

UNIVERSIDADE SANTO AMARO
Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*
Mestrado Interdisciplinar em Ciências Humanas

Juliana Aparecida Motta

**A CONSTRUÇÃO DAS DISCIPLINAS EAD PARA O CURSO GESTÃO
DE RH: UMA VISÃO INTERDISCIPLINAR**

São Paulo

2019

Juliana Aparecida Motta

**A CONSTRUÇÃO DAS DISCIPLINAS EAD PARA O CURSO DE
GESTÃO RH: UMA VISÃO INTERDISCIPLINAR**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Santo Amaro – UNISA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Humanas.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Francisco Guaranha

São Paulo

2019

M874c Motta, Juliana Aparecida

A construção das disciplinas EaD para o curso Gestão de RH: uma visão interdisciplinar / Juliana Aparecida Motta. – São Paulo, 2020.

87 f.

Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) – Universidade Santo Amaro, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Manoel Francisco Guaranha.

1. Educação a Distância. 2. Recursos Humanos. 3. Desafios das disciplinas de RH. 4. Interdisciplinaridade. I. Guaranha, Manoel Francisco, orient. II. Universidade Santo Amaro. III. Título.

Elaborada por Janice Toledo dos Santos – CRB 8 / 8391

Juliana Aparecida Motta

**A CONSTRUÇÃO DAS DISCIPLINAS EAD PARA A ÁREA DE RH:
UMA VISÃO INTERDISCIPLINAR**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Curso de Mestrado em Ciências Humanas, da Universidade Santo Amaro, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Manoel Francisco Guaranha

São Paulo, 10 de Fevereiro de 2021

Banca Examinadora

Prof. Dr. Manoel Francisco Guaranha

Prof. Dra. Maria Auxiliadora Fontana Baseio

Prof. Dr. João Pinheiros de Barros Neto

Conceito Final: _____

À minha mãe, Ionete de Fátima Motta (*in memoriam*), que com sua alegria sempre me incentivou a realizar todos os meus sonhos e partiu durante essa jornada.

Dedico esse trabalho à minha família, em especial à minha irmã, Yasmin Motta Muller, e meu sobrinho Miguel por serem o meu porto seguro, aos meus tios, que são os meus alicerces e me educaram para o amor, sempre estimulando a busca constante do conhecimento e a minha evolução como pessoa. Por vocês segui adiante nessa estrada, um caminho “árduo” de trilhar, mas gratificante da construção do meu desenvolvimento.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo fortalecimento de minha fé e perseverança, que me permitiu chegar ao final desta jornada.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Manoel Francisco Guaranha, por seu acompanhamento, orientação e dedicação, oportunizando um mundo de novos conhecimentos através do seu olhar impecável e acolhedor.

Ao curso de Mestrado em Ciências Humanas do Programa de Pós-Graduação da Universidade Santo Amaro – UNISA, na pessoa do seu coordenador Adjunto Prof. Dr. Luiz Antônio Dias, pelo apoio recebido.

Ao Colegiado do Curso de Mestrado em Ciências Humanas, por compreender os momentos difíceis. Ao Prof. Dr. Paulo Fernando de Souza Campos e Profa. Dra. Alzira Lobo, pelas contribuições e sugestões no trabalho.

Aos colegas professores participantes desta pesquisa: acreditem que esta não seria a mesma sem a cooperação de vocês. Finalmente, estendo meus agradecimentos a todas e a todos que, de uma maneira ou de outra, contribuíram para a realização deste estudo.

Aprender generosamente significa não aprender com egoísmo, buscando a aquisição do conhecimento não para vaidade pessoal ou para vangloriar-se em um amanhã de triunfos exteriores, esquecendo que muito do aprendido foi ensinado para evitar sofrimento e permitir a passagem pelos trechos difíceis no longo caminho da vida.

Raumso

RESUMO

Este trabalho de pesquisa propõe-se a estudar a transformação dos processos de ensino e aprendizagem frente às novas tecnologias, que constituem um fenômeno típico da contemporaneidade. A análise será feita por meio de uma visão interdisciplinar e a partir de um recorte histórico do surgimento dos cursos de Educação a Distância (EaD) no Brasil. Nesse sentido, o estudo foi motivado pelo seguinte problema de pesquisa: quais os desafios para desenvolver profissionais qualificados com as habilidades e competências requeridas para a área de Recursos Humanos (RH), diante as especificidades da Educação a Distância, e quais seriam as melhores estratégias a empregar, bem como os tipos de materiais desenvolvidos para atender a essas necessidades? Sendo assim, os objetivos que estudo pretende atingir são: pesquisar e refletir sobre as estratégias e processos para o construção de materiais didáticos de caráter interdisciplinar para cursos de RH; confrontar as características destas ferramentas por meio de estudos de casos comparativos, utilizadas para a efetividade deste modelo de ensino. As fontes de pesquisa compreendem planejamentos pedagógicos de disciplinas de EaD para curso de especialização da área de RH. Para o tratamento das fontes, o estudo proposto analisará duas propostas pedagógicas utilizadas na elaboração dos materiais para o curso de Recursos Humanos por duas instituições de ensino superior localizadas na cidade de São Paulo. A análise dos resultados terá como base a perspectiva de um ensino voltado a formação integral do indivíduo por meio da EaD e que leve em conta as novas tecnologias disponíveis para essa modalidade de educação.

Palavras-chave: Educação a Distância. Recursos Humanos. Desafios das disciplinas de RH. Interdisciplinaridade.

ABSTRACT

This research work aims to study the transformation of teaching and learning processes in the face of new technologies, which are a typical phenomenon of contemporary times. The analysis will be done through an interdisciplinary view and from a historical outline of the emergence of Distance Education (DE) courses in Brazil. In this sense, the study was motivated by the following research problem: what are the challenges to develop qualified professionals with the skills and competencies required for the Human Resources (HR) area, given the specificities of Distance Education, and what would be the best strategies to employ, as well as the types of materials developed to meet these needs? Therefore, the objectives that the study intends to achieve are: research and reflect on strategies for the development of interdisciplinary teaching materials for HR courses; reflect on pedagogical practice; confront the characteristics of the tools used for the effectiveness of this teaching model. The research sources include pedagogical plans for distance education disciplines for a specialization course in the HR area. For the treatment of sources, the proposed study will analyze two pedagogical proposals used in the preparation of materials for the Human Resources course by two higher education institutions located in the city of São Paulo. The analysis of the results will be based on the perspective of teaching aimed at integral training of the individual through distance education and that takes into account the new technologies available for this type of education.

Keywords: Distance Education. Human Resources. Challenges of the disciplines of HR. Interdisciplinarity.

Lista de Siglas

Abed	Associação Brasileira de Educação a Distância
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPDEA	Associação Brasileira para a Proteção dos Direitos Editoriais e Autorais
ABT	Associação Brasileira de Tele-Educação
AI	Ato Institucional
Anped	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação
AVA	Ambientes Virtuais de Aprendizagem
CAPES	Coordenadoria de Aperfeiçoamento de Pessoal para o Ensino Superior
CBPF	Centro Brasileiro de Pesquisas Físicas
CEAD	Coordenadoria de Educação a Distância
CES	Câmara de Educação Superior
CFE	Conselho Federal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNEN	Comissão Nacional de Energia Nuclear
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
Comut	Comutação
EaD	Educação a Distância
Fapesp	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
IES	Instituições de Ensino Superior
INT	Instituto Nacional de Tecnologia
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LGPD	Lei Geral de Proteção de Dados
MEB	Movimento de Educação de Base
MEC	Ministério da Educação
OA	Objetos de aprendizagem
PAPED	Programa de Apoio à Pesquisa em Educação a Distância
PROABI	Programa de Apoio Bibliotecário
Saci	Sistema Avançado de Comunicações Interdisciplinares
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SEED	Secretaria de Educação a Distância
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TE	Tecnologia Educativa
TICs	Tecnologias da Informação e da Comunicação

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) NA ERA DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC).....	14
1.1 Educação a Distância – contextualização.....	14
1.2 A EaD e a formação do indivíduo no contexto da cibercultura.....	22
1.3 Especificidades da EaD	24
2 A ÁREA E O PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS (RH): COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NO CONTEXTO DAS TICS.....	28
2.1 A evolução do RH ao longo das eras industriais.....	29
2.2 O cenário organizacional.....	31
2.3 O RH na contemporaneidade	36
2.4 O profissional de RH: competências e habilidades no contexto das TICs.....	38
2.5 Os desafios da área de RH diante das inovações tecnológicas	41
3 ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS DIDÁTICOS EM CURSOS EAD.....	43
3.1 Os aspectos pedagógicos envolvidos na elaboração dos OAs.....	43
3.2 Os aspectos tecnológicos envolvidos na elaboração dos OAs.....	45
3.3 A modalidade EaD e a interdisciplinaridade	47
3.4 O curso de Gestão em RH - Psicologia Organizacional e do Trabalho e a disciplina Gestão de Pessoas - Recursos Humanos Estratégicos na Educação a Distância da universidade X	48
3.5 O curso de Gestão em RH - Psicologia Organizacional e do Trabalho e a disciplina Análise Estratégica em Gestão de Pessoas na Educação a Distância da universidade Y.....	56
3.6 Apresentação dos OAs da disciplina <i>RH Estratégico</i> nas duas Instituições	59
3.6.1 A importância do professor conteudista na definição dos OAs	62
3.7 Comparativo entre objetos instrucionais nas universidades X e Y.....	73
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS.....	82
ANEXOS.....	84

INTRODUÇÃO

Este trabalho foi desenvolvido para o programa de Mestrado em Ciências Humanas da Universidade Santo Amaro (UNISA). Considerando que a Educação a Distância (EaD) se tornou, hoje, uma realidade no cenário educacional depois de profundas mudanças e transformações na sociedade contemporânea, o problema de pesquisa que este estudo irá investigar, parte de inquietações desdobradas da trajetória enquanto docente da mestranda no EaD partindo do desafio de desenvolver profissionais qualificados com as habilidades e competências requeridas para a área de RH, diante as especificidades da Educação a Distância, e quais seriam as melhores estratégias a empregar bem como os tipos de materiais desenvolvidos aderentes a esta necessidade.

Para responder a esse problema, o objetivo geral desta pesquisa foi compreender as estratégias utilizadas no planejamento e elaboração de materiais produzidos produção da disciplina de *RH Estratégico* dos cursos de Pós-graduação em Psicologia Organizacional do Trabalho de duas universidades privadas localizadas no município de São Paulo, com o mesmo tempo de atuação no segmento educacional e porte, selecionadas a partir da experiência do mestrando em sua trajetória enquanto docente, visando identificar quais são as estratégias já utilizadas pelas instituições para desenvolver as competências e habilidades necessárias ao profissional que irá atuar na área de RH.

Para responder a esse objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos: a) compreender o fenômeno da Educação a Distância na atualidade e analisá-lo criticamente considerando as novas tecnologias de informação e da comunicação; b) compreender os desafios da área e do curso de RH para desempenhar suas funções na contemporaneidade; c) analisar o processo de produção de conteúdos, formas de apresentação de conteúdos e objetos de aprendizagem de duas instituições de ensino sob a perspectiva tanto das demandas exigidas pela EaD na contemporaneidade quanto das demandas exigidas do profissional de RH no mercado.

Para registrar os resultados desta pesquisa, esta dissertação foi dividida em três capítulos. No capítulo 1, “Educação a Distância (EaD) na era das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC)”, são apresentadas as especificidades desse tipo de educação e as estreitas conexões que ele tem com as novas tecnologias. Essas considerações são fundamentais para estabelecer a análise dos objetos de aprendizagem que são analisados no terceiro capítulo. No capítulo 2, “A Área e o Profissional de Recursos Humanos (RH): Competências e habilidades no contexto das TICs”, são abordados o processo evolutivo da área nos últimos anos, os desafios desse profissional e o perfil exigido dele. Esse perfil é baseado nas competências e habilidades exigidas para a formação de RH. No capítulo 3, “Estratégias para o desenvolvimento de materiais didáticos em cursos EAD”, avaliamos as estratégias para a elaboração de materiais didáticos e suas práticas nas disciplinas de duas universidades particulares localizadas no município de São Paulo, denominadas nesta pesquisa X e Y para preservar os nomes das instituições. Como base nesta análise, são apresentadas e discutidas as ementas da disciplina nas duas instituições; a maneira como selecionam os discente, os respectivos conteúdos relacionados às competências e habilidades que procuram desenvolver; os recursos tecnológicos que empregam; os modos como são elaborados os processos avaliativos determinados pelos OAs; a conexão entre a teoria e a prática que eventualmente estabelecem; e as práticas interdisciplinares que eventualmente empregam.

O presente estudo se justifica, nos atuais cenários social, educacional, político e econômico, pelo posicionamento mercadológico e realidade da EaD no mundo. O interesse pela temática é decorrente da crescente adesão de estudantes ao ensino superior por meio da modalidade EaD no Brasil, na atuação do docente conteudista, e, conseqüentemente, dos desafios trazidos às instituições e docentes do ponto de vista da gestão e desenvolvimento de materiais didáticos adequados a esse novo modelo que possam contribuir para a efetividade do processo de ensino e aprendizagem. A metodologia aplicada utilizou referências bibliográficas, estudo de materiais como planos de aula, ementas, modelos de objetos de aprendizagem, com enfoque no critério comparativo - qualitativo para a análise dos estudos de caso. Para a realização desta dissertação, foram utilizadas obras clássicas de autores de referência, como Morin (2002), Marras (2000), Kenski (2001), Fazenda (1999) e

Siemens (2004). Por meio desta pesquisa bibliográfica, reconhecemos as realidades construídas historicamente na área de recursos humanos dentro das empresas, baseadas no capitalismo, em que o lucro surge de resultados rápidos e processos menos humanizados. Percebe-se isso a partir da premissa de que a formação acadêmica deverá preparar o educando, desenvolvendo habilidades que permitam a ele atuar em diversas frentes no mercado de trabalho.

Esse novo cenário construído socialmente direciona as Instituições de Ensino Superior Privado (IES) a vivenciarem um processo de transformação permanente em suas práticas educacionais, baseadas nas necessidades emergentes do mercado de trabalho, portanto ofertam em suas grades curriculares cursos e atividades que promovam, além da teoria, a prática por meio de processos que aproximem a teoria da prática. A interdisciplinaridade, assim, apresenta-se como um caminho que se opõe à fragmentação excessiva do conhecimento, instituída e estimulada após a Revolução Industrial. É importante considerar em nossos estudos que a EaD não é uma realidade aceita universalmente, por tratar-se de uma construção social advinda da evolução das eras, à medida que o capitalismo tomou a frente nas relações empresariais e como advento da cibercultura, a internet tornou-se usual em nosso dia a dia, isto nos faz refletir sobre o perfil atual do educando, e as características das novas gerações refletirão as novas necessidades sociais. Dessa forma, analisar a qualidade dos objetos instrucionais e a composição das disciplinas escolhidas no curso *RH Estratégico* da Pós-graduação em Psicologia Organizacional do Trabalho, no modelo EaD, suas particularidades, problemas e potencialidades, partindo de uma visão interdisciplinar, demonstra a necessidade constante de transformação nos modelos e conceitos e gerar transformações na forma de ensinar e na maneira de aprender.

As ferramentas tecnológicas já estão presentes em diversos contextos sociais, cabendo às instituições educacionais utilizarem essas ferramentas de forma estratégica, viabilizando e facilitando o acesso à educação. No primeiro capítulo são apresentados um breve histórico da evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e como a utilização das TICs foi vital para a adoção de novas práticas e metodologias, tornando possível o cenário atual da EaD, que viabilizou o acesso ao conhecimento com menor investimento, com maior capilaridade e acesso em qualquer local e a qualquer momento, de acordo com as possibilidades do

educando. No segundo capítulo abordam-se as implicações do uso das TICs como meio para o desenvolvimento das competências e habilidades tão necessárias nos dias atuais para os profissionais de RH, como criar, nesse novo contexto tecnológico, objetos de aprendizagem que sejam aderentes às experiências dos profissionais de RH e tenham relevância para aqueles que desejam seguir nessa atuação, bem como desenhar estratégias assertivas e integradas tanto ao campo das ideias e conceitos quanto às práticas vivenciadas no mercado de trabalho desse profissional. No terceiro capítulo é traçado um comparativo entre as experiências de um docente a respeito da grade curricular, das OAs, das metodologias utilizada em cada instituição. Nesse momento, o chamaremos de Professor Conteudista, ele atua em duas diferentes instituições de ensino de pós-graduação, e é apresentado um comparativo das estratégias metodológicas das duas universidades, que neste momento chamaremos de universidade X e universidade Y.

Considerando as limitações impostas pelo ensino aprendizagem a distância analisaremos as metodologias que privilegiem as interações e a tecnologia, promovendo uma reflexão a sua práxis. Finalizamos esta pesquisa com a proposta de reflexão apresentada no terceiro capítulo e a conclusão.

1 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) NA ERA DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

Neste capítulo é apresentada e contextualizada a EaD na contemporaneidade, suas especificidades, construções e revisões ao longo das duas últimas décadas e também é estabelecida uma relação dos processos educacionais com a cibercultura e as novas tecnologias aplicadas. O intuito deste capítulo é apresentar esse contexto tecnológico e suas inter-relações com a EaD para procurar compreender como, ante as especificidades da EaD e as habilidades e competências requeridas de um profissional de RH, as estratégias empregadas na elaboração dos OAs acerca dos materiais didáticos desenvolvidos para essa área enfrentam o desafio de promover uma educação de qualidade.

1.1 Educação a Distância – contextualização

A EaD apresenta-se na contemporaneidade como uma tendência na forma de ensinar um processo de transformação com a história, cultura e meio, tendo se expandindo pelo crescimento das redes de computadores e, posteriormente, pela criação da Internet, no fim dos anos de 1990. Esse crescimento fez a EaD ser considerada pelo Ministério da Educação Decreto-Lei nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998, uma alternativa educacional ante a educação presencial, possibilitando uma nova maneira de oferecer a construção do conhecimento e contribuem para a democratização da educação, bem como para a educação continuada, ao mesmo tempo que pode promover, por meio do espaço virtual, a autonomia dos educandos.

Contemporaneamente, no Brasil, a EaD vem se estruturando, do ponto de vista técnico, apoiada nas TICs e, do ponto de vista pedagógico, nas novas possibilidades de ensinar e aprender.

Convém, ainda que a pesquisa não tenha a intenção de fazer um histórico detalhado, retroceder algumas décadas no tempo, quando rádio, sistema postal e televisão, tecnologias disponíveis na época, consolidaram a educação a distância em nosso país.

A primeira experiência oficial de EaD no Brasil foi feita em 1923 por meio das ondas do rádio pela Fundação da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, que em suas transmissões, apresentava um composição muito peculiar aos hábitos da época, composta de programas de literatura, radiotelegrafia e telefonia, línguas etc. O rádio tornou-se, então, meio privilegiado para o emprego da EaD (KENSKI, 2001).

Com a criação do Instituto Rádio Monitor em 1939, pautado pela profissionalização e simbiose entre rádio e ensino, o rádio foi utilizado com sucesso em inúmeras iniciativas relacionadas à aprendizagem. As escolas radiofônicas ou as famosas teleaulas dramatizadas do Movimento de Educação de Base (MEB) (1956) podem ser consideradas agentes das transformações da educação (KENSKI, 2001).

Também é necessário levarmos em consideração os cursos criados pelo Instituto Universal Brasileiro em 1941. Inicialmente eram direcionados aos cursos técnicos, passando logo a seguir a ofertar também cursos Supletivos de Madureza Ginásial e Colegial, eram ministrados por intermédio de postagens ou correspondências. Esse modelo utilizado pelo Instituto Universal Brasileiro faz parte da memória de algumas gerações que buscaram aperfeiçoar seus conhecimentos em um tempo em que os meios de comunicação tinham limitações de tempo e espaço. Esse método foi utilizado inclusive em projetos para a formação de educadores em 1973, sendo visto, à época, como uma importante evolução na arte de ensinar (KENSKI, 2001).

Já a utilização da televisão para EaD, no Brasil, deu-se no início da década de 1970 por meio do Projeto - Sistema Avançado de Comunicações Interdisciplinares (Saci). Seu objetivo era estabelecer um sistema nacional de tele-educação por meio de um satélite (1973). Esse projeto foi associado a outro famoso projeto de abrangência nacional, o *Telecurso de 1º e 2º graus*, lançado em 1978, posteriormente denominado *Telecurso 2000*, com o objetivo de elevar o nível do ensino na Educação Básica e também nos cursos profissionalizantes. Naquela mesma época, inúmeras ações foram tomadas com base no conceito de televisões educativas, as quais disponibilizaram uma programação cultural ampla e mesclada, inserindo, naquele contexto, projetos de EaD com objetivos diversos (KENSKI, 2001).

Em paralelo ao processo de globalização e democratização do conhecimento, por meio desses canais surgiu o *TV Escola*, cujo foco era na formação de educadores atuantes, oferecendo permanente assessoria ao trabalho docente por meio de vídeos educativos e programas televisivos que fomentavam mais conhecimento e uma nova postura ao educador. Podemos afirmar que os recursos radiofônicos, televisivos e impressos foram e são importantes ferramentas de base, que, com os recursos tecnológicos digitais surgidos notadamente a partir dos anos de 1980, delinearam uma nova realidade na EaD, inicialmente contribuindo para o desenvolvimento de educadores por meio de formações diversas nos modelos presencial e a distância, propiciando a melhoria da qualidade docente e, conseqüentemente, da educação em sua essência (KENSKI, 2001).

Como resposta a essa demanda pela EaD e em virtude da oferta dela não mais ser como educação complementar, mas como alternativa ao ensino presencial, foram estabelecidos os marcos regulatórios oficiais para a modalidade. De acordo com Kenski (2001), a fundação do Ministério da Educação da Secretaria de Educação a Distância, em 1995, adiantou-se ao artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996, que legislou pela primeira vez sobre as iniciativas em EaD no Brasil, incentivando o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e da educação continuada. Ainda no artigo 80, encontra-se que “a educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União”, que “regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância” (BRASIL, 1996). O artigo regulamenta também as normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação, cabendo aos sistemas de ensino a cooperação e integração entre o EaD e o presencial. Outro ponto sobre o incentivo do governo ao crescimento da EaD em destaque na lei refere-se ao tratamento diferenciado, que assegura custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens, concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas e reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais.

Art. 80 - O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada.

§ 1.º A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União.

§ 2.º A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância.

§ 3.º As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas.

§ 4.º A educação a distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá:

I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens;

II - concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas;

III - reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais (BRASIL, 1996).

Nesse artigo, identifica-se uma preocupação federal que se expressa na lei por meio das referências ao controle da União; trata-se de uma tentativa de estabelecer padrões que assegurem uma avaliação padronizada da modalidade para garantir a qualidade, uma vez que a EaD difundiu-se com grande velocidade em virtude do baixo custo para a população. O credenciamento da instituição é condicionado a resultados de avaliação. Dessa forma, o Decreto nº 2.494/1998 determina que:

os cursos à distância que conferem certificado ou diploma de conclusão do ensino fundamental para jovens e adultos, do ensino médio, da educação profissional, e de graduação serão oferecidos por instituições públicas ou privadas especificamente credenciadas para esse fim.

Essa preocupação do texto legal com a avaliação dos cursos a distância reflete a percepção que se tinha dela na época. A EaD foi considerada durante muitos anos como de mediana ou baixa qualidade e, talvez, por isso, até os anos de 1990, as ações em EaD não entusiasmaram e não despertaram grande interesse no cenário educacional dos sistemas formais de ensino superior, fossem públicos, fossem privados (KENSKI, 2001). A autorização por parte da União para a articulação ou até mesmo para a substituição de disciplinas até então disponibilizadas apenas no modelo presencial (KENSKI, 2001) por atividades a distância contribuiu para a construção de um novo cenário da EaD no Brasil. A partir daquele momento, a evolução da EaD no país se acentuou, uma vez que os cursos passaram a ser desenvolvidos por meio de

parcerias entre instituições com objetivos em comum, pautados por interesses estratégicos, sempre visando à disponibilização do conhecimento a um número maior de pessoas.

A popularização e o crescimento da oferta do acesso à Internet impulsionaram a EaD ainda mais. As possibilidades oferecidas por essa tecnologia propiciaram o surgimento de importantes iniciativas, em especial a realizada pelo Ministério da Ciência e Tecnologia que agregou profissionais de diversas áreas do conhecimento para a criação do chamado *Livro Verde da Sociedade da Informação*, em que foram discutidos e apresentados tópicos sobre o desenvolvimento e a elaboração de políticas e iniciativas relacionadas à entrada do Brasil no movimento global de mudanças nas dimensões política, econômica e tecnológica. A iniciativa foi voltada a diferentes setores da sociedade.

Kenski (2001) destaca que entre as principais abordagens e pontos de atenção para a admissão e integração do Brasil na Sociedade da Informação, denominada por grupo formado por estudiosos e profissionais relacionados a preconização da internet, apresentados de forma objetiva no *Livro Verde* está a preconização e disseminação da EaD por meio da Internet, como mecanismo complementar, substitutivo ou integrante do ensino presencial. No *Livro Verde*, esta disseminação reafirma-se pelo fato de a EaD possibilitar o aumento da audiência de um curso ou palestra, por meio de meios eletrônicos para o registro e a transmissão de conteúdos. Isso permite, por exemplo, oferecer boas oportunidades de educação para os interessados, mesmo que em áreas remotas e desprovidas de oportunidades locais de educação.

Outro benefício é o compartilhamento de recursos de ensino entre instituições com interesses e quadros complementares, mesmo que situadas em locais distantes, a fim de ofertar oportunidades de estudo em casa ou no trabalho, em qualquer horário, ampliando as possibilidades de oferta de educação continuada de maneira capilarizada e sem a necessidade de criação de uma sala de aula, tratando o processo educativo de maneira mais individualizada, nesta proposta criando cursos de grande escala, trazendo a interatividade destes indivíduos propiciada pela Internet. A oportunidade de troca e cooperação dos recursos contribui para que a aprendizagem aconteça de forma interativa. A organização do trabalho em equipes com

possibilidades de cooperação ainda que geograficamente dispersas e atuando em horários distintos, de maneira assíncrona (TAKAHASHI, 2000).

O programa proposto pela Sociedade da Informação no *Livro Verde* elenca alguns pontos de atenção voltados a iniciativas em EaD, que, segundo Takahashi (2000), são aspectos relevantes no ensino a distância. Entre esses pontos estão o desenvolvimento de metodologias pedagógicas eficientes para o novo meio e de ferramentas adequadas para o estudo individual ou em grupo. Embora haja pontos críticos do ponto de vista educacional, tais como domínio de técnicas, acesso, conexão e utilização de ferramentas, estes pontos podem ser desenvolvidos, a EaD pode ser promovida. É preciso investir no seu aperfeiçoamento e, sobretudo, regulamentá-la e, também, definir e acompanhar indicadores de qualidade.

Para que ela seja acessível a todos, a alfabetização digital é essencial em todos os níveis de ensino, do fundamental ao superior, por meio da renovação curricular para todas as áreas de especialização, de cursos complementares e de extensão desde a educação de jovens e adultos, na forma e concepção regulamentadas pela LDB de 1996 (TAKAHASHI, 2000) garantindo acesso a todos os níveis educacionais. EaD exige inclusão social do mesmo modo que a educação presencial. Essa inclusão tem um custo tão alto ou talvez até maior que aquele exigido pela educação presencial e, por isso, o uso da modalidade a distância como forma de atingir um público maior com custos menores é uma prática lesiva à sociedade, assim como é lesiva à sociedade a excessiva exploração da educação como um mero produto.

De qualquer modo, a EaD está ligada ao fenômeno da globalização, que, por sua vez, decorre do capitalismo. Ambos os fatores constituem pano de fundo para a evolução da EaD, exemplificado na apresentação das eras industriais e como a educação foi se transformando frente as necessidades do mercado de trabalho. Essa rapidez, contudo, só é benéfica se for acompanhada de qualidade. A EaD, na contemporaneidade, é indissociável das TICs, e o mercado de trabalho tem demandado perfis profissionais um tanto diferenciados em relação a períodos anteriores, pois exige o domínio das novas tecnologias. Percebe-se que a formação acadêmica tem como proposta preparar o educando para o mercado de trabalho, desenvolvendo habilidades que lhe permitam atuar em diversas frentes, fomentando

a formação crítica de um indivíduo atuante na sociedade e em uma sociedade que é altamente tecnológica. Assim, as novas demandas por mão de obra cada vez mais capaz de lidar com as novas tecnologias e com as constantes e cambiantes demandas do mercado vêm ao encontro da urgente necessidade de preparar os educandos para esses novos desafios (TAKAHASHI, 2000). Nesse sentido, a EaD pode disponibilizar recursos instrucionais variados e que estimulem a formação de profissionais capazes de ter uma visão interdisciplinar. Esse novo cenário direciona as Instituições de Ensino Superior Privado (IES) a vivenciarem um processo de transformação permanente, na oferta de práticas de ensino criativos e inovadores.

A abertura das tradicionais disciplinas, a fusão e a reformulação de muitas delas, requer uma atitude interdisciplinar. Assim, a interdisciplinaridade apresenta-se como uma estratégia que pode beneficiar a educação, tanto na modalidade presencial quanto a distância, que é o objeto de nosso estudo. Embora a interdisciplinaridade não despreze a importância do especialista, uma atitude interdisciplinar valoriza sobretudo a cooperação e o diálogo entre especialistas, o que cria a oportunidade de ampliar as fronteiras do conhecimento. A era atual, marcada pela rápida circulação de um volume de informações nunca antes visto, promove mudanças cada vez mais profundas na sociedade. É uma época dinâmica em grande medida pela circulação de mais informações e de modo mais rápido. Transformar essas informações em conhecimento requer uma equipe de profissionais de várias áreas e de profissionais dispostos a dialogarem para a construção do conhecimento de forma inovadora. No entanto, nessa nova realidade, também os conteúdos precisam ser pautados pela criatividade, pela inovação, o que requer dos educadores atualização e práticas conectadas com as expectativas da sociedade. Isso tudo reitera e amplia o desafio de utilizar a EaD no processo de transformação da educação.

Assim, podemos considerar em nossos estudos o ponto de vista das gerações de educandos que se tornam reflexo de nossas realidades sociais, considerando as inteligências múltiplas de Gardner (1994), os perfis de parte dos educandos da contemporaneidade já estão ligados ao uso da tecnologia no seu dia a dia, e suas expectativas e experiências são pautadas por essas vivências tecnológicas, há muito que evoluir do ponto de vista do acesso a toda população, porém o avanço tecnológico veio para ficar e muda o perfil do ensino aprendizagem. Por isso, para este novo aluno

a educação acessível por meio da tecnologia pode ser significativa, uma vez que põe a serviço da formação do indivíduo essas ferramentas que, de algum modo, já estão incorporadas ao cotidiano dele e que apresentam respostas mais rápidas para os problemas práticos. Nesse sentido, o ambiente da EaD tem atraído esses educandos e, conseqüentemente, às futuras gerações. Nesse cenário, as tecnologias propiciam e estimulam de forma mais dinâmica o diálogo entre as diferentes áreas do conhecimento, considerando os conceitos de multidisciplinaridade e interdisciplinaridade apresentados, na contemporaneidade.

A interdisciplinaridade, assim como a EaD, não é um fenômeno recente. A interdisciplinaridade perpassa toda a história do conhecimento, mas o que interessa neste trabalho é como ela tem sido tratada na contemporaneidade. Segundo Fazenda (1999), as movimentações acerca da interdisciplinaridade, nos tempos mais recentes, ocorreram na Europa em meados de 1960, e alguns países, como a França e a Itália, se destacaram nessa abordagem. No Brasil, a interdisciplinaridade passou a ser discutida de modo mais sistemático apenas no final de 1960, mas a discussão veio acompanhada de inúmeras distorções, típicas do modismo imposto quando passou a ser aplicada. A interdisciplinaridade é um meio que procura diminuir as barreiras existentes entre disciplinas, interligando-as, que busca transcender as ciências, não se envolvendo apenas na problemática própria de cada uma delas, na estrutura de cada ciência, mas buscando a essência delas (FAZENDA, 2006).

Os discentes nem sempre estabelecem a interdisciplinaridade como atitude e, por isso, é importante articular o processo de ensino e de aprendizagem com um olhar interdisciplinar. Esses novos conceitos e transformações na forma de ensinar e na maneira de aprender apresentam-se como um desafio para alguns educadores. Por isso, uma adequação a esse novo momento da sociedade, caracterizado pela circulação de grande volume de informações mediada pelas tecnologias, requer novas formas de interação entre docentes.

1.2 A EaD e a formação do indivíduo no contexto da cibercultura

A apropriação do conhecimento ocorre de diversas formas, tanto por meio das relações familiares quanto do convívio social, e essas formas passam por transformações ao longo do tempo. A cibercultura é entendida como um conjunto de espaços, atitudes, rituais e costumes que as pessoas desenvolvem quando entram em contato com a tecnologia. Nesse contexto, a EaD oferece um espaço de interação que pode, por meio de sua capilaridade, menor custo e maior disponibilidade, propiciar uma educação acessível, de qualidade e humanizada. Essa modalidade pode dar ao educando maior autonomia na gestão do seu próprio tempo. Ainda que o ensino presencial esteja evoluindo também com o uso de meios tecnológicos, a EaD potencializa a inserção desse aluno no mundo da tecnologia, de forma crítica.

A EaD propõe uma interação diferenciada entre educador-educando. A relação muitas vezes monológica de uma sala de aula presencial pode ser substituída por uma relação mais interativa, pautada pelo diálogo e mediada por práticas de aprender a aprender. Ante as constantes mudanças tecnológicas, contudo, educando e educador precisam estar em constante processo de aprendizado. Professores e alunos passaram a assumir papéis bem diferentes dos que assumiam nos processos tradicionais. Nesse contexto, o educando protagoniza sua trajetória, e o educador, no fomento das relações no campo da ciência, possibilitando a construção do conhecimento (BELLONI, 2001).

As práticas essenciais do educador em EaD estão associadas ao espaço digital em que são desenvolvidas e exigem atenção redobrada aos detalhes. Assim como cabe ao educador do ensino presencial fomentar o interesse e a participação de seus alunos em sala de aula, cabe ao educador EaD fazer o mesmo, porém em um espaço virtual, mediando e facilitando o processo de ensino e aprendizagem por meio de ferramentas tecnológicas, em parceria com uma equipe multidisciplinar, exercendo controle qualitativo e dando credibilidade à disciplina. Para que o desenvolvimento de um conteúdo esteja pautado pela qualidade e possa garantir a apropriação do conhecimento de forma adequada para as disciplinas da modalidade EaD, são imprescindíveis ao educador/conteudista: domínio do conteúdo; capacidade interativa

de exposição dialogada; conhecimentos tecnológicos; objetividade e clareza nas informações; excelente dicção; habilidade de retórica (BELLONI, 2001).

Ao identificarmos as habilidades necessárias à atuação do educador na modalidade EaD, ficam evidentes as particularidades que envolvem o planejamento, desenvolvimento e execução dessa modalidade. Habilidades específicas, como conhecimentos tecnológicos e suas implicações no processo de construção das disciplinas em EaD, impõem-se como mais um desafio. O educador precisa desenvolver um novo papel na docência. Ainda que esse não seja o tema de nosso trabalho, é necessário reconhecer que a superação desse desafio requer investimento nesse profissional, notadamente em uma sociedade como a nossa que não valoriza a figura do professor.

Além das tarefas em sala de aula, é necessário considerar aquelas que dão suporte ao processo de ensino e aprendizagem. Na modalidade a distância, uma importante tarefa é a elaboração do material didático. Nessa modalidade, o educador responsável por essa tarefa parte da ementa da disciplina, elaborada por uma equipe de educadores da EaD da instituição. Esses profissionais irão adaptar o conteúdo desenvolvido ao ambiente virtual e devolvê-lo para validação final do conteudista que irá ministrar as videoaulas, no caso de recursos audiovisuais, como videoaulas, entrevistas, vinhetas e templates.

As relações entre docentes e educandos também constituem outro desafio para o educador. Segundo Belloni (2001), o docente assume tanto o papel de uma “entidade individual” quanto de uma “entidade coletiva”. Para a autora, o educador está ao lado dos educandos como parceiro no processo de construção do conhecimento e não acima. Renner (1995 *apud* BELLONI, 2001) propõe uma importante reconstrução do processo educativo, em que o desenvolvimento de uma nova metodologia educacional, mais adequada aos educandos, estabeleça práticas inovadoras e compatíveis com as mudanças sociais.

As novas formas de aprender e ensinar contribuem no processo transformação da educação. Desse ponto de vista, podemos afirmar que os currículos, os conteúdos e as metodologias estabelecem uma articulação direta com os significados que o próprio estudante atribui ao conteúdo por meio de seus questionamentos aos

conteúdos e conceitos, da resolução de problemas, dos desejos e das necessidades de pesquisa e aplicação dos estudos inerentes à construção do conhecimento. Da mesma forma, o educador é desafiado a encarar um novo e diferente cenário ao trabalhar com as tecnologias digitais em sua prática pedagógica, principalmente se elas não tiverem feito parte de sua história de estudante, e essa situação é comum porque muitas dessas tecnologias são recentes.

A era da informação apresenta-nos a tecnologia como o alicerce do mundo virtual e como ferramenta fundamental nas estratégias metodológicas da EaD, que, por sua vez, tem a missão de contribuir na formação e a preparação do educando de forma interativa, dinâmica, humanizada e integral. Todas essas informações são fundamentais para compreendermos como o advento da EaD e a produção de seus materiais podem contribuir com o processo de ensino e aprendizagem, considerando uma nova relação entre conteúdo e prática, agora mediada por objetos de aprendizagem e recursos instrucionais. Esse processo de produção de conteúdo pauta-se pela compreensão das diferenças entre o ensino presencial e o a distância para garantir ao educando aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos.

1.3 Especificidades da EaD

Para atender às demandas da EaD, as produções que oferecem apoio para as atividades pedagógicas nessa modalidade são mais complexas, do ponto de vista técnico, do que os tradicionais livros e apostilas utilizados na educação presencial. Esses materiais são construídos com recursos desenvolvidos pelas tecnologias da informação e ficam hospedados em plataformas e/ou ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs). Esse material atende às especificidades do planejamento pedagógico peculiar da EaD e, por isso, é desenvolvido considerando fatores como a assincronia das interações entre os atores do processo, os modos de mediação de cada ferramenta tecnológica, as formas de interação entre educadores e educandos, assim como entre os próprios educandos, entre outros aspectos. Todos esses fatores são fundamentais para a construção de um modelo pedagógico específico para a EaD, que se articula por meio de práticas estabelecidas nas interações educador-educando-objeto de conhecimento. Podemos dizer que a palavra-chave desse modelo

é a interação e que, ao estabelecermos essa interação, o modelo concretiza-se (GALAFASSI; GLUZ; GALAFASSI, 2014).

No processo de construção desse modelo pedagógico voltado para a EaD, os materiais didáticos são estruturados de acordo com uma concepção epistemológica que comporta, entre outras teorias educacionais, a Taxonomia de Bloom, que pode ser definida como um instrumento facilitador atuante na identificação de objetivos instrucionais ligados ao desenvolvimento cognitivo no planejamento do processo de ensino e aprendizagem, uma vez que essa teoria estabelece o eixo direcionador do processo, contribuindo com o processo de definição do objeto instrucional, segundo Bloom, vários pesquisadores utilizaram-se dessa terminologia conceitual baseada em classificações estruturadas e orientadas para definir algumas teorias instrucionais (1986).

Nesses ambientes, as variáveis tempo e espaço são diferentes daquelas da educação presencial, em virtude da sua constituição e da autonomia do educando na condução da sua jornada, com direcionamentos claros enquanto prática educativa estabelecida pelo professor conteudista, acompanhado pelos tutores, para que sejam possíveis a construção do conhecimento e o desenvolvimento de competências de forma planejada.

Além disso, para que a EaD possa contribuir de forma consistente com a formação do educando, a produção dos materiais considera outros aspectos além da técnica e dos recursos tecnológicos, embora estes sejam fundamentais ao processo. A produção também considera a seleção de conteúdo e a organização e a combinação destes elementos, cujo objetivo é oferecer uma visão humanizada e uma atitude interdisciplinar exercitada por meio do AVA, uma plataforma de interação entre educandos e educadores que oferece todas as possibilidades de relações para a prática do modelo pedagógico estabelecido na EaD. Para que a EaD seja um ponto de encontro entre os atores do processo, todos os recursos utilizados nesse espaço devem ser convergentes.

A plataforma EaD é uma infraestrutura tecnológica composta pelas funcionalidades e interfaces gráficas, com arquiteturas pedagógicas que direcionam o

processo de aprendizagem e, somadas aos processos didáticos e estratégias de ensino, abrigam os objetos de aprendizagem (OA).

Os OAs surgiram nos anos de 1990, com o objetivo de atender a uma demanda do aprendizado eletrônico (*e-learning*). O termo *objeto de aprendizagem (learning object)* foi apresentado por Wayne Hodgins em 1994. Para demonstrar o conceito de objetos de aprendizagem, Hodgins usou como metáfora a construção por uso de peças Lego® por meio da qual os OAs são comparadas às peças do brinquedo infantil homônimo, em que dispostas em pequenos blocos encaixáveis podem ser unidos a outros blocos, formando outras estruturas, podendo ser reusados em outras combinações (BRAGA, 2015). Esse conceito de blocos modulares e reutilizáveis foi um dos critérios na análise dos objetos de aprendizagem no capítulo 3, levando em consideração que os objetos de aprendizagem possuem características pedagógicas e técnicas possibilitam ao educador movimentá-los de maneira a facilitar a aprendizagem.

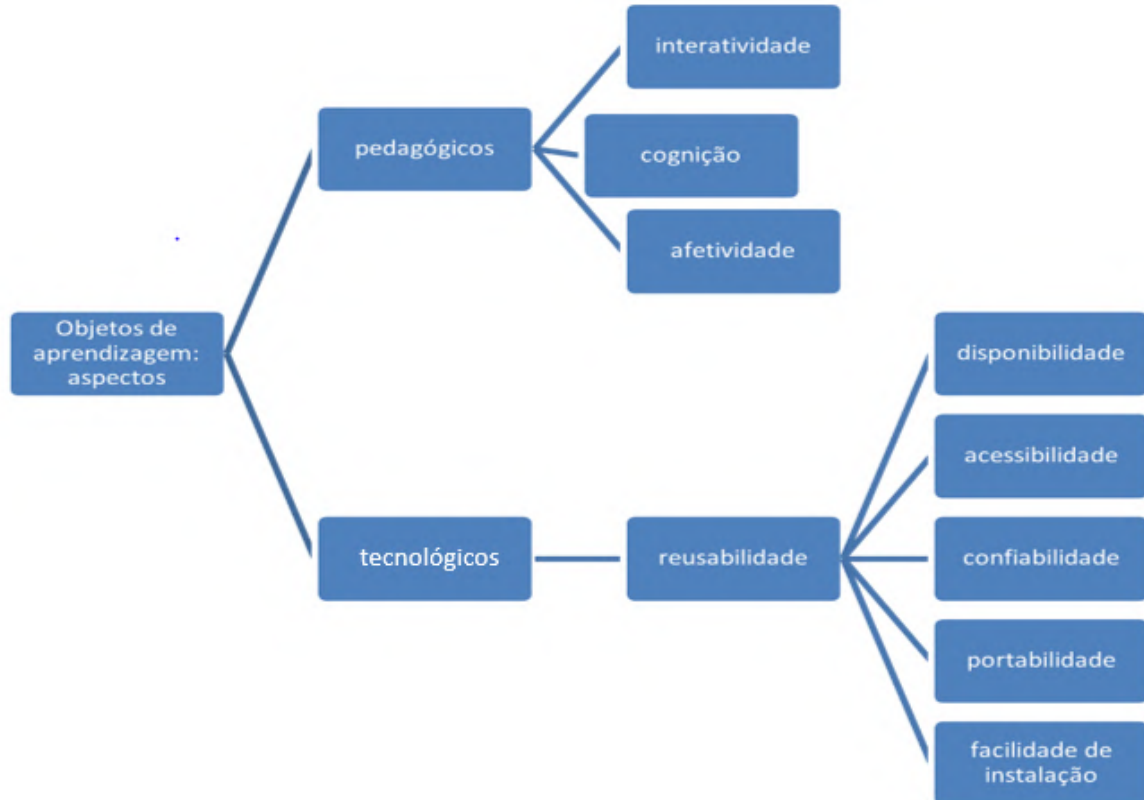
Segundo Galafassi, Gluz e Galafassi (2014), são considerados aspectos pedagógicos necessários aos OAs a interatividade, a cognição e a afetividade. A interatividade tem a função de indicar se há suporte às concepções mentais, requerendo que o aluno interaja com o conteúdo do OA de alguma forma: vendo, escutando ou respondendo a algo. Para que a interação ocorra, a autonomia garante que os OAs apoiem a iniciativa e a tomada de decisão estimulando os educandos a trabalharem coletivamente o conceito apresentado. A cognição refere-se às capacidades cognitivas, ou faculdade de aprender alocadas na memória do aluno durante o processo de ensino-aprendizagem. Por fim, a afetividade refere-se aos sentimentos e motivações do aluno com relação aos conteúdos, à forma e as correlações que ele faz durante a interação com o OA propiciando a aprendizagem.

As características da tecnologia segundo os autores citados acima são a disponibilidade, a acessibilidade, a confiabilidade, a portabilidade e a facilidade de instalação. A disponibilidade diz respeito à condição de que o objeto possa ser utilizado a qualquer momento. A acessibilidade possibilita que o objeto seja acessado por diferentes tipos de usuários, como deficientes visuais, por exemplo, de diferentes lugares com ou sem acesso à Internet, e por diferentes tipos de dispositivos, como

computadores, celulares, tablets, entre outros. A confiabilidade indica que o OA não apresenta defeitos técnicos ou problemas no conteúdo pedagógico. No que tange à portabilidade, o OA é portátil se pode ser transferido (ou instalado) para diferentes ambientes, como diferentes tipos de AVAs ou sistemas operacionais. A facilidade de instalação possibilita que o OA possa ser facilmente instalado pelos usuários, caso seja necessário utilizá-lo fora da plataforma.

Todas essas características técnicas atribuídas aos OAs convergem para o conceito de *reusabilidade*, a possibilidade de reutilizá-los em diferentes contextos ou aplicações. Essa é a principal característica técnica do OA. É importante destacar que nem todo OA apresenta todas as características listadas. No entanto, quanto mais características ele tiver, maior a sua capacidade de reutilização. Portanto, os OAs apresentam grande importância no conceito pedagógico para a EaD, sendo possível compartilhar suas estruturas, formando diferentes propostas de ensino, sem perder suas propriedades originais.

Figura 1 – Fluxograma OAs



Fonte: a autora (2020).

A Figura 1 ilustra os principais aspectos dos OAs destacados nesta seção e será utilizada na análise dos objetos de aprendizagem que será feita no capítulo 3.

Como iremos analisar material específico para a área de RH, no capítulo seguinte são discutidas as especificidades dessa área.

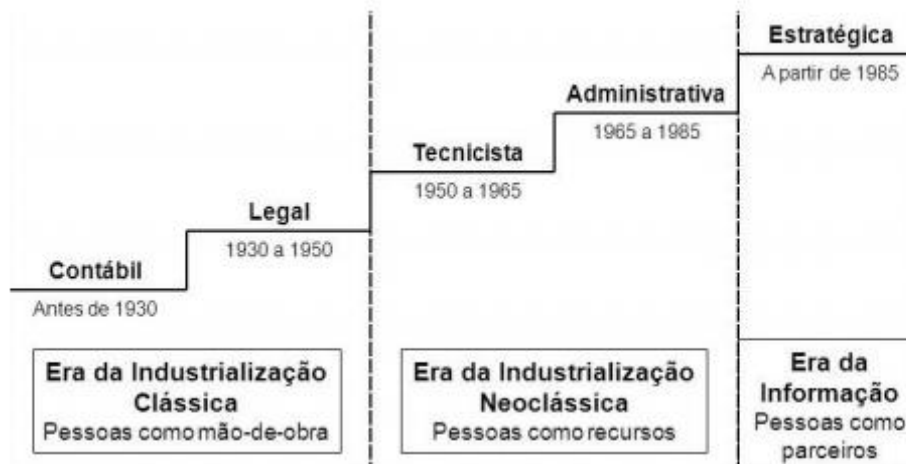
2 A ÁREA E O PROFISSIONAL DE RECURSOS HUMANOS (RH): COMPETÊNCIAS E HABILIDADES NO CONTEXTO DAS TICS

Neste capítulo, são apresentados os desafios da área e do profissional de RH, assim como o processo evolutivo da área, para estabelecer relações entre as atividades do profissional e as circunstâncias da era da informação, suas tecnologias e os desafios da contemporaneidade, que exigem desse profissional habilidades e competências específicas, as quais estão presentes nos objetivos da disciplina Recursos Humanos do curso de Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Iniciaremos mostrando a importância da gestão organizacional para a área de RH, que tem como vital importância o gerenciamento de processos, gestão das pessoas, suas práticas e seu desenvolvimento para a instituição. A gestão de processos tem diversas serventias para a organização de uma empresa e seu consequente crescimento, como: facilitar o monitoramento e avaliação destacando o processo evolutivo dessa atividade em um cenário corporativo em que ocorreram inúmeras transformações ao longo das últimas décadas, em face da evolução dos contextos sociais e econômicos, dos vários desdobramentos do capitalismo e do processo de globalização (CHIAVENATO, 2009).

Esse processo evolutivo exigiu um reposicionamento da área de RH, vista inicialmente como uma área burocrática e voltada a controles rígidos. No passado, as empresas eram gerenciadas por meio de controles feitos pelos registros de trabalhadores, de horas trabalhadas, de faltas, de atrasos, de pagamentos. As atividades da área de RH estavam relacionadas apenas aos controles operacionais e burocráticos, a cargo do Departamento de Pessoal. Marras (2011 *apud* CHIAVENATO, 2016) demonstra, na Figura 2, o processo evolutivo da área de RH no cenário organizacional, processo que pode ser dividido em cinco fases: contábil, legal, tecnicista, administrativa e estratégica.

Figura 2 – As cinco fases da gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2009).

Assim como outras áreas, a de RH teve de rever seus processos, que evoluíram conforme os cenários políticos, financeiros e culturais mudaram (CHIAVENATO, 2009).

2.1 A evolução do RH ao longo das eras industriais

Segundo Chiavenato (2010), as eras da industrialização podem ser divididas em três: industrialização clássica, neoclássica e a era da informação.

A era da industrialização clássica iniciou-se durante a Revolução Industrial, no século XVIII, marcou gerações e estimulou o desenvolvimento de teorias que entendiam os processos de produção de forma centralizada, ou seja, as posições estratégicas deveriam permanecer apenas nas mãos de lideranças rigidamente controladoras. Como exemplo dessa teoria podemos citar o Taylorismo, cujo principal objetivo era controlar o tempo das ações humanas nas fábricas para aumentar a produtividade e reduzir o ócio ou os comportamentos que estivessem fora do padrão estabelecido. Já o Fordismo partiu das ideias de Taylor para introduzir o processo de linha de produção, sem considerar fatores humanos ou competências, apenas focando na produção em massa. Essa mecanização e operacionalização das atividades desempenhadas, associada à busca do lucro a qualquer custo, desconsidera o elemento humano que produz os bens de consumo ou os serviços.

Esse período prolongou-se até a primeira metade do século XX, refletindo-se em organizações burocráticas, inflexíveis, de formato piramidal e centralizadoras.

A tradição e o passado eram referências para os modelos de gestão estabelecidos durante esse período. As mudanças, de modo geral, não eram bem-vindas e aconteciam com resistência. As relações hierarquizadas e com baixíssimas interações entre liderança e liderado eram marcadas por regras inflexíveis. O fator humano nessa época era considerado apenas como recurso operacional de produção, ou seja, as pessoas não eram diferentes das máquinas, sendo a produtividade a exigência principal feita pelos administradores aos seus subordinados (CHIAVENATO, 2014). As relações profissionais nesse período eram mediadas por departamentos que tinham como objetivo identificar possíveis diferenças de interesse entre a atitude do colaborador e os objetivos da empresa, de forma fria e impessoal.

A era da industrialização neoclássica predominou ao longo da segunda metade do século XX, com considerável aumento das possibilidades de mudança e com a flexibilização de muitos processos até então engessados. Esse período iniciou-se na década de 1950, após o fim da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), e prolongou-se até a década de 1990. Nesse período, surgiram novas tecnologias, e muitas organizações articularam-se para aumentar as escalas de produção e, em consequência, inovaram de forma significativa seus produtos e serviços. Nesse período, foi valorizado nas organizações o conceito das relações humanas. As pessoas passaram a ser identificadas como pessoas e não apenas como parte operante de um processo produtivo. A departamentalização passou a ser uma realidade nas estruturas organizacionais, com um posicionamento misto, sendo visto não apenas como um “recurso”, o indivíduo passou a ter um *status* mais humanizado nas organizações.

A era da informação sucedeu a era da industrialização neoclássica e foi marcada pelo avanço significativo da tecnologia. O ano de 1990 foi um marco para a gestão do conhecimento. Nesse período, identificou-se que o profissional da área de RH deveria apresentar habilidades e competências específicas, considerando dinamismo, habilidades tecnológicas para atuação com programas automatizados, conhecimento em gestão de pessoas, flexibilidade, entre outras competências que

potencializassem sua atuação em frentes mais estratégicas e menos burocráticas por meio da tecnologia, representada por *softwares*, que passaram a facilitar o desenvolvimento das atividades de RH.

Atualmente, estamos, segundo Chiavenato (2010), na era moderna, vivendo um período marcado por mudanças mais intensas, pela imprevisibilidade, pela competitividade, o que levou a mudanças radicais nas premissas organizacionais. Essa transformação foi necessária às organizações, que se reposicionaram na forma de fazer gestão quando novos modelos de gerenciamento foram surgindo, marcados por bases fluídas, maior flexibilidade e cooperação na busca de soluções, portanto as premissas da alta direção deixam de ser focadas apenas nos recursos e no lucro, para olharem para soluções centradas na necessidade de valorização do humano que se torna protagonista na era da informação.

Essas novas composições sociais modificam a forma como as organizações são estruturadas. As questões relativas à era moderna podem ser contempladas tanto nos conteúdos dos materiais desenvolvidos para as disciplinas de RH quanto nas técnicas utilizadas para construí-los. É nesse contexto que as novas tecnologias e os aspectos pedagógico e técnico dos OAs, ganham significado, e é da perspectiva do espírito da contemporaneidade que eles serão analisados no capítulo 3.

2.2 O cenário organizacional

Organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, em busca de objetivos específicos. Portanto as unidades não estão prontas e acabadas, mas sim, são organismos sujeitos a mudanças (CHIAVENATO, 2009). Podem ser organizadas como: industriais, comerciais, de serviços, militares e públicas (CHIAVENATO, 2009).

Nas últimas décadas, as organizações têm passado por um intenso processo de transformação, consoante as mudanças políticas e econômicas que têm acontecido. A crescente competitividade entre as empresas é decorrente da disputa de mercados e da globalização das economias mundiais. Com a necessidade de atuar globalmente, as organizações têm de lidar com diversos parceiros, o que gera

impactos nas decisões internas e externas tomadas, que envolvem os acionistas, proprietários ou investidores, clientes, usuários, consumidores ou contribuintes, gerentes e empregados, fornecedores, governo, comunidade e sociedade (CHIAVENATO, 2009). Desse modo, a área de RH estabelece inter-relações baseadas nas características das organizações e das pessoas que delas participam com o objetivo de contribuir com suas habilidades na busca de resultados e sobretudo de lucratividade.

As organizações interagem com seu entorno, por meio de mecanismos de estratégia organizacional. A estratégia mais favorável para o contexto atual é adequar a organização a um mundo extremamente dinâmico e competitivo (CHIAVENATO, 2010), o que exige uma atualização constante do departamento de RH, considerando sempre o desenvolvimento das pessoas, que abrange competências e habilidades tecnológicas, ou seja, é fundamental sempre estar atualizado e conhecer os *softwares* que facilitam a atuação das atividades da área, dinamismo, habilidade comunicacional, saber gerenciar conflitos, controle emocional, engajamento, flexibilidade, competências estratégicas para essa realidade de permanente atualização. No capítulo três, essas habilidades serão evidenciadas por meio da escolha dos OAs, formas de avaliação que compõem a unidade curricular analisada.

Essa mudança e reposicionamento do cenário corporativo influenciou a composição dos cursos de pós-graduação, já que as organizações alteraram a forma de gerir seus recursos humanos, constituindo modelos de gestão mais alinhados às condições atuais, uma vez que as diversas tendências em gestão de pessoas estão associadas ao fenômeno da globalização e suas consequências, o que constitui um importante desafio para as organizações contemporâneas.

Antes de falar sobre essas alterações nas formas de gestão, é necessário conceituar RH estratégico. Em uma empresa, existem vários tipos de capitais, tais como o patrimonial e o financeiro, e esses capitais são geridos por profissionais especializados em estimular o seu constante desenvolvimento e em fazer a sua preservação. Com as pessoas não é diferente. A denominação do indivíduo de “capital humano” tem sua origem ligada ao surgimento da disciplina *Economia da Educação*, nos Estados Unidos, em meados dos anos de 1950. De acordo com Silva (2004),

Theodore W. Schultz, professor do departamento de economia da Universidade de Chicago à época, é considerado o principal formulador dessa disciplina e da ideia de “capital humano”.

Demonstrar que a produtividade aumenta com o fator humano empregado na produção segundo essa visão tecnicista passou a disseminar a ideia de que a educação é o pressuposto do desenvolvimento econômico, bem como do desenvolvimento do indivíduo, que, ao educar-se, “valoriza” a si próprio, na mesma lógica em que se valoriza o capital. O conceito de capital humano deslocou para o âmbito individual, tendo em vista as necessidades humanas, socialização, necessidade de reconhecimento e da inserção social, do emprego e do desempenho profissional, fazendo da educação um “valor econômico”. Essa ideia e assim, equipara capital e trabalho como se fossem ambos igualmente meros “fatores de produção” (SCHULTZ, 1963). Em 1968, Schultz recebeu o prêmio Nobel de Economia pelo desenvolvimento da teoria do capital humano.

O termo capital humano é apresentado nesta pesquisa por expressar no cenário corporativo a valorização das *expertises* do profissional, como gerador de riquezas para a organização, e assim, gerar significado para o indivíduo, está diretamente associado às estratégias de gestão e desenvolvimento empregadas na disciplina *RH Estratégico*. A atuação do RH estratégico deve preconizar o desenvolvimento e oferecer a apropriação de conhecimento técnico relacionado às necessidades do negócio, por meio de cursos livres viabilizados por profissionais com foco em educação corporativa ou por meio de instituições de ensino externos, e até mesmo de ensino superior, agregando de forma considerável o resultado dos profissionais e da organização.

A área de RH, quando se torna estratégica, apresenta mudanças em relação ao RH tradicional. Enquanto tradicionalmente o destaque era dado às atividades operacionais, às tarefas, os processos eram inflexíveis e padronizados. Já no RH estratégico, o destaque é dado à integração entre pessoas e processos, aos resultados e à flexibilidade dos processos.

Para atender a essa importante missão, a área de RH passou a adotar uma série de atividades integradas, seis processos básicos de Gestão de Pessoas, que

consistem em agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar. Os processos relacionados à gestão de pessoas ocorrem de maneira sistematizada por etapas complementares, em que os resultados analisados formam bases para que as etapas seguintes possam acontecer. As bases formadas, associadas a fatores internos e externos à corporação, compreendem os diferenciais da corporação.

Para assegurar uma análise adequada dos resultados organizacionais, iremos associar fatores internos e externos à corporação, compreender os diferenciais da corporação, com a finalidade de estabelecer um alinhamento estratégico. Quanto aos fatores internos, podemos citar a missão, visão, valores, cultura, estilos de lideranças, entre outros, que irão influenciar diretamente essa atividade de alinhamento. Para os fatores externos, as variáveis são aquelas relacionadas a legislações, regulamentações, economia, relações sociais, sindicais, de mercado, de concorrência, do cenário político, entre outros. O mapeamento de fatores internos e externos apontados anteriormente servem para estabelecer diagnósticos assertivos e aderentes às necessidades e estratégias da organização.

Segundo Chiavenato (2008), os processos que constituem os novos desafios para a área de RH são:

a) Agregar e provisionar pessoas: uma empresa deve atuar mediante planejamento. Desse ponto de vista, todas as áreas de uma empresa devem provisionar sua necessidade de contratação de pessoas, compreendendo sobretudo as demandas da organização. Esse processo de planejar, provisionar e contratar profissionais para a organização é agregador, pois traz pessoas para compor o negócio.

b) Aplicar pessoas: ao contratar as pessoas, cabe à área de RH direcioná-las ou encaminhá-las às suas funções, especificada na descrição do seu cargo, que é a base para a avaliação de desempenho e para a determinação da remuneração.

c) Recompensar pessoas: a remuneração de um profissional precisa ser baseada em tabela salarial elaborada por instituições representantes de classe. Os parâmetros de valores são estabelecidos pelo mercado. Por exemplo: profissionais da área de tecnologia da informação (TI) estão em alta no mercado atual em virtude da cibercultura. A valorização de algumas profissões ocorre em virtude dos cenários

socioculturais e econômicos. As empresas, por sua vez, buscam aumentar a produtividade dos seus colaboradores oferecendo benefícios e programas de metas.

d) Desenvolver pessoas: por meio da educação, as empresas instrumentalizam programas de desenvolvimento profissional relacionados às necessidades do negócio. Por exemplo: alguns líderes são desenvolvidos anualmente com cursos voltados a suprir as necessidades identificadas na avaliação de desempenho semestral desse profissional. Se falta a esse líder habilidade para falar em público, ele pode ser direcionado a um treinamento de oratória. Se for necessário desenvolver a habilidade de mediar conflitos, a esse líder pode ser proposto treinamento em gestão de conflitos. Esse processo educativo tem como objetivo oferecer conteúdos relacionados a práticas atualizadas de gestão, preconizadas por autores do segmento a ser abordado.

e) Manter pessoas: cabe às empresas prover um ambiente seguro, agradável e estruturado de forma a oferecer qualidade de vida aos seus colaboradores, incentivando relações saudáveis e a criatividade produtiva.

f) Monitorar pessoas: para que o planejamento estratégico da área de RH seja preciso, é fundamental na gestão das pessoas fazer o acompanhamento de informações da trajetória do profissional. Sistemas que disponibilizam relatórios de controles diversos são utilizados para embasar decisões justas, éticas e que proporcionem o crescimento do profissional.

Os processos acima citados constituem os novos desafios da área de RH nesse novo contexto. A prática do planejamento estratégico é uma ação fundamental na elaboração de uma política que vise garantir processos, critérios, procedimentos e práticas que tenham um padrão de qualidade para oferecer possibilidades de desenvolvimento.

Para que esses processos ocorram de maneira correta e estruturada, Marras (2011) dá a cada um deles uma denominação: Recrutamento e Seleção (R&S); Treinamento e Desenvolvimento (T&D); Remuneração ou Cargos e Salários (C&S); Higiene e Segurança do Trabalho (HST); Departamento Pessoal (DP); Relações Trabalhistas (RT); Serviços Gerais (SG).

Esses subsistemas precisam contribuir de forma específica na estratégia organizacional, levando em consideração a realidade competitiva que existe entre as empresas em busca do resultado e sobretudo da sobrevivência, por meio de práticas de gestão que possibilitem o constante desenvolvimento dos colaboradores. Esse cenário é contemplado no processo formativo do profissional da área de RH. O curso de pós-graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho é sistematizado em disciplinas estruturadas que consideram essa realidade nos materiais didáticos e objetos instrucionais, os quais, por sua vez, são alinhados com a realidade contemporânea das corporações, ou por meio da filmagem de uma entrevista com convidados, profissionais atuantes no mercado para contextualizar teoria e prática.

A análise dos materiais do curso de pós-graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho tem como proposta identificar a melhor prática de disseminação do conhecimento como o diferencial competitivo, na contemporaneidade, gerando valor agregado ao capital intelectual da organização, auxiliando inclusive nas tomadas de decisão e planejamento estratégico. Esse novo cenário se constrói por meio de um processo humanizado, estratégico e evolutivo, fundamental para chegarmos à realidade atual. O RH passou por grandes transformações. Primeiro, a gestão organizacional mudou o seu enfoque. O olhar para o indivíduo e suas possibilidades de gerar riquezas e resultados passou a ter uma importância diferenciada na educação corporativa enquanto instrumento de desenvolvimento. Em uma realidade altamente competitiva, passa a exercer um papel fundamental na coordenação de estratégias com foco nos objetivos do negócio.

2.3 O RH na contemporaneidade

A área de RH, na contemporaneidade, passou a exercer um papel estratégico e fundamental para toda a organização, pois por meio dela integram as pessoas aos processos da empresa, formando a estrutura organizacional. Nesse sentido, a comunicação é fundamental para que o departamento de RH seja eficaz nas suas atividades. Dessa forma, Mascarenhas (2011) salienta que:

A análise do desenvolvimento recente dos referenciais teóricos sobre a vantagem competitiva sugere uma associação mais íntima entre o desempenho da empresa, seus recursos, competências e seus processos internos, incluindo-se aí as pessoas e os processos de gestão de pessoas (MASCARENHAS, 2011, p. 127).

Segundo Marras (2011, p. 35), “denomina-se estrutura organizacional o conjunto de funções, cargos, relações e responsabilidades que constituem o desenho orgânico da empresa”. Diante desse cenário competitivo, a área de RH mostra-se cada vez mais importante e estratégica para o sucesso das empresas.

Ainda de acordo com Marras, a estrutura de uma organização, seus métodos e processos, devem estar totalmente vinculados à sua missão, visão e valores, estabelecidos pela alta direção enquanto estratégia de atuação. A missão é o propósito de uma organização, a finalidade de sua criação. A visão representa aonde a empresa quer chegar, o que ela quer se tornar. Já os valores são norteadores de conduta. É a definição dos valores que direciona a postura dos colaboradores.

Sendo assim, a visão, a missão e os valores são conceitos fundamentais para o desenvolvimento empresarial. A partir de sua definição, é possível direcionar e inspirar os colaboradores, estabelecendo a cultura da empresa. Com relação à importância da estratégia na área de RH, Hamel e Prahalad (2005) afirmam que “a busca de uma única intenção estratégica ao longo de um período extenso garante que os esforços dos indivíduos, departamentos funcionais e da empresa inteira convergirão para o mesmo objetivo” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p. 181). Na contemporaneidade, é preciso uma adaptação ao novo momento organizacional. As estratégias devem ser descritas com vista ao longo prazo, porém devem ser flexíveis, sendo passíveis a mudanças ao longo do tempo para atender às demandas imprevistas que surgem no mundo corporativo nesse contexto tão volátil.

Nesse contexto da contemporaneidade, Mascarenhas (2011) indica que “em termos do modelo de gestão estratégica de pessoas, pode-se dizer que esses processos contribuem à geração de recursos humanos estratégicos e à construção de uma organização capaz de aproveitar plenamente o potencial desses recursos” (MASCARENHAS, 2011, p. 282). Nos materiais analisados nesta pesquisa é possível identificar a importância do modelo estratégico de gestão de pessoas, por meio dos exemplos de gestão teóricos ou práticos que serão demonstrados nas videoaulas.

De acordo com Chiavenato (2010), “na era da informação, lidar com pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser a vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas” (CHIAVENATO, 2010, p. 42). A estratégia das organizações contemporâneas está vinculada à flexibilidade de mudar somada à habilidade de desenvolver as pessoas por meio da geração de conhecimento. Esse processo está relacionado às necessidades do negócio.

2.4 O profissional de RH: competências e habilidades no contexto das TICs

O perfil do profissional de RH vem se construindo ao longo dos anos sob influência das eras da industrialização conforme mencionado anteriormente, que determinaram diferentes contextos sociais como profissionais com domínio das tecnologias, idiomas, desencadeando a era da informação e a inserção da tecnologia da informação em todos os segmentos, mas especificamente no empresarial, contribuindo para a automatização de todos os subsistemas de RH, até então obsoletos na sua forma de execução: por controles manuais.

Para atender à tamanha exigência mercadológica, é fundamental que o profissional de RH, além de apresentar competências técnicas e de relações interpessoais, esteja conectado a essa tendência tecnológica e às práticas de mercado, instrumentalizando essas práticas de acordo com a cultura da organização. Para tal, em seu perfil, deve-se destacar a habilidade em comunicar-se, a visão sistêmica e empreendedorismo, para condução dos processos que envolvem o desenvolvimento daquelas habilidades que compõem o capital humano. A discussão dessas habilidades é necessária para subsidiar a análise dos materiais do curso de pós-graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Por serem peças-chave nas corporações, os profissionais de RH devem passar por constantemente por avaliações, com objetivo é aferir as expertises relacionadas a sua atividade, entre elas conduzir os programas de avaliação de desempenho de toda a empresa, orientando líderes a conduzir esse processo de forma alinhada a estratégia, sendo capazes de mensurar por meio das avaliações de desempenho o

desenvolvimento e gerenciamento das competências dos profissionais. Segundo Becker, Huselid e Ulrich (2001), o gerenciamento das competências abrange o aprimoramento do desempenho dos profissionais de RH, a avaliação do desempenho de RH, a recompensa pelos bons resultados e o planejamento de programas de desenvolvimento em RH.

Vivemos um novo momento corporativo. O mundo mudou de forma radical. Com o advento da Internet, estamos conectados e globalizados. Atualmente, há uma tendência de valorização do profissional de RH em virtude do novo papel estratégico assumido pela área de RH. A procura pelos cursos de graduação em Gestão de Recursos Humanos incentiva o desenvolvimento de materiais acadêmicos que estimulem as habilidades e atitudes consideradas essenciais para o sucesso do profissional atuante em uma corporação, levando em consideração o complexo perfil que será exigido dele no mercado atual. Neste mundo permeado por tecnologia em que vivemos a informação está acessível a cada indivíduo por meio de seus equipamentos eletroeletrônicos: celulares, tablets, entre outros, que garantem a permanente conexão. Estamos ligados a redes sociais, possibilidades de pesquisas e de acesso à informação em tempo real. Esse novo cenário mundial influencia diretamente o mercado de trabalho, exigindo não apenas dos profissionais, mas também das empresas, processos mais estruturados e criativos.

O profissional de RH, pelas especificidades de seu perfil, na contemporaneidade, tem como papel inspirar para que as pessoas procurem atingir os objetivos organizacionais. Entre as características relacionadas podemos citar como fundamentais: capacidade de fazer gestão de pessoas e “gostar” de pessoas; atuar pelo exemplo; ter alta sociabilidade; ter transparência e objetividade; ser estratégico; ser humilde e aberto a mudanças. O papel do profissional de RH passou por inúmeras transformações, hoje ele deve ter a capacidade de articular e influenciar pessoas por meio da comunicação de maneira humanizada, em direção das estratégias da organização.

Entre as atividades realizadas por um profissional da área de RH, a função de recrutar e selecionar pessoas é uma das mais importantes e complexas. O recrutador tem como função buscar talentos e profissionais com habilidades diferenciadas no

competitivo mercado de trabalho. A capacidade da empresa ter uma imagem atratividade para os candidatos, ter como base a composição de cargo, salário, desafios, significado, benefícios e possibilidade de desenvolvimento do capital humano com a proposta de tornar o processo de seleção mais estratégico. Assim como o candidato busca se apresentar da melhor forma possível quanto às suas habilidades e experiências para ser atrativo, a empresa apresentar-se de maneira mais atrativa para os talentos que serão selecionados propondo um bom plano de cargos e salários, trazendo propostas de trabalhos significativas e desafiadoras, que possam valorizar e potencializar o desenvolvimento dos colaboradores. Para que esse processo de prospecção – apresentação da vaga x perfil do candidato, seja recíproco, o profissional de RH se dispõe a empenhar-se na construção de um processo seletivo agradável, respeitoso e criativo.

Das atividades da gestão de RH além dos processos de recrutamento e seleção, cabe também, prover e monitorar indicadores propostos em planejamento estratégico, coordenar o time e todas as atividades pertinentes a recrutamento e seleção, administrar vagas fixas ou temporárias, programas de integração, programas de estagiários e *trainees* e implantação de benefícios. Como essa liderança exige interações diárias com todos os níveis organizacionais e demais lideranças, a habilidade do gestor em relacionamento interpessoal tende a ser diferenciada, bem como a visão sistêmica que sustentará negociações internas importantes para a empresa como um todo.

Uma grande tendência em RH, principalmente do subsistema Recrutamento e Seleção, é a utilização do conceito de consultoria interna, ou seja, a área passa a atender aos demandantes, lideranças da empresa, como clientes internos, atuando como uma espécie de consultor em seu relacionamento com as demais áreas da empresa. Assim, a profissão envolve uma atuação vinculada à estratégia do negócio, por meio dos subsistemas de recursos humanos. A responsabilidade de gerenciar pessoas de uma organização tem se tornado uma tarefa bastante complexa atualmente, pelo fato de que os colaboradores estão se tornando parceiros da empresa e responsáveis pelo negócio de forma mais ampla.

Dessa forma, essa responsabilidade de gestão está interligada a todos os outros gestores, e o gestor de RH assume o papel de linha (responsabilidades pertinentes ao cargo de RH) e de *staff* (responsabilidade de preparar os gerentes de linha para gerenciar suas próprias equipes). O gestor de RH trabalha com recursos intermediários e não fins. É uma função que apoia, ser e que envolve as pessoas e, não diretamente, os produtos ou serviços das corporações. Como as pessoas são seres complexos e diferentes, seus padrões de desempenho e de qualidade dos recursos humanos devem ser igualmente complexos e diversificados, variando de acordo com nível hierárquico, área de atividade, tecnologia aplicada e tipo de tarefa e atribuição.

A área de RH não está ligada às fontes de receita das empresas, portanto habitualmente é encarada como despesa. Esse fator pode constituir mais um desafio para os gestores de RH desenvolverem suas atividades.

2.5 Os desafios da área de RH diante das inovações tecnológicas

O novo cenário trazido pelo surgimento de novas tecnologias da informação e comunicação, influenciou diretamente o mercado de trabalho, exigindo não apenas dos profissionais, mas também das empresas processos mais estruturados, humanizados e criativos. Para isso, é necessário o domínio de conhecimentos que, até então, pareciam estar distantes da realidade de inúmeros profissionais. Assim, dominar a tecnologia passou a ser uma questão importante, em meio à constante concorrência. Além disso, as economias globais se organizaram para atender as demandas globais por meio de organizações internacionalizadas, que desenvolvem uma produção globalizada e possuem cadeias de valor com complexas divisões e fases de trabalho, gerando amplas redes de trabalho (EUROFOUND, 2009-2012).

Essa mobilidade e interação global exige a implementação de estratégias de gestão de pessoas globais. Isso é fundamental para lidar com a complexidade do ambiente internacional. Logo, os profissionais de RH inseridos nessas organizações precisam estar conectados com tendências mundiais de gestão e com as particularidades culturais ao adaptarem programas externos para a realidade do país.

Deve-se levar em consideração que as organizações em cada país devem traduzir as necessidades diante de suas especificidades, de suas atividades, de seu povo, da cultura e sua própria realidade.

Cenários complexos como este influenciam na elaboração das propostas educacionais das instituições de ensino em apresentar materiais didáticos coerentes com a realidade do mercado de trabalho, interligando teoria e práticas consistentes e que considerem a tecnologia. Trataremos da complexidade desses materiais e de seus desdobramentos no terceiro capítulo a fim de entender as diferenças das propostas de ensino de duas Universidades com o mesmo curso de especialização e suas diferentes realidades.

Tais desafios embasam nossa proposta de estudo da interdisciplinaridade na EaD, haja vista a necessidade de articulação entre as áreas do conhecimento. Fica clara a necessidade de interlocução entre as ciências e de preparo e de visão holística dos colaboradores no que tange à gestão de pessoas, devido à grande necessidade de interface entre as áreas do negócio, seus colaboradores e atores das organizações.

No capítulo 3, abordaremos que estratégias adotadas pelas instituições estudadas trazendo um comparativo entre suas práticas e a crítica a respeito de suas diferenças de abordagens e como isso pode comprometer a capacidade de compreensão de maneira mais plural e consistente do papel desse tipo de profissional de RH.

3 ESTRATÉGIAS PARA O DESENVOLVIMENTO DE MATERIAIS DIDÁTICOS EM CURSOS EAD

Neste capítulo, são apresentadas e comparadas as estratégias educacionais elaboradas por duas instituições a fim de aplicar os OAs no desenvolvimento de disciplinas dos cursos pós-graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Essas instituições são duas universidades particulares, localizadas no município de São Paulo, que denominaremos nesta pesquisa universidade X e universidade Y para preservar o nome delas.

São também apresentadas as ementas das disciplinas; os conteúdos dessas disciplinas, incluindo os OAs escolhidos para desenvolver as competências e habilidades pertinentes.

Serão apresentados os formulários de direcionamento do trabalho docente, diferentes recursos tecnológicos que empregam; as estratégias utilizadas nos processos avaliativos; apresentada a relação entre a teoria e a prática que eventualmente estabelecidas nos processos avaliativos e as práticas interdisciplinares que as Universidades empregam.

Para entender a escolha das OAs estabelecidas pelas instituições, evidenciaremos a proposta pedagógica e metodológica adotada e distinguiremos os aspectos pedagógicos e tecnológicos atribuídos à elaboração dos OAs em cada instituição.

3.1 Os aspectos pedagógicos envolvidos na elaboração dos OAs

É importante destacar que, na construção de um modelo de aprendizagem EaD, precisamos nos valer de alguns preceitos da metodologia tradicional de ensino que permanecem inalterados, como a necessidade de interatividade entre educando-professor-conteúdo-meio digital, o respeito à capacidade de aprendizagem do educando e à sua capacidade de cognição, bem como a necessidade da relação de afetividade dos educandos para com a instituição, o grupo capacidade de relação com as disciplinas. São, portanto, três preceitos: interatividade, cognição e afetividade.

A **interatividade** diz respeito à capacidade do aluno em manter uma comunicação integrada por meio de ferramentas tecnológicas ou AVA com o meio acadêmico o AVA liga o aluno aos: conteúdos, atividades, avaliações, relações com seus grupos de trabalhos, em fóruns, *chats* e outros meios eletrônicos. Para tanto, é imprescindível a adoção de uma diversidade de OAs que levem o aluno a elaborar os conceitos, ter maior visão crítica e adquirir conhecimentos relevantes e integrados para o bom desenvolvimento de suas habilidades durante a sua formação profissional. É fundamental adotar ferramentas lúdicas e conceituais que atendam aos diversos meios de favorecer fatores aos estilos pessoais por exemplo alunos com predominância de estilo auditivo, cinestésico ou visual, assim, as OAs que privilegiem alunos mais visuais podem se utilizar de webinars, webaulas, textos, vídeos etc.; para alunos auditivos por meio de aulas narradas, *podcasts*, *audiobooks*, músicas etc.; e alunos cinestésicos com atividades que necessitem do envolvimento de grupos por meio de aplicações para compartilhamento de conhecimentos numa plataforma comum, aplicações de criação de nuvens de ideias, brainstorming, etc. Essas atividades podem favorecer a aprendizagem e a interação nas disciplinas.

Para que essa relação ocorra de maneira positiva, é necessário investimento na capacitação dos professores conteudistas, dos tutores e dos próprios alunos, de forma que se sintam parte integrante da construção do conhecimento e para que as construções se tornem interativas, significativas e efetivas no processo de ensino-aprendizagem.

Durante o processo de ensino-aprendizagem no modelo EaD, é de suma importância considerarmos a capacidade de **cognição** do aluno diante de uma metodologia disruptiva. Visto que nosso estudo se baseia em instituições de pós-graduação, nossos alunos podem ser considerados migrantes digitais, pois estão ingressando agora neste novo modelo de ensino, o que pode trazer entre outros fatores psicológicos já notados no processo convencional de ensino, como medo, sentimento de inadequação, a sensação de incapacidade etc., agora no modelo EaD, além da ausência do professor presencial, da coordenação de ensino, entra também a necessidade do aluno adaptar-se ao novo ferramental tecnológico.

Ainda é importante destacar a rejeição, a ansiedade e a negação, que podem limitar a capacidade de atenção, raciocínio e aprendizagem também nesse novo modelo. Para tanto, é necessário o investimento em capacitação e adaptação tecnológica e OAs especialmente desenvolvidos com a finalidade de tornar o ambiente virtual amistoso, didático e de fácil uso para todos os envolvidos no processo.

Considerando a necessidade de envolvimento, acolhimento e a capacidade de lidar com o mundo digital, visando ampliar a capacidade de aprendizagem, é necessário estabelecer uma relação **afetiva** entre os agentes envolvidos na educação, como professor conteudista, tutor e educando, minimizando a percepção da distância física entre esses atores e maximizando a capacidade de transmitir conhecimentos por meio de todos os meios disponíveis, por isso falaremos dos meios tecnológicos disponíveis em seguida; eles podem complementar as práticas do ensino, ainda que a distância.

3.2 Os aspectos tecnológicos envolvidos na elaboração dos OAs

Na EaD, o bom uso dos recursos tecnológicos pode determinar o sucesso das práticas educacionais. Nos últimos anos, passamos por uma transformação digital em todas as áreas das cadeias produtivas, o que não foi diferente nas instituições de ensino e no processo de ensino-aprendizagem.

Implantar esse sistema de educação pode aumentar a aderência, a capacidade formativa e a capilaridade das ações de ensino, assim como reduzir os custos do ensino. Dessa forma, vamos destacar alguns aspectos relevantes que necessitam de investimentos para que aumentem as chances de sucesso e a qualidade nas interações entre instituição e educando. Assim, os aspectos tecnológicos envolvidos são: a disponibilidade, acessibilidade, confiabilidade, portabilidade e facilidade de instalação.

A **disponibilidade**, no modelo de ensino EaD, propicia que a instituição chegue a alunos que estão afastados geograficamente, diminuindo as barreiras de espaço e tempo. Também melhora a oferta de cursos, dando oportunidade a alunos que antes não conseguiam migrar para grandes centros urbanos, próximos de *campus*

acadêmicos, cumprirem com sua grade curricular em suas cidades, suas casas, com o uso de meios tecnológicos, com disciplinas organizadas dentro de um programa acadêmico possível de ser acessado a qualquer momento e em qualquer lugar, no seu ritmo, porém respeitando a proposta pedagógica, o plano de curso e o cronograma de prazos definidos pela instituição.

Esse modelo também oferece **acessibilidade**, devido à facilidade de acesso a ele por meio tecnológico, seja ele qual for: *desktop*, *tablet*, *smartphone*. Basta conectar-se à Internet com algum dispositivo e acompanhar os conteúdos, webaulas, *podcasts*, atividades, avaliações, de qualquer local e hora.

A atuação de instituições de ensino renomadas no modelo EaD, com conteúdo programático e ementas bem validadas que atendam aos requisitos do MEC e BNCC, traz **confiabilidade** às práticas e conteúdos adotados, à contratação de profissionais competentes e gabaritados para suas equipes, bem como professores conteudistas e tutores devidamente formados e alinhados a metodologia adotada pela instituição. A confiabilidade também se traduz nas escolhas relacionadas aos investimentos em meios tecnológicos adequados e que ofereçam a segurança da informação, e hoje em dia em atendimento à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) – Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, traz segurança e confiabilidade não só à grade curricular da instituição, mas também às práticas de ensino a distância, e a segurança de não vazamento e manipulação de dados dos alunos.

Devido a uma grade curricular que pode ser estabelecida por módulos, trimestres ou semestres, a EaD traz, além de mobilidade, maior capacidade de **portabilidade** de disciplinas e até mesmo de instituição de ensino, trazendo mobilidade e facilidade na gestão do conhecimento do aluno, que pode levar componentes de uma grade para outra, ou até mesmo para outro curso.

Com o avanço da tecnologia, é cada vez maior a **facilidade de instalação** das plataformas EaD ou AVAs nas instituições. A interface dos alunos fica em nuvem, o que significa que o aluno não precisa fazer a **instalação** de complexos *softwares* de acesso. Basta estar *on-line* e acessar a página ou ambiente da instituição que já poderá iniciar seus estudos.

Os principais desafios encontrados no estabelecimento dos OAs na educação a distância são: criar um ambiente que propicie maior interação na disciplina, socialização e a afetividade no processo de aprendizagem; trazer trocas de experiências e ideias entre alunos e professores; minimizar a burocracia e tempos de respostas e retornos nas interações e atividades assíncronas; atuar com bibliografia, conteúdos específicos planejados para garantir ensino de qualidade elevada; trazer aderência à disciplina do aluno para reduzir a evasão; aprender a utilizar os recursos tecnológicos para a boa atuação dos alunos e profissionais de ensino.

Todavia, no ensino EaD, existem pontos positivos e negativos que podem ser destacados. Cada instituição se qualifica para essa modalidade e cabe ao aluno a escolha da que sente ser a mais eficaz no seu ponto de vista.

Inicialmente, o objetivo da EaD era levar a educação aos lugares mais difíceis e colocar o maior número de alunos nas instituições, o que levou a uma acirrada disputa no mercado de ensino no Brasil. Portanto, vale a proposição do tema de nossa pesquisa, em que compararemos as diferentes abordagens das duas instituições e a importância da interdisciplinaridade.

3.3 A modalidade EaD e a interdisciplinaridade

De acordo com Heloisa Lück (2007), a interdisciplinaridade na ciência corresponde à necessidade de superar a visão fragmentada de conhecimentos, além de articular e produzir coerência entre múltiplos fragmentos de conteúdos disponíveis a respeito dos conhecimentos da humanidade.

Heloisa resgata a necessidade da interdisciplinaridade como caminho para articular os fragmentos do conhecimento. A interdisciplinaridade serve então para religar saberes dispersos nas ciências, considerando o conhecimento de maneira ampla e integrada, desenvolvendo um pensamento convergente e integrador. Assim como acontece na convergência de tecnologias, pode-se pensar convergência como um fio condutor que (re)ligue as ciências e traga certa coerência à sua complexidade.

“A complexidade é um tecido (complexus: tecido em conjunto) de constituintes heterogêneos, inseparavelmente associados: coloca o paradoxo do uno e do múltiplo”

(MORIN, 1990, p. 20) o autor traz a reflexão sobre a necessidade de abordar tal complexidade de conceitos de distintas disciplinas em sua completude considerando não apenas o processo de ensino-aprendizagem a distância ou a interdisciplinaridade, mas suas relações e tensões que tangenciam as variáveis do cenário, como: elementos da cultura, da língua, da tecnologia e elementos educacionais com perspectiva da diversidade.

É importante repensar o tema de diversos pontos de vista, para obter uma leitura mais abrangente e contemporânea. Com esse intuito, vislumbraremos as abordagens das instituições pesquisadas, bem como suas metodologias, desafios e escolhas na adoção de seus sistemas de ensino EaD.

3.4 O curso de Gestão em RH - Psicologia Organizacional e do Trabalho e a disciplina Gestão de Pessoas - Recursos Humanos Estratégicos na Educação a Distância da universidade X

O curso de especialização em Gestão de Recursos Humanos – Psicologia Organizacional e do Trabalho tem como objetivo aperfeiçoar as habilidades do profissional de RH para que ele possa conduzir a gestão das pessoas de maneira estratégica no mercado de trabalho, considerando como um desafio diário da profissão uma gestão humanizada, voltada à valorização do desenvolvimento e da aprendizagem contínua, aliada ao atingimento de resultados e metas para a organização, metas essas resultantes das boas relações humanas e contribuir com a realidade social e organizacional no mundo contemporâneo.

A disciplina a ser tratada na instituição X é denominada *Gestão de Pessoas – Recursos Humanos Estratégico*. Já na instituição Y, a disciplina é denominada *Análise Estratégica em Gestão de Pessoas*. Embora os nomes sejam diferentes, têm o mesmo conteúdo, que corresponde aos subsistemas que sustentam a área de RH. Esses subsistemas representam as diferentes áreas do conhecimento e atuação que compõem o escopo da área de RH na sua totalidade:

a) Agregar e provisionar pessoas: planejar contratações de acordo com as necessidades do negócio.

- b) Aplicar pessoas: destinar os profissionais as suas funções.
- c) Recompensar pessoas: remunerar, promover e bonificar.
- d) Desenvolver pessoas: capacitar, desenvolver e encaminhar as pessoas certas para as posições certas.
- e) Manter pessoas: prover ambiente seguro e saudável em que o profissional tenha interesse em permanecer.
- f) Monitorar pessoas: acompanhar a trajetória e desenvolvimento do profissional.

O conhecimento teórico e prático dos subsistemas de RH na formação do profissional é essencial. Conhecendo cada um desses subsistemas o profissional de RH pode se posicionar no mercado, escolhendo em qual ou quais desses subsistemas irá atuar como especialista, oferecendo seus conhecimentos às práticas atuais e estratégicas para o segmento. Iniciaremos, portanto, apresentando as ementas e suas características nas duas instituições.

Na instituição X, o curso é denominado Psicologia Organizacional e do Trabalho e trata-se de uma especialização ou pós-graduação com carga horária de 360h e duração de 6 meses no modelo a distância. O curso é composto de seis principais disciplinas: Design Your Life; Gestão de Pessoas – Recursos Humanos Estratégico; Saúde Mental e Qualidade de Vida; Coaching, Mentoring, Counseling; Psicologia do Trabalho e Subjetividade; Relacionamento Interpessoal e Mediação de Conflitos.

A unidade curricular a ser tratada nessa instituição será a disciplina Recursos Humanos Estratégico, dividida estrategicamente em 4 blocos, tematizados e subdivididos da seguinte forma:

1 RH estratégico e a gestão por competências: neste item, será apresentada a definição da atuação de um RH estratégico e como fazer a gestão das pessoas levando-as em consideração no planejamento das ações e as competências necessárias para cada cargo.

1.1 O RH estratégico e suas aplicabilidades no mundo contemporâneo: neste subitem, será apresentado como a área de recursos humanos se propõe a atuar de forma estratégica levando em consideração a globalização, cibercultura e o mundo moderno.

1.2 Conceitos de Competências Necessárias – Comportamentais e Técnicas: para este subitem são consideradas as competências necessárias ao profissional de RH e como adequá-las enquanto comportamento e uso das técnicas aprendidas para o cenário organizacional.

1.3 Mapeamento de Competências – O que é? E como fazer?: a abordagem neste subitem está baseada na apresentação das técnicas de mapeamento de perfil, que o profissional de RH precisa dominar para identificar quais serão os candidatos adequados à cultura daquela organização e ao cargo que está buscando.

1.4 Descrição de Competências necessárias: trata-se da apresentação do método de descrição de cargos, permitindo que o profissional de RH aprenda a identificar quais habilidades e competências são necessárias para cada cargo.

2 Gestão do conhecimento: trata-se da estruturação sistematizada do processo de ensino-aprendizagem no ambiente corporativo, ou seja, a implementação da aprendizagem na organização que envolve as competências comportamentais e técnicas e expertises específicas do negócio.

2.1 Conceitos de Gestão de Conhecimento: neste subitem, é apresentado como gerenciar o conhecimento por meio de estruturas organizadas em forma de áreas de T&D (treinamento e desenvolvimento), academias de conhecimento ou universidades corporativas.

2.2 Capital Intelectual e Estrutural: neste subitem, é demonstrado o potencial humano como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que favorecem a realização de trabalho a fim de produzir valor econômico para a organização. São os atributos adquiridos por um trabalhador por meio da educação, perícia e experiência. O Capital Estrutural consiste em ativos da organização, em uma combinação de dívida e patrimônio que suportam o crescimento da empresa.

2.3 Cultura Organizacional: partindo da realidade de cultura e clima de cada empresa, são apresentados neste subitem direcionamentos de como o profissional poderá inserir-se nas diferentes culturas das organizações.

2.4 Empresas que aprendem – Universidades Corporativas: este subitem está associado à gestão do conhecimento, mas aborda com mais profundidade as estruturas vigentes no cenário organizacional de universidades corporativas, associadas a instituições de ensino superior, as empresas ligam as capacitações e ações de aprendizagem às estratégias do negócio cursos de MBA customizados às necessidades do segmento e são ministrados por educadores da instituição e executivos do negócio.

3 Gestão de pessoas – RH estratégico: neste subitem, são apresentadas as estratégias e práticas mais usuais na gestão das pessoas dentro de uma empresa, como gerenciar o conflito e as diferenças culturais e comportamentais apresentadas pelos colaboradores que compõem a empresa.

3.1 Recrutamento e Seleção: este subitem refere-se à atividade de encontrar profissionais no mercado que tenham os requisitos necessários às atividades de cada cargo por meio da descrição dos cargos. Utilizando-se recursos tecnológicos, entrevistas e testes são efetuados com a ajuda de *softwares* específicos que auxiliam não só na busca de novos profissionais, mas também em relatórios que apresentam de forma otimizada quantas contratações foram realizadas no mês, quantos colaboradores se desligaram da empresa e quais as taxas de absenteísmo.

3.2 Educação Corporativa: trata-se de um dos subsistemas de recursos humanos vinculados à gestão do conhecimento, e a forma como ele será implementado dentro da empresa. É prática de mercado organizar as atividades educacionais por meio de estruturas geralmente conhecidas como universidades corporativas. O conhecimento pode ser aplicado também em parcerias com instituições de ensino externo, interligando as capacitações aos objetivos desenhados pelas organizações.

3.3 Avaliação de Desempenho: trata-se de um subsistema de recursos humanos vinculado à gestão de desempenho do profissional. Aferir a produtividade operacional dos colaboradores é uma ferramenta de gestão de extrema importância

para embasar decisões estratégicas. A avaliação de desempenho acontece na prática por meio da definição de metas e objetivos específicos para cada cargo, relacionados à estratégia de atuação de cada área e da empresa como um todo. Essas metas são desdobradas nos instrumentos avaliativos.

O desempenho do profissional pode ser medido por meio de nota aplicada por seu gestor de acordo com a cultura da organização e da estratégia adotada. Uma das ferramentas mais utilizadas pelos profissionais é a metodologia da matriz **ninebox** (Figura 3), que pode também conferir às universidades a capacidade de reconhecer competências que podem ser trabalhadas e desenvolvidas por suas disciplinas.

Figura 3 – MATRIX 9-BOX



Fonte: Rocha (2016).

Nessa matriz, o desempenho é categorizado em 9 quadrantes dentro do box, numa estrutura que avalia o comportamento ou a aderência à cultura organizacional *versus* entregas de objetivos e metas previamente determinadas. Assim avaliado, e de acordo com o quadrante em que o colaborador esteja identificado, uma conduta é executada pela área de RH, seja para desenvolver as oportunidades de melhorias identificadas, seja para aplicar bonificações ou promoções. A avaliação pode ainda

desdobrar em ações específicas, como desligamento do profissional, de acordo com a política adotada pela diretoria e a área de RH.

Considerando que cada empresa tem uma cultura organizacional distinta, seus desdobramentos também são distintos.

3.4 Remuneração Estratégica: a gestão da remuneração de um profissional é um dos subsistemas de RH relacionados à atratividade de uma organização, com a finalidade de prover recursos humanos e mantê-los, e está vinculada a uma política de cargos e salários, contemplando em suas atribuições remunerações justas, compatíveis com a função, considerando a qualificação do profissional, complexidade da atividade desempenhada por ele e metas a ele atribuídas, e serve para garantir a atratividade diante do mercado e manutenção dos talentos na organização.

4 Gestão de talentos: este subsistema está vinculado à identificação dos profissionais mais talentosos dentro da organização. Por meio da avaliação de desempenho, esse mapeamento dos potenciais talentos é desdobrado em programas de retenção ou fidelização, visando à permanência dos profissionais talentosos na empresa e à valorização de uma trajetória vinculada a processos de desenvolvimento humano mais consistente por meio do oferecimento de cursos, experiências, viagens, terapias, entre outras ações extensivas à família do profissional, tornando esse processo rico em ações humanizadas que podem contribuir para seu crescimento profissional dentro da organização. Gerenciar os talentos identificados do ponto de vista do desenvolvimento humano vai além de criar as condições para crescimento profissional. Contempla também disponibilizar um crescimento integral, orgânico e sustentável do ser humano e de suas relações com o trabalho.

4.1 Atração: a atratividade de uma empresa está ligada ao subsistema de recrutamento e seleção que provem e manter. Uma empresa atrativa do ponto de vista da cultura organizacional, remuneração, benefícios, plano de carreira e gestão humanizada torna-se mais interessante aos candidatos, seja no processo de recrutamento e seleção, seja na manutenção dos profissionais já atuantes na empresa.

4.2 Clima organizacional: a gestão do clima organizacional é um subsistema muito importante voltado ao comportamento dos profissionais dentro de uma

organização. Está vinculado ao subsistema manter e desenvolver pessoas. O clima de uma organização é o reflexo de como as pessoas se comportam e o que a empresa incentiva por meio da cultura organizacional a seus profissionais. Podemos citar alguns exemplos: culturas mais tradicionais; culturas hierarquizadas, empresas familiares, empresas de perfil conservador e um clima mais austero: nessa cultura em específico, a gestão está mais baseada em controles, que abrangem desde a presença e horários até o controle dos processos desenhados por meio de políticas inflexíveis e sem nenhum espaço para o profissional mudar, atualizar e dinamizar o contexto hierarquizado e estabelecido. Nesse cenário tradicional, normalmente o crescimento e plano de carreira do profissional está vinculado a tempo de casa ou tempo de trabalho na organização.

Outro exemplo são as empresas contemporâneas mais joviais, encontramos uma cultura pouco hierarquizada, estruturada para incentivar os profissionais a serem autogerenciáveis, com maior autonomia, que buscam atitudes proativas diante da necessidade de resolução de problemas e processos mais flexíveis. Nessas organizações, o foco está no resultado final, não existindo na estrutura uma gestão baseada em controles, como acontece nas organizações tradicionais. Nessas organizações, não existe controle de entrada e saída; os profissionais amparados pela tecnologia podem trabalhar de onde quiserem, importando apenas o resultado esperado, suas metas e entregas.

Essas organizações se preocupam mais com a qualidade de vida do profissional e muitas delas acolhem a diversidade de forma estruturada, por meio de projetos de sensibilização e conscientização. Pode ser, inclusive, uma escolha do profissional trabalhar no escritório da empresa, utilizar espaços de desconpressão com sala de música, academias, jogos, espaços para relaxamento, bem como trazer ao ambiente de trabalho seus animais de estimação, entendendo que, quanto mais confortável o profissional estiver, maior será a sua produtividade.

4.3 Motivação e talentos: a motivação esteve em foco durante muito tempo nas organizações que entendiam como fator principal de motivação o incentivo financeiro, traduzido em premiações ou bônus e sempre vinculado às metas. Embora essa prática ainda esteja presente no ambiente corporativo e aliada ao subsistema de

desenvolvimento de pessoas e manter pessoas, as novas práticas de RH contemplam bem mais que isso. A motivação tornou-se mais consistente. As empresas com uma cultura mais jovial atuam em diversas frentes que impactam na motivação de um profissional, entendendo que suas necessidades estejam mais relacionadas as experiências e oportunidades de aprendizagem. Nesse sentido, as empresas procuram ofertar programas de desenvolvimento que contemplem formações que façam a diferença e sentido na carreira do profissional, bem como disponibilizam benefícios de bem-estar para toda a família.

4.4 Liderança e talentos: atuar de forma estratégica no desenvolvimento das lideranças é uma ação muito praticada na atualidade e está vinculada ao subsistema desenvolver e reter pessoas. A interação entre líderes e profissionais de gerações diferentes precisa ser mediada, visando desenvolvimento, por meio de programas de educação corporativa, com foco na gestão de conflitos, gestão de pessoas, gestão do tempo, visto que o perfil dos profissionais que entram no mercado de trabalho na atualidade está vinculado à cibercultura e hábitos diferentes dos praticados anteriormente nas organizações. Cabe à área de RH mediar essas interações de forma estratégica, extraindo de cada experiência novas ideias que contribuam com o resultado esperado pela organização.

Ao apresentarmos a disciplina *Recursos Humanos Estratégico* da Universidade X , vemos que ela está dividida em 4 blocos tematizados, identificamos em cada subdivisão apresentada uma proposta interdisciplinar voltada ao diálogo entre os temas abordados em cada subdivisão, atuando no fomento das competências e habilidades necessárias à formação do profissional de RH. Com uma metodologia mais abrangente e detalhada por meio dos temas apresentados em sua grade, a universidade X oferece um conhecimento amplo das competências exigidas pelo mercado de trabalho, na formação do profissional de RH.

3.5 O curso de Gestão em RH - Psicologia Organizacional e do Trabalho e a disciplina *Análise Estratégica em Gestão de Pessoas* na Educação a Distância da universidade Y

Na instituição Y, o curso também é denominado Psicologia Organizacional e do Trabalho, e a instituição considera como objetivo da disciplina: proporcionar o entendimento das relações dentro de uma organização do ponto de vista do comportamento humano e suas implicações no ambiente de trabalho e desafios gestão das pessoas. Apresentado como especialização ou pós-graduação, sua carga horária é de 360h e tem duração de 6 meses no modelo a distância. É composto de seis principais disciplinas: Análise e Resolução de Problemas Profissionais; Ferramentas Práticas para a Inovação; Liderança e Motivação de Equipes; Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento; Responsabilidade Social Corporativa; e Análise Estratégica em Gestão de Pessoas.

A unidade curricular a ser tratada nesta instituição é a disciplina *Análise Estratégica em Gestão de Pessoas*, dividida estrategicamente em 9 blocos, tematizados e distribuídos sem nenhuma subdivisão da seguinte forma:

1. Consultoria em orientação de carreira: essa abordagem está vinculada aos subsistemas desenvolver e manter pessoas e tem como premissa direcionar a atuação da área de RH quanto a seu crescimento e carreira, orientá-los no entendimento do negócio e das habilidades e expertises que os profissionais precisam adquirir na sua carreira, para atender os interesses da empresa.

2. Cultura e clima organizacional: trata-se de como as pessoas se comportam na organização, o que é esperado delas em termos de atitudes, entregas e resultados. A cultura determina o comportamento, que estabelece o clima. Temos no cenário corporativo empresas tradicionais, contemporâneas e cada uma delas apresenta uma cultura organizacional própria. Isso está relacionado ao subsistema prover e manter pessoas.

Dentro dessa realidade, formar o profissional de RH, no que diz respeito a habilidades e atitudes adequadas às diferentes realidades, é de suma importância.

3. Gestão de conflitos nas organizações: esse bloco está associado ao subsistema desenvolver pessoas e tem como premissa preparar os profissionais para atuarem em ambientes de conflitos decorrentes das relações humanas.

4. Gestão emocional nas organizações: a abordagem desse conteúdo está relacionada diretamente aos subsistemas desenvolver e manter pessoas e tem como premissa preparar o profissional, no que se refere a habilidades voltadas ao controle emocional nos ambientes corporativos.

5. Gestão da diversidade organizacional: Diversidade é um tema muito discutido e polemizado em organizações, principalmente nas mais tradicionais, a diversidade e inclusão em todos os processos que envolvem o ser humano dentro de uma organização estão relacionados aos subsistemas de RH , como as metas de agregar e prover, manter, desenvolver pessoas. Além disso, apresentam importância diferenciada na formação do profissional de RH, no que tange à habilidade de lidar com o diferente diante dos valores pessoais.

6. Introdução à psicologia organizacional e do trabalho: essa abordagem está vinculada a todos os subsistemas de RH: a) agregar e provisionar pessoas; b) aplicar pessoas; c) recompensar pessoas; d) desenvolver pessoas; e) manter pessoas; f) monitorar pessoas. Esses subsistemas são o grande desafio da área de RH no contexto atual, contribuindo com a formação dos alunos e futuros profissionais de recursos humanos do ponto de vista da psicologia. Por meio de ferramentas diagnósticas ou avaliativas relacionadas a pessoas, o profissional pode trazer aderência em suas atribuições.

7. Saúde e bem-estar no trabalho: esse bloco tem como premissa atuar nas frentes que envolvem a qualidade de vida e bem-estar do profissional dentro de uma organização, visando segurança e bem-estar nas práticas de sua atividade profissional. Esse tema está vinculado ao subsistema agregar, aplicar, manter e monitorar as pessoas dentro de uma empresa. A funcionalidade do subsistema está interligada com importantes habilidades a serem desenvolvidas no profissional de RH, como habilidade relacional, poder de persuasão, conhecimento da legislação trabalhista vigente.

8. Tendências em consultoria organizacional: essa abordagem está vinculada aos subsistemas agregar, prover, desenvolver e manter pessoas e tem como premissa direcionar o trabalho da área de RH em sua atuação como a de uma consultoria interna, do ponto de vista do entendimento do negócio de fora para dentro.

9. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: a gestão do conhecimento está relacionada ao subsistema de recursos humanos, aplicar, manter, e desenvolver pessoas dentro de uma organização. Sua importância é muito grande e se traduz em métodos e técnicas utilizadas nas empresas para treinar, capacitar e desenvolver os profissionais. Para tanto, os profissionais de RH necessitam desenvolver habilidades até então desconhecidas a eles, como didática, interdisciplinaridade, criatividade, tecnologia da informação, entre outras, para serem capazes de mediar os processos de desenvolvimento atribuídos à gestão das pessoas.

No que se refere à interface entre interdisciplinaridade e educação na EaD, o documento sobre os *Referenciais de Qualidade para Educação Superior a Distância* (BRASIL, 2007) propõe as diretrizes para a organização de cursos na modalidade EaD, apresentando como necessária a proposta de currículos interdisciplinares, visando evitar a fragmentação do conhecimento nas disciplinas EaD. Porém, o documento não traz uma definição clara do conceito do que seria uma prática adequada de interdisciplinaridade. Os documentos norteadores da oferta de cursos nessa modalidade preveem uma prática curricular interdisciplinar, mas não há explicitação das características que definem esse conceito, dificultando a avaliação efetiva das propostas interdisciplinares nos cursos.

Embora não estejam claras as proposições, sabe-se, no âmbito educacional, da importância de articulação dos componentes curriculares para além da divisão em disciplinas fechadas e a participação de vários profissionais de diversas áreas do conhecimento no compartilhamento das interdisciplinas e elaboração das atividades. Tais elementos sobre a interdisciplinaridade como assimilação recíproca/relação entre disciplinas e como possibilidade de múltiplas conexões entre disciplinas promovida pela abertura para a livre passagem de uma matéria a outra. Considera-se que os conhecimentos construídos neste trabalho contribuem para a reflexão não só sobre a proposta dos cursos analisados, como também sobre a implementação de projetos

interdisciplinares na EaD e a importância do investimento nas práticas desta modalidade.

Ao apresentar a disciplina *Análise Estratégica em Gestão de Pessoas* da universidade Y, a instituição demonstrada que sua composição é dividida em 9 blocos tematizados, identificamos uma proposta de ensino mais tradicionalista e uma estruturação de conteúdos individualizados, sem grandes intervenções relacionadas à interdisciplinaridade, sem uma ligação aparente ou diálogos estabelecidos entre os blocos, demonstrando pouca simetria e não ligando os conceitos e fatos entre as disciplinas, o que pode resultar em defasagem no desenvolvimento da construção do conhecimento dos educandos; conhecimento esse que será necessário ao profissional de RH em sua prática diária.

3.6 Apresentação dos OAs da disciplina *RH Estratégico* nas duas instituições

Para compreensão das análises propostas, serão apresentados os objetos de aprendizagem utilizados na composição da disciplina *RH Estratégico* das duas universidades analisadas.

Na universidade X, o desenvolvimento do conteúdo de uma disciplina no modelo EaD é gerenciado por uma área específica para gestão da EaD, composta por uma coordenação geral e uma equipe multidisciplinar de 4 profissionais, que exercem a função de *designers instrucionais* com formações em diversas áreas do conhecimento e desempenham e coordenam a elaboração das disciplinas. Eles têm o papel de mediar as atividades com os docentes conteudistas, orientá-los e capacitá-los quanto ao desenvolvimento de conteúdos e escolhas dos melhores OAs para a metodologia EaD.

A seleção dos docentes externos, chamados conteudistas, é realizada pela coordenação geral em parceria com a coordenação de cada curso. Os critérios de elegibilidade desse processo são baseados na formação acadêmica, trajetória educacional e experiência profissional no cenário corporativo. São realizadas entrevistas e análises de *curriculum* para a definição de qual perfil está mais alinhado às necessidades da unidade curricular a ser desenvolvida. Nesse aspecto, as

experiências na prática corporativa são fundamentais para definir a escolha desse docente, considerando a necessidade de adequar as teorias às atuais práticas de mercado.

O primeiro grupo é composto de um coordenador pedagógico do curso, que define o escopo e valida a ementa das disciplinas. A instituição conta com um time de produção de conteúdo profissional: *designers* instrucionais e uma média de 30 profissionais de diversas áreas do conhecimento, entre elas *designers* gráficos, jornalistas, diagramadores, redatores, corretores, editores de vídeos, operadores de áudio e vídeo, técnicos de som e auxiliares de estúdio de gravação. A integração dos componentes desses times visa a uma produção de conteúdo dinâmico, prático e interativo, que possa estimular um olhar interdisciplinar e ter um *layout* atrativo nas disciplinas *on-line*, com animações e inclusão de elementos gráficos e digitais que integram as apresentações, os vídeos e os *slides*, considerando a identidade visual dos materiais didáticos da instituição.

Além desse time de produção, que propicia a formatação do conteúdo para a plataforma EaD, há uma equipe de professores tutores, muitas vezes especialistas nas disciplinas. Essa equipe é formada para sanar dúvidas a respeito da utilização do AVA ao longo do estudo da disciplina, como correção de atividades, disponibilização de calendários programáticos e apoio e acompanhamento dos educandos.

O cenário da universidade Y, por outro lado, tem desenvolvimento do conteúdo de uma disciplina no modelo EaD baseado em conceitos mais tradicionais, menos interativos a começar pela seleção dos docentes conteudistas baseia-se no currículo lattes enviado e em uma entrevista por telefone realizada apenas por uma analista do EaD. Os critérios de elegibilidade que envolvem esse processo são baseados na formação acadêmica e trajetória educacional do profissional.

Diferentemente da universidade X, na universidade Y não existe um processo de capacitação para os conteudistas sequencialmente à entrevista. Após a aprovação, são enviados por e-mail ao profissional contratado os **templates** (fundos de telas) padronizados para elaboração do conteúdo. Nenhum processo formativo para alinhamento de padrões ou metodologias é estabelecido. Não é permitida nenhuma alteração no *layout* desses materiais, não é possível uma proposta de interação e não

existe direcionamento orientativo. A produção segue normas de sistematização rígidas do conteúdo definidas pela coordenação do curso, e os recursos tecnológicos que envolvem os objetos instrucionais são mais limitados.

A estruturação do material pela a instituição Y leva em consideração as características de organização de conteúdo disponibilizadas por seu método, seja por meio de material escrito, seja por videoaulas com *slides* escritos projetados com as mesmas bases, limitando ainda mais algumas características essenciais para o bom desempenho dos alunos nas experiências das disciplinas em EaD, como interatividade, aprendizagem a distância (AD), flexibilidade de espaço-tempo, redes colaborativas, maior autonomia dos alunos, integração de mídias e de linguagens.

O conteúdo, nessa proposta, é organizado em módulos distintos, individuais, sem desdobramento em subtemas; as definições dos OAs não são discutidas entre o analista e o conteudista; são respeitadas as regras determinadas pela instituição e sem propostas interdisciplinares. No conteúdo, não aparece nenhuma proposta de correlação ou ligação entre conceitos e conteúdos de outras disciplinas, considerando uma aparente individualidade entre os processos desse subsistema. Porém, na prática, sabemos que a área de RH é mais complexa do que isso e deve tratar os colaboradores em sua integralidade, portanto cabe aqui a observação acerca dessa divisão, metodologia e OAs adotados. Estas práticas serão verificadas nos quadros 1 e 2 bem como no quadro comparativo das instituições.

Pode-se verificar que, nessa instituição, os temas são trabalhados de forma mais teórica, com pouca contextualização das práticas de mercado atuais, estando ausentes características dialógicas, o que pode resultar em menor estímulo ao pensamento crítico e à autonomia do estudante, bem como à capacidade de correlacionar os fatos e elementos propostos de maneira mais abrangente.

A seguir, veremos a ficha de recursos de ensino, que evidencia as limitações impostas ao processo criativo do professor conteudista e do *designer* instrucional, haja vista a adoção de apenas um recurso instrucional como parte integrante do processo de composição de conteúdo das disciplinas.

3.6.1 A importância do professor conteudista na definição dos OAs

O conteudista é o profissional capacitado, contratado que possui domínio educacional sobre a disciplina adotada. O papel do professor denominado conteudista é vital para a definição e elaboração dos OAs. É o profissional responsável pela composição didática e pelas estratégias educacionais do conteúdo, de acordo com a finalidade específica da disciplina, atuando desde: a elaboração da bibliografia, elaboração do conteúdo, disponibilização de materiais de apoio até o momento da gravação de áudios, *podcasts* ou videoaulas, até a disponibilização na plataforma. Ele é o especialista no tema abordado. Geralmente, o professor, além de especialista, detém experiência em disciplinas correlatas a sua área de conhecimento, e é seu papel estabelecer as correlações com as disciplinas correlatas, associando habilidades e atitudes que o aluno poderá aperfeiçoar ou mesmo adquirir com aquele estudo. Esta equipe é composta de produtores o que inclui: o coordenador da equipe de produção; o roteirista, profissional que cria um argumento de vídeo a partir do conteúdo elaborado pelo professor e conduz a direção do processo de produção; o revisor textual, responsável por revisar o roteiro já aprovado pelo professor; uma média de 20 profissionais de gravação em estúdio de vídeo e de áudio; e o editor de vídeo, cuja função é compilar tudo que foi produzido e gravado e conceber a versão final do vídeo a ser disponibilizado ao educando no AVA.

Estas equipes atuam de forma estratégica e são coordenados por uma gestão em EaD. A Gestão de EaD por sua vez atua de forma articulada com bases em planejamento muito bem definidos, de acordo com a ementa do curso apoiada pela coordenação do curso e em parceria com a coordenação da EaD, tendo A gestão de EaD com o objetivo de assegurar todas as etapas relacionadas à qualidade do processo de elaboração e produção da disciplina. Os processo de elaboração e produção da disciplina são: capacitação dos professores conteudistas sobre os processos da instituição, seus modelos de OAs; alinhamento do processo de desenvolvimento; orientação de como conduzir as linhas de pesquisa; direcionamento de acesso a bibliotecas virtuais da instituição; apresentação de metodologias a serem utilizadas, dimensão projetiva dos prazos estabelecidos e padronização das produções.

O processo de desenvolvimento da disciplina é composto de duas fases. A primeira é o treinamento dos docentes conteudistas contratados, para que conheçam a metodologia de desenvolvimento adotada e a padronização de **templates** e processos produtivos de materiais. A metodologia adotada pela universidade X é a **Taxonomia de Bloom**, um sistema de classificação criado como modelo para a definição dos OAs. Foi resultante de um trabalho de uma comissão multidisciplinar liderada por Benjamin S. Bloom. Segundo a Taxonomia, o aprendizado pode ser classificado em 3 domínios: **cognitivo**, que se refere à aprendizagem intelectual; **afetivo**, que diz respeito aos aspectos de sensibilização e gradação de valores; e o **psicomotor**, que engloba as habilidades de execução de tarefas que dependam do sistema motor.

A segunda fase da interação com a equipe de analistas em EaD para as definições das OAs ocorre por meio do preenchimento de uma ficha de recursos, padronizada pela coordenação da área de EaD. O conteudista indica quais recursos, ou seja, objetos de aprendizagem são adequados para cada tema, orientando assim os trabalhos das demais equipes em cada etapa da construção da disciplina. Os recursos utilizados como objetos de aprendizagem devem subsidiar o alcance das competências por parte dos alunos. No contexto da EaD, o público-alvo é bastante heterogêneo e diversificado, o que se revela como desafio para os autores de materiais didáticos.

A composição dos módulos pode ser organizada por meio de diversos objetos de aprendizagem, e os recursos podem variar: a) Videoaula (com ou sem a utilização de apresentação de *slides* em *PowerPoint*, e sua captura em vídeo); b) Entrevista, debate, discussão com outro profissional especialista no tema; c) Material didático, como um **onepage** ou capítulo de livro para leitura; d) Infográficos; e) Apostila; f) Exercícios; g) Aula narrada, **storytelling** – metodologia da contação de história; h) Áudios ou *podcasts*; i) Vídeos que podem estar disponíveis em outras plataformas.

A escolha por quais objetos instrucionais utilizar depende da complexidade do conteúdo, das possibilidades apresentadas ao conteudista pelo *design* instrucional e da capacidade desse conteudista adaptá-los ao modelo EaD, de acordo com suas particularidades. Portanto, o planejamento e a constituição do material didático da

instituição X direcionarão as situações de ensino-aprendizagem sempre considerando a interdisciplinaridade e a dialogicidade entre os temas e os envolvidos no processo de produção desse material. Autores, professores, tutores, *designers*, diagramadores, coordenadores pedagógicos, ilustradores, revisores de texto, além de diversos outros atores, participam ativamente dos diferentes fluxos de interação no contexto dinâmico da EaD. Esses processos dialógicos entre esses atores são fundamentais para o sucesso do curso na modalidade a distância.

A estruturação do material para a instituição X, obrigatoriamente, leva em consideração as características essenciais da EaD, como interatividade, aprendizagem a distância (AD), flexibilidade de espaço-tempo, redes colaborativas, maior autonomia dos alunos, integração de mídias e de linguagens, além de várias influências nas interações virtuais. Portanto, o material didático com bases na interdisciplinaridade dos temas em sinergia com o preparo dos atores envolvidos em todo o processo é fundamental para a melhor condução da disciplina EaD. Partindo dessa premissa, o material didático precisa: ter referências bibliográficas coerentes com a ementa da disciplina, considerando a dialogicidade dos temas; ter boa apresentação; desdobrar a metodologia delineada para o processo de elaboração; dar conta dos temas abordados; trazer um roteiro rico em possibilidades de leituras, pesquisas e atividades, podendo ser organizado e disposto em uma ou mais mídias.

Levando em consideração todas essas diretrizes para a disciplina *Gestão de Pessoas – Recursos Humanos Estratégico*, foram definidos pela *designer* instrucional e professor conteudista os OAs descritos a seguir com o objetivo de estruturar de forma planejada e interdisciplinar todos os blocos que compõem a disciplina:

Quadro 1 – Objetos de aprendizagem por etapa definidos para estruturar a disciplina *Gestão de Pessoas – Recursos Humanos Estratégico*

Etapa [1]: [RH Estratégico e a Gestão por Competências] – Universidade X

Itens	Indicação de Recurso
Recurso 1 O RH Estratégico e suas aplicabilidades no mundo contemporâneo	Videoaula com PPT
Recurso 2 Conceitos de Competências – Comportamentais e Técnicas	Aula Narrada com Interatividade
Recurso 3 Mapeamento de Competências	Entrevista com <i>Head Hunter</i>
Recurso 4 Descrição de Competências	Infográfico Interativo Audiovisual

Etapa [2]: [Gestão do Conhecimento]

Itens	Indicação de Recurso
Recurso 1 Conceitos de Educação Corporativa: a Gestão do Conhecimento	Videoaula com PPT
Recurso 2 Capital Intelectual: humano, estrutural e cliente	Capítulo de livro
Recurso 3 Cultura Organizacional	Entrevista com gestor de DHO
Recurso 4 Empresas que aprendem - Universidades Corporativas	Aula Narrada com Interatividade

Etapa [3]: [Gestão de Pessoas]

Itens	Indicação de Recurso
Recurso 1 Recrutamento e Seleção	Videoaula com PPT
Recurso 2 Carreira em Foco	Entrevista com <i>Head Hunter</i>
Recurso 3 Avaliação de Desempenho	Infográfico Interativo Audiovisual
Recurso 4 Cargos e Salários	Indicação de Capítulo de livro leitura

Etapa [4]: [Gestão de Talentos]

Itens	Indicação de Recurso
Recurso 1 Atração, Desenvolvimento e Retenção de Talentos	Videoaula com PPT

Recurso 2 Clima Organizacional	Entrevista com executivo de DHO
Recurso 3 Motivação e Talentos	Indicação de artigo para leitura
Recurso 4 Liderança e Talentos	Videoaula com PPT

Fonte: a autora (2020).

As definições dos objetos instrucionais foram discutidas e analisadas em reuniões semanais com carga horária de 2 (duas) horas cada uma, durante o período de 60 dias, com o *designer* instrucional e submetidas à aprovação da coordenação do curso e da coordenação da EaD. Nessa proposta, o docente conteudista precisa justificar ao analista responsável por aquela disciplina porque aquele recurso indicado é o mais adequado para o tema proposto, levando em consideração os processos interdisciplinares estabelecidos entre os temas que se completam na construção do tema central: *Gestão de Pessoas e Recursos Humanos Estratégicos*.

Ao observarmos o Quadro 1, é possível identificar que o objeto de aprendizagem *videoaula* que aparece em todos os blocos que compõem a subdivisão da unidade curricular. A videoaula, hoje em dia é recurso mais utilizado nas atividades de EaD, este recurso é possível devido a implantação de estruturas compostas por estúdios de gravação equipamentos de alta tecnologia, estimulando a possibilidade de aprender por meio de qualquer dispositivo com acesso à Internet.

A tecnologia utilizada na elaboração das videoaulas, nessa instituição, tem o papel de transformar esse objeto instrucional em uma proposta interativa e disponibilizar uma experiência de aprendizagem criativa, contribuindo para o aprendizado do aluno por meio de recursos variados. Para isso, as videoaulas são produzidas e elaboradas com qualidade audiovisual e sobretudo com processos dinâmicos que utilizam movimentos em tela, inserção de palavras-chave em destaque, imagens associadas ao áudio com temáticas criativas e humanizados. Descreveremos cada etapa da videoaula da disciplina *Gestão de Pessoas – Recursos Humanos Estratégico* do curso Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Dentro do processo de elaboração da videoaula, primeiro, é realizado o alinhamento entre docente conteudista e o analista denominado *designer* instrucional para a elaboração do roteiro da videoaula. Nessa etapa, são discutidas propostas de

abordagens de acordo com o nível de conhecimento do professor com relação à disciplina e feitas algumas definições, por meio dos seguintes questionamentos: a) Quais temas abordar?; b) Quais estratégias de apresentação do conteúdo?; c) Quais recursos audiovisuais serão adequados?

Todas as possibilidades consideradas são analisadas para que o seja concebido um roteiro de forma interdisciplinar aos outros conteúdos. Na etapa seguinte, é trabalhada a roteirização como sustentação do roteiro final da videoaula, considerando as referências bibliográficas indicadas na ementa e seguindo a metodologia da instituição. Nesse caso, a produção é amparada por modelos estabelecidos na fase de planejamento da disciplina com o direcionamento da equipe da EaD. A próxima etapa trata da validação de todas as ações realizadas anteriormente, considerando as variantes: a) tempo da aula; b) ilustrações e efeitos; c) interdisciplinaridade; e d) a dialogicidade entre os recursos; a conclusão desta sequência define o roteiro oficial utilizado na gravação.

Nessa instituição, é o docente conteudista quem grava os vídeos, que são dirigidos por uma equipe de profissionais. O objetivo dessa equipe profissional é obter o melhor enquadramento, a velocidade de voz adequada e todas as características que envolvem esse procedimento, para então encaminhar à edição, que irá selecionar as melhores cenas, minimizando erros e adaptando as gravações ao padrão da instituição.

Apenas depois de toda essa trajetória envolvendo vários profissionais e áreas do conhecimento é que a videoaula é inserida no AVA.

Outros objetos instrucionais compõem as possibilidades de recursos da disciplina tratada na instituição X:

1. Aula narrada: apresentação audiovisual de *slides* interativos. A voz do docente conteudista é gravada e é empregado o método *storytelling*, que cria narrativas construídas por meio de histórias, um recurso muito utilizado para estimular o pensamento estruturado composto de uma sequência lógica de informações na construção do conhecimento relacionado a um determinado tema e para estimular a leitura de materiais complementares denominados *e-books* de apoio.

2. Infográficos interativos: gêneros verbo-visuais compostos de imagens sequencialmente estruturadas para apresentar algumas características básicas: um Título, um Texto, Corpo e Fonte, atentando para a construção de uma informação por meio de uma narrativa linear (BORÁS; CARITÁ, 2000; LETURIA, 1998) que tem por objetivo descrever um processo. Outros recursos utilizados podem ser: sons e imagens com movimento possibilitam ao leitor maior interatividade, contribuindo com relevância na construção do conhecimento.

3. Entrevista com convidado: recurso que simula um programa de entrevistas, em que o profissional convidado será recebido em estúdio para essa finalidade e o docente conteudista irá executar o papel de entrevistador, iniciando com uma breve explanação do *currículum* e da experiência do convidado. Em seguida, são feitas perguntas previamente estabelecidas e relacionadas ao tema da disciplina, e, a cada resposta, o entrevistador deve adequar a prática vivenciada pelo convidado aos referenciais teóricos da disciplina, uma construção muito interativa e dinâmica, levando em consideração a cognição e a afetividade necessárias na utilização desse objeto instrucional. Durante a entrevista, a interatividade dá suporte às consolidações e ações mentais, a afetividade se faz presente nas experiências apresentadas pelo profissional entrevistado aos sentimentos e motivações do aluno com relação a estas vivências, oportunizando confiabilidade e facilidade de compreensão do conteúdo por meio de processos análogos.

4. Indicação de capítulo de livro: recurso composto de uma gravação de vídeo em que o docente conteudista faz um convite aos estudantes para a leitura de um capítulo de um livro apresentado na bibliografia da disciplina e disponível ao aluno na biblioteca virtual ou presencial da instituição. Baseado nessa leitura, o aluno irá responder às atividades direcionadas no recurso *caderno de atividades*. Neste pequeno vídeo, o professor dá instruções e informa os motivadores para a leitura e como ela poderá contribuir para a formação e construção daquele conhecimento.

5. Indicação de artigo: esse recurso utiliza o mesmo processo de gravação de vídeo. O docente conteudista faz um convite à leitura de um artigo disponível na biblioteca virtual da instituição. Baseado na leitura desse artigo, o aluno irá responder às atividades direcionadas no recurso *caderno de atividades* a respeito do tema da

lido. Nessa chamada de vídeo, o professor informa os motivadores para a leitura e como ela poderá contribuir para a formação e construção daquele conhecimento.

6. *Podcasts*: áudios geralmente de curta duração que abordam temas relevantes. Buscam fazer questionamentos, trazer a reflexão e/ou direcionar a visão do educando para outros tópicos que serão abordados. Narram uma parte do conteúdo disciplinar.

Além dos diversos objetos instrucionais apresentados no contexto da disciplina, evidenciamos o processo avaliativo da instituição X, que tem como premissa o estímulo ao pensamento crítico e humanizado, incentivando a tomada de decisão por meio de uma atividade avaliativa única que mobiliza todas as competências a serem desenvolvidas na unidade curricular, possibilitando a vivência da prática profissional na qual o curso se insere. A atividade é baseada em um estudo de caso de caráter real ou fictício, porém tem as mesmas características de uma situação-problema desenvolvida pelo professor conteudista.

Nas duas possibilidades, estudo de caso ou situação-problema, o conteúdo apresentado deve abordar de forma estruturada um enredo composto de fatos que, de maneira análoga, criem situações vivenciadas de fato no dia a dia nas organizações, de forma que os problemas possam ser resolvidos com as habilidades e competências trabalhadas durante a disciplina, como dinamismo, controle emocional, conhecimento de metodologias específicas para cada subsistema de RH, habilidade de tomar decisões e conduzir diagnósticos, entre outras. Isso torna possível ter uma visão mais ampla a respeito dos subsistemas e da organização e estimula o aluno e futuro profissional de RH a vivenciar, mesmo que de forma fictícia, problemas reais a serem enfrentados no seu cotidiano.

O acesso aos conteúdos desenvolvidos pelos professores conteudistas e equipes será por meio do ambiente de aprendizagem virtual - AVA, contendo os objetos de aprendizagem das aulas, o aluno realiza as atividades propostas e recebe as orientações dos professores e tutores, que utilizam de *softwares*, jogos, simulações, imagens, vídeos, entre outros recursos, em uma perspectiva interdisciplinar de interação entre o docente conteudista e toda a equipe multidisciplinar do EaD. Nesse contexto da instituição X, o docente conteudista deve

estar em constante processo de atualização das questões relacionadas às tendências culturais da sociedade, sobretudo das ciências humanas, por meio de cursos ofertados pela instituição e mentorias realizadas com a coordenação da EaD. Essa integralidade de conhecimento irá compor um cenário mais rico e promissor na qualidade do material produzido.

No Quadro 2, podemos observar a unidade curricular da Universidade Y, que servirá de base para nossa análise.

Quadro 2 – Universidade Y – Unidade Curricular

Unidade Curricular: Análise Estratégica em Gestão de Pessoas		Indicação de Recurso
Bloco 1	Consultoria em Orientação de Carreira	Videoaula com PPT
Bloco 2	Cultura e Clima Organizacional	Videoaula com PPT
Bloco 3	Gestão de Conflitos nas Organizações	Videoaula com PPT
Bloco 4	Gestão Emocional nas Organizações	Videoaula com PPT
Bloco 5	Gestão da Diversidade Organizacional	Videoaula com PPT
Bloco 6	Introdução à Psicologia Organizacional e do Trabalho	Videoaula com PPT
Bloco 7	Saúde e Bem-Estar no Trabalho	Videoaula com PPT
Bloco 8	Tendências em Consultoria Organizacional	Videoaula com PPT
Bloco 9	Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas	Videoaula com PPT

Fonte: a autora (2020).

Como podemos notar no quadro a videoaula na instituição Y é concebida de acordo com as regras estabelecidas pela coordenação da EaD para a sua produção. O professor conteudista, após submeter o material de apoio das aulas (*slides*) para validação da coordenação educacional da instituição – é importante frisar que não houve contato anterior entre esses profissionais ao longo da trajetória do desenvolvimento do material – aguarda a próxima etapa do processo, que será a gravação das videoaulas, uma vez validado o material de apoio.

As gravações das videoaulas tem composição mais simples quando comparadas às produções da Universidade X, pois podem ser efetuadas da casa do conteudista com um celular em frente a um computador, o que suprime algumas etapas das três fases fundamentais do processo de desenvolvimento: 1) **Pré-produção**: planejamento e desenvolvimento do roteiro; 2) **Produção**: gravação, única

existente no modelo da Universidade Y; 3) **Pós-produção**: edição da videoaula, apresentando num formato de celular, como pouca ou nenhuma produção.

Na proposta da instituição, não existe investimento em um estúdio para gravações de áudio e vídeo, nem em profissionais para direção, iluminação, nem em equipamentos, como microfones, telão de projeção para os *slides*, edição. Logo, trata-se de uma proposta com menos investimento em estrutura e equipamento. A instituição, assim, transfere a responsabilidade da gravação e dos equipamentos para o professor conteudista, transferindo a responsabilidade da gravação, bem como dos equipamentos, para o professor conteudista, o que denota como principal objetivo ter maior margem financeira. No entanto, o baixo custo da estrutura interna e a falta de padronização se refletem na produção da EaD da Universidade Y.

Como vimos, a qualidade dos projetos de EaD, assim como a inter-relação e interdisciplinaridade dos conteúdos programáticos, interfere no bom resultado da aquisição do conhecimento, portanto fica claro que instituições que não têm a premissa de oferecer qualidade em seus planos de curso prejudicam os projetos educacionais. No processo de ensino-aprendizagem em que a tecnologia é meio de acesso, a aquisição de conhecimento, as boas estratégias de formulação de conteúdo e a preparação de materiais atrativos e dinâmicos fornecem maior viabilidade para a promoção do conhecimento. Portanto, é importante pensar no investimento em estratégias pedagógicas e nos meios tecnológicos para alcançar a qualidade desejável. Abaixo poderemos observar como maior detalhamento o comparativo das duas instituições no Quadro 3 – Quadro sintático Universidade X versus Universidade Y, onde estão delimitadas as principais características e direcionamentos que permearam suas decisões com relação a adoção de suas práticas em EaD.

Quadro 3 – Quadro sintático universidade X versus universidade Y

Comparativo dos Cursos - Gestão em RH - Psicologia Organizacional e do Trabalho		
Características	Universidade X	Universidade Y
Disciplina	Gestão de Pessoas Recursos Humanos Estratégico	Análise Estratégica em Gestão de Pessoas
CH:	360h	360h
Cultura	Cultura digital	Tradicional
Unidade Curricular	RH Estratégico e a Gestão por Competências Gestão do Conhecimento Gestão de Pessoas – RH Estratégico Gestão de Talentos e seus subitens	Consultoria em Orientação de Carreira Cultura e Clima Organizacional Gestão de Conflitos nas Organizações Gestão Emocional nas Organizações Gestão da Diversidade Organizacional Introdução à Psicologia Organizacional e do Trabalho Saúde e Bem Estar no Trabalho Tendências em Consultoria Organizacional Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas
Apoio ao Conteudista	Análise de Currículo Experiências Entrevistas Validação de conteúdos com D.I e Coordenação Capacitação e padronização de templates Apoio de Tutores e equipe multidisciplinar	Análise de Currículo Experiências Entrevista por telefone Instruções através de Formulários Padrão Validação de conteúdos pela coordenação
Equipe	Coordenação Pedagógica Coordenação EaD Designer Instrucional Conteudista Equipe de Designer Gráfico Equipe de Estúdio - Câmera, Luz, Áudio, Vídeo, Editor, Maquiador, Revisor, Diretor Tutores Educacionais	Coordenação Pedagógica Analista de EaD Conteudista
Objetivos	Taxonomia de Bloom: Cognitivo Afetivo Psicomotor Dialógica – Interdisciplinaridade	Tradicional
Objetos de Aprendizagem	Videoaula Aula Narrada Entrevista Infográfico Material de Apoio - livro	Videoaula com PPT (Caseira)

Comparativo dos Cursos - Gestão em RH - Psicologia Organizacional e do Trabalho		
Características	Universidade X	Universidade Y
	Artigo Onepage	
Estrutura	Plataforma AVA Formulários específicos Estúdio de Áudio Estúdio de Vídeo Ilha de Edição de áudio e vídeo Estúdio para entrevistas Biblioteca Digital	Plataforma AVA Formulários Específicos Biblioteca Digital
Objetivos	Baseados na Taxonomia de Bloom Aprendizagem com base em experiências e práticas do educando Visam autonomia e independência do educando Dialógica - Interdisciplinar	Domínio conceitual Baixo custo e maior receita

Fonte: a autora (2020).

3.7 Comparativo entre objetos instrucionais nas universidades X e Y

Primeiro, é possível identificar que não há um padrão específico para produzir materiais em EaD. As instituições podem utilizar várias formas de executar seu plano de ensino, bem como, imitar o ambiente da sala de aula presencial sem um cenário, gravá-la em um estúdio com estrutura composta de um cenário e iluminação ou apresentar o docente em frente de um computador para leitura de *slides*, sem nenhuma estrutura de produção, que é o caso da instituição Y. Fazer uma apresentação falada, sem a imagem do docente, é o que chamamos de aula narrada.

Universidade X – embora sejam diversos os formatos, o modelo apresentado por esta instituição, apresenta-se com uma proposta mais voltada para que o processo de ensino-aprendizagem aconteça de forma interdisciplinar e humanizada, optando por um processo de planejamento da área pedagógica da EaD. Além do processo, também adota uma coordenação de área e equipe multidisciplinar de analistas com formações em diversas áreas do conhecimento para elaboração dos objetos de aprendizagem.

A instituição dimensiona as etapas que compõem a produção do material, iniciando pelo processo seletivo e formativo dos docentes contratados, por meio de um treinamento com bases em metodologias utilizadas pela instituição. Existe a preocupação de alinhar o processo produtivo aos padrões estabelecidos, de forma interativa, dialógica e interdisciplinar, considerando o conhecimento e a experiência do docente, oferecendo espaço para contribuições de forma efetiva na definição dos objetos instrucionais e conteúdo, além da preocupação com o discurso voltado para o educando.

O planejamento é necessário para que a instituição tenha uma visão sistêmica do processo e utilize o docente como fonte desse recurso educativo, oferecendo conhecimentos específicos sobre metodologias, padronizações de produção de materiais, linguagem audiovisual, como tipo de enquadramento e posicionamento diante das câmeras, montagem e modulação da voz, posicionamento corporal etc.

Na instituição X, foram realizados investimentos financeiros para oferecer uma estrutura de produção esteja adequada para sustentar os recursos disponíveis por meio das OAs. A videoaula, nessa instituição, tem de 20 a 30 minutos. É roteirizada por profissionais específicos e produzida em um cenário composto de lousa virtual para projeção dos *slides*, e o docente pode escrever com a caneta virtual na tela, evidenciar uma ilustração. A estrutura é composta de iluminadores, câmeras, diretores de arte, maquiadores e dos diversos recursos instrucionais e audiovisuais disponíveis, como imagens em movimento ao fundo da fala do professor. Essa estrutura é utilizada em todos os objetos instrucionais.

Os *slides* produzidos na instituição X associam conteúdo, interação e movimento, síntese de abordagem, ludicidade e áudio.

Figura 4 – Estrutura do RH Estratégico



Fonte: elaborado pela autora (2020) para a disciplina do curso com base nas pesquisas realizadas.

Como vemos na Figura 4, os materiais produzidos baseados nessa proposta, tem como pontos positivos, dar voz à produção textual de forma lúdica, estimulando as inteligências múltiplas por meio dos recursos interativos, áudio, vídeos; podem contribuir sintetizando conceitos e atuando na dimensão teórico-empírica de uma situação concreta; transmitindo contextos específicos. Nesta proposta interativa é possível apresentar e demonstrar passos de um processo técnico ou comportamental; estabelecendo relações entre a teoria e prática. Ao combinar diversos estilos e elementos de aprendizagem, como áudio, vídeo, ludicidade, interatividade apresenta-se um conteúdo mais atrativo e maior possibilidade de aquisição de conhecimento.

Universidade Y: a utilização dos objetos instrucionais é limitado à videoaula, portanto apresenta uma estrutura mais simples, com baixos investimentos de produção, com uma equipe mais enxuta, composta apenas de coordenação pedagógica EaD, que alinha com o coordenador do curso as definições da ementa e executa a validação final do material produzido pelo professor conteudista após a sua conclusão, e de dois analistas, tendo assim, uma equipe mais enxuta, que conduzem apenas a gestão de prazos de entregas, sem um processo de interação ou reuniões

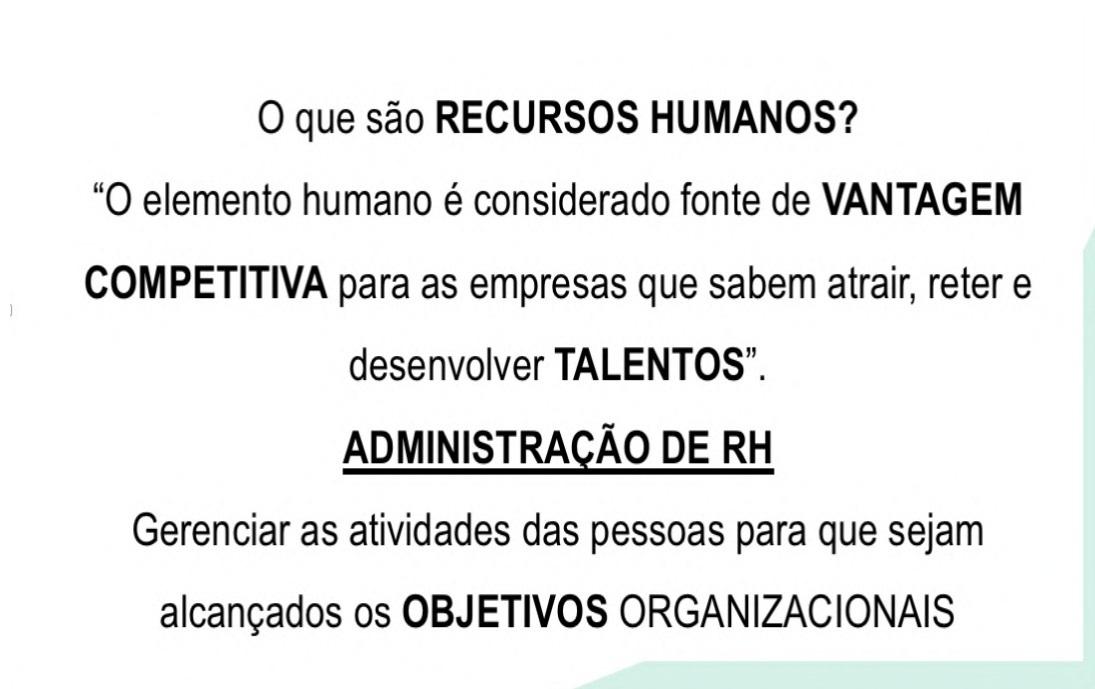
de alinhamento. Nesse modelo de desenvolvimento de materiais, existe um padrão a ser seguido, reduzindo as possibilidades de intervenções criativas.

Os processos consistem no desenvolvimento de materiais por meio de reproduções, sistematizadas de forma tradicional com informações distribuídas em tópicos e sem o estímulo das inteligências múltiplas por meio de recursos interativos, como infográficos animados, vídeos com sons correlatos ao tema exposto.

Essa produção textual inserida nos *slides* é lida pelo docente conteudista no momento da gravação da videoaula. Não são recomendadas contextualizações de exemplos práticos. O processo é engessado e operacionalizado sem uma equipe técnica. Essa produção consiste na filmagem do professor explanando seus conteúdos diante do computador sem uma edição ou mesmo sem uma estratégia que aumente a qualidade por meio de diversos objetos instrucionais.

Os *slides* produzidos na instituição Y, como vemos na Figura 5, são utilizados durante a explanação do educador, são pouco atrativos. Não têm animação gráfica ou sons que possam estimular a curiosidade ou a atenção dos educandos. O conteúdo é sistematizado em tópicos ou com perguntas e respostas expostas na tela sem nenhuma interatividade ou ludicidade para estimular as inteligências múltiplas.

Figura 5 – Recursos humanos ou talentos?



O que são **RECURSOS HUMANOS?**

“O elemento humano é considerado fonte de **VANTAGEM COMPETITIVA** para as empresas que sabem atrair, reter e desenvolver **TALENTOS**”.

ADMINISTRAÇÃO DE RH

Gerenciar as atividades das pessoas para que sejam alcançados os **OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

Fonte: elaborado pela autora (2020), com base nas pesquisas realizadas.

Nessa proposta, a ausência de demais recursos tecnológicos, para apoiar os conteúdos além das videoaulas, tais como áudios, cenários interativos e vídeos complementares de fundo, torna o conteúdo pouco atrativo, estimulando a perda de foco e atenção. Neste modelo o professor apenas lê o texto da videoaula, não estabelecendo relações entre teoria e prática de forma criativa, visto que ele apenas lê o conteúdo dos *slides*. Assim, interação é mais limitada, não estabelecendo uma conectividade com o aluno por meio da oralidade. Exigindo maior esforço do aluno para o entendimento da teoria, já que não traz contextualizações dificultando assim sua assimilação. A avaliação final nessa instituição é desenvolvida por meio de formulário de perguntas e respostas padrão ENADE, uma prova objetiva e de múltipla escolha. Esse modelo nos remete ao modelo de ensino tradicional, apresentado desde a metade do século XX, estando presente a necessidade memorização das informações. Os pontos positivos da proposta da Universidade Y, é avaliar o conhecimento individual, o compartilhamento de informações, a capacidade de apreender e sintetizar o conteúdo de cada educando, em busca da facilidade de objetividade do processo.

Mas existem questões importantes no modelo da instituição Y a serem refletidas, como o pouco estímulo da habilidade interpretativa e de contextualização, bem como da tomada de decisão diante de situações que o futuro profissional possa vivenciar no exercício de suas atividades no mercado, incluindo desafios coletivos e individuais da convivência humana. Não estimula também o pensar de forma integral, pois não considera a multiplicidade de temas abordados no processo formativo do educando. Por não ser interdisciplinar, visto que pouco estimula o pensar as diversas áreas do conhecimento que compõem as habilidades necessárias à atuação do profissional, que deverá estar habilitado a analisar o todo e a tomar decisões de alta complexidade envolvendo processos, pessoas e resultados.

Outro aspecto pouco estimulado nesse modelo é o alinhamento do conteúdo à capacidade do futuro profissional de desenvolver a gestão da cultura das corporações. Empresas com culturas mais estruturadas e fortes, aquelas em que os colaboradores compartilham os valores da organização, tendem a atingir níveis de desempenho mais elevados, uma vez que estão sintonizadas com as necessidades dos contextos em que se inserem. Os gestores de RH são, em certo sentido, os “guardiões da cultura”,

e a função da cultura empresarial pretende ir além das fronteiras da corporação para que ela possa se integrar à comunidade. Os profissionais de RH são os responsáveis pela difusão e pelo fortalecimento da cultura empresarial.

Viver os valores e a cultura da empresa é outro aspecto que contribui para a credibilidade dos profissionais de RH, aumentando a confiança recíproca que deve se estabelecer entre eles e os integrantes das corporações. Apresentando ideias e soluções espontâneas, esses profissionais estimulam o debate sobre temas que contribuem para o crescimento da organização. Além disso, a habilidade para negociar deve fazer parte do perfil do profissional de RH.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A EaD enfrenta grandes desafios diante do avanço dos recursos tecnológicos, a necessidade de buscar novas técnicas, metodologias e recursos para disponibilizar conhecimento por meio de plataformas digitais em seus ambientes virtuais, apresentados inúmeros questionamentos do meio acadêmico, pautados pelos pontos positivos e negativos de sua prática e com o desafio interdisciplinar de estabelecer interação entre as disciplinas dos cursos. A interdisciplinaridade nos é apresentada como a possibilidade de interligar as diversas áreas do conhecimento, atuando na, até então, fragmentação do conhecimento delineado pelas especificidades das disciplinas.

As buscas por novas técnicas, impulsionadas pela cibercultura, nos permitem reorganizar todos os processos de ensino-aprendizagem, considerando a possibilidade de tempo e espaço serem mais flexíveis e interativos.

É importante estarmos atentos enquanto educadores e como sociedade a reequilibrar a educação sem desconsiderar a realidade em que estamos inseridos como capitalistas, com desafios impostos pela globalização, porém sem banalizar a qualidade e sobretudo a humanização do processo de apropriação do conhecimento com foco na aprendizagem significativa, humanística, afetiva e baseada em valores da sociedade.

É preciso um olhar mais próximo para essa nova geração, para o aluno de hoje e suas diversas possibilidades em uma sociedade cada vez mais conectada, mantendo os valores humanos, afetivos e éticos, cada vez mais vivos e predominantes.

A proposta de estudo comparativo entre as Universidades X e Y tem apenas o intuito de evidenciar a importância da interdisciplinaridade como caminho para a aprendizagem, não sendo portanto uma defesa ou uma crítica à EaD, mas um processo reflexivo em que a racionalidade administrativa não deve se sobrepor às práticas pedagógicas.

Para uma EaD consistente, é preciso atuar com seriedade, compromisso com a qualidade, em que a lucratividade não seja o ponto central, mas uma educação

transformadora. Essas considerações validam as premissas da produção de um material didático em consonância com um aprender que estimule a autonomia e atue na integralidade do aluno e de sua capacidade de análise e crítica.

Portanto, há de se considerar o material didático como um elo entre os diversos conhecimentos abordados nos cursos EaD, que carrega em suas atribuições a concepção pedagógica que norteia o processo de aprendizagem, devendo considerar as diferentes realidades dos educandos.

Nesse sentido, existem diversos fatores importantes que contribuem para o processo a serem considerados para que a EaD cumpra o papel de acrescentar à formação do indivíduo: acesso, aplicabilidade, humanização e mediação da relação aluno/educador e vinculação a mídias de fácil acesso. É fato que os materiais didáticos na contemporaneidade estão permanentemente direcionados para as mídias digitais, considerando o contexto da cibercultura e a diversidade de recursos tecnológicos voltados ao processo do ensinar, com foco no objetivo da aprendizagem interdisciplinar por parte do aluno.

Conclui-se, portanto, que a EaD, embora apresente uma dualidade representada por pontos positivos inerentes a realidade atual e pontos negativos em suas propriedades qualitativas, é possível executá-la com planejamento, estrutura e compromisso com a qualidade didática, a exemplo da instituição X, cuja contribuição estrutural ao desenvolvimento de conteúdos e cursos promove maior adesão e alinhamento à cultura cibernética e ao mundo contemporâneo. Na instituição Y, o modelo tem como base o baixo investimento estrutural, com uma proposta didática conservadora, banalizando as características fundamentais da EaD: interação, criatividade e conectividade.

Na teoria, propõe-se uma educação de qualidade e que desenvolva autonomia no educando, respeitando a individualidade, num modelo em que professores são mediadores na jornada da construção e apropriação do saber, preparando os educandos para desafios mais consistentes ao acrescentarem capital cultural e fomentarem maior criticidade. Porém, a realidade é mais complexa, principalmente no que tange aos desafios voltados ao desenvolvimento e adaptação de conteúdos de disciplinas à modalidade de EaD por meio de OAs e de recursos instrucionais tão

diferentes do modelo presencial e tradicional. Por outro lado, o EaD está inserido em um contexto social de acessibilidade diferenciada e sofre influência direta das relações sociais, bem como da sociedade em si.

Sendo a utilização de AVAs o principal ponto de comunicação entre alunos e professores dispersos geograficamente na EaD, é de fundamental importância a forma escolhida para estes ambientes, uma vez que a interação em AVAs é essencial para que os alunos possam organizar seus estudos e compartilhar seus conhecimentos, superando as barreiras decorrentes da limitação temporal ou física entre professores e alunos. Essa autonomia, como vimos, é importante em qualquer área da educação, mas se torna estratégica no caso específico da formação de profissionais da área de RH, em que a autonomia é condição imprescindível para o exercício das funções na área.

REFERÊNCIAS

- BECKER, Brian E.; HUSELID, Mark A.; ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BELLONI, Maria Luiza. **Educação a Distância**. Campinas: Editora Autores Associados, 2001.
- BORRÁS, Leticia; CARITÁ, María Aurelia. Infototal, inforrelato e infopincel. Nuevas categorías que caracterizan la infografía como estructura informativa. **Revista Latina de Comunicación Social**, nov. 2000. Disponível em: <https://mdc.ulpgc.es/utills/getfile/collection/rldcs/id/108/filename/407.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2020.
- BLOOM, B. S. What we are learning about teaching and learning: a summary of recent research. **Principal**, v. 66, n. 2, p. 6-10, 1986.
- BRAGA, Juliana (org.). **Objetos de Aprendizagem Volume 1: introdução e fundamentos**. Santo André: UFABC, 2015. 157p.
- BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados LGPD. **Diário Oficial da União**, 15 ago. 2018.
- BRASIL. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. Brasília, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2020.
- BRASIL. Decreto nº 2.494, de 10 de fevereiro de 1998. Regulamenta o Art. 80 da LDB (Lei n.º 9.394/96). **Diário Oficial da União**, 11 fev. 1998.
- BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro, 2008.
- EUROFOUND (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions). **Europe at work: better life and opportunities for all. Four-year work programme: 2009-2012**. Dublin/Ireland, 2009.
- FAZENDA, Ivani. **Interdisciplinaridade na educação brasileira 20 anos**. São Paulo: Criarp, 2006.

FAZENDA, Ivani. **Interdisciplinaridade na educação**. São Paulo: Cortez, 1999.

GARDNER, Howard. Estruturas da mente. A Teoria das Inteligências Múltiplas. Porto Alegre. Artes Médicas, 1994.

GALAFASSI, Fabiane Penteado; GLUZ, João Carlos; GALAFASSI, Cristiano. Análise Crítica das Pesquisas Recentes sobre as Tecnologias de Objetos de Aprendizagem e Ambientes Virtuais de Aprendizagem. **Revista Brasileira de Informática na Educação**, v. 21, n. 3, p. 41-52, 2014.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

KENSKI, Vani Moreira. O desafio da Educação a distância no Brasil. *In*: ENCONTRO ESTADUAL DA ANPAE, IV., 2001, Vitória. **Anais [...]**. Vitória, 2001. Disponível em: <https://goo.gl/x9oUBd>. Acesso em: 24 mar. 2019.

LETURIA, E. ¿Qué es infografía? **Revista Latina de Comunicación Social**, 1998.

LÜCK, Heloísa. **Pedagogia interdisciplinar: fundamentos teórico-metodológicos**. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MORIN, Edgar. **O método V: a humanidade da humanidade**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

SCHULTZ, Theodore W. **O Capital Humano: investimentos em educação e pesquisa**. Tradução de Marco Aurélio de Moura Matos. Rio de Janeiro: Zahar, 1963.

SIEMENS, George. **Conectivismo: uma teoria de aprendizagem para a idade digital**. 12 dezembro de 2004.

SILVA, Larissa Milena Campelo. **Capital Intelectual**. 2004.

TAKAHASHI, Tadao (org.). **Sociedade da informação no Brasil: livro verde**. Brasília: MCT, 2000. 195p.

ANEXO A – MODELO DE FORMULÁRIO – ADOTADO PELA UNIVERSIDADE X

Universidade X	PÓS-GRADUAÇÃO
	Capítulo de Livro (Obras da “Minha Biblioteca” ou “Pearson”)
<ul style="list-style-type: none"> • A indicação de capítulos de livros deve estar condicionada à presença da obra em uma de nossas bibliotecas virtuais: <i>Minha Biblioteca</i> ou <i>Pearson</i>, a depender do curso (confirme com a Coordenação do curso qual a base selecionada). • Acesse pelo link para realizar a busca. • Os capítulos devem, obrigatoriamente, compor a seção “Referências Básicas” do Plano de Ensino. 	

Etapa [2]: [Gestão do Conhecimento - Capital Intelectual: Humano, estrutural e cliente]

Indicação de livro:	Autor
Capítulos: Páginas: seções:	Parte 2 ou capítulo 2
Orientação de estudo:	O aluno deverá ler a “Parte 2 da Obra” acima descrita, direcionando sua leitura e classificação para os conceitos que envolvem a definição do Capital Intelectual, nas dimensões: Humano, estrutural e cliente. O que é cada uma das dimensões e quais as suas características.
Link para a obra:	http://capitalintelectual.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/05/1997-Stewart.pdf

ANEXO B – MODELO DE FORMULÁRIO – ADOTADO PELA UNIVERSIDADE Y

Universidade Y

PLANO DE ENSINO

Nome do curso: XXXX

Disciplina: XXXXX

Carga horária: XXh

Nome do professor: XXXX

Titulação:

EMENTA

Descrever os conceitos sobre específicos para o desenvolvimento do tema, em síntese, todos os tópicos essenciais a serem tratados.

OBJETIVO GERAL

Descreva os objetivos gerais da disciplina.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Descreva os objetivos específicos dos tópicos, temas que serão abordados.

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS

Descreva as habilidades e competências que deseja desenvolver por meio do curso.

PERFIL DO PÚBLICO ALVO

Formação acadêmica e pré-requisitos para ingresso na disciplina.

CONTEUDO PROGRAMÁTICO
(Distribuir o conteúdo por capítulos pares)**CAPÍTULO I – Tema do capítulo**

- Fundamentações.

CAPÍTULO II – Tema do capítulo

- Fundamentações.

METODOLOGIA

Procedimentos ou estratégias do Ensino-aprendizagem

SISTEMA AVALIAÇÃO

- Descrição dos instrumentos de avaliação.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

Bibliografia básica de sustentação da disciplina, mínima obrigatória.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

Cite 3 teóricos para bibliografia complementar.