

O DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS E OS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Curitiba –PR – Abril 2013

Maria Tereza Ferrabúle Ribeiro - Grupo Educacional Uninter –
tereza.r@grupouninter.com.br

Categoria: A

Setor Educacional: 4

Classificação das Áreas de Pesquisa em EaD

Macro: D/ Meso:F/ Micro: N

Natureza: C

Classe: 2

RESUMO

O departamento de Recursos Humanos das IES por vezes está inclinado para as questões burocráticas do denominado departamento de pessoal, desvinculando o lado estratégico, falta-lhe a visão de que as pessoas é que fazem a diferença competitiva. Importante analisar que as IES são disseminadoras de conteúdo para formação de profissionais para o mercado de trabalho, porém não utiliza mais experiências práticas e teóricas internamente. Com a dinâmica da sociedade, gerações nascendo e vivenciando experiências inovadoras a cada momento, acabam entrando em conflito com profissionais desatualizados. Indiferente da época que o indivíduo nasce é possível na era da informação estar sempre atualizado e satisfazendo as necessidades contemporâneas. O departamento de recursos humanos tem papel fundamental na escolha e desenvolvimento dos profissionais independentemente do ramo em que atua. O presente artigo não tem como proposta esgotar o assunto em estudo, mas convidar a refletir se os profissionais deste departamento estão adequadamente capacitados para selecionar, treinar, desenvolver, e avaliar os profissionais das IES da Educação a distância: professores, tutores, coordenadores, secretárias acadêmicas, designers instrucionais, técnicos de estúdios e demais colaboradores que compõem o universo complexo da educação a distância.

Palavras chave: recursos humanos, educação a distância, profissionais, competências.

Um Breve Cenário

O uso da expressão Administração de Recursos Humanos tem suas raízes na década de 60, trocando então as utilizadas: Administração de Pessoal e Relações Industriais. Estas denominações são facilmente encontradas nos organogramas das organizações, bem como nas instituições de ensino. A denominação recursos humanos tem enfoque sistêmico de acordo com os estudos de GIL (2012) [1].

GIL analisando a evolução dos recursos humanos ensina que é a partir da década de 90 que se percebe as indagações a respeito da influência e participação das pessoas nas organizações. Este novo olhar faz com que algumas organizações prefiram designar o departamento de recursos humanos como Gestão de Pessoas, ou seja, as pessoas devem ser tratadas como colaboradoras e não somente como “empregadas”, ou meramente recursos.

Segundo KRAUSZ (1999)[2] na era do conhecimento se faz necessária a mudança de um perfil diferenciado de pessoas, de paradigma, do fazedor de tarefas e do líder autoritário, para “pessoas preparadas para atuarem de forma participativa, interdependente e autocontrolada”.

A formação e o desenvolvimento das pessoas normalmente são impulsionados pelas necessidades geradas em cada época. Tanto no ambiente das organizações, como nas instituições de ensino, a tecnologia impactou profundamente na forma de desenvolver e administrar os profissionais na execução das atividades.

GOMES(2011)[3] ressalta que no Século XXI, as instituições de ensino deverão preparar os alunos para as novas profissões que surgem. Esta afirmativa induz ao questionamento, de como as instituições de ensino se prepararão para este desafio. Esta reflexão remete ao ponto inicial, ou seja, os profissionais de recursos humanos deverão capacitar-se para que possam capacitar, não somente quanto ao aprendizado, mas o perfil terá que ser o que KRAUSZ indica: preparados, participativos, foco no estratégico, ou seja, o profissional facilitador na empresa. O líder precisa entender e apreender este novo perfil, para lidar com pessoas, e não somente com as questões técnicas e operacionais.

1- As Instituições de Ensino Superior

A contextualização histórica realizada por ABREU e BESSA (2007) [4], identifica que Rui Barbosa era conservador no que diz respeito à abertura das IES privadas, porque “As escolas particulares eram regidas pelas leis do mercado” quando deveriam estar somente voltadas para o referencial da aprendizagem e formação formal do indivíduo, deixando de lado a preocupação com os aspectos econômicos.

Este modelo histórico brasileiro vem desde a época republicana como ROCHA (2012)[5]expõe: “A Universidade brasileira ainda é, via de regra, autoritária e burocrática”. Salienta que as IES da EAD que pretendem sobreviver ante as concorrências nacionais e internacionais terão que realizar estudos de viabilidade econômica, e acrescenta:

“que grande parte das causas de vulnerabilidade dos programas e projetos de EAD está relacionada à falta desta expertise na maioria das instituições que compõem a oferta de cursos universitários privados”.

É importante ressaltar em relação aos estudos de ABREU e BESSA, que no período compreendido de 1965 a 1980, houve acentuado crescimento das IES particulares em relação às matrículas superiores, cerca de 700%. Este aumento tem sua origem na mudança do perfil dos alunos, com a oferta de cursos no período noturno, e nas áreas do interior possibilitando acessibilidade às classes menos favorecidas.

As IES sejam públicas ou privadas, da mesma forma que as empresas, estão aprendendo a implantar um modelo de departamento de gestão de pessoas estratégico, justamente para identificar e desenvolver profissionais para dar conta deste cenário que ultrapassa as fronteiras nacionais.

BERTONI (1994)[6], citando Theodore Levitt, explica a importância da mudança para o sucesso desde que haja pensamento correto:

“Ter sucesso em “pensar direito” num mundo cheio de pessoas que pensam direito, requer pensar com uma qualidade especial que transcende o comum e, assim alcançar imaginativamente além do óbvio com do meramente dedutivo”.

2- Os Profissionais das Instituições de Ensino Superior na EAD

Com o advento da Educação a Distância formalmente regulamentada no Brasil em 20/12/1996 de acordo com a Lei 9.394, uma das suas características foi a de impulsionar novas carreiras profissionais.

Com o objetivo de buscar elementos para entender o universo dos profissionais da EAD no Brasil, serão utilizados alguns dados obtidos pelo CENSO EAD. BR de 2011[7]:

“o maior número de matrículas de cursos autorizados está associado a instituições privadas de grande porte e com fins lucrativos e situadas na região Sul”.

O Censo EAD. BR 2011 demonstrou que o maior número de profissionais está vinculado às funções de atendimento acadêmico e suporte/auxiliar administrativo. Desta forma, novas carreiras surgiram como atendimento acadêmico personalizado, não que no presencial isto deixe de ocorrer, mas a escala de atendimento com certeza é muito maior. Um dos grandes diferenciais entre instituições é sem dúvida nenhuma a existência de profissionais com perfis centrados no atendimento de excelência, ressalta-se ainda como diferencial as equipes de planejamento e produção de materiais. Diferente do presencial que o próprio professor produz seu material, no EAD há uma grande equipe para realizar este trabalho, isto é, o professor fornece o conteúdo, mas a sua disponibilização e preparação depende de equipes. As secretarias acadêmicas são verdadeiras linhas de produção que atendem uma grande quantidade de matrículas, sendo que as equipes de implantação são eminentemente acadêmicas, formadas por coordenadores de cursos, tutores, professores e assistentes pedagógicos.

O CENSO destaca que os profissionais que trabalham nas instituições que oferecem esta modalidade, preferem equipes internas, sendo que as contratações são realizadas de forma livre por meio de currículo e entrevistas. Um dado muito importante que acentua a afirmação do crescimento da EAD no Brasil é de que no ano de 2011 ocorreram duas vezes mais contratações do que demissões, em relação ao ano de 2010.

Conforme indicativo deste documento no que tange as competências exigidas dos profissionais, as mais citadas são:

“As equipes de produção que tem como competência produzir os recursos educacionais, fazer a atualização dos cursos de EAD, capacitar professores, mediadores e facilitadores para os cursos e adaptar os cursos para as necessidades dos clientes”.

Esta modalidade também exigiu a criação de equipe de solo, isto é, os que ficam nos polos presenciais para atender às dúvidas dos alunos, chamados de mediadores, facilitadores ou monitores. O Censo EAD fornece pistas para que os profissionais de Recursos Humanos tenham parâmetros para as pesquisas salariais e de desenvolvimento das carreiras. O instrumento apresentou alguns pontos muito interessantes entre os quais destaco a questão do fornecimento de capacitação:

PROFISSIONAIS	Fornece capacitação
Equipe Administrativas	15%
Equipe de Produção	16%
Equipe de Implantação	15%
Equipe de Suporte	15%
Planejadores e tutores	19%
Facilitadores, mediadores e coordenadores de curso.	18%
Outro	1%

Tabela 1. A capacitação das equipes da EAD – dados extraídos da Tabela 4.7 do CENSO EAD.BR 2011.

Os percentuais demonstrados sofrem pequenas variações, sendo que o dado ‘planejadores e tutores’ apresentou o maior índice de equipes capacitadas. Assim identifica-se que existe preocupação nas capacitações das equipes de trabalho, o que representa um sinal positivo, já que esta modalidade exige um acompanhamento constante das pessoas.

O CENSO EAD é de extrema importância para entender a evolução e a necessidade de capacitação dos profissionais e de outras situações que envolvem a Educação a Distância. É necessário registrar a fraca participação das instituições que são convidadas a participarem da pesquisa, como no ano de 2011 que foram apenas 14%. Este indicador demonstra como o planejamento estratégico não é importante para boa parte das IES EAD. Da mesma forma percebe-se que em muitas IES EAD não há departamento de recursos humanos com modelo estratégico, analisando, planejando e auxiliando na busca e no desenvolvimento do Capital Humano.

3- Desafios

As IES devem refletir que é fundamental “o olhar” para a qualidade do produto que é oferecido ao mercado, produto este, criado, produzido e disponibilizado por pessoas. Se isto ocorrer, entenderão sobre a necessidade de terem pessoas extremamente capacitadas e ainda com perfis e competências técnicas e comportamentais inerentes a cada função.

Nesta linha de raciocínio COLOMBO (2010)[8] enfatiza que “as instituições de ensino dependem totalmente das pessoas”. Por este prisma as IES devem repensar o modelo estabelecido no âmbito de fazer a gestão das pessoas. Esta pesquisadora acrescenta que as pessoas são o “fator-chave”, para o sucesso da IES, sendo de grande relevância para sustentabilidade deste sucesso, a implantação do Planejamento Estratégico com vistas ao potencial existente dos seus Colaboradores.

FALCONI (2009)[9], descreve alguns fatores sobre o porquê as organizações falham e cita:

“A vitória de uma organização, seja ela uma escola, um hospital, uma prefeitura, uma empresa ou até mesmo o Governo Federal, é algo desejado por todos e, quando acontece, é uma grande fonte de alegria e satisfação. É fato amplamente conhecido que alcançar bons resultados é uma das maiores fontes de motivação humana.”

Nesta vertente FALCONI, indaga que como a verdade, a alegria e a satisfação são desejadas, então não deveria haver falhas. Ele responde que as falhas ocorrem porque os objetivos não foram corretamente planejados, ou seja, falta “conhecimento técnico”, o que leva tanto o planejamento estratégico, como o plano de ação a não surtirem os resultados esperados. Outro fator de extrema relevância é o da execução no tempo certo, e a falta da visão sistêmica de prever situações não esperadas. Neste rol poderia ainda ser acrescentada a falta de foco.

Outro posicionamento de FALCONI é que dentre os três elementos: Liderança, Método e Conhecimento, a liderança “é o que há de mais importante numa organização”, portanto de nada vai adiantar a organização ter um método de sucesso, possuir conhecimento, se não houver um líder para colocar em prática.

Voltando aos estudos de COLOMBO (2010)[8], percebe-se a referência que cruza com os estudos de FALCONI quando relata:

“Encontramos, no interior das salas de aulas, riquezas de reflexões, pensamentos e discussões sobre os princípios que norteiam gestão humana em suas relações de trabalho, mas que ainda não são operacionalizadas plenamente na organização educacional.”

O que leva a inferir que nas IES existe o conhecimento, porém não está formalmente transformado em método e que o mesmo poderia ser utilizado dentro da própria instituição. Da mesma forma o departamento de recursos humanos não possui vínculo com os demais profissionais acadêmicos, deixando de aproveitar o conhecimento e experiências que poderiam inclusive retroalimentar os demais profissionais, tanto na esfera administrativa, como acadêmica.

O departamento de recursos humanos tem como estratégia buscar as capacitações necessárias para o desenvolvimento de líderes e demais colaboradores da organização, JORDÃO (2004)[10], explica que os líderes: “florescem com a comunicação direta e sem ruídos com toda a organização”. Nas IES estes líderes estão por toda parte, por exemplo, os professores pode-se dizer que são líderes natos, podendo utilizar da sua experiência prática e teórica, para ajudar no sucesso da instituição.

Nos estudos de SIGNORINI (2011)[11] sobre os “Referenciais de Qualidade de Cursos a Distância” remete a analisar sobre as responsabilidades dos profissionais da educação. O autor destaca alguns itens que considera como principais no momento da preparação dos cursos e programas a distância. Nos itens abordados não serão realizados os esclarecimentos técnicos do autor. A análise será com foco nas necessidades das competências dos profissionais, seja no âmbito comportamental, como no técnico, os quais são essenciais para o sucesso das IES. Estes itens fortalecem o posicionamento sobre a importância de um novo modelo de departamento de recursos humanos que deverá estar sempre atento para que os profissionais estejam plenamente capacitados e que os líderes destes processos estabeleçam decisões corretas e no tempo certo para que não

ocorram falhas, como bem discorreu FALCONI, principalmente com visão sistêmica, e foco nos resultados.

Estes itens são:

*Liderança: os objetivos devem ser claros, para que as pessoas possam planejar adequadamente e para que os investimentos referentes à produção dos cursos obtenham os resultados esperados, além de possibilitarem a condução das demais equipes de trabalho.

*Capacitação Técnica: pessoas bem capacitadas para entender o projeto, e desenhá-lo, além de conhecerem a multiplicidade de “linguagens e recursos educacionais e tecnológicos”.

*Equipe profissional multidisciplinar: destaca-se aqui a necessidade de competência e flexibilidade, a qual contará essencialmente com professores, para dar conta do universo referente à EAD.

*Comunicação/interação entre os agentes: é de suma importância, pois qualquer falha na comunicação com certeza onera sobremaneira o andamento de todo o processo, devido à necessidade da transmissão virtual do conteúdo.

*Recursos educacionais: uma infinidade deles além das barreiras geográficas brasileiras e os regionalismos tanto culturais, como físicos.

*Infraestrutura de apoio: a necessidade de profissionais muito bem capacitados para prover os polos presenciais e a sede da instituição de ensino.

*Avaliação de Qualidade contínua e abrangente.

*Convênios e parcerias: trabalhar com parceiros que não são da instituição de ensino requer profissionais bem preparados, capacitados para que possam atender também aos objetivos traçados pela instituição conveniente.

*Transparência nas informações: a falta dela se transforma no grande motivador da evasão dos alunos.

Os desafios, portanto, perpassam indiscutivelmente pela captação de profissionais que tenham o perfil adequado para lidar com a complexidade das IES de Educação a distância, e pela capacitação e desenvolvimento profissional.

4- Conclusão

Os pontos abordados no presente artigo remetem a reflexão sobre a complexidade das IES na Educação a Distância.

OCENSO do ano de 2011 mostra os desafios desta modalidade educacional, com o aumento de matrículas,impulsionando a contratação de profissionais altamente capacitados. Os estudos do INEP[12], também corroboram com o cenário de crescimento dos cursos de ensino superior a distância, destacando que no período de 2003 a 2006 o percentual de aumento foi de 8,3% em número de cursos e 5% em número de matrículas, sendo que nos tecnológicos o aumento foi de 34,3%.

Diante deste crescimento é fundamental repensar um novo modelo para a Gestão de Pessoas para o sucesso das IES.

BOHLANDER e SNELL (2011) [13] destacam que:

“as organizações determinadas a aumentar sua produtividade e a reduzir os custos estão descobrindo que o setor de Recursos Humanos é um bom ponto de partida para isto”.

Assim o sucesso das organizações está diretamente ligado às pessoas, MORAN (2010) [8]destaca que a Educação a Distância está: “entrando numa fase de grande expansão, amadurecimento e consolidação. E, para otimizar recursos e melhorar a qualidade e atingir mais alunos, as instituições públicas podem repensar o modelo de gestão individual e passar para uma gestão mais compartilhada e integrada.”

Esta avaliação de MORAN é extensiva para as IES privadas, pois neste estudo o autor faz referência à dificuldade das instituições públicas mudarem seus paradigmas, mas estas condições estão também dentro das privadas. Muitas delas já estão adotando novos modelos e repensando as suas estratégias, e com certeza as que estão investindo no desenvolvimento dos seus profissionais terão êxito mais rápido do que as que estão ainda insistindo no modelo tradicional de Departamento De Pessoal.

Referências

[1]GIL, Antonio Carlos. Gestão de Pessoas. Enfoque nos papeis profissionais. 1. Ed. 12. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012. p.p. 20; 23.

- [2] KRAUSZ, Rosa R. *Trabalhabilidade*. São Paulo: Livraria Nobel, p.141999.
- [3] COLOMBO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario e Colaboradores. *Desafios da gestão universitária contemporânea*. Porto Alegre: Artmed, p. 15, 2011.
GOMES, Paulo Alcântara. *O Desenvolvimento brasileiro e a necessidade de formação de recursos humanos*. p.59.
- [4] CONSELHO, Deise Ellen Abreu do Bom; BESSA, Pires. *Ensino Superior Particular no Brasil. Históricos e Desafios*. Revista Acadêmica SENAC on-line. Minas Gerais: Faculdade: Edição n. 3; Agosto/Setembro, p.7, 2007. Disponível em: <http://www3.mg.senac.br/Revistasenac/edicoes/edicao3.htm>. Acesso em 28/04/2013.
- [5] LITTO, M. Fredric; FORMIGA, Marcos. (orgs.) *Educação a Distância: O Estado da Arte*. 2. Ed. Volume 2. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
ROCHA, Enilton Ferreira. *Aspectos Econômicos da EAD*, p. 305.
- [6] BERTONI, Bartira Cataldi Rocha. *Reengenharia Humana. Preparando o indivíduo para a mudança*. Salvador, BA: Casa da Qualidade, p. 24, 1994.
- [7] CENSO EAD. BR. *Relatório Analítico da Aprendizagem a Distância no Brasil*. 2011. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Associação Brasileira de Educação a Distância. pp. XX –XXII; p.47.
- [8] COLOMBO, Sonia Simões; GARDIM, Paulo A. Gomes e Colaboradores. *Nos Bastidores da Educação Brasileira. A Gestão Vista por dentro*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
COLOMBO, Sonia Simões. *A Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino*, p. 160;
MORAN, José Manuel. *A Gestão da Educação a Distância no Brasil*. p.259.
- [9] VICENTE, Falconi. *O Verdadeiro Poder*. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços Ltda., p. 3;13, 2009.
- [10] JORDÃO, Sonia. *A Arte de Liderar: Vivenciando mudanças num mundo globalizado*. Belo Horizonte: Tecer Liderança, p. 93, 2004.
- [11] SIGNORINI, Roney Cesar. *EAD – Educação a Distância – Regulamentação. Referências de Qualidade para cursos à distância*. 02/06/2001. Disponível em: <http://www.roneysignorini.com.br/pdf/EAD.pdf> Acesso em 29/04/2013.
- [12] DADOS DO INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/c/journal/view_article_content?groupId=10157&articleId=15449&version=1.0. Acesso: 07/07/2013.
- [13] BOHLANDER, George; SNELL Scott. *Administração de Recursos Humanos*. Tradução da 14. Edição Americana. Maria Lucia G. L. Rosa e Solange Aparecida Viscont. São Paulo: Cengage Learnig, p. 7, 2009.