

**A VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO INSTRUMENTO GERENCIAL NA
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO ENSINO
SUPERIOR**

RONISON OLIVEIRA DA SILVA

JÚLIA ANGÉLICA DE OLIVEIRA ATAÍDE FERREIRA

SILVESTRE SALES DE SOUZA

DANIEL NASCIMENTO-E-SILVA

A VISÃO BASEADA EM RECURSOS COMO INSTRUMENTO GERENCIAL NA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO ENSINO SUPERIOR

RESUMO

A educação a distância na educação superior é uma tendência que tem ganhado cada vez mais força nos tempos atuais. Todavia, a sua institucionalização é uma tarefa complexa, a qual exige de seus executores o conhecimento inequívoco sobre gerenciamento de recursos. O presente estudo tem por objetivo descrever os principais aspectos da aplicabilidade da Visão Baseada em Recursos no esforço de institucionalização da educação a distância para o curso de Administração. O método empregado foi o bibliográfico conceitual, através da análise da lógica contida em cada resposta selecionada para as perguntas de pesquisa que compõem o presente estudo. Os resultados apontam que a Visão Baseada em Recursos consiste em uma linha de pensamento gerencial que considera que os recursos são estratégicos para a organização e por isso mesmo devem ser avaliados sob três enfoques: valor, sustentabilidade e versatilidade. Quanto mais os recursos apresentarem estas três características, maior será o nível de competitividade da organização em seu âmbito concorrencial.

Palavras-chave: Recursos. Valor. Sustentabilidade. Versatilidade.

THE RESOURCE-BASED VIEW AS MANAGEMENT INSTRUMENT IN THE INSTITUTIONALIZATION ON OF DISTANCE EDUCATION IN HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

Distance education in higher education is a trend that has been gaining more and more strength in the present times. However, its institutionalization is a complex task, which requires its executors to have unequivocal knowledge about resource management. This study aims to describe the main aspects of the applicability of the Resource Based View in the effort to institutionalize distance education in higher education. The method employed was the conceptual bibliography, through the analysis of the logic contained in each selected answer to the research questions that make up the present study. The results show that the Resource-Based View consists of a line of managerial thinking that considers that resources are strategic for the organization and therefore must be assessed under three approaches: value, sustainability, and versatility. The more the resources present these three characteristics, the greater the level of competitiveness of the organization in this competitive scope.

Keywords: Resources. Value. Sustainability. Versatility.

1 INTRODUÇÃO

Antes ofertada apenas no modo presencial, a educação passou a ganhar novos contornos com o advento da sociedade do conhecimento (KRYEZI, 2019). Através de recursos educacionais abertos (ZANCANARO, 2015), o ensino a distância tem ganhado relevância no âmbito do ensino tecnológico. Compreende-se que com a presença massiva da tecnologia (BORTHAKUR, 2019) no cotidiano da vida humana fez com que a educação passasse nas últimas décadas por

mudanças significativas (KRASNOVA; ANANJEV, 2015), dentre as quais a possibilidade de acessar conteúdos de ensino a partir de qualquer lugar do mundo com uma estrutura satisfatória de internet.

O presente estudo tem por objetivo propor a visão baseada em recursos como instrumento de gestão para a institucionalização da educação e distância no ensino superior. Para que este conceito da área da Administração (SILVA, 2019) fosse elucidado de forma mais transparente, optou-se pela adoção de um esquema lógico (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017) que pode ser replicado por instituições da educação superior que pretendem efetuar a institucionalização do ensino a distância em seu portfólio de serviços educacionais. Enfatiza-se que este instrumento gerencial considera que os recursos fazem parte da estratégia da organização (BARNEY; ESTERLY, 2007; 2011; GOHR; GONÇALVES; SANTOS, 2017; OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020) e por essa razão devem ser controlados com vistas a maximização da probabilidade de êxito na consecução dos intentos pretendidos pela faculdade ou centro universitário.

O presente estudo encontra-se organizado em 6 partes, a começar por este primeiro trecho de caráter introdutório. O segundo tópico descreve o escopo conceitual para o termo educação a distância. A terceira parte aborda sobre as definições a respeito do instrumento de gestão denominado visão baseada em recursos. O quarto item elucida os procedimentos metodológicos adotados para a realização da presente produção textual. A quinta fase do artigo enumera os tópicos essenciais referentes a avaliação de recursos com vistas a institucionalização da educação a distância no ensino superior. Ao fim das etapas descritas, a conclusão do estudo seguida das referências bibliográficas que constituem o esteio de fundamentação do presente constructo textual.

2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: ESCOPO CONCEITUAL

Bhowmick (2019) compreende o termo educação a distância no sentido de tempo e espaço, uma vez que há a indicação de que professor e aluno estão distantes entre si durante o processo de ensino-aprendizagem. Assim, uma educação na modalidade a distância se notabiliza pela interação entre docente e discente através de recursos tecnológicos (KAARE; OTTO, 2015) que propiciam a interface destes dois elementos, ainda que distantes um do outro em termos físicos. Nessa interface, a aprendizagem acontece através da conexão entre quem ensina e quem aprende através de uma conexão minimamente satisfatória de internet, a qual possibilite a comunicação entre estes dois elementos necessários para a produção de conhecimento.

Sustentados pelo estudo de Bielefield e Cheeseman (1997), a pesquisa de Zelikovic et al. (2019) considera que a educação a distância é intermediada através de tecnologias (BORTHAKUR, 2019), as quais possibilitam a disseminação de dados no decurso dos processos de ensino e aprendizagem. Esta transmissão pode se dar tanto através de recursos de voz, vídeo e demais mídias digitais. Considera-se que a utilização destes recursos tecnológicos (KAARE; OTTO, 2015) seja o fator condicionante para que haja o vínculo entre o docente e seus educandos para que esta modalidade educacional seja dialógica e produza os resultados esperados.

Por sua vez, Medeiros et al. (2019) destacam que com os inegáveis avanços tecnológicos na sociedade moderna, os quais trazem significativas mudanças para a sociedade (KRASNOVA; ANANJEV, 2015), a educação a distância tem conquistado mercado. Estes autores sinalizam que a demanda por determinados cursos nesta modalidade é ainda maior se comparada ao ensino presencial. Consoante esta definição, a educação a distância é uma vertente do ensino a

qual exige empenho do alunado no que se refere ao cumprimento dos prazos de entrega das atividades programadas pelo professor em seu respectivo curso ministrado.

Nos dizeres de Salimi e Kornelus (2018), a educação a distância tem se popularizado de maneira excepcional. Dentre as razões elencadas por esta conceituação para a ocorrência de tal fato, destacam-se: a) a flexibilidade de horário, uma vez que o aluno pode se programar para fazer as atividades propostas; b) a amplitude de alcance, a qual ocorre devido ao fato de que o ensino a distância pode chegar a locais que normalmente não são alcançados pela educação presencial, e; c) uso em larga escala da internet. Estes fatores não somente justificam o crescimento exponencial do ensino a distância como também aponta para uma tendência futura de cenário educacional, na qual os conhecimentos são produzidos e compartilhados com o auxílio de tecnologias (BORTHAKUR, 2019) que estabelecem a conexão entre o professor e sua turma de alunos. Tal acontecimento pode ser entendido como um dos reflexos da sociedade do conhecimento (KRYEZIU, 2019), fortemente marcada pela influência da internet no cotidiano de vida humano.

Yilmaz (2019) demonstra uma linha de raciocínio semelhante à de Bhowmick (2019) ao afirmar que a educação a distância é aquela em que os educandos se encontram quase sempre separados do docente e da instituição escolar. Esta aprendizagem pode ocorrer em grupos ou individualmente e em alguns casos sem a presença de um tutor. Há ocasiões em que o ensino a distância pode ser combinado com as características do ensino presencial, o que representa um modelo híbrido de ensino (SILVA et al., 2020). Em ambos os casos, a presença dos recursos tecnológicos (KAARE; OTTO, 2015) é um elemento mandatário, tanto para garantir a devida conectividade para os partícipes do processo de aprendizagem como também para tornar o ensino mais dinâmico e profícuo.

Na interpretação de Seaman, Allen e Seaman (2018), a educação a distância é aquela que se utiliza de uma ou mais tecnologias (BORTHAKUR, 2019) para garantir o fluxo de informações aos alunos, os quais fisicamente ficam separados da figura do instrutor. Tais ferramentas tecnológicas asseguram a interação entre professores e alunos de maneira síncrona, a qual se dá em tempo real e assíncrona, onde trocas de mensagens são realizadas em momentos distintos, conforme ocorre em fóruns de discussão (ROSSINI, 2015). Dentre as tecnologias (BORTHAKUR, 2019) utilizadas na educação a distância mencionadas por Seaman, Allen e Seaman (2018), destacam-se: a) internet banda larga; b) comunicação por fibra ótica; c) satélites (com ou sem fio); d) conferência de áudio; e) unidades de armazenamento de conteúdo, como CD-ROM ou DVDs. Essas e demais inovações tecnológicas devem atuar de maneira simultânea para que a educação na modalidade *on-line* cumpra com a sua finalidade de partilhar conhecimento através da utilização de meios comunicacionais digitais.

Para o presente estudo, a educação a distância pode ser considerada aquela que é intermediada por tecnologias utilizadas de forma simultânea para garantir a interação entre o instrutor e os alunos, os quais se encontram separados fisicamente. Enfatiza-se que além deste aspecto de natureza física e temporal, a educação a distância representa uma evolução na produção de conhecimentos, uma vez que torna o acesso aos conteúdos facilitado através da popularização da internet. Além disso, a educação a distância pode alcançar locais que normalmente não seriam plenamente atendidos pelo ensino presencial, o que pode ser considerado um reflexo da sociedade do conhecimento, cuja principal característica é a forte influência da internet no cotidiano da humanidade.

3 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

Ao abordar o tema da Visão Baseada em Recursos, o primeiro entendimento necessário é a ideia de recurso. O estudo de Silva et al. (2020) relata que recurso é todo meio cuja finalidade de utilização é a materialização de um produto ou a realização de um serviço. De maneira complementar a esta conceituação, Silva (2019) explana que trabalho, pessoas, pessoas e tecnologia e também podem ser considerados como recursos. Esta compreensão é necessária para que não se crie a ideia equivocada de que o termo “recursos” só serve para se referir a dinheiro. O gerenciamento de recursos (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020) pode fazer com que a organização obtenha diferencial competitivo frente aos seus concorrentes e, por conseguinte, elevar a probabilidade de êxito no alcance dos objetivos pretendidos.

No entendimento de Barney e Esterly (2011), a Visão Baseada em Recursos consiste em uma técnica de gestão na qual todos os recursos e capacidade devem ser devidamente controlados. Isso significa dizer que a Visão Baseada em Recursos é um procedimento gerencial pautado na justeza, uma vez que a organização deve saber com precisão quais recursos ela dispõe de imediato e quais recursos ela precisa adquirir. A ausência desta certeza evidencia falta de profissionalismo e gestão realizada com base em achismos (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017; ROMME, 2016).

Na visão de Santos et al. (2015), a Visão Baseada em Recursos reconhece a significância dos recursos para a materialização de estratégias que assegurem a competitividade sustentável de uma organização. Noutras palavras, essa mentalidade empresarial considera que a organização para ser bem-sucedida necessita focalizar na prospecção e compra dos recursos que irão desenvolver a sua competência em seu ambiente de atuação. Todo objetivo para ser materializado necessita que recursos sejam obrigatoriamente consumidos (SILVA, 2019). É por isso que Santos et al. (2015) elucidam que a Visão Baseada em Recursos propicia a criação de estratégias consistentes, as quais são assentadas em recursos capazes de elevar o grau de competitividade da instituição. Além disso, a Visão Baseada em Recursos possibilita que a organização conheça o potencial de seus recursos e identifique com precisão quais recursos são promissores e quais carecem de melhoria (PARASCHIVESCU; COTÎRLET, 2015).

Por sua vez, Asamoah, Agyei-Owusu e Ashun (2020) resumizam as definições até o momento descritas ao afirmar que uma organização consegue uma posição de destaque em seu ambiente de atuação ao efetuar o controle efetivo de seus recursos. Depreende-se que os recursos quando são corretamente gerenciados podem ser considerados uma força da organização (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020; WERNERFELT, 1984). O termo “força” sugestiona uma referência as coisas que uma companhia faz com destreza e em nível elevado de qualidade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009) e que a torna diferenciada perante os seus concorrentes e bem quista por seus clientes.

Para o presente estudo, a Visão Baseada em Recursos pode ser compreendida como uma técnica que considera os recursos como fonte de vantagem competitiva para as organizações. Para que isto seja alcançado de maneira plena, os recursos precisam atender aos seguintes requisitos: a) possuir valor; b) ser raro; c) ser difícil de ser imitado, e; d) ser organizável. Enfatiza-se que a Visão Baseada em Recursos ao ser corretamente aplicada pode proporcionar a sustentabilidade financeira a uma organização, uma vez que o gerenciamento de recursos auxilia na redução dos desperdícios e eleva o nível de previsibilidade no que concerne ao alcance dos objetivos organizacionais.

3.1 Recursos Estratégicos

Gohr, Gonçalves e Santos (2017) atestam que os recursos estratégicos são os meios capazes de influenciar positivamente sobre a capacidade competitiva de uma organização. Pode-se inferir que a gestão assertiva e eficiente destes recursos pode colaborar para a consecução da sustentabilidade financeira (YORDANOVA-DINOVA, 2019) de uma unidade de negócio, uma vez que o controle efetivo dos recursos eleva o nível de competitividade de uma organização, além de auxiliar no combate a ocorrência de desperdícios (BILLIG, 2016).

Por sua vez, Barney e Hesterly (2007) propõem um modelo denominado VRIO. Consiste em um acrônimo que contém as iniciais dos verbetes Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Isso significa dizer que um recurso pode ser considerado estratégico pelo fato de ser valioso, raro, não possuir similaridade com outros recursos semelhantes e poder ser organizado. A ideia de valor pode indicar tanto o aspecto financeiro do recurso como também as vantagens que seu uso pode propiciar. A raridade está diretamente atrelada ao fato de o recurso ser de difícil localização, de forma que quando uma companhia consegue efetuar sua aquisição, este simples fato já a coloca a frente de seus concorrentes. A Imitabilidade diz respeito a originalidade do recurso, a qual lhe confere a devida singularidade em comparação a demais recursos aparentemente similares. A organização sugere que este recurso estratégico pode ser gerenciado, o que abrange as atividades de identificação, obtenção, alocação, uso e avaliação da utilização deste recurso (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020).

O estudo conduzido por Mills et al. (2002) e replicado por Santos et al. (2015) faz a proposição de um método de avaliação de recursos estratégicos (GOHR; SANTOS; GONÇALVES, 2017) baseada na seguinte tríade: a) valor; b) sustentabilidade e; c) versatilidade. O valor pode tanto estar atrelado aos benefícios que um determinado recurso pode gerar para os processos de uma organização como também ao seu nível de qualidade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). A sustentabilidade pode ser vista como a capacidade que os recursos tem de serem utilizados o maior tempo possível apresentando o mesmo desempenho dentro de um processo organizacional. A versatilidade está vinculada ao fato de o recurso poder ser alocado em mais de uma tarefa organizacional, o que lhe confere o aspecto da polivalência devido ao fato de ter sua frequência de uso maior se comparada a outros recursos de uma companhia.

No tocante a categorização dos recursos estratégicos, o estudo de Santos et al. (2015) exibe duas formas de tipificação a serem aplicadas a este tipo de insumo. A primeira delas considera a questão da tangibilidade (DIETRICH, 2007) de cada recurso. Os recursos denominados como tangíveis são aqueles que se notabilizam por serem mais fáceis de serem percebidos e são exemplificados pelos recursos físicos e humanos. Já os recursos chamados de intangíveis se caracterizam por serem mais difíceis de serem detectados e abarcam o conhecimento organizacional e a tecnologia (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA 2020; SANTOS et al., 2015).

Na seara dos recursos estratégicos (GOHR; SANTOS; GONÇALVES, 2017), o estudo empreendido por Santos et al. (2015) traz em seu teor uma categorização assertiva, a qual considera a questão da tangibilidade (DIETRICH, 2007) de cada recurso necessário ao funcionamento de uma organização. Este conjunto de informações auxilia o gestor a perceber com mais clareza quais os recursos são utilizados nas operações de sua companhia, bem como os níveis de valor, raridade, Imitabilidade e organização (BARNEY; HESTERLY, 2007) de cada item. O quadro 1 exibe a categorização de recursos estratégicos conforme Santos et al. (2015).

Quadro 1. Categorização de recursos estratégicos.

Categoria de recursos		Descrição
TANGÍVEIS	Instalações	Estrutura física da empresa. Inclui diversos elementos, como máquinas, equipamentos, construções, decoração interna, localização, etc.
	Pessoal	Recursos humanos responsáveis por executar, manter e gerenciar empresas. Incluem funcionários e gerentes em todos os níveis.
	Clientes	Clientes externos que são os destinatários dos produtos. Em serviços, por exemplo, o cliente pode ser considerado como um recurso, pois é parte integrante do sistema de operações.
	Materiais	Bens consumidos no processo ou oferecidos como parte do pacote de valor. Incluem materiais que são transformados pelo processo, advindos do cliente ou de fornecedores.
INTANGÍVEIS	Informações	Recursos informacionais que podem vir dos clientes e de outras fontes do ambiente externo ou interno (exemplos: banco de dados dos clientes, informações confidenciais do mercado, etc.)
	Sistemas	Rotinas e procedimentos que podem ser documentados ou não e que dependem de conhecimento, habilidades e informações (exemplos: certificados ISO, <i>softwares</i> , etc.)
	Experiência	Conhecimento tácito, não documentado na forma de sistemas, que foi desenvolvido ao longo do tempo. Inclui também a cultura e os valores da organização.
	Relacionamento	Relação com todos os grupos de interesse e reputação da empresa no mercado. Incluem parcerias e alianças estratégicas, relações com o governo, redes informais, etc.

Fonte: Santos et al. (2015).

O quadro acima supracitado especifica cada recurso mencionado conforme sua categoria de classificação. Os recursos tangíveis abarcam basicamente elementos de natureza humana, física e material. É conveniente afirmar que esta categorização proposta por Santos et al. (2015) considera que os clientes também são considerados recurso, o que não deixa de ser uma afirmação verdadeira, visto que nenhuma unidade de negócio sobrevive se não tiver sua clientela consolidada. Já os recursos intangíveis englobam itens de cunho informacional e relacional, os quais assim como os elementos tangíveis precisam ter o seu valor percebido pela organização. O destaque fica para a questão da experiência, a qual está atrelada a questão do conhecimento tácito da organização, o qual nos dizeres de Swaminathan, Durgamani e Ganesan (2020) se notabiliza por ser intuitivo, contextual, atrelado as experiências adquiridas e cuja disseminação embora complexa é necessária para o crescimento da organização.

Além de propor esta categorização de recursos estratégicos, o estudo de Santos et al. (2015) propõe um critério de avaliação de recursos criado com base em Mills et al. (2002). Em síntese,

este estratagema é composto pela tríade composta por: a) valor; b) sustentabilidade; e; c) versatilidade. O quadro 2 evidencia cada um dos componentes deste critério conforme abaixo:

Quadro 2. Critérios de avaliação de recursos

Critérios	Significado
Valor	Um recurso é considerado valioso quando contribui consideravelmente para o valor percebido pelo cliente, gerando um incremento na lucratividade como consequência.
Sustentabilidade	Um recurso é sustentável quando seu valor pode ser mantido por longo tempo. Para ser sustentável, o recurso deve ser de difícil imitação, seja pelo fato de os concorrentes não o reconhecerem ou por ele ter sido desenvolvido em circunstâncias específicas de história da organização.
Versatilidade	Um recurso versátil pode ser transferido para outros produtos e mercados ou mesmo para outros negócios da empresa. Parte da premissa de que o conhecimento contido em um recurso pode ser utilizado de outras maneiras que vão além de sua aplicação atual e que podem ser igualmente vantajosas.

Fonte: Santos et al. (2015), com base em Mills et al. (2002).

Como é possível observar, o quadro 2 descreve as principais características que fazem um recurso ser tido como diferenciado numa organização. Compreende-se que ao atender a estes três requisitos específicos propostos por Santos et al. (2015), os recursos tornam-se elementos que facilitam a construção de estratégias (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017; SILVA, 2019) que se forem levadas a bom termo elevam o grau de certeza na consecução dos objetivos pretendidos. Quanto mais valiosos, sustentáveis e versáteis forem os recursos, mais competitiva a instituição se torna, o que contribui para o alcance do êxito de seus intentos pretendidos em seu campo de atuação.

Ainda no campo dos recursos, o estudo de Oliveira e Nascimento-e-Silva (2020) enumerou cinco categorias de recursos existentes nas organizações. Consoante esta definição, os recursos podem ser: a) financeiros; b) físicos; c) tecnológicos; d) informacionais, e; e) humanos. Esta classificação reforça a ideia de que o termo “recursos” não se limita apenas a questão de dinheiro, uma vez que engloba outros elementos tão necessários quanto o numerário para a realização de um objetivo organizacional. É imperioso que todos os recursos necessários para o cumprimento de uma determinada finalidade sejam previamente listados antes da execução das tarefas programadas para a verificação de sua disponibilidade. Quando esta checagem não é feita, a instituição corre sério risco de se depara com um item que não foi providenciado corretamente depois do trabalho iniciado, o que por sua vez pode ocasionar perdas financeiras e, por conseguinte, o fracasso gerencial (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017).

Quadro 3. Tipos de recursos e exemplos

Tipo de recurso	Exemplos
Financeiro	Manutenção da organização

Físico	Espaços físicos, máquinas, equipamentos e insumos
Tecnológico	Recursos multimídia
Informacional	Softwares, sistemas de informação e sistemas comunicacionais
Humanos	Profissionais que trabalham na organização

Fonte: Oliveira e Nascimento-e-Silva (2020).

O quadro 3 evidencia que são muitos os recursos necessários para o funcionamento de uma organização, o que eleva ainda mais a responsabilidade dos gestores em conseguir suprir todas as necessidades de recurso de sua companhia. Dentre os tipos de recursos identificados pelo estudo de Oliveira e Nascimento-e-Silva (2020), nota-se que três deles podem ser considerados intangíveis, o que é o caso dos recursos tecnológicos, informacionais e financeiros. Já os recursos físicos e humanos se caracterizam pelo aspecto da tangibilidade (DRIETRICH, 2007).

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização desta produção textual foi possível através da prática do método bibliográfico conceitual desenvolvido por Nascimento-e-Silva (2012). Consiste em um processo formado por quatro fases distintas: a) definição das perguntas de pesquisa; b) coleta de dados; c) organização e análise dos dados; e; d) redação das respostas para as questões de pesquisa anteriormente formuladas. A primeira etapa efetuada foi o estabelecimento de quais seriam as questões norteadoras da pesquisa (BREI; VIEIRA; MATOS, 2014). Nesse sentido, foram escolhidas as seguintes indagações: a) “O que é educação a distância?”; b) “O que é Visão Baseada em Recursos?”, e; c) Quais as principais formas de identificação e avaliação de recursos?”.

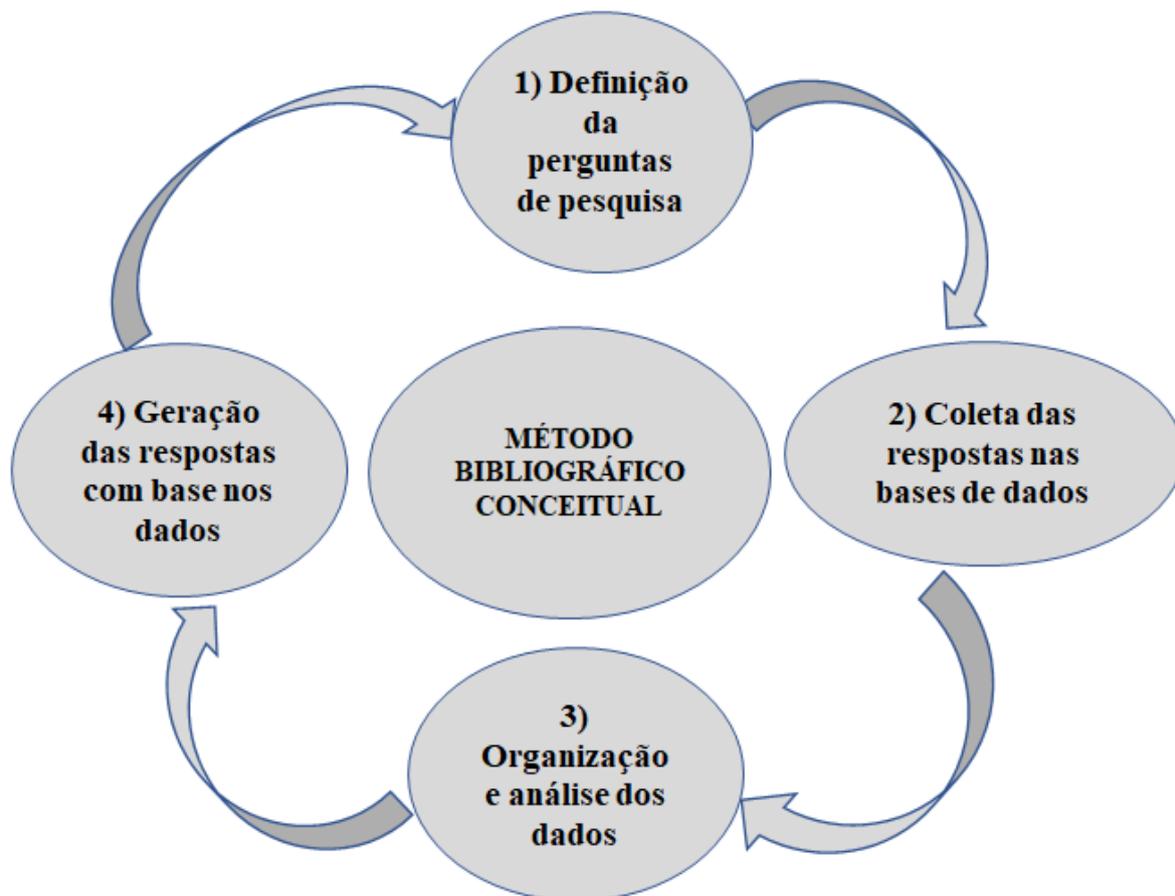
É oportuno mencionar que consoante Nascimento-e-Silva (2012), uma pesquisa só pode ser considerada como científica se estiver norteada por uma questão norteadora (BREI; VIEIRA; MATOS, 2014). No campo da metodologia científica, outro termo utilizado para se referir a esta indagação chama-se problema (LUKOSEVICIUS, 2018). Em síntese, o trabalho do investigador no processo científico está voltado para responder de maneira precisa a pergunta que irá ser o fio condutor de todo o trabalho do pesquisador.

De posse da definição das perguntas de pesquisa (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012), o segundo passo percorrido foi a coleta das respostas para cada pergunta de pesquisa definida para este estudo. Para tanto, foram consultadas as bases de dados que são os locais recomendados pela ciência cujos conteúdos atendem de forma satisfatória as questões norteadoras de pesquisa (BREI; VIEIRA; MATOS, 2014). As bases de dados averiguadas neste processo científico foram o *Google Scholar* e o *Science Direct*.

O terceiro momento das etapas metodológicas do estudo consistiu na organização e análise dos dados obtidos durante a investigação realizada na fase anterior de pesquisa. As respostas foram catalogadas em um quadro intitulado massa de dados (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012). Consiste em uma tabela inserida em uma lauda em branco no aplicativo *Microsoft Excel* composta por duas colunas. A primeira delas tem no seu teor todas as referências correspondentes as definições selecionadas para compor o marco teórico do presente estudo. Já a segunda coluna traz as conceituações transcritas na íntegra entre aspas e acompanhadas do seu respectivo número de página.

Realizada esta catalogação, foram analisados os termos de equivalência (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012) presentes em cada definição com o intuito de descobrir a lógica existente em cada frase selecionada. Com esse procedimento, foi possível detectar as semelhanças e diferenças presente em cada conceito. De posse destas informações, procedeu-se com a redação das respostas para as questões norteadoras (BREI; VIEIRA; MATOS, 2014) da presente construção textual. Os passos referentes ao método bibliográfico conceitual encontram-se descritos no formato de esquema lógico na figura 1.

Figura 1: Esquema lógico do método bibliográfico conceitual.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020) com base em Nascimento-e-Silva (2012).

Considera-se que a lógica de execução do método bibliográfico conceitual é de cunho processual (SILVA, 2019). Noutras palavras, esta metodologia redacional se notabiliza por ser formada por quatro partes encadeadas entre si, de maneira que o processo se inicia com a feitura da primeira parte, depois a segunda, em seguida a terceira e por último a quarta tarefa. Ao final da correta prática dos passos que compõem este método, o resultado alcançado será a resposta ou o agrupamento de respostas obtidas com base nas análises dos termos de equivalência existente em cada definição coletada (NASCIMENTO-E-SILVA, 2012). Realizados estes procedimentos, foram redigidos o marco teórico, a metodologia, a descrição dos aspectos

correlatos a recursos estratégicos (GOHR; GONÇALVES; SANTOS, 2017), a conclusão, as referências, a introdução e o resumo do presente estudo.

5 TÓPICOS ESSENCIAS NA AVALIAÇÃO DE RECURSOS ESTRATÉGICOS

A presente proposta de institucionalização da educação a distância embasada na Visão Baseada em Recursos (BARNEY; ESTERLY, 2011) considera a seguinte hipótese: quanto mais os valores, raridade, imitabilidade e organização dos recursos forem conhecidos, mais competitiva a instituição será em seu âmbito de atuação. É imperioso afirmar que antes de se providenciar os recursos necessários para a implementação da educação a distância, é mandatório que a instituição seja credenciada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Anísio Teixeira – INEP (2017). Após a obtenção desta habilitação, a organização universitária necessita cumprir na prática com todos os requisitos prometidos em seu Projeto Pedagógico de Curso (BORGES, 2019). Este é o principal registro formal do curso de graduação (ABMES, 2018; SILVA, 2019), o qual esmiúça os objetivos do curso, o perfil profissional do egresso e a forma de ingresso do aluno na graduação ofertada pela instituição (INEP, 2017).

Para a oferta de qualquer curso na modalidade a distância, é primordial que todos os recursos necessários sejam provisionados de forma correta. A falta de observância a este princípio básico de gestão (SILVA, 2019) pode incorrer na ausência do suprimento das necessidades (ALBUQUERQUE et al. 2018; OLIVEIRA, 2019) da graduação para com o seu público-alvo. Noutras palavras: antes da graduação iniciar suas atividades após obter a autorização do INEP (2017), é preciso que toda a infraestrutura (INEP, 2017; SILVA, 2019) para tal operação seja garantida para evitar eventuais atrasos no andamento das atividades programadas para a realização do curso pretendido.

Nesse sentido, a primeira etapa a ser realizada é a identificação de cada recurso necessário para a instauração do ensino a distância. A primeira verificação a ser feita é a identificação do tipo de recurso a ser utilizado neste processo de institucionalização consoante Oliveira e Nascimento-e-Silva (2020) e explicitada no quadro 4.

Quadro 4. Identificação de recursos em educação a distância (EaD)

TIPO DE RECURSO	EXEMPLOS
Recursos Humanos	Tutores
	Coordenador de curso
	Professores conteúdistas
	<i>Designers</i>
	Programadores
	Departamento de Tecnologia da Informação
Recursos Informacionais	Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) (estruturação)
	<i>Softwares</i>
	Rede de internet
	<i>Site</i> institucional
	Licença para utilização de programas
Recursos Financeiros	Mensalidade dos alunos
	Despesas com investimentos
	Despesas para manutenção do curso EaD

Recursos Físicos	Laboratórios
	Computadores
	Sala de professores
	Sala do coordenador de curso
	Escritórios
	Móveis e utensílios
	Sala para gravação de aulas <i>on-line</i>
Recursos Tecnológicos	Vídeos
	<i>E-books</i>
	Aplicativos
	Quis interativo
	Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) (atualizações)
	Jogos de aprendizagem
	Fóruns de discussão
<i>Chats</i> com o instrutor do curso	

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Oliveira e Nascimento-e-Silva (2020).

O quadro 4 exibe a enormidade de recursos necessários para a implementação da educação a distância no ensino superior. Enfatiza-se que cada recurso acima listado é necessário para fazer com que os cursos ofertados em EaD sejam ofertados com a devida qualidade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009). A ausência de um destes recursos compromete o funcionamento do sistema. Por esse motivo, recomenda-se a utilização de uma ferramenta denominada quadro de fontes e uso, na qual todos os recursos devem ser listados para verificação de sua disponibilidade. O intuito deste procedimento é conhecer quais recursos já estão garantidos e quais estão pendentes de aquisição ou contratação.

Feita esta identificação, o segundo passo do esquema lógico (NASCIMENTO-E-SILVA, 2017) proposto é a mensuração dos níveis de valor, sustentabilidade e versatilidade de cada recurso. Para a realização desta avaliação, recomenda-se o modelo presente em Santos et al. (2015) produzido com base em Mills et al. (2002). Consiste em um conjunto de quadros cujo teor ajuda a mensurar o nível de valor, sustentabilidade e versatilidade de cada item necessário para a institucionalização da educação a distância.

O primeiro quadro diz respeito ao nível de valor existente dos recursos, conforme explanado no quadro 5. O principal enfoque desta primeira verificação diz respeito ao impacto de cada recurso na obtenção de vantagens competitivas para a organização. Outro ponto a ser destacado é questão da qualidade (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009) que cada recurso possui em comparação as companhias concorrentes. No âmbito da educação a distância, embora a oferta de cursos superiores siga uma lógica de execução, depreende-se que quanto mais diferenciados forem os recursos, mais competitiva a instituição irá se tornar em seu contexto concorrencial.

Quadro 5. Valor dos recursos

Tópicos de avaliação do Valor do recurso
Qual o seu efeito sobre a lucratividade da organização?
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a não ter uma desvantagem competitiva?
Qual é a sua influência para ajudar a empresa a obter uma vantagem competitiva?
Quantos concorrentes possuem o mesmo recurso?
Comparado com a concorrência, qual o nível de qualidade desse recurso?

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2015) com base em Mills et al. (2002).

Como se pode perceber, as questões pertinentes ao valor do recurso permitem que os gestores da educação a distância avaliar o nível de influência de cada item sobre a competitividade da organização. É imperioso afirmar que estas indagações específicas também consideram os concorrentes como fator de análise, o que sugere que o desempenho das outras companhias no que se refere ao seu gerenciamento de recursos (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020). Considera-se que a mensuração do valor de cada recurso contribui não somente para a maximização do alcance dos intentos organizacionais como também para evitar a ocorrência de desperdícios (BILLIG, 2016) na execução dos processos da organização.

O segundo quadro concernente a avaliação dos recursos diz respeito a questão da sustentabilidade. Conforme evidenciado no quadro 6, as perguntas atinentes a este tópico de avaliação buscam conhecer de forma sintetizada se os concorrentes possuem facilidade no que se refere a obtenção (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020) do recurso em análise. Além disso, o retorno financeiro sobre cada recurso, bem como a sua depreciação também são outros requisitos apreciados nesta avaliação. Conforme o esquema proposto por Santos et al. (2015) embasado nos estudos de Mills et al. (2002), um recurso pode ser considerado como: a) sustentável se for durável, o que noutras palavras significa ter seu uso maximizado o maior período de tempo possível; b) ter seu percentual de faturamento conhecido; c) não se depreciar rapidamente.

Quadro 6. Sustentabilidade dos recursos

Sustentabilidade do Recurso
Com que facilidade os concorrentes podem adquirir esse recurso?
Quanto tempo demora para se obter um recurso financeiro sobre esse recurso?
Qual seria o percentual de faturamento para adquirir tal recurso?
Qual a taxa de depreciação desse recurso?
Sua vantagem pode ser substituída pela de outro recurso?

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2015) com base em Mills et al. (2002).

O quadro 6 aponta que a sustentabilidade dos recursos considera aspectos econômicos e contábeis pertinentes aos recursos. A ideia de sustentabilidade diz respeito ao máximo de proveito que pode ser extraída dos recursos de maneira que o item produza as benesses que dele se espera sem que isso ocasione o fim precoce de cada recurso. Estes aspectos ao serem avaliados permitem que a instituição perceba de forma mais evidente a relevância que os recursos possuem para a sua sustentabilidade financeira (YORDANOVA-DINOVA, 2019). Quanto mais sustentáveis forem os recursos, mais otimizada será a sua utilização, o que influencia positivamente na concretização da institucionalização da educação a distância no ensino superior.

O último item a ser apreciado na avaliação dos recursos é imanente a sua versatilidade, conforme descrito no quadro 7. De maneira sintetizada, os recursos são considerados versáteis quando o seu uso pode ser estendido a outras atividades que estruturam o escopo de trabalho da organização. As questões relativas a este trecho da avaliação de recursos englobam não apenas a utilização dos itens apreciados em outras atividades da operação como também buscam mensurar o tempo necessário para que o recurso seja replicado em outra tarefa que não seja aquela que cumpre com sua finalidade inicial.

Quadro 7. Versatilidade dos recursos

Versatilidade do Recurso
O recurso pode ser transferido para outros serviços e unidades da empresa?
Esse recurso depende de recursos e/ou outros processos complementares para ser transferido?
Esse recurso está vinculado a alguma região geográfica?
Quanto tempo demoraria para reproduzir esse recurso em outra parte da organização?
A organização tem um conhecimento explícito dos fatores necessários para reproduzir esse recurso?

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2015) com base em Mills et al. (2002).

O quadro 7 expõe as perguntas pertinentes a avaliação da versatilidade dos recursos. Compreende-se que ao responder a estas indagações, os gestores responsáveis pela institucionalização da educação a distância no ensino superior devem apreciar de maneira criteriosa se os recursos disponíveis são passíveis de serem aplicados em outras atividades da instituição. Nesse sentido, recomenda-se o esquema de identificação exposto no quadro 4 do presente estudo, o qual lista todos os recursos necessários para a implementação da educação a distância. A questão da versatilidade dos recursos auxilia não somente a utilização eficiente de cada item (seja ele tangível ou não) necessário para instaurar a educação a distância como também torna conhecido o nível de frequência de uso de cada recurso. De posse desta informação, o processo de obtenção (OLIVEIRA; NASCIMENTO-E-SILVA, 2020) dos

recursos tende a ser mais assertivo, uma vez que o conhecimento de quais são os recursos versáteis eleva o nível de responsabilidade no que tange ao seu abastecimento para suprir as necessidades da instituição.

CONCLUSÃO

O presente estudo evidenciou que a Visão Baseada em Recursos pode ser utilizada como instrumento gerencial a ser aplicado na institucionalização da educação a distância na educação superior. Além disso, o estudo destacou a magnitude dos recursos para a sustentabilidade financeira das organizações. Considera-se que o correto gerenciamento dos recursos além de tornar conhecidos os níveis de valor, sustentabilidade e versatilidade faz com que a instituição se torne mais competitiva em seu âmbito concorrencial.

A institucionalização da educação a distância é uma atividade complexa, a qual demanda uma quantidade considerável de recursos, os quais devem ser dimensionados corretamente para que os objetivos institucionais sejam concretizados. Quando a organização universitária reconhece a significância dos recursos para o seu sucesso institucional, ela já se coloca a frente de muitos de seus concorrentes devido ao fato de o gerenciamento de recursos ser uma área ainda pouco explorada e conhecida no âmbito educacional. Espera-se que através dos conhecimentos disseminados no presente estudo, as faculdades e centros universitários consigam perceber que nenhuma organização consegue ser bem-sucedida no que faz se não souber administrar com precisão os seus recursos. Para estudos futuros, sugere-se um levantamento a respeito da percepção dos docentes e tutores em educação a distância com a expansão dessa modalidade educacional nos últimos anos.

REFERÊNCIAS

- ABMES. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. Novo modelo regulatório da educação superior: o que muda na rotina das IES. **Cenários da educação superior no Brasil: reflexões sobre a nova legislação e os novos instrumentos de avaliação**. Brasília: ABMES Editora, 2018.
- ALBUQUERQUE, A. S. F.; MORAIS, M, A. S.; LIMA; M.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Processo de institucionalização: um estudo sobre a experiência do espaço da cidadania ambiental (ECAM). **Review of Research**, v.7, n.9. p.1-13, 2018.
- ASAMOAH, D.; AGYEI-WUSU, B.; ASHUN, E. Social networking relationship, supply chain resilience and customer-oriented performance of small and médium enterprises in a developing economy. **Benchmarking: An International Journal**, Emerald Publishing Limited, p.1-21, 2020. DOI: 10.1108/BIJ-08-2019-0374
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BHOWMICH, A.K. Distance education: a revolution in the indian education system. **IJCIRAS**, v.1, n.9, p.104-108, 2019.

BIELELFIELD, A.; CHEESEMAN, L. **Technology and copyright law**. New York: Neal-Schuman Publishers Ink, 141, 1997.

BILLIG, O.A.O. **Restrições e perdas no contexto do transporte rodoviário de cargas: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2016.

BORGES, N.S.S.C. **Avaliação institucional interna na Educação Profissional Técnica de Nível Médio** – instrumento de melhoria do ensino. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2019.

BORTHAKUR, M.P. Appropriate technology and economic development of the emerging nations. **International Research Journal of Engineering and Technology**, v.6, n.7, p.1420-1424, 2019.

BREI, Vinicius Andrade; VIEIRA, Valter Afonso; MATOS, Celso Augusto de. Meta-análise em Marketing. **Revista Brasileira de Marketing**. v. 13, n.2, p.84-97, maio/2014.

DIETRICH, D. Asset tangibility and capital allocation. **Journal of Corporate Finance**, v.13, p.995-1007, 2007. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2007.05.001

GOHR, C. F.; GONÇALVES, A. M. C.; SANTOS, B. E. S. Avaliação e compartilhamento de recursos estratégicos em duas empresas de uma cadeia de suprimento de estruturas metálicas. **Holos**, v. 2, n. 33, 2017, p. 260-279.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Instrumento de avaliação de curso de graduação presencial e a distância: Autorização de cursos**. Brasília: INEP, 2017.

KAARE, K.K.; OTTO, T. Smart health care monitoring technologies to improve employee performance in manufacturing. **Procedia Engineering**, v.100, p.826-833, 2015.

KRASNOVA, T.; ANANJEV, A. Student's perception of learning in the online discussion environment. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v.6, n.6, p.202-207, 2015. D.O.I: <http://dx.doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n6s1p202>

KRYEZIU, S.D. Language development through drama in preschoolers. **European Journal of Language and Literature Studies**. V.5, n.1. p.15-22, jan/abr. 2019.

LUKOSEVICIUS, Alessandro Prudêncio. Executar é preciso, planejar não é preciso: proposta de *framework* para projetos de pesquisa. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.19, n.1, p.32-65, jan./abr. 2018

MEDEIROS, E.; CRUZ, K.D.B.; LUCENA, J.P.O.; SILVA, L.A. Student satisfaction and causes of abandonment in distance education in undergraduate courses in a Public Institution on Higher Education in Northeastern of Brazil. **International Journal of Business Management and Economic Research**, v.10, n.4, p.1619 – 1626, 2019.

MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

- NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Gestão de organizações de ciência e tecnologia**: ferramentas e procedimentos básicos. Saarbrücken: Novas Edições Acadêmicas, 2017.
- NASCIMENTO-E-SILVA, D. **Manual de redação para trabalhos acadêmicos**: *position paper*, ensaios teóricos, artigos científicos, questões discursivas. São Paulo: Atlas, 2012.
- OLIVEIRA, E.S. **Criação de um portfólio de extensão para o Campus Itaituba da Universidade Federal do Oeste do Pará**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2019.
- OLIVEIRA, E. S.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Gerenciamento participativo de recursos em espaços pedagógicos. **Regae: Rev. Gest. Aval. Educ.**, v. 9, n. 18, p. 1-17, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.5902/2318133839154>
- PARASCHIVESCU, A.O.; COTÎRLET, P.C. Quality continuous improvement strategies kaizen strategy – comparative analysis. **Economic Transdisciplinary Cognition**, v.8, n.1, p.12-21, 2015.
- ROMME, G. **The quest of professionalism**: the case of management of entrepreneurship. Oxford University Press, 2016.
- ROSSINI, T. S. S. **Pesquisa design-formação**: uma proposta metodológica parra produção de recursos educacionais abertos na cibercultura. Tese (Doutorado em Educação). Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.
- SALIMI, A.Y.; KORNELUS, A. An investigation of student satisfaction with distance education courses based on student characteristics. **Journal of Business and Educational Leadership**, v.7, n.1, p.146-155, 2018.
- SANTOS, L.C.; GOHR, C.F.; CRUZ, I.K.H.; CUNHA, H.S. Como dar suporte às estratégias de empresas hoteleiras? Uma análise segundo a visão baseada em recursos. **Production**, v.25, n.2, p.403-415, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.036612>
- SEAMAN, J.E.; ALLEN, E.; SEAMAN, J. Grade Increase – tracking distance education in the United States. **Babson Survey Research Group**, 2018.
- SILVA, R.O. **Proposta de aut Capacitação para coordenadores de graduação**. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2019.
- SILVA, R.O.; FERREIRA, J.A.O.A.; COSTA, L.M.C.; NASCIMENTO-E-SILVA, D. Ensino híbrido: definição e recursos condicionantes de implementação na educação profissional e tecnológica. In: DICKMANN, I. **Mosaico Temático**. Chapecó: Editora Livrologia, 2020, v.2, p. 183-203.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SWAMINATHAN, R.; DURGAMANI, M.K.; GANESAN, M. The role of HR in knowledge management. **Studies in Indian Place Names**, v.40, n.19, p.397-405, 2020.
- WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, n.2, p.171-180, 1984.

YILMAZ, A.B. Distance and face-to-face students' perceptions towards distance education: a comparative metaphorical study. **Turkish Online Journal of Distance Education**, v.20, n.1, p.191, 207, 2019.

YORDANOVA-DINOVA, P. Key indicators for the analysis of financial sustainability of the enterprise. **Knowledge – International Journal**, v.30, n.1, p.125-130, 2019.

ZANCANARO, A. **Produção de recursos educacionais abertos com foco na disseminação do conhecimento**: uma proposta de *framework*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

ZELIKOVIC, Z.; NOVAKOVIC, D.; DEDIJER, S.; KASIKOVIC, N; DJURDJEVIC, S. Development of distance learning concept with graphic machines working process visualization. In: **MATEC Web of Conferences**. EDP Sciences, 2019. p. 01022.