34	73,9%	2	4,3%
Alunos	53	29,9%	20	11,3%	92	52,0%	12	6,8%
Total	61	26,1%	26	11,1%	131	56,0%	16	6,8%

Fonte: Dados primários.

Gráfico 1 – Competência do capital humano considerada mais importante



Fonte: Dados primários.

Com relação às competências docentes que os participantes percebem como a mais importante em um curso a distância no ensino superior, as **Capacidades**, que consideram a aplicação dos conhecimentos e aptidões de forma simultânea para desempenhar e completar funções, teve o maior índice de respostas, totalizando 56%. O gráfico 1 evidencia a maior avaliação dessa competência em comparação com as demais características do capital humano consideradas nesta pesquisa.

Diante dessa constatação, estimular a competência das Capacidades dos docentes possibilita uma forma de potencializar a atuação destes em um curso de graduação a distância. Como as capacidades englobam representações de inteligência, orientação espacial, tempo de reação e resistência para desempenhar uma tarefa de trabalho, entre outras, coordenadores e docentes devem impulsionar a aplicação de conhecimentos e aptidões simultaneamente para realização das tarefas e funções dos docentes. Práticas de trabalho de alto desempenho que estimulem as capacidades do capital humano de uma organização, como treinamentos especializados e mesmo determinação de critérios específicos na contratação seletiva de docentes, devem ser visualizadas pelos gestores como potenciais para um desempenho superior da empresa nesta área de serviço.

Ployhart e Moliterno (2011) afirmam que as Capacidades são talentos duradouros que auxiliam uma pessoa a fazer um trabalho. Assim, ações gerenciais que desenvolvam essa competência humana associam-se à valorização do capital humano atuante em uma organização. Portanto, fomentar o valor potencial das Capacidades com práticas de gestão do

capital humano contribui positivamente para se construir uma equipe profissional que ofereça níveis mais altos de eficiência e desempenho.

Lynch e Baines (2004) afirmam que a atuação docente influencia o desempenho competitivo de uma instituição de ensino, pois é baseado nela que tais organizações prestam o serviço e se posicionam no mercado. Portanto, melhorar o desempenho da atuação docente, partindo das competências de capital humano dos professores que atuam na instituição de ensino cria valor aos estudantes, permite alcançar diferenciação no serviço educacional e ser uma fonte de vantagem competitiva.

Diante disso, compreender a diferença entre conhecimento, habilidades, capacidades e características pessoais auxilia as organizações a selecionar e treinar profissionais mais ajustados às tarefas que realizam, fomentando mais assertividade na atuação profissional e melhores desempenhos (PLOYHART; MOLITERNO, 2011). Apesar das Capacidades ter tido a variável de maior importância para a prestação do serviço pedagógico em um curso de graduação a distância, faz-se válido ressaltar que não se descarta a relevância das demais, pois as competências de capital humano não são isoladas e desvinculadas em si. Masetto (2003) afirma que as competências docentes se associam em uma série de aspectos relacionais e que se desenvolvem conjuntamente. De toda forma, ter compreensão de qual competência possui mais representatividade por parte dos grupos de coordenadores, docentes e alunos auxilia em planejar ações estratégicas que possam evidenciar essa competência e auxiliar a alavancar o desempenho de um curso de graduação que atua nesta modalidade de ensino.

A segunda variável é sobre o tipo de recurso considerado mais relevante no desenvolvimento de um curso de graduação a distância. O quadro 12 apresenta os resultados obtidos.

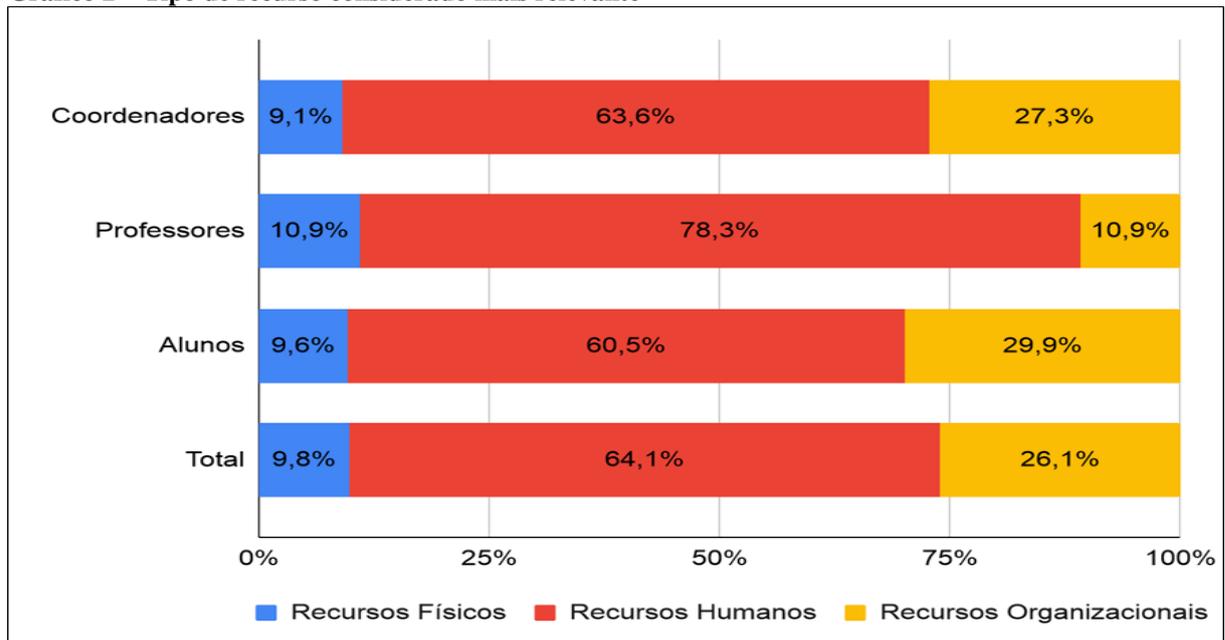
Quadro 12 – Tipo de Recurso considerado o mais relevante

Tipos de Recursos	Recursos Físicos		Recursos Humanos		Recursos Organizacionais	
	Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%
Coordenadores	1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%
Docentes	5	10,9%	36	78,3%	5	10,9%
Alunos	17	9,6%	107	60,5%	53	29,9%
Total	23	9,8%	150	64,1%	61	26,1%

Fonte: Dados primários.

Diante dos tipos de recursos considerados por Barney (1911) - físicos, humanos e organizacionais - e que foram considerados nesta pesquisa, o recurso do tipo humano foi avaliado como o de maior relevância no desenvolvimento de um curso de graduação na modalidade a distância. O gráfico 2 demonstra visualmente a distribuição das respostas percentualmente para cada grupo respondente e também para a totalidade de respostas obtidas.

Gráfico 2 – Tipo de recurso considerado mais relevante



Fonte: Dados primários.

Das respostas totais, o predomínio de 64,1% acredita que o recurso do tipo humano possui maior impacto para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior. Partindo-se da concepção de que a VBR analisa o controle de quais tipos de recursos uma organização pode fazer para melhorar o desempenho organizacional (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001), tais dados obtidos podem auxiliar na busca por ações que potencializem os recursos estratégicos.

Os recursos humanos têm potencialidade para ser os recursos competitivos que permitem uma organização desenvolver suas estratégias de modo a obter um desempenho superior frente à concorrência (LYNCH; BAYNES, 2004). Diante da superioridade de avaliação das respostas obtidas para o recurso humano, compreender ações que valorizem as competências do capital humano é válido para uma gestão estratégica que busque um melhor desempenho deste recurso às organizações de ensino que atuam na modalidade a distância.

As próprias características da prestação de serviços possuem um uso intensivo de recursos do tipo humano, devido ser uma atividade interativa e de natureza relacional com o consumidor (MEIRELLES, 2006), o que está alinhado às respostas aqui obtidas. Assim, havendo uma convergência das percepções dos grupos relacionados à pesquisa para a atuação docente em um curso de graduação a distância, compreende-se que a gestão estratégica das competências dos recursos humanos gera oportunidades para serviços altamente qualificados e diferenciados. Distintas são as maneiras de se buscar isso: contratação seletiva, treinamentos e capacitações, mão-de-obra qualificada e especializada, cultura organizacional que fomente um know-how para atuação docente na EaD, entre outras. Conforme a ótica da VBR, os recursos humanos podem ser compreendidos como fontes geradoras de oportunidades para serviços altamente qualificados e que criam valor junto aos consumidores.

Os recursos humanos geram conhecimentos únicos e específicos a uma organização, sendo que para instituições de ensino isso tem a capacidade de caracterizar um importante recurso estratégico e competitivo (LYNCH; BAINES, 2004). Assim, os recursos humanos podem ser utilizados para gerar ações competitivas conforme as estratégias de uma instituição de ensino superior. A VBR aplicada às Instituições de Ensino Superior oferece a compreensão de estratégias particularmente adequadas ao contexto do desenvolvimento de recursos competitivos à medida que se baseia no conhecimento e competências das pessoas (PETRY et al., 2017).

O conhecimento e capital intelectual provenientes do recurso do tipo humano de uma instituição de ensino possuem características estratégicas para ser gerador de vantagem competitiva, à medida que melhoram o desempenho organizacional (LELIS; SIMON, 2001). Assim, é necessário que as instituições de ensino construam um ambiente profissional adequado para o desenvolvimento do recurso humano de maneira estratégica, estimulando o conhecimento e melhora da atuação docente gerando melhores resultados de desempenho. Esforços para o desenvolvimento de pesquisa acadêmica, formação continuada e especializada para a educação a distância, treinamentos que estimulem as competências do capital humano são formas de uma instituição de ensino gerenciar o recurso humano visando obter vantagens competitivas.

Com base na VBR, Sims, Powell e Vidgen (2013) investigaram a utilização de recursos, competências e capacidades exigidas pelas IES para atuarem na educação a distância, e concluíram que uma qualificação especializada dos docentes para a metodologia de ensino a distância foi percebida como elemento de maior impacto na implementação dos cursos a distância se comparado com recursos físicos e tecnológicos, como hardwares e

softwares. Tal conclusão corrobora os resultados aqui obtidos, visto que a avaliação do recurso humano foi superior se comparado aos demais tipos de recursos.

Aqui também se ressalta que não se desconsidera a importância e relevância dos demais tipos de recursos para que um curso de graduação a distância seja desenvolvido, porque também são necessários. Os recursos tecnológicos, por exemplo, são base para que um curso a distância seja ofertado aos estudantes por meio das tecnologias de informação e comunicação. Mas, uma vez que existe tal percepção de valor ao recurso humano, focar estrategicamente para esse tipo de recurso pode ser determinante para obtenção de um desempenho organizacional superior. É preciso avaliar o cenário competitivo em que uma IES está inserida e buscar maneiras de potencializar seu desempenho econômico. Diante disso, potencializar o uso dos recursos que detém torna-se uma possibilidade valiosa para tal. E, neste caso, o recurso do tipo humano acaba tendo destaque.

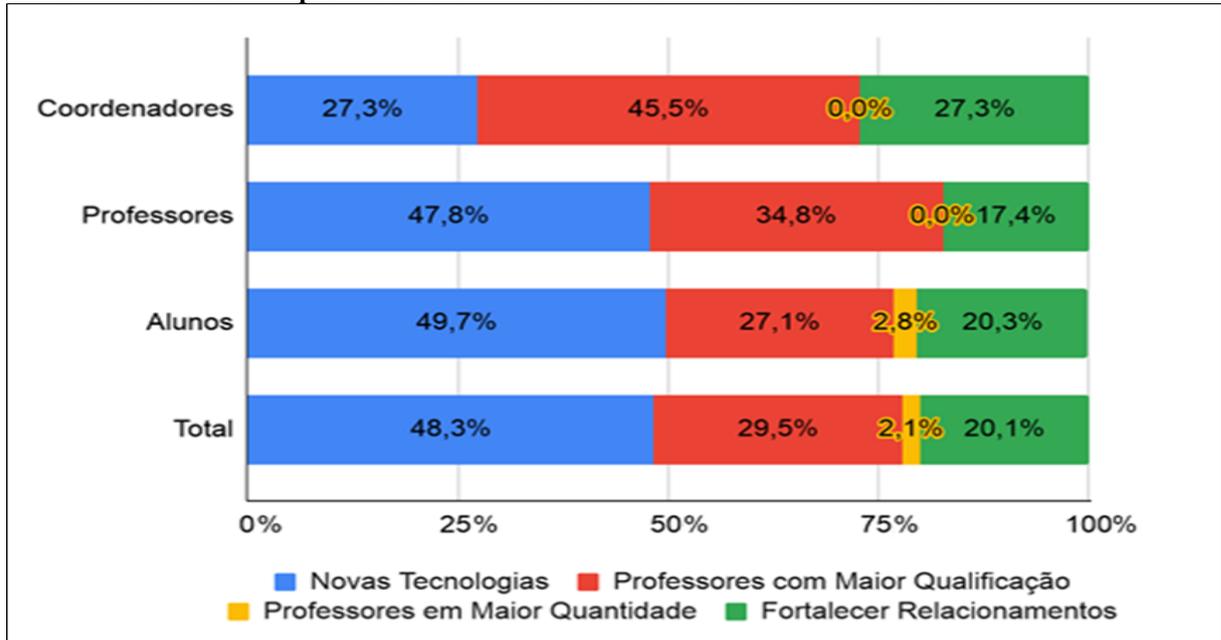
Por fim, a última variável qualitativa nominal aborda sobre possibilidades de se melhorar o desenvolvimento de um curso a distância frente a distintos tipos de recursos organizacionais. O quadro 13 traz informações quantificadas em percentuais dos grupos e, posteriormente, o gráfico 3 estratifica tais valores.

Quadro 13 – Forma de melhorar o desenvolvimento de um curso a distância

Competências Grupos	Novas tecnologias e ferramentas no Ambiente Virtual de Aprendizagem		Contratar docentes com maior qualificação, mesmo que em uma quantidade reduzida		Contar com um maior número de docentes, mesmo que com menor qualificação		Fortalecer o relacionamento do curso com demais áreas da Instituição	
	Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%	Qnt	%
Coordenadores	3	27,3%	5	45,5%	0	0,0%	3	27,3%
Docentes	22	47,8%	16	34,8%	0	0,0%	8	17,4%
Alunos	88	49,7%	48	27,1%	5	2,8%	36	20,3%
Total	113	48,3%	69	29,5%	5	2,1%	47	20,1%

Fonte: Dados primários.

Gráfico 3 – Possibilidade para melhorar o desenvolvimento de um curso a distância



Fonte: Dados primários.

Nota-se que novas tecnologias e ferramentas no Ambiente Virtual de Aprendizagem foram as mais avaliadas por todos os grupos, totalizando 48,3%, seguido de contratação de docentes com maior qualificação, mesmo que em uma quantidade reduzida com 29,5%; fortalecimento dos relacionamentos do curso com demais áreas da Instituição com 20,1%; e de um maior número de docentes, mesmo que com menor qualificação, com 2,1%.

Se na VBR os recursos organizacionais e as capacidades disponíveis são a forma de uma organização criar mais valor ou gerar mais resultados em seu mercado de atuação do que a concorrência (BARNEY, 1991), novas tecnologias e ferramentas no Ambiente Virtual de Aprendizagem pode ser um dos focos para uma IES melhorar o desenvolvimento de um curso a distância. Uma IES que acumular ativos tecnológicos superiores aos concorrentes, por exemplo, pode alcançar uma vantagem competitiva. Para Teece (1998), muitas organizações utilizam-se da VBR para acumular recursos tecnológicos valiosos e raros, e de difícil imitabilidade devido à propriedade intelectual.

Na questão anterior o recurso, humano foi o considerado mais relevante para se desenvolver um curso de graduação a distância. Aqui novas tecnologias foram apontadas como a melhor possibilidade para se melhorar o desempenho. Como os cursos de graduação a distância são estruturados a partir dos recursos tecnológicos e de comunicação para se construir um Ambiente Virtual de Aprendizagem aos estudantes, com aulas e atividades online, possivelmente tal fato acabou se destacando nas respostas. Novas tecnologias e ferramentas de comunicação são necessárias para promover a inovação em processos e/ou

produtos, mas são intimamente dependentes de recursos de conhecimento e investimentos financeiros (TUMELERO; SANTOS; PLONSKI, 2012).

É válido destacar que para o grupo de Coordenadores, quando analisado em separado, a opção de docentes com maior qualificação foi a opção mais selecionada. Por ser o grupo que coordena um curso a distância, essa concepção pode estar relacionada à sua compreensão do que de fato possui capacidade direta de que possa modificar para se ter uma performance melhor. Os recursos tecnológicos dependem de evolução tecnológica e de especialistas na área, como um departamento de TI de uma IES, por exemplo, para serem alterados, modificados e transformados.

Também se destaca o baixo índice de respostas para uma possibilidade de maior número de docentes, com menor qualificação. Considerando que a melhora de um curso a distância passa pela qualidade e valor percebidos pelos estudantes, quantidade não significa qualidade nesse quesito. Com o alto número de IES concorrentes, profissionais capacitados, treinados e proativos que consigam atender as exigências de qualidade dos estudantes e dos próprios critérios do Ministério da Educação, figuram como um recurso mínimo necessário.

Considerando que na VBR os recursos organizacionais são caracterizados como ativos tangíveis e intangíveis, competências, informações e atributos gerenciados por uma firma (BARNEY; HESTERLY, 2017), possuir informações sobre os tipos de recursos considerados mais relevantes auxilia uma organização a explorar oportunidades de um melhor desempenho. No caso de instituições de ensino que atuam a distância, investimentos em recursos tecnológicos, como novas tecnologias e ferramentas no Ambiente Virtual de Aprendizagem e em recursos humanos, como docentes com maior qualificação, no caso as duas competências mais avaliadas pelos respondentes, podem ser formas de criar e implementar estratégias que melhorem a eficiência e eficácia por meio de tais recursos.

A VBR pode auxiliar as instituições de ensino no desenvolvimento de competências distintas aos professores para melhorar o desempenho organizacional e competitividade (NASSIF; HANASHIRO, 2002). Reunir e gerenciar um corpo docente com alta titulação e experiência aliado com competências de conhecimento, habilidade, capacidades e características pessoais únicas ao contexto social e histórico de um curso de graduação a distância, portanto, pode tornar os docentes em recursos estratégicos e potencialmente em fonte de vantagem competitiva sustentável.

4.4 ANÁLISES DAS VARIÁVEIS COMUNS AOS GRUPOS COORDENADORES-DOCENTES

Os questionários também possuem questões comuns apenas a dois grupos, Coordenadores e Docentes, visto que se entende que não seria pertinente o grupo de alunos responder, por serem questões relacionadas diretamente a gestão do recurso do tipo humano em um curso de graduação a distância e não possuem aderência para serem respondidas pelo grupo de alunos. Para tais variáveis utiliza-se a mesma análise de percepção conforme o grau de concordância ou não das afirmativas da Escala Likert de 5 pontos, sendo: 1 e 2 pontos – percepção negativa; 3 pontos – percepção neutra; e 4 e 5 pontos - percepção positiva do objeto avaliado. Para a comparação estatística entre os dois grupos adotou-se o teste não paramétrico de Mann-Whitney.

O quadro 16 apresenta a frequência das respostas para as seis variáveis comuns aos grupos de Coordenadores e Docentes. Na sequência, o quadro 14 traz os percentuais de níveis de concordância demonstrando as percepções negativas ou positivas aos grupos e de modo total para tais variáveis.

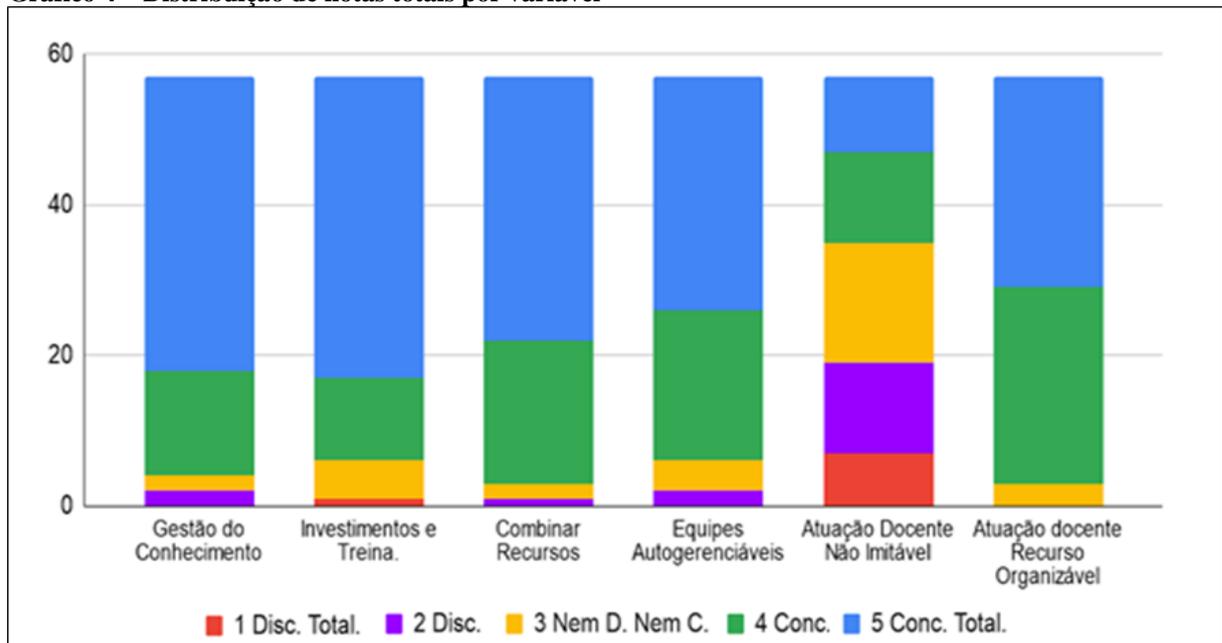
Quadro 14 – Análise descritiva das variáveis comuns Coordenadores-Docentes

Variável	Coordenador							Docentes						
	Frequência					Medida de tendência		Frequência					Medida de tendência	
	1	2	3	4	5	M _d	IQR	1	2	3	4	5	M _d	IQR
Gestão do Conhecimento	0	0	1	3	7	5	1	0	2	1	11	32	5	1
Investimentos e Treinamentos	1	0	0	4	6	5	1	0	0	5	7	34	5	0,75
Combinar Recursos	0	1	0	3	7	5	1	0	0	2	16	28	5	1
Equipes Auto gerenciáveis	0	0	2	5	4	4	1	0	2	2	15	27	5	1
Atuação Docente não pode ser imitada	2	4	3	2	0	2	1	5	8	13	10	10	3	2
Atuação docente como recurso organizável	0	0	2	3	6	5	1	0	0	1	23	22	4	1

Fonte: Dados primários.

O gráfico 4 demonstra a distribuição das notas obtidas para as variáveis comuns aos grupos de Coordenadores e Docentes.

Gráfico 4 – Distribuição de notas totais por variável



Fonte: Dados primários.

Quadro 15 – Análise do nível de concordância das respostas dos questionários

Percepção Variável	Coordenadores		Docentes		Total	
	Percepção Negativa (-) e Positiva (+)					
	(-)	(+)	(-)	(+)	(-)	(+)
Gestão do Conhecimento	0%	90,9%	4,3%	93,5%	3,5%	93%
Investimentos e Treinamentos	9,1%	90,9%	0%	89,1%	1,8%	89,5%
Combinar Recursos	9,1%	90,9%	0%	95,7%	1,8%	94,7%
Equipes Auto-gerenciáveis	0%	81,8%	4,3%	91,3%	3,5%	89,5%
Atuação Docente não pode ser imitada	54,5%	18,2%	28,3%	43,5%	33,3%	38,6%
Atuação docente como recurso organizável	0%	81,8%	0%	97,8%	0%	94,7%

Fonte: Dados primários.

Os dados apresentam um predomínio das respostas 4 (concordo) e 5 (concordo totalmente), acima de 89% para todas as variáveis quando analisadas em sua totalidade, exceto para a compreensão da atuação docente não poder ser imitada por outras organizações, que obteve 38,6% de percepção positiva e 33,3% de percepção negativa. Posteriormente, as especificidades para cada variável são analisadas de forma separada.

O teste não paramétrico de Mann-Whitney permitiu comparar a existência ou não de diferença estatística significativa para as variáveis diante dos dois grupos não pareados respondentes, conforme apresentado no quadro 16.

Quadro 16 – Análise comparativa entre dois grupos – Teste Mann-Whitney

Variável	Teste Mann-Whitney		Diferença estatisticamente significativa
	Statistic	p	
Gestão do Conhecimento	238	0,719	Não
Investimentos e Treinamentos	208	0,263	Não
Combinar Recursos	252	0,991	Não
Equipes Autogerenciáveis	194	0,181	Não
Atuação Docente não pode ser imitada	162	0,059	Não
Atuação docente como recurso organizável	259	0,927	Não

Fonte: Dados primários.

Não houve diferença estatisticamente significativa entre os dois grupos para nenhuma das variáveis, visto que o p ficou acima de 0,05 para todas as questões.

4.4.1 Análise específica para cada variável

Para a primeira variável – **O conhecimento e a forma como ele é gerido aumenta a produtividade da atuação docente em um curso a distância no ensino superior** – assumindo que a discussão aqui proposta concentra-se no capital humano, especificamente em professores, a gestão do conhecimento é uma discussão pertinente, pois associa-se à criação de valor e melhora do desempenho de uma Instituição de Ensino Superior (LIMA; ANTUNES, 2012). Identifica-se um alto nível de concordância desta variável por parte de ambos os grupos, uma vez que 93% avaliou positivamente a associação da gestão do conhecimento com maior produtividade da atuação docente para um curso a distância no ensino superior. Não houve diferença estatisticamente significativa.

Ao se reconhecer que a gestão do conhecimento impulsiona a produtividade do recurso do tipo humano, é possível mobilizar o capital humano para desenvolver competências com base nessa compreensão e que também seja alinhada à estratégia

competitiva de uma instituição de ensino, o que permite que conhecimento e capital intelectual sejam tratados como recursos estratégicos.

Visto que o conhecimento e o capital intelectual são ativos valiosos a uma organização (STEWART, 1998), eles podem ser gerenciados para que os funcionários desenvolvam competências profissionais por meio de informação, experiências, propriedades intelectuais, expertise (RADENOVIC; KRSTIC, 2017). Portanto, o conhecimento, alinhado a uma gestão estratégica, pode ser trabalhado como um recurso estratégico e fonte de vantagem competitiva em uma instituição de ensino (CHRISTIANO, 2014).

A segunda variável – **Investimentos e treinamentos para desenvolver e valorizar o capital humano dos docentes refletem no curso a distância no ensino superior em que o docente atua** – procura analisar se treinamentos com foco no desenvolvimento das competências do capital humano impactam na atuação docente em um curso superior EaD. 89,5% avaliaram positivamente, enquanto 1,8% negativamente. Não houve diferença estatisticamente significativa entre as respostas dos dois grupos.

Coordenadores e Docentes conscientes que treinamentos valorizam competências profissionais e que isso impacta na atuação em um curso de graduação a distância é válido na busca por práticas de trabalho de alto desempenho. Os treinamentos podem ser orientados para cumprimento das prioridades de competências humanas, potencializando o recurso humano em busca de vantagem competitiva. Assim, treinamentos com foco no desenvolvimento das competências humanas melhoram o recurso do tipo humano qualificando sua atuação na prestação do serviço educacional, possivelmente aumentando o valor agregado do serviço prestado.

Os treinamentos podem focar no desenvolvimento de práticas de trabalho de alto desempenho, estimulando as competências do capital humano (DELERY; ROUMPI, 2017) e, para Coordenadores e Docentes, treinamentos podem exercitar práticas para capacitar, integrar, aperfeiçoar e estimular as competências profissionais e pedagógicas para atuarem em um curso superior EaD.

A terceira variável – **Combinar o recurso humano (docentes) com os demais recursos (Físicos e Organizacionais) é essencial para a prestação do serviço de um curso a distância no ensino superior** – avalia como a relação do recurso humano é percebida com os demais tipos de recursos. Para os respondentes totais, a percepção positiva ficou em 94,7% e a negativa em 1,8%. Não havendo diferença estatisticamente significativa entre os grupos de Coordenadores e Docentes.

Os recursos, mesmo que possuam uma identificação distinta na parcela de importância no desenvolvimento de um serviço, não devem ser vistos de maneira isolada dos demais. Os professores, por mais capacitados e preparados que sejam, não conseguem ministrar uma aula a distância sem os recursos tecnológicos, por exemplo. Bruschi, Greene e Hart (2002) afirmam que reunir e combinar recursos, por si só, não garante sucesso à organização, mas que é preciso que eles atuem estrategicamente para melhorar o resultado organizacional. Assim, Coordenadores e Docentes podem planejar ações para que os recursos físicos e organizacionais estejam alinhados e integrados para a atuação docente ser desenvolvida enquanto um recurso estratégico em busca de um melhor desempenho.

Um Ambiente Virtual de Aprendizagem que possua dinamicidade e interatividade para que os docentes possam passar informações e entrar em contato de forma assertiva com os alunos; estruturação de controle de processos internos e sistema de coordenação para que a atuação docente seja organizada e estimulada, são exemplos de como os recursos humanos de um curso a distância podem ser combinados com os demais tipos de recursos organizacionais. Essa compreensão pode ser vista na seguinte passagem na entrevista com realizada o Coordenador 2 de curso:

Coordenador 2: Vejo como necessário haver uma estrutura sólida, com equipamentos e ferramentas adequadas para que o docente possa atuar, após isso é que o conhecimento dele e suas habilidades farão a diferença. Conseguir alinhar esses recursos físicos, tecnológicos com as competências dos docentes propicia oferecer um serviço que não seja apenas o 'mínimo', como um curso genérico, alinhando isso é possível criar um curso de qualidade na EAD. Não adianta só o docente, são necessários todos os recursos materiais para que ele execute sua tarefa, um bom sistema, um bom ambiente de trabalho, para que ele possa entregar uma atuação de qualidade.

Combinar e articular os recursos organizacionais propicia explorar as forças de uma organização, pois, utilizados de forma ordenada, uma combinação sinérgica entre os distintos tipos de recursos pode elevar a potencialidade de uso se comparado a um recurso isolado e individual. Assim, é preciso reconhecer que uma gestão estratégica deve ser capaz de combinar os recursos de forma produtiva, buscando qualidade na prestação de serviço e um melhor desempenho. Portanto, os recursos podem ser alinhados às competências organizacionais, melhorando a performance de uma empresa e, assim, podendo criar vantagens competitivas (SILVA; BAËTA; OLIVEIRA, 2017).

A quarta variável – **A equipe de docentes ser autogerenciável (responsável, autônoma e proativa) melhora o desempenho de atuação do corpo docente em um curso**

EaD no ensino superior – procura analisar se a forma como uma equipe do recurso humano de uma IES é gerida influencia no desempenho. De acordo com o total das respostas obtidas, 89,5% avaliaram positivamente e 3,5% negativamente tal afirmativa. E não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos de Coordenadores e Docentes.

A percepção positiva de ambos os grupos, Coordenadores e Docentes, para esta variável pode resultar em uma melhor gestão estratégica de recursos humanos. Ao se trabalhar em equipe autogerenciáveis, os funcionários desenvolvem conexões sociais que permitem a troca de ideias e perspectivas, senso de responsabilidade aprimorado, correção de erros entre os membros que associam com os processos de aprendizagem de função e capacidade de criar conhecimentos inerentes à atuação desta equipe. Coordenadores e Docentes podem utilizar tal compreensão para que a atuação docente atue de forma interativa e compromissada em prol do desenvolvimento do curso de graduação a distância.

Delery e Roumpi (2017) acreditam que equipes autogerenciáveis consistem em uma prática de gestão de alto desempenho, pois permitem intensificar ou aprimorar as habilidades de uma equipe de trabalho, proporcionando empoderamento e melhora do desempenho. Se Coordenadores e Docentes estiverem alinhados com essa forma de atuação das equipes, o recurso do tipo humano pode ser aprimorado visando uma melhora das competências do capital humano.

A partir do momento em que o docente percebe um ambiente de trabalho favorável a sua atuação, incentiva-se a construção e desenvolvimento de uma força de trabalho que ofereça níveis mais altos de eficiência, inovação e capital intelectual. E isso pode resultar em congruência de valor entre os funcionários e a empresa, reunindo talento humano com uma produtividade superior e em melhores condições de aprendizagem dos processos internos de trabalho (BOXALL, 1996). O que também tende a ser uma restrição de mobilidade desse capital humano para outras organizações. Deste modo, cabe às IES, gestores, coordenadores implantar e proporcionar maneiras eficientes de gerenciar os docentes em busca de uma alta performance de atuação, e implementar estratégias que criem valor, tanto internamente em seus processos quanto externamente, para os alunos.

A quinta variável – **A atuação docente em um curso a distância no ensino superior não pode ser imitada pelos concorrentes** – avalia se existe ou não dificuldade das outras empresas em imitar e copiar tais recursos. Segundo as respostas obtidas nos questionários, 38,6% avaliaram tal afirmativa positivamente, enquanto 33,3% negativamente. Esta variável apresentou a maior distribuição de resposta, com proximidades entre as percepções. Não houve diferença significativa entre os grupos respondentes.

Conforme proposto por Barney (1991) um dos atributos necessários a um recurso na VBR para ser fonte de vantagem competitiva sustentável é ser imperfeitamente imitável, isto é, existir dificuldade para que outras organizações imitem, copiem e reproduzam tais recursos. Diante das respostas de Coordenadores e Docentes, a maior distribuição de percepção positiva e negativa possivelmente ocorra pela dificuldade de uma atuação exclusiva dos docentes em uma única IES. Muitos professores no ensino superior, sobretudo em instituições de ensino privadas, atuam em mais de uma instituição, fazendo com que os tipos de aulas, materiais e dinâmicas pedagógicas possam ser parecidos entre algumas IES. Mas, mesmo que um docente ministre aulas em cursos de graduação a distância em distintas instituições, acredita-se que sua atuação não será exatamente igual, trazendo os mesmos resultados. Mesmo que uma aula siga um modelo similar e trate de um mesmo conteúdo pedagógico possivelmente terá resultados diferentes diante da atuação docente, isto porque outras variáveis influenciam o desempenho docente. Por exemplo, a complexidade social da relação entre docentes e instituição; disponibilidade de outros recursos organizacionais como os físicos e tecnológicos em cada instituição; a própria relação com os alunos e o nível de qualificação desses estudantes tendem resultar em desempenhos diferentes por um mesmo professor.

Ressalta-se que, diante das características pessoais dos indivíduos e das próprias competências do capital humano, neste caso a imitabilidade do recurso não foca no indivíduo em si, mas na forma como o corpo docente atua, por exemplo, nos modelos de aulas, atividades e produção de materiais. Tais compreensões diante das respostas obtidas nos questionários vão ao encontro do observado nas entrevistas realizadas com os Coordenadores:

Coordenador 1: Acredito que não consegue copiar o docente em si, mas sim o que ele faz, por exemplo, um tipo de aula, um tipo de material. Assim, alguns pontos tangíveis dessa atuação docente, podem ser reproduzidos por outras organizações.

Isto posto, acredita-se que a essência da caracterização do recurso humano de um curso de graduação a distância não seja facilmente imitável. Mesmo em um cenário onde um tipo de aula ou material seja replicado por uma concorrente, as competências do docente não serão as mesmas. A maneira como o recurso humano se caracteriza em uma organização, diante das competências do capital humano, tende a ser específicas conforme o contexto organizacional. Competências provenientes de treinamentos, conhecimentos e propriedade intelectual, por exemplo, determinam competências específicas ao recurso humano em cada organização (LYNCH; BAINES, 2004).

Nassif e Hanashiro (2002) afirmam que os valores idiossincráticos do contexto social e histórico de uma instituição de ensino auxiliam no desenvolvimento de competências distintas dos professores, que podem ser tornar fonte de vantagem competitiva conforme essas competências são difíceis de ser imitadas. Os recursos humanos podem ser mais valiosos para uma organização individual do que outras em um mesmo segmento de atuação, muito em função do ambiente organizacional e relações sociais que caracterizam cada empresa (SOUZA-FILHO; BARBIERI, 2015). Nesse contexto, focar no desenvolvimento dos conhecimentos, capacidades, habilidades e características pessoais dos docentes de modo atrelado aos objetivos de determinada IES, e também considerando a combinação com outros fatores, como treinamentos e capacitações específicas, pode ser uma possibilidade para valorizar o recurso tipo humano e tornar a imitabilidade desse recurso mais custosa e difícil pela concorrência.

O estudo de Smith (2008) que analisou a aplicação da VBR em um segmento de serviços, concluiu que o *know-how* dos funcionários representou um dos recursos mais críticos para criação de vantagem competitiva por ser valioso, não facilmente imitável e não facilmente substituível. Um dos motivos para não ser facilmente imitável estava na própria cultura organizacional e nas percepções de atendimento ao consumidor, que criava a capacidade de inovar no serviço prestado. É preciso levar em consideração as características de cada cenário estudado, bem como as especificidades do próprio segmento de atuação, mas, uma vez que existem indícios de que o *know-how* dos funcionários não é algo simples de ser imitado, isso pode ser pretendido por coordenadores e professores.

O contexto histórico, ambiguidade causal e complexidade social de uma organização são apontados como fenômenos imperfeitamente imitáveis que aumentam o nível de especificidade dos recursos, o que auxilia a limitar a condição de imitação entre organizações concorrentes (SOUZA-FILHO; BARBIERI, 2015). Diante disso, maneiras de prover especificidade ao recurso humano e às competências do capital humano, como, por exemplo, conhecimento tácito e complexidade do inter-relacionamento entre as pessoas e demais setores organizacionais, melhores condições de trabalho, podem ser barreiras à imitação da atuação docente em um curso a distância no ensino superior pelos concorrentes.

Por fim, a sexta variável – **A atuação docente, enquanto um recurso estratégico, em um curso a distância no ensino superior pode ser organizado de modo a criar um desempenho superior para o curso** – analisa se o recurso pode ser organizado e explorado ao máximo proveito pela organização. Conforme os dados do quadro 16, 94,7% dos respondentes totais têm percepção positiva, enquanto não houve percepção negativa. Também

não houve diferença estatisticamente significativa entre os grupos respondentes para esta última variável.

Diante da consideração que a atuação docente pode ser trabalhada como um recurso estratégico de modo organizável, cabe aos gestores, diretores e coordenadores de cursos buscar maneiras de potencializar o recurso humano e, novamente, o foco no desenvolvimento de competências humanas se apresenta como possibilidade para tal. Para a organização do recurso, Barney e Hesterly (2017) destacam a estrutura da empresa, comunicação entre as partes envolvidas, sistemas de gerenciamento e controle, alinhamentos entre os planejamentos e objetivos gerais como pontos de destaque para uma gestão estratégica. E isso pode ser estruturado de maneira alinhada e integrada às práticas de trabalho de alto desempenho do capital humano, por exemplo, uma gestão do conhecimento que integre as diversas áreas de uma organização; estruturas organizacionais que apoiem a comunicação efetiva entre os departamentos, instituindo uma estrutura organizada para dar suporte à exploração dos recursos; em sistemas de gerenciamento que não suprimam a auto gerência das equipes de professores que atuam no curso de graduação a distância.

Considerando que a geração de vantagem competitiva está atrelada à capacidade da organização gerir e explorar os seus recursos, o recurso humano em um curso de graduação na modalidade a distância pode ser organizado em harmonia e concomitantemente como o desenvolvimento das competências humanas em busca de um melhor desempenho organizacional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

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; LOTFI; ELKABBOURI, 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, este trabalho teve como objetivo geral 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.

Para se alcançar o objetivo geral, quatro objetivos específicos foram definidos. Considerando o objetivo específico ‘a’, verificar as características dos recursos estratégicos humanos em cursos de graduação na modalidade educação a distância que os coordenadores percebem como diferenciais, foi possível constatar que o grupo de Coordenadores avalia positivamente a influência das competências do recurso do capital humano dos docentes no desempenho do curso. O conjunto de conhecimentos, habilidades, capacidades e características pessoais dos docentes pode ser gerido enquanto um recurso estratégico para criar valor em um curso de graduação à distância, com possibilidades de gerar diferencial competitivo no serviço educacional. Os coordenadores podem fazer uso de práticas de trabalho de alto desempenho, como treinamentos específicos e contratação seletiva, para estimular as competências do capital humano do corpo docente e, assim, almejar um desempenho diferenciado em um curso de graduação a distância.

Em atendimento ao objetivo específico ‘b’, averiguar as características dos recursos estratégicos humanos em cursos de graduação na modalidade educação a distância que os alunos percebem como mais importantes, conclui-se que o grupo de Alunos consideram positivamente as competências do capital humano dos docentes no curso de graduação a distância. Além disso, também compreendem que as competências do capital humano agregam valor ao curso e podem gerar diferenciação em relação à concorrência. Os alunos, sendo os clientes finais de um curso de graduação a distância, avaliam se suas expectativas são atendidas ao longo da prestação do serviço educacional, o que possui relação com a

atuação docente, portanto, compreender como os recursos estratégicos são percebidos por esse grupo possibilita que uma instituição de ensino forneça valor ao serviço educacional, propondo atributos de valia, benefícios e utilidade percebidos pelo acadêmicos.

O objetivo 'c', identificar as competências do capital humano desenvolvidas por docentes que atuam em cursos de graduação na modalidade educação a distância, evidenciou que o grupo de Docentes compreende que as competências do capital humano influenciam na atuação em um curso de graduação a distância. Quanto mais houver desenvolvimento de seus conhecimentos, capacidades, habilidades e características pessoais, maior a possibilidade para atuarem estrategicamente conforme as especificidades da modalidade de ensino a distância. Além disso, os docentes acreditam que a atuação docente enquanto um recurso estratégico pode agregar valor em um curso a distância no ensino superior, aprimorando o desempenho de uma instituição de ensino.

O último objetivo específico 'd', comparar as características dos recursos estratégicos humanos em cursos de graduação na modalidade educação a distância informadas por coordenadores, docentes e alunos que representam diferencial no ensino, possibilitou avaliar a existência ou não de diferenças de percepções entre os grupos. A análise comparativa entre os três grupos para as variáveis comuns apresentou diferença estatisticamente significativa apenas para duas variáveis: Conhecimentos Teóricos e Experiência Profissional. Ademais, todos os grupos identificaram que a competência do capital humano das 'Capacidades' possui maior impacto na prestação do serviço pedagógico de um curso a distância no ensino superior. Diante disso, considerando que as Capacidades representam a aplicação dos conhecimentos e aptidões de forma simultânea para desempenhar e completar uma tarefa, práticas de trabalho de alto desempenho que estimulem as capacidades do capital humano de uma IES, como treinamentos especializados e contratação seletiva de docentes com exigências de Capacidades específicas para tal modalidade de ensino, devem ser potencializadas para um desempenho diferenciado em relação à concorrência.

Desta forma, em atendimento ao objetivo geral e ao problema de pesquisa, foi possível compreender que 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. Para Lynch e Baines (2004) a atuação docente influencia o desempenho competitivo de uma instituição de ensino, pois representa o eixo central da cadeia de valores do ensino. Assim, melhorar o desempenho da atuação docente, partindo das competências de capital humano cria valor tanto aos processos internos quanto aos alunos, permitindo alcançar diferenciação no serviço educacional e ser uma fonte

de vantagem competitiva. 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. Para Chuang e Lin (2016), além da diferenciação em serviços, a abordagem da VBR destaca a possibilidade de inovação nos serviços prestados. Para os autores, inovação em serviços pode ser compreendida como o desenvolvimento de novas soluções ou melhoria dos serviços existentes que atendam às necessidades atuais e futuras dos clientes para melhorar o desempenho dos negócios (CHUANG; LIN, 2016). 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 humanos têm potencialidade para ser os recursos competitivos que permitem uma organização desenvolver suas estratégias de modo a obter um desempenho diferenciado em relação à concorrência.

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. Os conhecimentos, know-how e performance dos professores podem ser considerados como as principais forças do recurso humano por trás das capacidades de uma instituição de ensino (SMITH, 2007).

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.

Além disso, a identificação de que existem práticas de trabalho de alto desempenho que permitem potencializar as competências do capital humano em prol de um melhor desempenho organizacional, torna a análise da VBR aplicável em Instituições de Ensino Superior que atuam na EaD para a tomada estratégica de decisão. Com um aumento da exigência da qualidade de cursos de graduação a distância (DILL, 2010), a VBR pode trazer compreensões de como a atuação docente caracteriza-se como fator organizacional estratégico na obtenção de vantagem competitiva, proporcionando melhores resultados na educação a distância.

Esta pesquisa também apresenta uma contribuição ao analisar comparativamente três grupos que se associam com cursos de graduação a distância: Coordenadores, Docentes e Alunos. Como cada grupo possui interações particulares com as competências humanas dos docentes, a comparação entre eles analisa de qual maneira a atuação docente enquanto um recurso influencia na criação de valor para o curso ofertado e, conseqüentemente, no desempenho organizacional, em diferentes óticas.

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. Futuros estudos podem ampliar a quantidade de coordenadores de cursos respondentes, explorando IES de outras cidades e Estados, para tentar se equiparar a quantidade de respondentes entre os grupos.

Outro fator limitante está na delimitação da amostra de pesquisa apenas com os cursos de graduação na área de gestão. Dessa forma, como recomendação para possíveis pesquisas futuras está em explorar cursos de graduação em outras áreas, como na área de exatas. De modo ser possível expandir a compreensão de como os indivíduos vinculados com esses cursos percebem as competências do capital humano enquanto um recurso estratégico e influente para criação de um melhor desempenho diante de outras especificidades de cursos de graduação na modalidade a distância. Cursos de pós-graduação lato sensu na metodologia a distância também podem ser possibilidades viáveis para tanto.

Por fim, 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 e têm poder para gerir seus recursos

humanos podem impactar nas percepções de cada grupo. 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 (BOXALL, 1996). Ao se gerar um ciclo de aprendizagem interno a partir de recursos oriundos de uma gestão estratégica dos recursos humanos de sucesso, como resultado se obtém vantagem competitiva em relação ao processo organizacional (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001). Deste modo, abrangendo diferentes estilos de gestão de recursos, acredita-se ser possível buscar outras contribuições da aplicação da VBR direcionadas para os recursos provenientes do capital humano, diante das características específicas provenientes dos indivíduos. Espera-se que diante das sugestões aqui apresentadas, outros trabalhos possam enriquecer a compreensão dos recursos estratégicos provenientes do capital humano analisados à ótica da VBR para fortalecer suas premissas em variados contextos e segmentos de atuação.

REFERÊNCIAS

- ABREU, A. A.; ANTONIALLI, L. M. Aplicação da teoria rbv ao setor de serviços de saúde: uma revisão sistemática de literatura. **Estratégia & Negócio**, v. 10, n. 1, p. 141-169, 2017.
- ALMARRI, K.; GARDINER, P. Application of resource-based view to project management research: supporters and opponents. **Procedia – Social and Behavioral Sciences**, v. 119, p. 437-445, 2014.
- ALMEIDA, A. R.; BOTELHO, D. Construção de questionários. In: BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. (Orgs). **Pesquisa quantitativa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.
- ANJOS, S. J. G.; ANJOS, F. A.; SILVA JÚNIOR, O. F. P. A Informação como vantagem competitiva no processo logístico integrado nos serviços turísticos. **Revista eletrônica De Biblioteconomia E Ciência Da informação**, v. 13, n. 26, p. 41-56, 2008.
- ARAÚJO, S. P. de; PONCIANO, M. R.; TONDATTO, W. P. Formação docente e educação à distância: um olhar acerca da formação dos professores que atuam na EaD a partir das produções científicas. **III Seminário de Pesquisa do CEMAD**, fev. 2017.
- ARRUDA, D. de O.; OLIVEIRA, G. M. de; MARIANI, M. A. P. Competitividade do sistema produtivo do turismo em Bonito, MS, a partir de uma visão baseada em recursos. **Interações**, v. 15, n. 2, p. 399-408, 2014.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. 3. Ed. Belo Horizonte: UFMG, 2005.
- BALDI, F.; TRIGEORGIS, L. Valuing human capital career development: a real options approach. **Journal of Intellectual Capital**, v. 21, n. 5, p. 781-807, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. Tradução Regina Macedo; Revisão técnica Adalberto Fischmann. 5. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2017.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 625-641, 2001.

BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The future of resource-based view. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

BECKER, G. S. **Human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education**. New York: Columbia University Press, 1964.

BECKER, W. E.; GREENE, W. H.; SIEGFRIED, J. J. Do undergraduate majors or Ph.D. students affect faculty size? **American Economist**, v. 56, n. 1, p. 69-77, 2011.

BECKER, B.; HUSELID, M. A. Strategic Human Resources Management: Where Do We Go from Here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, p. 898-925, 2006.

BERTOLIN, J. C. G. Uma proposta de indicadores de desempenho para a educação superior brasileira. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 22, n. 50, p. 471-490, 2011.

BOBE, B. J.; KOBER, R. Measuring organisational capabilities in the higher education sector. **Education + Training**, v. 57, n. 3, p. 322-342, 2015.

BOXALL, P. The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. **Human Resource Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 59-75, 1996.

BRAMBILLA, F. R. **Abordagem etnometodológica acerca da co-criação de valor na graduação em administração do ensino superior privado**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, 2010.

BROGNOLI, J. H. **Gestão hospitalar sob a lente da visão baseada em recursos (VBR): um estudo de caso do hospital e maternidade Jaraguá – HMJ**. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G.; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-16, 2002.

CAMPOS, S. R. M. de; HENRIQUES, R.; YANAZE, M. H. Knowledge discovery through higher education census data. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 149, p. 1-18, 2019.

CARVALHO, J. J. da S.; SANTANA, A. dos S.; SOARES, A. B.; SOUZA, A. de F. S. de; MENDES NETO, J. de F. A. Concorrência Schumpeteriana de mercado na oferta de serviços educacionais de ensino superior. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 9, p. 73436-73454, 2020.

CHAHAL, H.; BAKSHI, P. Effect of intellectual capital on competitive advantage and business performance: Role of innovation and learning culture. **International Journal of Learning and Intellectual Capital**, v. 11, n. 1, p. 52-70, 2014.

CHRISTIANO, A. C. de L. **Conhecimento como recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva: um estudo em uma instituição de ensino superior privado**. 2014. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal da Paraíba – UFPB, João Pessoa, 2014.

CHUANG, S.; LIN, H. Performance implications of information-value offering in e-service systems: Examining the resource-based perspective and innovation strategy. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 26, n. 1, p. 22-38, 2016.

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**, v. 1, n. 2, p.177-207, 2009.

COLLINS, C. J. Expanding the resource based view model of strategic human resource management. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 2, p. 331-358, 2021.

COLLINS, C. J; SMITH, K. G. Knowledge exchange and combination: the role of human resource practices in the performance of high-technology firms. **Academy Of Management Journal**, v. 49, n. 3, p. 544-560, 2006.

COLLINS, C. J.; CLARK, K. D. 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**, v. 46, n. 6, p. 740-751, 2003.

COSTA, L. V.; AUGUSTO, C. A.; NUNES, T. S. Gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva: a realidade dos cursos de administração de IES privadas em Maringá/PR. *In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária*. Mar Del Plata – Argentina, Nov. 2017.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

DAVIS, G. F.; DEWITT, T. Organization theory and the resource-based view of the firm: the great divide. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1-14, 2021.

DELERY, J. E.; ROUMPI, D. Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles? **Human Resource Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 1-21, 2017.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DILL, D. **Quality assurance in higher education – practices and issues**. In P. Peterson, E. Baker, & B. McGaw (Eds.), *The encyclopedia of higher education* (pp. 1318-1329). Oxford: Pergamon Press, 2010.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual: Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. São Paulo: Makron Books, 1998.

FELDKERCHER, N.; MATHIAS, C. V. Uso das TICs na Educação Superior presencial e a distância: a visão dos professores. **Revista TE & ET**, n. 6, p. 84-92, 2011.

FOSS, N. J. The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. *In*: FOSS, N. J. **Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: the coordination of firms and resources**. Oxford University Press, 2005.

FREITAS, M. T. M.. FRANCO, A. P. Os desafios de formar-se professor formador e autor na Educação a Distância. **Educar em Revista**, n. 4, p. 149-172, 2014.

FROEHLE, C. M.; ROTH, A. V. A Resource-Process Framework of New Service Development. **Production and Operations Management Society**, v. 16, n. 2, p. 169-188, 2007.

GALBREATH, J. T. Determinants of firm success: a resource-based analysis. 2004. Thesis (Doctor of Philosophy) - **Curtin University of Technology**, Australia, 2004.

GERHART; B.; FENG, J. The resource-based view of the firm, human resources, and human capital: progress and prospects. **Journal of Management**, v. 47, n. 7, p. 1-24, 2021.

GOHR, C. F.; B. CHRISTIANO, A. C. de L.; TOSCANO, E. M.; GOMES, M. de L. O conhecimento como fonte de vantagem competitiva em uma instituição de ensino superior: uma análise segundo a visão baseada em recursos e o modelo SECI. **XX Simpósio de Engenharia de Produção**, Bauru/SP, nov. 2013.

GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. de F.; SOUZA, E. M. de. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 819-855, 2011.

GONÇALVES, R. B.; VIEIRA, G. B. B.; STALLIVIERI, L. Os recursos estratégicos e as instituições de ensino superior: estudo de caso em uma universidade do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 9, n. 3, p. 89-107, 2016.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; TOLEDO, J. C. Managing knowledge in a service provider: a network structure-based model. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 3, p. 611-630, 2014.

GOTTSCHALCK, D. R. S.; MENDES, G. S. Competência docente no século XXI: um estudo de caso em cursos técnicos EaD do eixo tecnológico gestão e negócios 2020. **Revista de Educação a Distância**, v. 7, n. 1, p. 96-107, 2020.

GREER, C. R.; LUSCH, R. F.; HITT, M. A. A service perspective for human capital resources: a critical base for strategy implementation. **Academy Of Management Perspectives**, v. 31, n. 2, p. 137-158, 2017.

GUERRAZZI, L.; SERRA, F. A. R. Contribuições da resource-based view à Implantação de uma escola de treinamento profissional. **III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (SIGEP)**, São Paulo, nov. 2014.

HARRES, J. B. S.; LIMA, V. M. do R.; DELORD, G. C. C.; SUSAN, C. I. C.; MARTINEZ, R. I. P. Constituição e prática de professores inovadores: um estudo de caso. **Revista Ensaio**, v. 20, n. 2679, p. 1-21, 2018.

HATCH, N. W.; DYER, J. H. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 12, p. 1155-1178, 2004.

HSIEH, H.; SHANNON, S. E. Three Approaches to Qualitative Content Analysis. **Qualitative Health Research**, v. 15, n. 9, p. 1277-1288, 2005.

HOSKISSON, R. E., HITT, M. A., WAN, W. P.; YIU, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 417-456, 1999.

HUOT, R. **Métodos Quantitativos para as ciências humanas**. Tradução Maria Luísa Figueiredo. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, p. 171-188, 1997.

IBGE - Instituto Brasileiro De Geografia e Estatística. **Pesquisa Mensal de Serviços – PMS**. 2020. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=72419>> Acesso em: 07 Abr. 2021.

IFLEH, Y.; LOTFI, M.; ELKABBOURI, M. Rethinking value creation from the resource based view: the case of human capital in Moroccan hotel. **International Journal of Applied Management and Economics**, v. 2, n. 2, p. 13-25, 2017.

INEP - Instituto Nacional De Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Notas Estatísticas 2019**. Brasília: INEP, 2019.

JENSEN, J. A.; COBBS, J. B.; TURNER, B. A. Evaluating sponsorship through the lens of the resource-based view: The potential for sustained competitive advantage. **Business Horizons**, v. 59, n. 2, p. 163-173, 2016.

KARPINSKI, J. A.; MOURO, N. F.; CASTRO, M.; LARA, L. F. Fatores Críticos para o Sucesso de um Curso em EAD: A Percepção dos Acadêmicos. **Revista Avaliação**, v. 22, n. 2, p. 440-457, 2017.

KAUFMANN, J. C. **A entrevista compreensiva: Um guia para pesquisa de campo**. Editora Vozes, 2013.

KEHOE, R. R.; COLLINS, C. J. Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. **Journal Of Applied Psychology**, v. 102, n. 8, p. 1222-1236, 2017.

KERLINGER, F. N. Problemas, Hipóteses e Variáveis. *In*: KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual** (tradução H. M. Rotundo). São Paulo: EPU, p. 33- 50, 2007.

KIM, M.; SONG, J.; TRICHE, J. Toward an integrated framework for innovation in service: A resource-based view and dynamic capabilities approach. **Information Systems Frontiers**, v. 17, n. 3, p. 533-546, 2015.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 34. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

KÖNIG, C.; CALDWELL, N. D.; GHADGE, A. Service provider boundaries in competitive markets: the case of the logistics industry. **International Journal of Production Research**, v. 57, n. 18, p. 1-17, 2018.

KRAAIJENBRINK, J.; SPENDER, J. C.; GROEN, A. J. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n. 4, p. 63-87, 2006.

KÜHL, M. R.; MAÇANEIRO, M. B.; CUNHA, J. C. da; CUNHA, S.; K. da. O valor das competências docentes no ensino da Administração. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 783-799, 2016.

LAWLER, E. E. Make Human Capital a Source of Competitive Advantage. **Marshall School of Business Working Paper**, v. 16, n. 9, p. 1-26, 2009.

LELIS, E. C.; SIMON, A. T. O conhecimento como recurso estratégico à luz da teoria RBV: Um estudo de caso. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Belo Horizonte/MG, out. 2011.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P. Fatores Relevantes para a Gestão do Capital Intelectual sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR): Um Estudo Baseado na Percepção dos Gestores da Sanofi Aventis Brasil. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 1, p. 23-40, 2012.

LIZOTE, S. A.; VERDINELLI, M. A.; NASCIMENTO, S. do. Empresas prestadoras de serviços contábeis sob a ótica do comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho. **Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 11, n. 2, p. 24-39, 2019.

LOCKETT, A.; THOMPSON, S.; MORGENSTERN, U. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 11, p. 9-28, 2009.

LUDWIG, J. P.; FAIZ, E. B.; PALOSCHI, R. B.; SOUZA, J. de. Planejamento estratégico: análise de eficácia da metodologia aplicada por meio da Escala Likert. **Espacios**, v. 36, n. 16, p. 9-15, 2015.

LYNCH, R.; BAINES, P. Strategy development in UK higher education: towards resource-based competitive advantages. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 26, n. 2, p. 171-187, 2004.

MAHDI, O. R.; NASSAR, I. A.; ALMSAFIR, M. K. Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 320-334, 2019.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, J. F. A.; AUGUSTO, C. A. Vantagem competitiva: um estudo sobre recursos e capacidades estratégicos em empresas de cervejas artesanais. **ReFAE**, v. 10, n. 1, p. 235-255, 2021.

MARÔCO, J. **Análise estatística com o SPSS Statistics**. 7. ed. ReportNumber, 2018.

MALAVSKI, O. S.; LIMA, E. P. de; COSTA, S. E. G de. Modelo para a mensuração do capital intelectual: uma abordagem fundamentada em recursos. **Produção**, v. 20, n. 3, p. 439-454, 2010.

MASETTO, M. T. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus, 2003.

MAZZALI, L.; FERNANDEZ, S. A. F.; NOGUEIRA, A. G. Estratégia competitiva no ensino superior: o desenvolvimento de competências distintivas na busca pela diferenciação. **BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 2, n. 3, p. 133-143, 2005.

MEDEIROS, A. C. P.; OLIVEIRA, L. M. B. 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, 2009.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, v. 26, n. 1, p. 119-136, 2006.

MENDES, R. M.; MISKULIN, R. A análise de conteúdo como uma metodologia. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 165, p. 1044-1066, 2017.

MILL, D. Educação a Distância: cenários, dilemas e perspectivas. **Revista de Educação Pública**, v. 25, n. 59/2, p. 432-454, 2016.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 34 ed. Petrópolis/RJ: 2015.

MOLODCHIK, M. A.; SHAKINA, E.; BYKOVA, A. Intellectual capital transformation evaluating model. **Journal of Intellectual Capital**, v. 13, n. 4, p. 444-461, 2012.

NASSIF, V. M. J.; HANASHIRO, D. M. M. A. Competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 3, n. 1, p. 96-114, 2002.

OBEIDAT, U.; OBEIDAT, B.; ALROWWAD, A.; ALSHURIDEH, M.; MASA'DEH, R.; ABUHASHESH, M. The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. **Management Science Letters**, v. 11, n. 4, p. 1331-144, 2021.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia de Pesquisa**: abordagem teórico-prática. Papirus Editora, 2019.

PATON, C.; DOMINGUES, M. J. C. de S.; RAUSCH, R. B. Competência Docente no Ensino na Modalidade a Distância em Ciências Contábeis. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 5, n. 1, p. 21-37, 2011.

PENROSE, E. T. **The theory of the Growth of the firm**. Oxford: New York: Oxford University Press, 1959.

PETRY, D. R.; ROMAN, D. J.; PILATTI, C. A.; DEMETERKO, C. D. M. S.; ORO, I. M. 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**, v. 10, n. 1, p. 01-19, 2017.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. 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**, v. 12, n. 1, p. 107-129, 2008.

PLOYHART, R. E.; MOLITERNO, T. P. Emergence of the human capital resource: a multilevel model. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 1, p. 127-150, 2011.

PLOYHART, R. E.; NYBERG, A. J., REILLY, G.; MALTARICH, M. A. Human capital is dead; long live human capital resources! **Journal of Management**, v. 40, n.2, p. 371–398, 2014.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

PLUTARCO, F. F.; GRADVOHL, R. F. 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, 2010.

PRZYCZYNSKI, R.; BITENCOURT, C. C. Resource-Based View (RBV): Perspectiva Empírica, Tendências e Abrangência em Duas Décadas. In: **ENANPAD – XXXV Encontro da ANPAD**, 2011, Rio de Janeiro. Anais... ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2011.

RADENOVIĆ, T.; KRSTIĆ, B. Intellectual capital as the source of competitive advantage: the resource-based view. **Economics and Organization**, v. 14, n. 2, p. 127-147, 2017.

RAY, G.; MUHANNA, W. A.; BARNEY, J. B. Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource Based Analysis. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2005.

RETAMAL, D. R. C.; BEHAR, P. A.; MAÇADA, A. C. G. Elementos de gestão para educação a distância: um estudo a partir dos fatores críticos de sucesso e da visão baseada em recursos. **RENOTE - Novas Tecnologias na Educação**, v. 7, n. 1, p. 1-10, 2009.

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. K.; MURITIBA, A. N.; OLIVEIRA NETO, G. C. Visão Baseada em Recursos: Uma análise bibliométrica dos últimos 11 anos. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n 34, p. 39-59, 2012.

RICHARDSON, C. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROWE, D. E. O.; BASTOS, A. V. B.; PINHO, A. P. M. Múltiplos comprometimentos com o trabalho e suas influências no desempenho: um estudo entre professores do ensino superior no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 501-522, 2013.

RUBLIK, F. On Rank Based Multiple Comparisons for the Balanced Sample Sizes. **Measurement Science Review**, v. 5, n. 1, p. 23-26, 2005.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 8, p. 769-780, 2002.

SAÁ-PÉREZ, P. de; GARCÍA-FALCÓN, J. M. A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 13, n. 1, p. 123-140, 2002.

SALGADO, T. R. **Setor de serviços e urbanização em Goiás**. 2017. Tese (Doutorado em Geografia). Universidade Federal de Goiás - UFG, Goiás, 2017.

SALGADO, C. C. R.; COLOMBO, C. R. Sistema de gestão ambiental no verdegreen hotel – João Pessoa/PB: um estudo de caso sob a perspectiva da resource-based view. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, n. 5, p. 195-225, 2015.

SCHULTZ, T. W. Investment in human capital. **The American Economic Review**, v. 51, n. 1, p. 1-17, 1961.

SILVA, S. A. da; BAÊTA, A. M. C.; OLIVEIRA, J. L. de. Competências que criam vantagens competitivas para as incubadoras. **Espacios**, v. 38, n. 27, p. 5-25, 2017.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise De Conteúdo: Exemplo De Aplicação Da Técnica Para Análise De Dados Qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2015.

SILVA, P. R. C.; RIBEIRO, J. L. D. Uma proposta para a modelagem do valor percebido na prestação de serviços. **Revista Produção**, v. 12, n. 1, p. 18-33, 2002.

SILVA, L. F. da.; RUSSO, R. de F. S. M.; OLIVEIRA, P. S. G. de. Quantitativa ou qualitativa? Um alinhamento entre pesquisa, pesquisador e achados em pesquisas sociais. **PRETEXTO**, v. 19, n. 4, p. 30-45, 2018.

SILVA JÚNIOR, S. D.; COSTA, F. J. da. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **XVII SEMEAD – Seminários em Administração**, out. de 2014.

SIMS, J.; POWELL, P.; VIDGEN, R. Identifying E-Learning capabilities and competences. **UK Academy for Information Systems Conference Proceedings**, p. 1-26, 2013.

- SMITH, A. D. Strategic resource-based view of the competitive aspects of e-learning systems. **International Journal of Management in Education**, v. 1, n. 1/2, p. 162-175, 2007.
- SMITH, A. D. Resource Based View of the Firm: Measures of Reputation Among Health Service-Sector Businesses. **Health Marketing Quarterly**, v. 25, n. 4, p. 361-382, 2008.
- SOUZA, M. L.; ALBUQUERQUE, C. A. Estratégia de diversificação: um estudo sobre a importância de recursos e capacidades em imobiliárias da cidade de Maringá. **Administração de Empresas em Revista**, v. 3, n. 21, p. 5-25, 2020.
- SOUZA, K. R.; KERBANY, M. T. M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, v. 31, n. 16, p. 21-44, 2017.
- SOUSA-FILHO, J. M; BARBIERI, J. C. Estratégia socioambiental baseada em recursos e ambiguidade causal. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 55, n. 6, p. 699-711, 2015.
- STATSENKO, L.; DE ZUBIELQUI, G. C. Customer collaboration, service firms' diversification and innovation performance. **Industrial Marketing Management**, v. 85, p. 180-196, 2020.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.
- TEECE, D. J. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. **California Management Review**, v. 40, n. 3, p. 55-79, 1998.
- TUMELERO, C.; SANTOS, S. A. dos; PLONSKI, G. A. Inovação tecnológica em empresas intensivas na utilização de conhecimentos técnico e científico: um estudo a partir da Visão Baseada em Recursos (VBR). **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 4, p. 202-220, 2012.
- TOMTE, C.; ENOCHSSON, A.; BUSKQVIST, U.; KARSTEIN, A. Educating online student teachers to master professional digital competence: The TPACK-framework goes online. **Computers & Education**, v. 85, p. 26-35, 2015.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VARGO, S. L.; LUSCH, R. Evolving to a new dominant logic for marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p.1-17, 2004.
- VASCONCELOS, I. F. F. G. de; CYRINO, A. B.; D'OLIVEIRA, L. M.; PRALLON, E. P. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 4, p. 911-929, 2015.
- VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M.; IKEDA, A. A. Valor em serviços educacionais. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 2, art. 2, 2006.

VIDAL, E.; MITCHELL, W. Virtuous or vicious cycles? The role of divestitures as a complementary Penrose effect within resource-based theory. **Strategic Management Journal**, v. 39, n. 1, p. 131-154, 2018.

VIEIRA, V. A. Proposta de critérios para avaliação das dissertações de mestrado em administração: uma aplicação no PPA-UEM/UEL. **Revista de Gestão USP**, v. 14, n. 1, p. 13-29, 2007.

VOSGERAU, D. S. R.; ORLANDO, E de A.; MEYER, P. Produtivismo acadêmico e suas repercussões no desenvolvimento profissional de professores universitários. **Educação & Sociedade**, v. 38, n. 138, p. 231-247, 2017.

WELLER, I.; HYMER, C.; NYBERG, A.; EBERT, J. How matching creates value: cogs and wheels for human capital resources research. **The Academy of Management Annals**, v. 13, n. 1, p. 188-214, 2019.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHITE, G. O.; GUILDIKEN, O.; HEMPHILL, T. A.; SHARIFI KHOOBDEH, M. Trends in International Strategic Management Research From 2000 to 2013: Text Mining and Bibliometric Analyses. **Management International Review**, v. 56, p. 35-65, 2016.

WILLIAMS, S. D. A Strategic Resource-Based View of Higher Education Institutions' Resources. **International Journal of Business and Social Sciences**, v. 5, n. 12, p. 8-23, 2014.

WRIGHT, P. M. Rediscovering the "Human" in strategic human capital. **Human Resource Management Review**, v. 31, n. 4, p. 1-9, 2021.

WRIGHT, P. M.; DUNFORD, B. B.; SNELL, S. A. Human resources and the resource based view of the firm. **Journal Of Management**, v. 27, n. 6, p. 701-721, 2001.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. **Strategic Human Resource Management**, v. 18, n. 2, p. 295-320, 1992.

WRIGHT, P. M.; MCMAHAN, G. C. Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. **Human Resource Management Journal**, v. 21, n. 2, p. 93-104, 2011.

ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, J.; ECHEIMBERG, J. de O.; LEONE, C. Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal. **Journal of Human Growth and Development**, v. 28, n. 3, p. 356-360, 2018.

ZHOU, H.; WANG, Q.; ZHAO, X. Corporate social responsibility and innovation: a comparative study. **Industrial Management & Data Systems**, v. 120, n. 5, p. 863-882, 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COORDENADORES

Prezado (a) coordenador (a),

Convidamos-lhe a participar, de forma voluntária, da pesquisa de mestrado intitulada ‘Recursos estratégicos na educação a distância: um estudo sobre o recurso do capital humano’.

Esta entrevista é parte da elaboração da dissertação para o Mestrado Acadêmico em Administração. As questões apresentadas na sequência representam um roteiro geral para a entrevista, podendo sua ordem ser alterada e algumas questões suprimidas na medida em que questões formuladas anteriormente façam emergir suas respostas.

Não será necessário se identificar para participar da pesquisa. Nas páginas a seguir, segue o roteiro semiestruturado com questões a respeito de como recursos organizacionais influenciam na prestação de serviços na educação a distância.

Agradecemos a participação!

Luís Felipe Bertucci Lima – Mestrando

Prof.^a Dra. Deisy Cristina Corrêa Igarashi – Orientadora

1 - Questões de abertura

1.1 Explicação sobre a temática e os objetivos da pesquisa, bem como informar sobre o anonimato aos participantes.

1.2 Solicitação de permissão para registro em vídeo e/ou áudio da entrevista.

2 - Perfil do Entrevistado

2.1 Identificação (apenas para registro, não será divulgado):

2.2 Tempo que atua no Ensino Superior a Distância:

2.3 Tempo que é Coordenador de Curso a distância e de quais cursos:

2.4 Formação acadêmica:

2.5 Cursos que coordena:

3 – Questões sobre capital humano

3.1 Qual a importância do conhecimento (geral, teórico e específico sobre EAD) dos docentes para a prestação do serviço pedagógico? Como esse conhecimento influencia no curso?

3.2 O conhecimento e a forma como ele é gerido aumenta a produtividade da atuação docente no curso com metodologia de ensino a distância? Como?

3.3 Quais habilidades você considera como necessárias aos docentes na prestação do serviço do curso a distância? Como elas agregam valor ao curso?

3.4 Quais capacidades você acredita serem necessárias aos docentes na prestação do serviço do curso a distância? Como elas agregam valor ao curso?

3.5 Quais características pessoais e habilidades cognitivas dos docentes você considera que mais influenciam no desenvolvimento do curso a distância? Você considera que estas características são incorporadas no coletivo, tanto nos demais docentes do curso quanto para a Instituição? De que modo?

3.6 A Instituição de ensino realizar investimentos e/ou treinamentos para desenvolver e valorizar o capital humano dos docentes para a atuarem no curso a distância é necessária? Quais tipos de treinamento você destacaria como essenciais? Os treinamentos refletem no desenvolvimento do curso?

4 - Questões sobre recurso humano

4.1 Você considera que combinar o recurso humano (docentes) com os demais recursos (Físicos e Organizacionais) é necessário para a prestação do serviço? Por quê?

4.2 Contratar seletivamente (ex.: experiência e titulação) os docentes que atuam em um curso a distância no ensino superior é necessário na prestação do serviço pedagógico? Por que isso é necessário? Isso melhora a posição competitiva da Instituição? Por quê?

4.3 Você considera ser necessário a equipe de docentes de um curso a distância ser autogerenciável (responsável, autônoma e atuar com excelência)? Por quê?

4.4 A atuação docente em um curso a distância no ensino superior agrega valor no serviço pedagógico prestado? Quais valores? Isso também cria valor para a organização, como um todo? Como?

4.5 Você considera que o recurso humano (docentes) de um curso a distância pode ou não ser imitado pelos concorrentes? Por quê?

4.6 Você acredita ser possível o recurso humano (docentes) de um curso a distância ser organizado de modo a criar um melhor desempenho para o curso enquanto um recurso estratégico? Como?

4.7 Você considera que o recurso humano (docentes) de um curso a distância cria vantagem competitiva para a organização? De qual maneira?

5 – Fechamento

5.1 Alguma consideração que queira fazer ou algum ponto que julga importante sobre a temática e que as questões anteriores não abordaram?

5.2 Agradecimento.

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE COORDENADORES

Prezado(a) coordenador(a),

Me chamo Luís Felipe Bertucci Lima e sou discente do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM. Junto com a minha orientadora, Dr.^a Deisy Cristina Corrêa Igarashi, gostaríamos de sua participação para responder este questionário, que tem como objetivo levantar informações sobre recursos estratégicos em cursos de graduação a distância na área de gestão, segundo a perspectiva da Visão Baseada em Recursos. Importante destacar que não se trata de uma avaliação de desempenho de sua atuação, nem do curso e/ou da Instituição de ensino em que atua, mas sim um levantamento de informações sobre os tipos de recursos utilizados nesta modalidade de ensino e que influenciam na prestação do serviço pedagógico, sobretudo quanto às habilidades e capacidades do recurso do tipo humano, no caso, os docentes.

Não será necessário se identificar para participar da pesquisa. Os dados apenas serão utilizados para fins de pesquisa acadêmica e a participação pode ser interrompida a qualquer momento.

Por gentileza, solicito sua colaboração para responder o questionário contribuindo para o desenvolvimento científico. É um questionário curto, objetivo e que pode ser respondido em menos de 5 minutos.

Deixo meu e-mail de contato para qualquer dúvida: luisf.bertucci@gmail.com

Agradeço sua participação.

Orientações

Assinale o grau de sua concordância com as afirmações a seguir. A escala varia de 1 a 5, sendo:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Assim, quanto maior o número, maior é a sua concordância com a afirmação.

Objeto de análise	1	2	3	4	5
1 - Os conhecimentos teóricos dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
2 - Os conhecimentos específicos sobre EAD dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
3 - O conhecimento e a forma como ele é gerido aumenta a produtividade da atuação docente em um curso a distância no ensino superior.					
4 - As Habilidades (Proficiências técnicas em utilizar equipamentos/ferramentas) dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
5 - As Capacidades (Aplicar conhecimentos e aptidões simultaneamente) dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
6 - Características pessoais e habilidades cognitivas dos docentes influenciam no desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
7 - A Experiência profissional do docente é essencial para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior					
8 - Investimentos e treinamentos para desenvolver e valorizar o capital humano dos docentes refletem no curso a distância no ensino superior em que o docente atua.					
9 - Combinar o recurso humano (docentes) com os demais recursos (Físicos e					

Organizacionais) é essencial para a prestação do serviço de um curso a distância no ensino superior.					
10 - A equipe de docentes ser autogerenciável (responsável, autônoma e proativa) melhora o desempenho de atuação do corpo docente em um curso EaD no ensino superior.					
11 - A atuação docente em um curso a distância no ensino superior agrega valor no serviço pedagógico prestado.					
12 - A atuação docente em um curso a distância no ensino superior não pode ser imitada pelos concorrentes.					
13 - A atuação docente, enquanto um recurso estratégico, em um curso a distância no ensino superior pode ser organizado de modo a criar um melhor desempenho para o curso.					
14 - A atuação docente em um curso a distância no ensino superior cria vantagem competitiva para a organização.					
Orientações: Para as questões a seguir, assinale uma única opção.					
15 - Sobre as competências dos docentes, qual acredita ser a mais importante para a prestação do serviço pedagógico de um curso a distância no ensino superior? <input type="checkbox"/> Conhecimento (Teórico, e específico sobre a EAD). <input type="checkbox"/> Habilidades (Proficiências técnicas em utilizar equipamentos/ferramentas). <input type="checkbox"/> Capacidades (Aplicar conhecimentos e aptidões simultaneamente). <input type="checkbox"/> Características pessoais e habilidades cognitivas.					
16 - Qual o tipo de recurso você considera como o mais relevante para criar um melhor desempenho para a prestação do serviço pedagógico de um curso a distância no ensino superior? <input type="checkbox"/> Recursos Físicos (Ex: Estrutura física; equipamentos; recursos tecnológicos). <input type="checkbox"/> Recursos Humanos (Ex: Docentes e profissionais que atuam diretamente no curso a distância). <input type="checkbox"/> Recursos Organizacionais (Estrutura hierárquica da organização; relacionamentos internos; controle de processos e sistema de coordenação).					
17 - Diante das opções a seguir, qual acredita que mais possa melhorar o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior? <input type="checkbox"/> Novas tecnologias e ferramentas no Ambiente Virtual de Aprendizagem. <input type="checkbox"/> Contratar docentes com maior qualificação, mesmo que em uma quantidade reduzida. <input type="checkbox"/> Contar com um maior número de docentes, mesmo que com menor qualificação. <input type="checkbox"/> Fortalecer o relacionamento do curso com demais áreas da Instituição.					

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DE DOCENTES

Prezado(a) docente,

Me chamo Luís Felipe Bertucci Lima e sou discente do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM. Junto com a minha orientadora, Dr.^a Deisy Cristina Corrêa Igarashi, gostaríamos de sua participação para responder este questionário, que tem como objetivo levantar informações sobre recursos estratégicos em cursos de graduação a distância na área de gestão, segundo a perspectiva da Visão Baseada em Recursos. Importante destacar que não se trata de uma avaliação de desempenho de sua atuação, nem do curso e/ou da Instituição de ensino em que atua, mas sim um levantamento de informações sobre os tipos de recursos utilizados nesta modalidade de ensino e que influenciam na prestação do serviço pedagógico, sobretudo as habilidades e capacidades dos docentes.

Não será necessário se identificar para participar da pesquisa. Os dados apenas serão utilizados para fins de pesquisa acadêmica e a participação pode ser interrompida a qualquer momento.

Por gentileza, solicito sua colaboração para responder o questionário contribuindo para o desenvolvimento científico. É um questionário curto, objetivo e que pode ser respondido em menos de 5 minutos.

Deixo meu e-mail de contato para qualquer dúvida: luisf.bertucci@gmail.com.
Agradeço sua participação.

Orientações: Assinale o grau de sua concordância com as afirmações a seguir. A escala varia de 1 a 5, sendo:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Assim, quanto maior o número, maior é a sua concordância com a afirmação.

Objeto de análise	1	2	3	4	5
1 - Os conhecimentos teóricos dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
2 - Os conhecimentos específicos sobre EAD dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
3 - O conhecimento e a forma como ele é gerido aumenta a produtividade da atuação docente em um curso a distância no ensino superior.					
4 - As Habilidades (Proficiências técnicas em utilizar equipamentos/ferramentas) dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
5 - As Capacidades (aplicar conhecimentos e aptidões simultaneamente) dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
6 - A Experiência profissional do docente é essencial para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior					
7 - Características pessoais e habilidades cognitivas dos docentes influenciam no desenvolvimento do curso a distância no ensino superior.					
8 – Investimentos e treinamentos que desenvolvem e valorizam o capital humano dos docentes que atuam em um curso a distância refletem na atuação deste docente.					
9 - Combinar o recurso humano (docentes) com os demais recursos (Físicos e Organizacionais) é essencial para a atuação docente em um curso de ensino superior a distância no ensino superior.					

10 – A equipe de docentes ser autogerenciável (responsável, autônoma e proativa) melhora o desempenho de atuação do corpo docente em um curso EaD no ensino superior.					
11 - A atuação docente de um curso a distância não pode ser imitada por Instituições de ensino concorrentes.					
12 - A atuação docente agrega valor em um curso a distância no ensino superior.					
13 - A atuação docente, enquanto um recurso estratégico, em um curso a distância no ensino superior pode ser organizado de modo a criar um melhor desempenho para o curso.					
14 - A atuação docente em um curso a distância no ensino superior cria vantagem competitiva para a organização.					
Orientações: Para as questões a seguir, assinale uma única opção.					
<p>15 - Qual das opções a seguir acredita ser a mais importante aos docentes para atuarem em um curso a distância no ensino superior?</p> <p>() Conhecimento (Teórico, e específico sobre a EAD).</p> <p>() Habilidades (Proficiências técnicas em utilizar equipamentos/ferramentas).</p> <p>() Capacidades (Aplicar conhecimentos e aptidões simultaneamente).</p> <p>() Características pessoais e habilidades cognitivas.</p>					
<p>16 - Qual o tipo de recurso você considera como o mais relevante para criar um melhor desempenho para a prestação do serviço pedagógico de um curso a distância no ensino superior?</p> <p>() Recursos Físicos (Ex: Estrutura física; equipamentos; recursos tecnológicos).</p> <p>() Recursos Humanos (Ex: Docentes e profissionais que atuam diretamente no curso a distância).</p> <p>() Recursos Organizacionais (Estrutura hierárquica da organização; relacionamentos internos; controle de processos e sistema de coordenação).</p>					
<p>17 - Diante das opções a seguir, qual acredita que mais possa melhorar o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior?</p> <p>() Novas tecnologias e ferramentas no Ambiente Virtual de Aprendizagem.</p> <p>() Contratar docentes com maior qualificação, mesmo que em uma quantidade reduzida.</p> <p>() Contar com um maior número de docentes, mesmo que com menor qualificação.</p> <p>() Fortalecer o relacionamento do curso com demais áreas da Instituição.</p>					

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO DE ALUNOS

Prezado(a) aluno(a),

Me chamo Luís Felipe Bertucci Lima e sou discente do Programa de Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Maringá – UEM. Junto com a minha orientadora, Dr.^a Deisy Igarashi, gostaríamos de sua participação para responder este questionário, que tem como objetivo levantar informações sobre recursos estratégicos em cursos à distância (na área de gestão) no ensino superior.

Importante destacar que não se trata de uma avaliação de desempenho do curso e/ou da Instituição de ensino em que você é aluno, mas sim um levantamento de informações sobre os tipos de recursos utilizados nesta modalidade de ensino.

Não será necessário se identificar para participar da pesquisa. Os dados apenas serão utilizados para fins de pesquisa acadêmica e a participação pode ser interrompida a qualquer momento.

Por gentileza, solicito sua colaboração para responder o questionário contribuindo para o desenvolvimento científico. É um questionário curto, objetivo e pode ser respondido em menos de 3 minutos.

Deixo meu e-mail de contato para qualquer dúvida: luisf.bertucci@gmail.com

Agradeço sua participação.

Orientações: Assinale o grau de sua concordância com as afirmações a seguir. A escala varia de 1 a 5, sendo:

- 1 - Discordo Totalmente
- 2 - Discordo
- 3 - Nem discordo nem concordo
- 4 - Concordo
- 5 - Concordo Totalmente

Assim, quanto maior o número, maior é a sua concordância com a afirmação.

Objeto de análise	1	2	3	4	5
1 - Os conhecimentos teóricos dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
2 - Os conhecimentos específicos sobre EAD dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
3 - As Habilidades (Proficiências técnicas em utilizar equipamentos/ferramentas) dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
4 - As Capacidades (aplicar conhecimentos e aptidões simultaneamente) dos docentes são essenciais para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
5 - Características pessoais e habilidades cognitivas dos docentes influenciam no desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
6 - A Experiência profissional do docente é essencial para o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior.					
7 - A atuação docente agrega valor em um curso a distância no ensino superior.					
8 - A atuação docente representa uma vantagem competitiva no serviço ofertado em um curso a distância no ensino superior.					

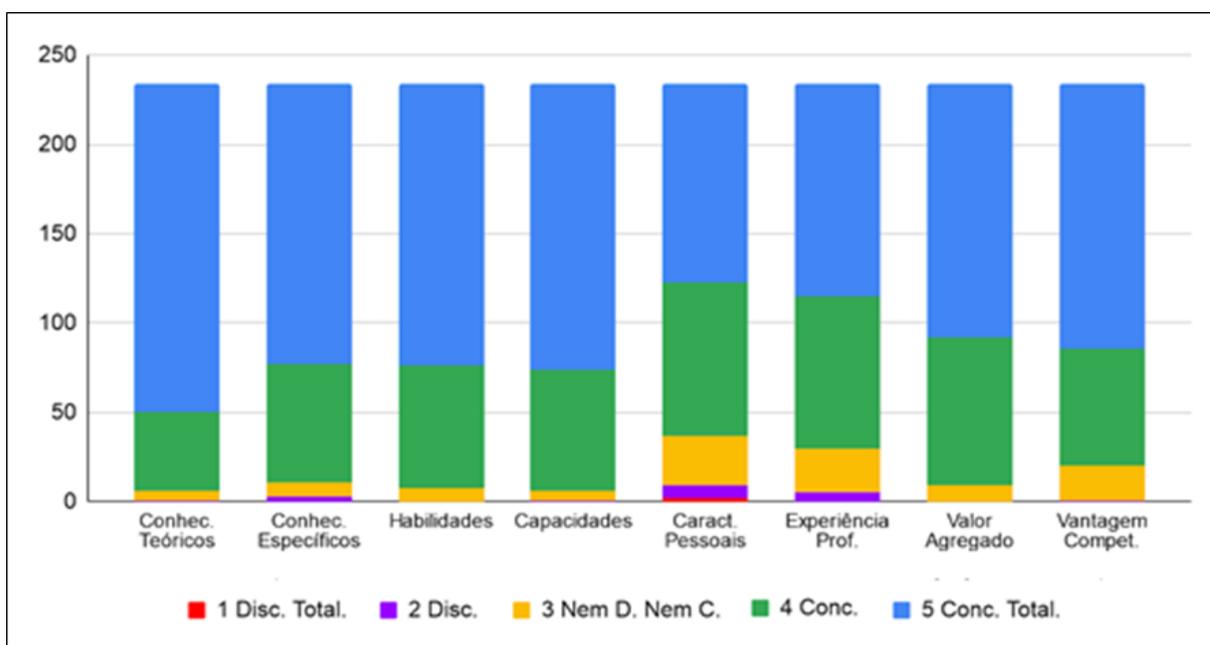
Orientações: Para as questões a seguir, assinale uma única opção.
<p>9 - Qual das competências dos docentes a seguir acredita ser a mais influente em um curso a distância no ensino superior?</p> <p>() Conhecimento (Teórico e específico sobre a EAD).</p> <p>() Habilidades (Proficiências técnicas em utilizar equipamentos/ferramentas).</p> <p>() Capacidades (Aplicar conhecimentos e aptidões simultaneamente).</p> <p>() Características pessoais e habilidades cognitivas.</p>
<p>10 - Qual o tipo de recurso você considera como mais relevante no desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior?</p> <p>() Recursos Físicos (Ex: Estrutura física; equipamentos; recursos tecnológicos).</p> <p>() Recursos Humanos (Ex: Docentes e profissionais que atuam diretamente no curso a distância).</p> <p>() Recursos Organizacionais (Estrutura hierárquica da organização; relacionamentos internos; controle de processos e sistema de coordenação).</p>
<p>11 - Diante das opções a seguir, qual acredita que mais possa melhorar o desenvolvimento de um curso a distância no ensino superior?</p> <p>() Novas tecnologias e ferramentas no Ambiente Virtual de Aprendizagem.</p> <p>() Docentes com maior qualificação, mesmo que em uma quantidade reduzida.</p> <p>() Maior número de docentes, mesmo que com menor qualificação.</p> <p>() A integração do curso com demais áreas da Instituição.</p>

APÊNDICE E – ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS COMUNS

Variável	Coordenador							Docentes							Alunos						
	Frequência					Medida de tendência		Frequência					Medida de tendência		Frequência					Medida de tendência	
	1	2	3	4	5	M _d	IQR	1	2	3	4	5	M _d	IQR	1	2	3	4	5	M _d	IQR
Conhecimentos Teóricos	0	1	1	5	4	4	1	0	0	0	6	46	4	0	0	0	4	33	140	4	0
Conhecimentos Específicos sobre a EAD	0	0	0	7	4	4	1	0	1	4	11	30	5	1	0	2	4	48	123	5	1
Habilidades	0	0	1	4	6	5	1	0	0	2	16	28	5	1	0	0	5	48	124	5	1
Capacidades	0	1	0	6	4	4	1	0	0	2	12	32	5	1	0	1	5	68	160	5	1
Características Pessoais	0	1	1	7	2	4	0	1	1	5	16	23	4,5	1	1	5	22	63	86	4	1
Experiência Profissional	0	0	2	7	2	4	0	0	3	6	25	12	4	0,75	0	2	17	53	105	5	1
Atuação Docente e Valor Agregado	0	0	0	2	9	5	0	0	0	1	23	22	4	1	0	0	8	58	111	5	1
Vantagem Competitiva	0	0	1	2	8	5	0,5	0	1	5	11	29	5	1	0	0	13	53	11	5	1

Fonte: Dados primários.

APÊNDICE F – GRÁFICO DE DISTRIBUIÇÃO DE NOTAS VARIÁVEIS COMUNS



Fonte: Dados primários.