ARTIGOS

Submetido 10-07-2024. Aprovado 07-02-2025

Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo. Editor Associado: Diego M. Coraiola

Avaliadores/as: Samir Adamoglu de Oliveira, Universidade em João Pessoa, Programa de Pós-Graduação em Administração, João Pessoa, PB, Brasil. Márcio Jacometti, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR, Brasil

O relatório de revisão por pares está disponível neste link

Versão original | DOI: http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020250504

RECURSOS EM AÇÃO: A DINÂMICA DO RESOURCING EM UMA ORGANIZAÇÃO EDUCACIONAL

Resources in action: The dynamics of resourcing in an educational organization

Recursos en acción: La dinámica del resourcing en una organización educativa

Rodrigo Assunção Rosa[*1] | rodrigo.assuncao.r@gmail.com | ORCID: 0000-0002-5559-2387

Marcos Vinícius Pereira Correa[2] | marcoscorrea@ufpr.br | ORCID: 0000-0002-8132-1097

Sergio Bulgacov[1] | s.bulgacov@gmail.com | ORCID: 0000-0002-9596-814X

[*]Autor correspondente

[1]Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

[2]Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, Brasil

RESUMO

Este estudo explora o conceito de resourcing (recursos em uso), com foco na transformação de recursos por atores organizacionais em suas práticas cotidianas, indo para além de uma abordagem econômica da estratégia. Por meio de um estudo de caso único, com abordagem etnográfica ao longo de seis meses em uma unidade de ensino a distância de uma universidade privada, investigamos como o resourcing ocorre diante de mudanças inesperadas que restringem recursos nas práticas de ensino. A pesquisa incluiu 42 entrevistas com gestores, professores, funcionários, análise de documentos e observações. Fundamentada em uma ontologia de práticas e processos, a análise identificou três dinâmicas de resourcing – responsivo, configuracional e ocupacional – que descrevem como os atores mobilizam recursos para lidar com restrições de tempo, espaço e papéis profissionais. A pesquisa contribui para a compreensão das interações entre estratégia e resourcing, oferecendo implicações práticas para organizações educacionais em contextos de rápida mudança e incerteza.

Palavras-chave: mudança organizacional, recursos, resourcing, práticas, processos.

ABSTRACT

This study explores the concept of resourcing, focusing on the transformation of resources by organizational actors in their daily practices, going beyond an economic approach of strategy. Through a single case study with an ethnographic approach conducted over six months in a distance education unit of a private university, we investigated how resourcing unfolds in response to unexpected changes that impose resource constraints on teaching practices. The research involved 42 interviews with managers, online lecturers, and staff, as well as document analysis and observations. Grounded in an ontology of practices and processes, the analysis identified three dynamics of resourcing – responsive, configurational, and occupational – which describe how actors mobilize resources to cope with time, space, and professional role constraints. This study contributes to the understanding of the interactions between strategy and resourcing, offering practical implications for educational organizations in rapidly changing and uncertain contexts.

***Keywords**: organizational change, resources, resourcing, practices, process.*

RESUMEN

Este estudio explora el concepto de resourcing (recursos en uso), centrándose en la transformación de recursos por actores organizacionales en sus prácticas cotidianas, yendo más allá de un enfoque económico de la estrategia. A través de un estudio de caso único, con un enfoque etnográfico realizado durante seis meses en una unidad de educación a distancia de una universidad privada, investigamos cómo el resourcing ocurre frente a cambios inesperados que restringen los recursos en las prácticas de enseñanza. La investigación incluyó 42 entrevistas con gestores, profesores, empleados, análisis de documentos y observaciones. Basado en una ontología de prácticas y procesos, el análisis identificó tres dinámicas de resourcing –responsiva, configuracional y ocupacional– que describen cómo los actores movilizan recursos para afrontar restricciones de tiempo, espacio y roles profesionales. La investigación contribuye a la comprensión de las interacciones entre estrategia y resourcing, ofreciendo implicaciones prácticas para organizaciones educativas en contextos de cambio rápido e incertidumbre.

***Palabras clave:** cambio organizacional, recursos, resourcing, prácticas, procesos.*

INTRODUÇÃO

Os recursos englobam elementos presentes na atividade diária, como objetos, informações e pessoas, sendo, assim, partes intrínsecas de toda forma de vida organizacional. Eles auxiliam a realização do trabalho cotidiano e o alcance de objetivos e intenções (Feldman & Worline, 2016). A importância do conceito de recurso para compreender as organizações tem sido central em diversas perspectivas de gestão, incluindo a teoria da dependência de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978), a visão baseada em recursos (Helfat et al., 2023) e as capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997), entre outras.

Embora várias pesquisas tenham sido conduzidas por essas vertentes para compreender as mudanças por meio dos recursos, ainda há necessidade de pesquisas sobre como os sentidos compartilhados por diferentes atores organizacionais podem influenciar o uso dos recursos de maneiras distintas (Feldman & Orlikowski, 2011; Feldman & Worline, 2016; Sutter et al., 2023). Isso se deve ao fato de que, tradicionalmente, no campo da estratégia, as organizações e seus recursos são analisados de maneira isolada dos ambientes de ação nos quais estão inseridos (Feldman, 2004). Nesse contexto, surge a perspectiva do *resourcing*, que destaca as práticas e processos dinâmicos de mobilização, utilização e transformação de recursos nas organizações, diferenciando-se das abordagens clássicas da estratégia, que tratam os recursos como ativos estáticos (Sonenshein, 2014; Feldman & Worline, 2016).

Com base em uma ontologia processual e praxeológica, a partir da perspectiva do *resourcing* é possível analisar a dinâmica das atividades diárias e o fazer estratégico em processos de mudança organizacional (Feldman & Orlikowski, 2011). Esse enfoque evidencia os processos organizacionais como dinâmicos, emergentes e em constante fluxo, oferecendo uma forma de compreender como os recursos são continuamente mobilizados e utilizados dentro das organizações (Deken et al., 2018; Feldman & Worline, 2011; Sutter et al., 2023; Wiedner et al., 2017). A perspectiva do *resourcing* destaca que o valor dos recursos não é intrínseco, mas emerge da forma como são mobilizados pelos atores organizacionais em contextos específicos, enfatizando que o uso dos recursos é crucial para entender seu papel estratégico.

O estudo do processo de *resourcing* tem sido explorado em diversas conjunturas (Schneider et al., 2021; Sonenshein, 2014; Sutter et al., 2023). Mais recentemente, um número limitado de estudos empíricos realizou avanços ao destacar como o processo de *resourcing* ocorre em práticas estratégicas (Deken et al., 2018; Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2018; Wiedner et al., 2017), revelando os mecanismos pelos quais a combinação de diferentes recursos viabiliza mudanças estratégicas e inovações organizacionais. Contudo, é interessante observar que, embora os achados iniciais sobre *resourcing* tenham se originado no estudo de como os recursos são mobilizados em níveis operacionais, conforme o trabalho pioneiro de Feldman (2004), a relação entre as mudanças estratégicas e suas implicações nos níveis operacionais da organização permanece insuficientemente compreendida (Feldman et al., 2016; Schneider et al., 2022).

Uma das questões centrais no processo de *resourcing* nas organizações é como os atores redesenham recursos e atividades para enfrentar a busca pelo aperfeiçoamento de suas tarefas

cotidianas (Feldman, 2004; Schneider et al., 2022). Assim, nesta pesquisa, propomos compreender como o processo de *resourcing* ocorre em um cenário de mudança estratégica inesperada, marcado por restrições de recursos nas práticas educacionais em nível operacional. Dessa forma, a pergunta de pesquisa que orienta nosso estudo é: Como os atores, na dinâmica de suas atividades cotidianas, mobilizam recursos para responder a restrições impostas por uma nova mudança estratégica inesperada?

O ambiente interno e o contexto das práticas de ensino a distância (EAD) na unidade de ensino a distância (UED) da UAlpha oferecem uma oportunidade para entender a dinâmica de mudanças e o *resourcing*. Após implementar uma nova estratégia, a UED enfrentou um aumento inesperado de matrículas, gerando restrições não previstas. Investigamos como a mobilização de recursos ocorreu nas práticas de ensino e áreas interdependentes, considerando essas limitações. A pesquisa amplia a visão de *resourcing* ao identificar três processos – responsivo, configuracional e ocupacional –, destacando como a interdependência entre atividades molda a alocação e o uso de recursos, oferecendo uma perspectiva mais integrada e dinâmica.

A PERSPECTIVA DE *RESOURCING* NAS ORGANIZAÇÕES

O conceito de recurso é central na análise organizacional, especialmente em estratégia e estudos organizacionais. No entanto, compreender como os recursos adquirem valor exige novas abordagens (Deken et al., 2018). A literatura tradicional foca o caráter estático e as qualidades intrínsecas dos recursos, privilegiando o conteúdo estratégico das mudanças (Helfat et al., 2023; Pfeffer & Salancik, 1978; Teece et al., 1997). Em contraste, as perspectivas de prática e processos exploram como os atores organizacionais mobilizam recursos no cotidiano (Schneider et al., 2022; Sonenshein, 2014; Wiedner et al., 2017). Nesse contexto, a abordagem de *resourcing* destaca-se por ir além da visão tradicional de que recursos garantem vantagem competitiva ou sustentam mudanças organizacionais apenas por suas qualidades intrínsecas (Feldman & Orlikowski, 2011; Feldman & Worline, 2016).

A perspectiva do *resourcing* abre uma oportuna possibilidade de análise e entendimento sobre o uso de recursos (Feldman & Orlikowski, 2011; Feldman & Worline, 2016), ao considerar que o valor é criado na medida em que os recursos são utilizados e interpretados pelos indivíduos em seus contextos situados de ação (Sutter et al., 2023; Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2018). Os valores são definidos pelos atores no processo de transformação dos recursos em uso, processo pelo qual há combinação entre ações, recursos e esquemas na criação de novos significados e possibilidades organizacionais (Feldman, 2004).

A abordagem do *resourcing* baseia-se em uma perspectiva processual e praxeológica, entendendo a realidade organizacional como um fenômeno em constante transformação, moldado pelas ações e significados atribuídos pelos atores (Feldman & Orlikowski, 2011). Essa visão destaca que as organizações são processos dinâmicos, emergindo da prática cotidiana e da interação entre indivíduos, estando o foco em como os atores produzem e reproduzem

ações em um fluxo contínuo de processo (Langley & Tsoukas, 2017). Observa-se um crescente interesse por estudos que adotam uma abordagem mais dinâmica, evidenciando a natureza emergente e a fluidez das práticas e processos organizacionais (Langley & Tsoukas, 2017; Nicolini et al., 2023).

Práticas, incluindo o contexto organizacional, é composto por diferentes elementos interdependentes por meio de comportamentos rotineiros, que são compostos por "formas de atividades corporais, formas de atividades mentais, 'coisas' e seus usos, um conhecimento de fundo na forma de compreensão, saber-fazer, estados emocionais e conhecimento motivacional." e a maneira como os atores interpretam e desempenham suas atividades cotidianas (Reckwitz, 2002, p. 249). Schatzki (2005) complementa essa visão, afirmando que as práticas combinam arranjos sociais e materiais, configurando "atividades humanas organizadas" (p. 471), como políticas, educação, gestão, trabalho e *design*. Identificar os atores, recursos, locais e processos que sustentam as mudanças é essencial para situar o fazer em situações de transformação (Feldman, 2004). Nesse contexto, os recursos em uso são definidos como "a criação prática de ativos, como pessoas, tempo, dinheiro, conhecimento ou habilidades, e qualidades de relacionamentos, como confiança e autoridade, que possibilitam a execução de esquemas" (Feldman, 2004, p. 296).

Para Wiedner et al. (2017), é importante diferenciar o recurso potencial – como um objeto, artefato, pessoa ou informação – do processo de *resourcing*, que envolve o uso efetivo desses recursos no tempo e espaço da dinâmica organizacional. Um recurso potencial pode ser mobilizado de diversas formas, gerando resultados variados, seja promovendo mudanças ou mantendo a estabilidade organizacional. Para os autores, analisar apenas o uso dos recursos é insuficiente, pois os recursos potenciais também influenciam comportamentos e relações, sendo essencial considerar ambos para entender mudanças organizacionais. Feldman (2004) classifica os recursos potenciais como ativos, como pessoas, tempo, dinheiro e habilidades, ou qualidades relacionais, como confiança, autoridade e complementaridade.

A perspectiva de *resourcing* destaca a natureza contextual dos recursos potenciais e em uso nas organizações. Ao focar os processos e práticas, ela permite revelar o caráter emergente da realidade organizacional, oferecendo uma compreensão mais detalhada dos fenômenos e eventos nas suas diversas nuances, mediadas pelas atividades dos atores. Em sua operacionalização conceitual e metodológica, exige que o pesquisador esteja atento aos aspectos emergentes do processo, à diversidade dos recursos envolvidos e às dinâmicas de ação e interação entre os atores nas práticas organizacionais.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa baseiam-se em técnicas de coleta e análise de dados amplamente reconhecidas em estudos qualitativos de inspiração etnográfica no campo dos estudos organizacionais, frequentemente utilizadas para investigar práticas e processos, analisando os sentidos e os fazeres dos atores organizacionais (Feldman, 2004; Feldman

et al., 2016). Dessa forma, a abordagem central desta investigação é qualitativa e abdutiva (Sætre & Van de Ven, 2021), permitindo tanto o acompanhamento quanto a compreensão do fenômeno junto aos atores envolvidos em um processo organizacional específico, além de uma dinâmica reflexiva conduzida pelo pesquisador entre as teorias e os dados ao longo do processo de codificação e análise.

O contexto de pesquisa está situado no setor de educação superior no Brasil, que atualmente enfrenta um processo de transformação profunda, impulsionado por fatores econômicos, regulatórios e de mercado (Bertolin, 2021; Carvalho & Lima, 2024; Giolo, 2018). A crise econômica e política, iniciada em 2014, levou ao corte de investimentos governamentais no setor educacional e à redução das vagas do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), que historicamente viabilizava a expansão do ensino superior presencial ao oferecer financiamento integral ou parcial aos alunos. Como consequência, o número de matrículas presenciais estagnou, enquanto a modalidade de EAD experimentou uma expansão significativa (Giolo, 2018). Esse deslocamento de demanda para o EAD ocorreu principalmente devido à diferença de custos entre as modalidades. Além disso, a flexibilização regulatória promovida pelo Decreto n. 9.057/2017 foi um marco importante. O decreto eliminou a necessidade de visitas prévias para aprovação de novos polos de EAD, permitindo que instituições com bom Conceito Institucional (CI) abrissem centenas de polos por ano. Essa mudança possibilitou a rápida expansão das instituições privadas no mercado de EAD, promovendo intensa competição e uma "guerra de preços" (Carvalho & Lima, 2024). Nesse contexto, este estudo foca uma universidade privada brasileira (UAlpha), que enfrenta pressões para se adaptar às rápidas mudanças em seu ambiente institucional. A flexibilização da abertura de polos de EAD pelo governo teve impacto direto em suas estratégias corporativas e comerciais, levando à abertura massiva de novos polos e à busca por preços competitivos abaixo do mercado. A pesquisa explora as mudanças inesperadas na estratégia comercial ocorridas na UED da UAlpha e os desdobramentos organizacionais dessas mudanças nas práticas de ensino, sob a perspectiva do *resourcing*.

Foi utilizado um conjunto diversificado de fontes de dados para garantir a triangulação, alinhando-se aos procedimentos de estudos recentes (Günther et al., 2022; Schneider et al., 2022). As principais técnicas de coleta adotadas incluíram: observação não participante, entrevistas semiestruturadas, análise de fontes secundárias, documentos e registros de artefatos.

O primeiro autor esteve presente na unidade em 51 ocasiões, totalizando aproximadamente 300 horas de campo ao longo de seis meses. Durante esse período, foi acompanhado o trabalho diário das diversas atividades da unidade na condição de pesquisador. A observação não participante envolveu: a) observação do desempenho dos atores nas operações da UED; b) participação em 29 reuniões de diferentes áreas; c) discussões e conversas informais realizadas dentro e fora da UED; d) participação em almoços, jantares e eventos promovidos pela UED; e e) acesso ao ambiente virtual de aprendizagem (AVA) em diversas disciplinas como aluno. Em dias de maior intensidade de observações e reuniões, foram realizadas anotações de campo para registrar os atores envolvidos, as ações realizadas, os recursos utilizados e as impressões do primeiro autor relacionadas às questões de pesquisa (Emerson et al., 2011).

 CC BY

Foram conduzidas entrevistas com 42 atores de diferentes áreas da UED. As entrevistas foram estruturadas com base em questões semiestruturadas voltadas para três elementos principais: a) a compreensão de como os atores realizam suas atividades e utilizam os recursos; b) as relações de interdependência entre atividades e recursos, tanto dentro quanto fora da UED; e c) as percepções sobre as mudanças ocorridas no contexto de trabalho, abrangendo questões externas e internas relacionadas às suas atividades, recursos e interações com eventos e atores vinculados às atividades específicas de trabalho.

Diversas informações sobre educação a distância foram coletadas pelos pesquisadores e também fornecidas pelos atores durante a fase de campo. Essas fontes secundárias incluem documentos que contêm informações científicas e não científicas relacionadas ao contexto da educação a distância no Brasil. Além disso, foram coletados documentos internos fornecidos pelos atores da UED, abrangendo normas, resoluções, procedimentos operacionais padrão e calendários, tanto da UED quanto da UAlpha.

No início da pesquisa, os dados foram analisados utilizando a técnica de codificação aberta (Strauss & Corbin, 2008) e o processo de codificação viva, seguindo a lógica de descoberta e validação (Locke et al., 2015). A codificação aberta foi realizada por meio de uma microanálise detalhada de todos os documentos coletados, com o apoio do *software* Atlas. TI. Já a codificação viva seguiu a lógica de descoberta, gerando códigos iniciais por meio de uma análise minuciosa e reflexiva, com o objetivo de examinar os acontecimentos emergentes da mudança, como: "mudança de estratégia da UED", "impactos na UED", "restrição de tempo", "customização", entre outros. As unidades centrais de análise foram definidas com base em frases ou parágrafos, conforme necessário para contextualizar os acontecimentos. Além disso, no âmbito da codificação viva, o processo de validação – concomitante ao de descoberta – foi articulado com base em conceitos previamente estabelecidos na literatura de estudos organizacionais, como: "práticas", "atividades", "recursos", "recurso em uso", "recurso potencial", entre outros. Os processos de codificação aberta e viva permitiram uma análise abdutiva dos fenômenos investigados, promovendo uma abordagem orgânica "na qual a codificação, os códigos e os dados se moldam mutuamente; são interdependentes e inseparáveis" (Locke et al., 2015, p. 373).

Em seguida, a análise temporal foi reconstituída a partir de categorias de primeira ordem, segunda ordem e dimensões agregadas, utilizando o método proposto por Gioia et al. (2013). As etapas seguidas foram: 1) identificação das práticas organizacionais com base na interação entre atores, atividades e recursos; 2) delineamento das práticas de ensino, considerando que foram as mais impactadas pelas mudanças; 3) identificação das principais atividades e recursos relacionados às práticas de ensino; 4) descrição do contexto e análise das mudanças ocorridas na UED; 5) análise e descrição das alterações nas práticas de ensino e nas atividades interdependentes ao novo cenário, com foco central no uso dos recursos; e 6) construção da narrativa do caso, traçando a dinâmica temporal do uso dos recursos e suas implicações para as práticas de ensino e suas rupturas. Por fim, a construção das narrativas em complemento permitiu descrever as categorias de primeira ordem e a abdução das categorias de segunda ordem e dimensões agregadas.

 CC BY

DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

O início do caso da unidade de EAD da UAlpha

No início de um novo ciclo acadêmico, a equipe da UED da UAlpha – gestores, professores-tutores e funcionários – se preparava para retomar as aulas e receber novos alunos dos cursos a distância. A unidade iniciou o ciclo com objetivos claros de crescimento, definidos em um mapa estratégico que orientava projetos e ações para melhorar suas atividades. A expectativa era um aumento de 15% a 20% no número de alunos para o novo ciclo:

> A gente começou, se não me engano, em setembro ou outubro do ano passado, a fazer o planejamento estratégico pensando até 2022. A gente já tinha o nosso mapa estratégico e a gente pensou onde a gente queria chegar e com base nesse planejamento saíram os projetos desse ano [2018]. (Coordenador)

No início do ciclo, os gestores da área comercial identificaram oportunidades no mercado de educação a distância, impulsionadas pela flexibilização das regulamentações e pelo crescente interesse nos cursos. Isso levou à adoção de uma nova estratégia comercial, com o objetivo de competir com grandes *players*, expandir a participação de mercado e abrir novos polos, oferecendo descontos de 90% para novos alunos. Contudo, grande parte dos outros setores desconhecia a estratégia, resultando em mudanças inesperadas, como o aumento de 200% no número de alunos matriculados: "Então o número de alunos pelos quais cada professor passou a ficar responsável aumentou consideravelmente, em relação ao parâmetro que a gente tinha antes. Então isso causou um certo impacto na organização das atividades [...]" (Professor 11).

Isso gerou problemas nos sistemas de informação, alterações em calendários de atividades e triplicou a demanda de atendimento, sem aumentar o número de funcionários e processos. A principal preocupação foi manter a qualidade de ensino diante desse rápido crescimento e da escassez de recursos para atender aos novos desafios impostos pela estratégia.

> A área acadêmica está muito preocupada se vai manter a qualidade acadêmica e essa área de expansão e comercial e de operações está muito preocupada em crescimento [...] Não adianta ter um crescimento tão grande se a gente não tem capacidade para reter, absorver e manter a qualidade. (Analista 1)

Nesse momento inicial, os recursos e atividades relacionadas às práticas de ensino na UED passaram por uma ruptura na maneira como diferentes atores compreendiam essa mudança emergente entre a área comercial e outras áreas.

Reflexos da estratégia nas práticas de ensino

 CC BY

As mudanças inesperadas impactaram significativamente tanto a restrição de recursos disponíveis quanto a utilização desses recursos pelos professores-tutores nas práticas de ensino. Com a quantidade de alunos por professor triplicada, algumas das principais atividades desempenhadas pelos professores-tutores foram diretamente afetadas.

Nesse período emergente, destaca-se uma alteração no arranjo das atividades realizadas pelos professores-tutores, especialmente em relação à restrição de tempo para a correção de exercícios. Essa atividade exige que o professor analise e interprete as respostas dos alunos disponíveis no sistema Blackboard, ambiente virtual utilizado pela UED, fornecendo *feedback* e atribuindo notas individualmente. Com o aumento médio de três vezes no número de alunos por professor, o volume de exercícios a serem corrigidos também triplicou: "E eu acho que também a gente começa a se adaptar a um outro sistema. A gente vai ter mesmo mais alunos, então você começa a se reorganizar também" (Professor 10).

Além disso, com a chegada de novos alunos, muitos dos quais enfrentavam desafios tecnológicos e dificuldades nas habilidades de escrita e interpretação, houve um aumento significativo no volume de dúvidas, especialmente relacionadas a questões administrativas: "Eles têm mais dúvidas de como acessar ferramentas. É uma coisa que eles se perdem um pouco também, que eles perguntam bastante a questão de prazos, agendamentos" (Professor 1). Esse aumento de dúvidas reduziu o tempo disponível dos professores para realizar suas atividades de ensino, devido à obrigatoriedade de responder a todas as questões levantadas pelos alunos.

Também surgiram desafios relacionados à restrição de espaço físico nas práticas dos professores-tutores. A unidade enfrentou limitações significativas de espaço, uma vez que a equipe existente já ocupava quase a totalidade da capacidade física disponível. Com a entrada dos novos alunos, as expectativas para esse ciclo e os próximos indicavam um crescimento contínuo no número de professores, e, consequentemente, na necessidade de novas contratações: "E aí hoje um desses modelos é voltar a ser *home office*, até porque como vai ter essas novas contratações que já estão acontecendo, o espaço mesmo com a reforma não vai conseguir atender" (Professor 4).

Tomados por essas restrições em suas atividades, os professores-tutores nas práticas de ensino também passaram a questionar os sentidos de seus papéis profissionais diante da nova condição imposta na UAlpha. A sobrecarga de trabalho dedicado ao desempenho de atividades prioritárias, como a de corrigir exercícios, e o entendimento de que muitas das ações que estavam desempenhando após a nova estratégia não eram consideradas como papel de um professor-tutor, como a de responder a questões administrativas dos alunos, levaram-nos a questionar o seu papel dentro de suas práticas de ensino:

> Eu acredito, veja, que é muito aluno por professor. No momento em que a aprendizagem seria realmente fortalecida, que é pelo diálogo entre o tutor com o aluno, que é em relação a *feedback* e erro ou acerto, é na correção. Só que a gente não consegue ter uma correção individualizada e realmente direcionada para o aprendizado do aluno quando a gente tem que corrigir 150 atividades num dia. Então acho que isso é um ponto bem crucial, porque a mão de obra que temos aqui é bem especializada, quem está ali tem um mestrado, tem um

> doutorado, têm capacidade de conseguir instigar a aprendizagem do aluno, mas no momento que isso seria mais interessante é negligenciado. (Professor 16)

Durante a investigação desse processo emergente de mudança, observou-se que a nova estratégia impôs alterações na mobilização de recursos para resolver problemas relacionados à limitação de tempo, à restrição de espaço físico e à redefinição dos papéis do professor-tutor. No início desse processo de mudança, destacou-se que os atores, ao identificar os problemas de limitação, modificaram e ressignificaram os recursos nas práticas de ensino em seus contextos de ação situada.

Padronização e customização de atividades a partir do *resourcing*

Para resolver os problemas de restrição de tempo causados pelo aumento na quantidade de alunos, os professores criaram novas formas de organizar o trabalho por meio da customização e padronização das atividades a partir do uso dos recursos. Ao longo do processo emergente de mudança, ocorreram discussões entre diferentes gestores e professores sobre como lidar com o elevado número de correções de atividades. A atividade de correção de exercícios consiste em o professor-tutor fornecer *feedback* qualitativo aos alunos, seja por meio do fórum, promovendo a interação entre eles, ou da avaliação de exercícios entregues semanalmente, conforme o conteúdo programático da disciplina. Nessa atividade de correção, os atores chegaram ao consenso de desenvolver uma planilha de correção no *software* Excel, que era raramente utilizado em determinadas disciplinas, para reduzir o tempo da correção.

Como o recurso era genérico para aplicação em todas as disciplinas, o consenso foi de que os professores realizassem a modificação do recurso de acordo com os conteúdos dos exercícios propostos em suas disciplinas, transformando-os de recursos potenciais em recursos em uso. A adaptação do recurso corresponde à elaboração de uma planilha no *software* Excel com critérios objetivos de avaliação para verificar se o aluno "atende", "atende parcialmente" ou "não atende" à resposta esperada, o que era denominado pelos professores como "rubrica de atividade": "Aí para ajudar, nós criamos rubricas, que é uma régua para avaliação do aluno, para facilitar e ser mais rápido as correções" (Professor Mentor 3).

Ao customizar o *software* Excel para padronizar a atividade de correção de exercícios, os professores deixaram de avaliar as respostas com base em seu julgamento subjetivo, passando a verificar objetivamente se as respostas dos alunos atendiam aos critérios predefinidos na rubrica. Nesse contexto, o novo recurso em uso tornou-se uma estrutura central para as atividades de correção. Os professores notaram que o uso do *software* resolveu o problema e deu maior eficiência à atividade realizada, principalmente ao diminuir a restrição de tempo na entrega das correções dentro dos prazos estipulados pelos calendários das disciplinas.

Devido à necessidade de priorizar os prazos de correção e responder às dúvidas dos alunos, outras atividades foram afetadas pela falta de tempo. Os professores tiveram que reduzir a customização de outras atividades por meio do uso de recurso temporal Duas mudanças principais

emergiram: para lidar com a grande demanda, os professores reduziram a customização de atividades, enviando recados menos personalizados no espaço virtual de aviso, espaço virtual de aprendizagem onde conteúdos poderiam ser abordados. Além disso, passaram a dedicar menos tempo à leitura e estudo dos conteúdos ou à busca por materiais: "Mas, fora isso, eu procuro ser bastante objetivo, coisa que eu não fazia antes. Antes eu ficava pensando muito sobre como falar aquilo que eu tenho que falar e hoje eu percebo que isso é inviável" (Professor 7). O recurso temporal tornou-se um recurso em uso ao permitir a redução de tempo nas atividades, ampliando o foco nas tarefas prioritárias.

Durante o processo de aprendizagem, os alunos frequentemente apresentavam dúvidas, tanto de cunho administrativo quanto relacionadas ao conteúdo das disciplinas, utilizando diversos espaços, como o Fórum Tira-Dúvidas ou mensagens privadas no ambiente virtual de ensino. Embora, para muitas das questões administrativas – dúvidas sobre o uso do sistema, aplicações etc. –, os alunos fossem instruídos a entrar em contato com o *call center* da instituição ou consultar o manual do aluno e os calendários, eles geralmente optavam por buscar o professor-tutor como seu primeiro canal de comunicação, devido à maior facilidade de acesso ao ambiente virtual de aprendizagem. Já as dúvidas de conteúdo estão relacionadas aos aspectos dos objetos de aprendizagem, como dúvidas sobre o conteúdo da matéria, exercícios ou *feedbacks* do professor após a avaliação.

Assim como na atividade de correção de exercícios, o aumento de alunos também intensificou a quantidade de dúvidas respondidas por cada professor, gerando mais tempo dedicado ao desempenho dessa atividade. Ao desempenharem a atividade de responder a dúvidas, os professores notavam que acabavam dedicando mais tempo respondendo a dúvidas administrativas do que a dúvidas de conteúdo: "O tutor que deveria fazer um acompanhamento mais pedagógico, didático em termos de conteúdo do que o aluno está estudando, ele acaba tendo muito do seu tempo direcionado para responder essas dúvidas operacionais" (Professora 11).

Diante da grande quantidade de dúvidas, especialmente sobre o uso do sistema, muitos professores gravaram vídeos explicativos no Blackboard, disponibilizando-os aos alunos. De maneira improvisada, reuniam as dúvidas e as explicavam nos vídeos, padronizando as respostas. Os vídeos eram postados no espaço de avisos gerais para acesso de todos os alunos, reduzindo o tempo dedicado a responder individualmente. O uso improvisado do Blackboard transformou a ferramenta em um recurso em uso: "Eu tive que fazer um vídeo na primeira semana de aula, explicando ponto a ponto o AVA" (Professor 17). "Os professores fazem até tutoriais sobre como encontrar o gabarito, por exemplo... Qualquer dúvida repetida, eles enviam um tutorial" (Professor Mentor 2).

Em síntese, a transformação de recursos potenciais em recursos em uso não apenas solucionou os problemas das atividades como também redefiniu os padrões de atuação dos professores-tutores, promovendo resoluções improvisadas. A adequação no uso de recursos tecnológicos e temporal permitiu que os professores atendessem às demandas crescentes no desempenho de suas atividades, considerando o aumento do número de alunos e restrição de tempo. Esse movimento de adaptação e ressignificação ilustra como mudanças estratégicas podem estruturar novas práticas de ensino, alinhando-as de modo mais coerente com as mudanças emergentes ocorridas na UED.

 CC BY

Novas configurações e papéis nas práticas de ensino a partir do *resourcing*

Na UED, havia consenso de que a responsabilidade de responder a dúvidas administrativas não deveria recair sobre os professores-tutores, sendo atribuída aos profissionais de suporte ou a um sistema de inteligência artificial (IA). Como solução, a área de suporte criou um espaço virtual no ambiente de aprendizagem dedicado a perguntas frequentes (FAQs) sobre questões administrativas. Os analistas de suporte identificaram as dúvidas mais comuns entre os alunos e criaram o FAQ, com o objetivo de integrá-lo ao ambiente virtual de aprendizagem:

> Estamos desenvolvendo essas capacitações, tem o FAQ, procuramos dar ambientação *on-line* para o próprio aluno. Então a gente com esse levantamento de dados tenta munir isso aí. E os demais, é mais conforme o período mesmo. [...] O professor não deve ficar respondendo "onde é que eu acesso minhas notas?" ou problema assim "ah minha disciplina não está no ar" (Analista 1)

Com base no uso do sistema Blackboard e nas dúvidas administrativas dos alunos, o FAQ foi implementado como um recurso em uso nas práticas de ensino dos professores-tutores. No entanto, os atores acreditavam que o FAQ sozinho não resolvia o aumento das dúvidas administrativas. Assim, foi proposto um segundo projeto para automatizar a comunicação com os alunos por meio de um *chat* de IA. Se necessário, o aluno seria direcionado a um técnico, mantendo o professor fora do processo. Contudo, o desenvolvimento da IA exigia mais tempo da equipe de suporte, impedindo sua implementação imediata, tornando-a um recurso potencial a ser utilizado futuramente.

A UED enfrentou um desafio relacionado às limitações de espaço no prédio da UAlpha, agravado pelo aumento de 200% no número de alunos. Com a nova estratégia da universidade, ficou claro que seria necessário repensar o espaço disponível para professores e funcionários. Embora a ideia de *home office* fosse planejada para anos futuros, os gestores priorizaram sua implementação imediata devido à urgência de expandir a equipe da unidade:

> Vamos focar no *home office* que a gente precisa ter indicadores e a gente criou o projeto *Home Office*. [....] A gente pegou todos os indicadores de ensino, priorizou os que tinham a ver com o *home office* e criou um projeto específico para isso, então eles passaram na frente da fila. E aí depois a gente segue com o restante das entregas. (Coordenador)

Para a alocação do professor em atividade *home office*, os gestores e equipe de indicadores estabeleceram a necessidade de explorar o *software* Blackboard na criação de indicadores para o acompanhamento das atividades remotas. Esse *software* era a plataforma *on-line* onde os professores realizavam suas atividades educacionais com os alunos. As reuniões entre os integrantes da atividade de indicadores e atores de outras áreas permitiram a construção de

 CC BY

indicadores relevantes para a unidade. Posteriormente, a equipe precisou verificar a viabilidade de capturá-los nos sistemas disponíveis, como a plataforma *on-line*, por exemplo.

> A gente já está com todos os dados e já dá para começar a ver. Por exemplo, um indicador bem legal para o *home office* é ver se o professor-tutor está entrando mesmo. Do cara ir para casa e não ficar tanto tempo dedicado a plataforma *on-line* de ensino. Talvez não 40 h específico, mas ali, bastante horas. (Analista 2).

Ao final do semestre, o projeto *Home Office* foi colocado parcialmente em prática pela coordenação, ou seja, o uso do *sofware* Blackboard a partir da criação de novos indicadores tornou-se recurso em uso para o experimento de monitoramento do desempenho dos cerca de 10 professores-tutores que foram escolhidos para trabalhar em casa na fase piloto de implementação da mudança, possibilitando a reconfiguração das práticas de ensino por meio da interdependência entre as atividades de ensino e de indicadores.

A necessidade de responder a dúvidas administrativas foi vista como uma atividade operacional, incompatível com as expectativas profissionais dos professores. No entanto, a pressão para cumprir prazos e atender aos alunos, a fim de evitar avaliações negativas, levou os professores a assumirem essa tarefa. Isso gerou sobrecarga, questionamentos sobre a viabilidade de suas funções e impactos emocionais, alterando a percepção de qualidade de trabalho. A transição para a nova estratégia de ensino causou mudanças significativas nas rotinas dos professores-tutores e no entendimento de seus papéis profissionais.

À medida que o processo de adaptação avançou, os professores-tutores começaram a reinterpretar seu papel profissional, aceitando que as mudanças em suas práticas eram um passo necessário para viabilizar a nova condição estratégica. A aceitação gradual de que o EAD exigia um enfoque em massa levou os professores a ajustarem suas expectativas e modos de atuação, reorganizando suas práticas para acomodar o aumento no número de alunos. Adicionalmente, os esforços de adaptação, como o desenvolvimento de FAQs e a busca por soluções de IA para automatizar respostas administrativas, forneceram perspectivas positivas para o futuro. Esses recursos potenciais transformados em recursos em uso foram vistos como formas de minimizar a carga de trabalho operacional dos professores, permitindo-lhes focar mais o conteúdo pedagógico.

> Porque a diretoria entende, pelo que a gente conversa, a forma como a gente faz hoje acaba sendo um diferencial: você ter ali esse contato com o aluno, você conseguir interagir, conseguir estar ali cuidando daquele grupo. Eles entendem que isso é um diferencial na parte pedagógica e na qualidade do nosso curso. Então a tendência é que isso não mude. (Professor 9)

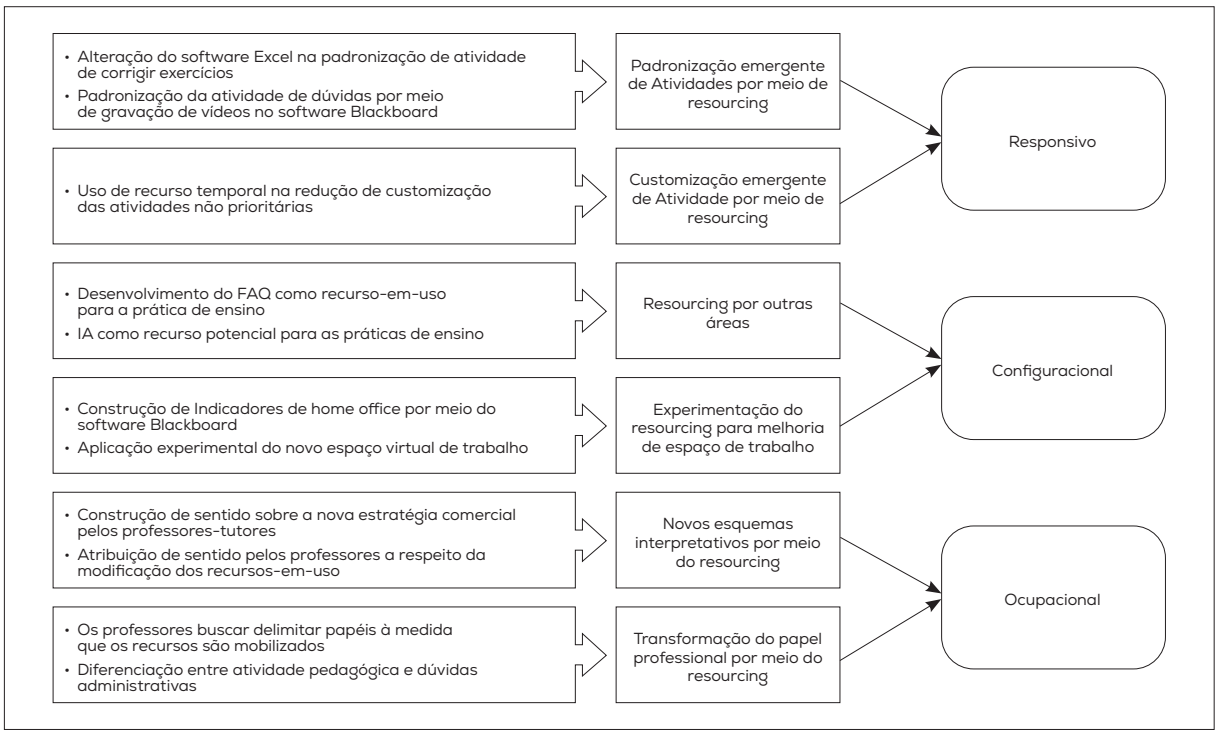
Em síntese, a articulação de gestores e supervisores foi essencial para suportar o ajuste de significados em relação às novas condições de trabalho. A liderança transmitiu o compromisso com a qualidade pedagógica, reconhecendo o valor do contato direto entre professores e alunos e buscando soluções para mitigar os desafios da sobrecarga. Esse apoio organizacional contribuiu

para que os professores vissem a adaptação como uma fase transitória, com expectativas de melhorias futuras tanto no uso de recursos quanto na preservação da qualidade do ensino, alinhando-se às necessidades emergentes do EAD.

DISCUSSÃO

O caso da UAlpha investigado demonstra que as mudanças estratégicas em ambientes dinâmicos passam necessariamente por uma significativa alteração nas interações internas entre as áreas operacionais da organização. Nesse sentido, este estudo ressalta a relevância das práticas de ensino e atividades organizacionais como impulsionadoras de mudança, adaptação e improviso de mudança estratégica (Feldman, 2004; Sonenshein, 2014). Com base no método proposto por Gioia et al. (2013) e descrito por meio das narrativas construídas a partir da descrição de resultados, chegamos à construção das principais categorias de primeira ordem, segunda ordem e das dimensões agregadas que envolvem o processo de *resourcing* dentro das e entre as práticas educacionais no caso da UED da UAlpha, conforme Figura 1. Assim, destacam-se três dimensões centrais de *resourcing* que ocorrem em paralelo e de modo interdependente no processo de mudança organizacional dentro das e entre as atividades organizacionais: responsivo, configuracional e ocupacional. Abaixo, descrevemos as características centrais de cada um dos processos identificados:

Figura 1. Processos de *Resourcing* nas Práticas de Ensino da UED



Resourcing responsivo: O *resourcing* responsivo ocorre à medida que os atores dentro das práticas de ensino transformam recursos potenciais em recursos em uso, com o objetivo de resolver problemas de eficiência das atividades diante da nova condição de mudança estratégica, em um curto intervalo de tempo. Ao lidarem com demandas inesperadas de trabalho e com a restrição de tempo no desempenho de suas atividades, os atores dentro da atividade articulam-se para resolver os problemas mais urgentes, adaptando diversas de suas atividades cotidianas a partir dos recursos potenciais disponíveis. Além disso, em combinação com o uso desses recursos, recorrem aos mecanismos de padronização ou customização de suas atividades para enfrentar a limitação de tempo. No processo de *resourcing* responsivo, os atores geralmente buscam uma solução imediata (curto prazo) e interna, sem a necessidade de envolver outras áreas interdependentes na mudança.

Resourcing configuracional: O processo de *resourcing* configuracional envolve a articulação de áreas interdependentes para resolver problemas e melhorar a eficiência das práticas de ensino. Quando mudanças internas afetam as práticas, atividades além da de ensino precisam desenvolver recursos para que as práticas de ensino se adaptem à nova condição estratégica. Diferentes restrições exigem soluções específicas, como as áreas de suporte e indicadores mobilizando recursos potenciais e recursos em uso para aperfeiçoar as atividades de ensino. O processo de *resourcing* configuracional ocorre em um período mais longo, exigindo mais tempo para modificar os recursos e atividade das práticas de ensino, consolidando uma compreensão compartilhada do processo de mudança entre diferentes atores organizacionais. Esse processo visa modificar estruturalmente as práticas de ensino, como no caso da transferência da responsabilidade de dúvidas administrativas para a área de suporte, o que resulta em uma maior plasticidade no uso dos recursos em um cenário de incerteza.

Resourcing ocupacional: O *resourcing ocupacional é u*m processo dinâmico e emergente pelo qual atores organizacionais reconstroem esquemas interpretativos relacionados à representação dos papéis profissionais por meio da transformação de recursos. Embora a mobilização de atividades interdependentes não tenha alterado significativamente os padrões da atividade de ensino em curto prazo, os recursos desenvolvidos pelas áreas de indicadores e suporte permitiram que os atores da atividade de ensino criassem expectativas sobre mudanças futuras. Os atores passaram a ver a situação atual como momentânea, acreditando que os problemas seriam resolvidos por outras atividades. Os gestores também reforçaram a busca pela qualidade do trabalho dos professores-tutores durante a mudança, minimizando os impactos percebidos. Essas ações ajudaram a aliviar as preocupações sobre a qualidade do ensino, permitindo aos professores atuarem de maneira mais efetiva na adaptação à nova dinâmica e ressignificando seus papéis profissionais. O processo de transformação de recursos potenciais em recursos em uso pelos professores-tutores envolveu um processo interpretativo e de ação sobre o próprio fazer profissional para lidar com as incertezas no contexto de mudança.

Considerando os três processos de *resourcing* identificados, a Tabela 1 a seguir oferece a síntese dos principais achados da pesquisa:

Tabela 1. Processos de *Resourcing* e seus Resultados

Processo Emergente	*Resourcing* Responsivo	*Resourcing* Configuracional	Resourcing Ocupacional
Restrição de Recurso	Tempo	Tempo e espaço	Papel profissional
Recursos	Planilha Excel Recursos temporais Software Blackboard (Vídeos)	FAQ Inteligência artificial *Software* Blackborard (Indicadores)	Recursos anteriores Competências profissionais
Resultados	Padronização e customização de atividades por meio da transformação de recursos potenciais em recursos em uso, reduzindo à pressão de tempo de atividades no curto prazo.	Articulação de diferentes áreas na reconfiguração das práticas de ensino por meio da transformação de recursos potenciais em recursos em uso, reorganizando as atividades para a solução de restrição de tempo e espaço no curto e médio prazos.	Implicações do processo de mudança estratégica na representação dos papéis profissionais dos professores-tutores, a partir da reorganização de competências e emergência de novos sentidos sobre o exercício do trabalho.

Os três tipos de *resourcing* – responsivo, configuracional e ocupacional – complementam-se ao responder a diferentes restrições de recursos organizacionais. Cada tipo é ativado por demandas específicas: o *resourcing* responsivo surge em situações de alta urgência, o configuracional ocorre em processos de mudança estrutural planejada, enquanto o ocupacional se manifesta na adaptação contínua a novos papéis profissionais. O *resourcing* responsivo funciona como uma resposta emergente não prevista nos processos configuracional e ocupacional, possibilitando a solução rápida de problemas e oferecendo tempo para que soluções mais amplas e estruturadas sejam implementadas por meio do configuracional. Em ambos os casos, o uso de tecnologias desempenhou um papel central como mediador, ao moldar a mobilização de recursos na consecução das transformações organizacionais. Já o *resourcing* ocupacional permeia os outros dois, ao permitir que os indivíduos reinterpretem continuamente seus papéis e se adaptem às mudanças geradas pelos processos responsivo e configuracional. Assim, ele pode ser entendido como uma dimensão mediadora, facilitando a transição entre mudanças rápidas e estruturais, promovendo a ressignificação de experiências e auxiliando os atores a lidarem com incertezas. Dessa forma, a amplitude das transformações organizacionais depende da interdependência entre os três tipos de *resourcing*, essenciais para enfrentar as novas realidades organizacionais.

As pesquisas em estratégia têm avançado na compreensão do processo de *resourcing* em diferentes contextos estratégicos (Deken et al., 2018; Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2018; Wiedner et al., 2017). O *resourcing* amplia a compreensão da estratégia como um processo emergente, situado e coletivo, evidenciando como as ações e interações diárias dos atores organizacionais influenciam a construção e adaptação da estratégia ao longo do tempo. Nesse sentido, a primeira contribuição desta pesquisa buscou conectar o contexto estratégico aos aspectos micro da ação organizacional, representados pela dinâmica interdependente entre

 CC BY

as atividades operacionais da organização (Feldman, 2004; Feldman et al., 2016; Schneider et al., 2022). Demonstramos como as mudanças estratégicas legitimadas pelos altos executivos da UAlpha em direção à UED desencadearam uma série de transformações nas práticas de ensino e nas atividades da unidade, evidenciando como os recursos foram mobilizados de modo emergente pelos atores organizacionais.

Como segunda contribuição, este estudo amplia o entendimento sobre mudanças estratégicas ao evidenciar o papel ativo dos atores organizacionais em contextos de incerteza e recursos escassos, algo pouco abordado na literatura de *resourcing* (Sonenshein, 2014). Identificamos que tempo, espaço e papel profissional são recursos fundamentais do fazer organizacional e que estes são impactados por decisões estratégicas, interferindo na performatividade das atividades no uso de recursos, ora aquiescendo, ora questionando as mudanças. O estudo também reforça os achados de que o valor estratégico dos recursos não é intrínseco, mas surge do uso prático e do contexto, enfatizando as práticas cotidianas da organização como fundamentais para compreender a mudança organizacional (Deken et al., 2018; Feldman & Worline, 2011; Sutter et al., 2023; Wiedner et al., 2017). Nesse sentido, o processo de mudança da UAlpha envolveu a dinâmica de mudança entre recursos potenciais e recursos em uso, o que possibilitou reconhecer não apenas os significados subjacentes à mudança de recursos, mas também como os atores ressignificam e representam a própria atividade e seus papéis profissionais.

Também evidencia-se que os três processos de *resourcing* identificados – responsivo, configuracional e ocupacional – oferecem novas compreensões sobre os mecanismos que influenciam o uso de recursos na prática. Dessa forma, o estudo oferece ainda uma contribuição significativa para a área de *resourcing* ao destacar a centralidade de elementos de escassez como temporalidade, espaço e papéis profissionais nesse processo. Essa abordagem expande o entendimento trazido por estudos anteriores, que se concentraram em outros aspectos, como o uso de dados (Günther et al., 2021), a resolução de tensões (Schneider et al., 2021), a negociação (Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2018), os processos colaborativos (Deken et al., 2018) e as relações de poder (Wiedner et al., 2017). Ao ir além dessas dimensões, o estudo explora como esses elementos moldam as práticas organizacionais e influenciam a mobilização de recursos de maneira situada e dinâmica.

Por fim, as respostas imediatas e localizadas caracterizam o *resourcing* responsivo, enquanto o *resourcing* configuracional envolve adaptações mais prolongadas, com impacto em diferentes áreas da organização. O *resourcing* ocupacional, por sua vez, refere-se à reconstrução dos papéis profissionais pelos atores organizacionais. Sob essa perspectiva, não há uma expectativa estrita de que essas três formas de *resourcing* (responsivo, configuracional e ocupacional) apareçam em todo tipo de mudança estratégica, tendo em vista sua natureza situacional com o foco em ações e microprocessos específicos (Feldman & Worline, 2011). No entanto, a presença e a predominância de cada forma podem variar dependendo da natureza da mudança e do contexto organizacional. Assim, as dinâmicas entre *resourcing* responsivo, configuracional e ocupacional estão intimamente relacionadas à natureza, urgência e ao contexto situacional da mudança estratégica, refletindo a transformação contínua dos recursos em uso conforme as práticas e interpretações dos atores organizacionais (Feldman & Orlikowski, 2011).

 CC BY

Também ao analisar as dinâmicas dos recursos sob uma perspectiva processual e praxeológica, este estudo contribui para a crítica à "Eadização do Ensino Superior", destacando implicações relevantes para a qualidade do EAD no Brasil (Bertolin, 2021; Carvalho & Lima, 2024; Giolo, 2018). A expansão acelerada do EAD nos cursos de graduação tem suscitado preocupações significativas quanto à qualidade da formação profissional, comprometendo a profundidade do aprendizado e a eficácia das atividades pedagógicas, além de afetar a coordenação e execução dessas atividades por coordenadores e professores (Bertolin, 2021). Esse crescimento, frequentemente desregulado, é impulsionado pela competição entre grandes grupos privados, o que tem gerado bruscas transformações nas práticas de ensino e precarizado o trabalho dos professores, desvirtuando o significado atribuído às suas funções profissionais (Casagrande et al., 2022).

Mudanças de curto prazo, oriundas de práticas improvisadas e criativas, tendem a ser paliativas em um contexto de precarização das atividades dos professores, funcionando como respostas temporárias às pressões causadas pela sobrecarga de trabalho e pelo aumento do número de alunos por professor (Veloso & Mill, 2018). Alterações estruturais e tecnológicas, como o uso de IA e o *home office*, podem trazer benefícios, mas, se implementadas sem planejamento adequado, podem comprometer a qualidade das práticas de ensino (Waltermann et al., 2022). Além disso, a exigência de novas funções e a ampliação das tarefas dos professores geram um sentimento de precarização e questionamentos contínuos sobre a qualidade do trabalho realizado (Veloso & Mill, 2018).

Nesse contexto, torna-se importante que os processos de *resourcing* sejam articulados para melhorar as práticas de ensino, considerando as novas dinâmicas do trabalho, especialmente no fazer dos professores. Isso implica uma reflexão oportuna sobre as diferentes lógicas de mercado e educacional que permeiam essas práticas, garantindo um balanço entre a expansão do acesso à educação e a manutenção da qualidade no ensino. Assim, embora a expansão do EAD amplie o acesso à educação superior, é essencial que essa expansão seja acompanhada por medidas que assegurem a manutenção da qualidade, tanto no ensino quanto nas condições de trabalho dos professores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central desta pesquisa foi compreender como os atores, em suas atividades cotidianas, mobilizam recursos para enfrentar as restrições impostas por uma mudança estratégica inesperada. O estudo destaca a relevância do processo de *resourcing* em um contexto de rápidas transformações e escassez de recursos nas práticas de ensino de uma unidade de EAD. As principais contribuições incluem a identificação de três processos-chave de *resourcing* – responsivo, configuracional e ocupacional – que evidenciam a complexidade e a interdependência na adaptação de recursos em ambientes educacionais em constante mudança. Além disso, a pesquisa enfatiza a natureza dinâmica dos recursos, que adquirem significado e valor na prática, oferecendo uma compreensão mais profunda das estratégias adotadas pelos atores organizacionais no fazer das práticas de ensino e de atividades interdependentes.

 CC BY

A abordagem baseada em práticas e processos adotada neste estudo proporcionou uma análise mais aprofundada da interação entre recursos, atividades cotidianas e o contexto organizacional, superando uma visão puramente econômica da estratégia. Esse enfoque evidenciou novos caminhos empíricos para compreender as inter-relações entre mudanças macro e micro no processo de transformação organizacional. Ao tratar os recursos não como entidades estáticas, mas como elementos dinâmicos cujo significado e valor emergem na ação situada, o estudo revelou como os atores mobilizam e ressignificam esses recursos para percorrer desafios organizacionais e alcançar seus objetivos. Por fim, o artigo também busca trazer contribuições para o campo crítico do EAD, destacando como a "Eadização do Ensino Superior" pode precarizar o trabalho dos professores. A pesquisa sugere que, embora os processos de *resourcing* possam oferecer soluções temporárias e estruturais, a ausência de planejamento de longo prazo e a pressão por mudanças rápidas podem gerar impactos negativos no cotidiano e no significado do trabalho dos professores.

Como principais limitações desta pesquisa, destaca-se o curto período de observação, limitado a seis meses, o que permitiu analisar apenas as mudanças emergentes ocorridas na UED, de modo que não foi possível avaliar os desdobramentos dos resultados estratégicos do processo de *resourcing* no longo prazo. Nesse sentido, sugerimos que estudos futuros adotem abordagens de longa duração, permitindo a investigação de como os processos de mudança se consolidam ao longo do tempo e como esses processos influenciam os resultados estratégicos de maneira mais ampla. Além disso, recomendamos a ampliação das pesquisas sobre os processos de *resourcing* em diferentes contextos educacionais, com o intuito de compreender as diversas formas de transformação que permeiam as dinâmicas de mudança organizacional.

REFERÊNCIAS

Bertolin, J. C. G. (2021). Existe diferença de qualidade entre as modalidades presencial e a distância? *Cadernos de Pesquisa*, *51*, e06958. https://doi.org/10.1590/198053146958

Carvalho, C. H. A. D., & Lima, R. D. S. (2024). Estratégias e movimentos dos grandes grupos privados de ensino superior de capital aberto entre 2007 e 2021. *Revista Brasileira de Educação*, 29, e290091. https://doi.org/10.1590/S1413-24782024290091

Casagrande, A. L., Maieski, A., & Alonso, K. M. (2022). As contingências e condições objetivas da "EADIZAÇÃO" do ensino superior presencial. *Educação & Sociedade*, *43*, e261767. https://doi.org/10.1590/ES.261767

Deken, F., Berends, H., Gemser, G., & Lauche, K. (2018). Strategizing and the initiation of interorganizational collaboration through prospective resourcing. *Academy of Management Journal*, *61*(5), 1920-1950. https://doi.org/10.5465/amj.2016.0687

Emerson, R. M., Fretz, R. I., & Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes*. University of Chicago Press.

Feldman, M., & Worline, M. (2016). The practicality of practice theory. *Academy of Management Learning & Education*, *15*(2), 304-324. https://doi.org/10.5465/amle.2014.0356

Feldman, M. S. (2004). Resources in emerging structures and processes of change. *Organization Science*, *15*(3), 295-309. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0073

Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, *22*(5), 1240-1253. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612

Feldman, M. S., Pentland, B. T., D'Adderio, L., & Lazaric, N. (2016). Beyond routines as things: Introduction to the special issue on routine dynamics. *Organization Science*, *27*(3), 505-513. https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1070

Feldman, M. S., & Worline, M. C. (2011). Resources, resourcing, and ampliative cycles in organizations. In G. M. Spreitzer & K. S. Cameron (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 629–641). Oxford Library of Psychology.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15-31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Giolo, J. (2018). Educação a distância no Brasil: A expansão vertiginosa. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, *34*(1), 73-97. https://doi.org/10.21573/vol34n12018.82465

Günther, W. A., Mehrizi, M. H. R., Huysman, M., Deken, F., & Feldberg, F. (2022). Resourcing with data: Unpacking the process of creating data-driven value propositions. *The Journal of Strategic Information Systems*, *31*(4), 101744. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101744

Helfat, C. E., Kaul, A., Ketchen, D. J., Jr, Barney, J. B., Chatain, O., & Singh, H. (2023). Renewing the resource-based view: New contexts, new concepts, and new methods. *Strategic Management Journal*, *44*(6), 1357-1390. https://doi.org/10.1002/smj.3500

Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S. (2018). How innovators reframe resources in the strategy-making process to gain innovation adoption. *Strategic Management Journal*, *39*(3), 720-758. https://doi.org/10.1002/smj.2748.

Langley, A., & Tsoukas, H. (2017). Introduction: Process thinking, process theorizing and process researching. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *The SAGE handbook of process organization studies* (pp. 1-25). Sage Publishing.

Locke, K., Feldman, M. S., & Golden-Biddle, K. (2015). Discovery, validation, and live coding. In K. D. Elsbach & R. M. Kramer (Eds.), *Handbook of qualitative organizational research* (pp. 371-380). Routledge.

Nicolini, D., Seidl, D., & Splitter, V. (2023). Schatzki's practice theory and strategy as practice. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (3a ed.). Cambridge University Press.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, *5*(2), 243-263.https://doi.org/10.1177/13684310222225432

Sætre, A. S., & Van de Ven, A. (2021). Generating theory by abduction. *Academy of Management Review*, *46*(4), 684-701. https://doi.org/10.5465/amr.2019.0233

Schatzki, T. R. (2005). Peripheral vision: The sites of organizations. *Organization Studies*, *26*(3), 465-484. https://doi.org/10.1177/0170840605050876

Schneider, A., Bullinger, B., & Brandl, J. (2021). Resourcing under tensions: How frontline employees create resources to balance paradoxical tensions. *Organization Studies*, *42*(8), 1291-1317. https://doi.org/10.1177/0170840620926825

Schneider, A., Subramanian, D., Suquet, J. B., & Ughetto, P. (2022). Situating service work in action: A review and a pragmatist agenda for analysing interactive service work. International *Journal of Management Reviews*, *24*(1), 25-50. https://doi.org/10.1111/ijmr.12259

Sonenshein, S. (2014). How organizations foster the creative use of resources. *Academy of Management Journal*, 57(3), 814-848. https://doi.org/10.1111/ijmr.12259

Strauss, A. L., & Corbin, J. (2008). *Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. Artmed.

Sutter, C., Bhatt, B., & Qureshi, I. (2023). What makes resource provision an effective means of poverty alleviation? A resourcing perspective. *Organization Science*, *34*(1), 223-245. https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1570

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z

Veloso, B. G., & Mill, D. (2018). Precarização do trabalho docente na educação a distância: Elementos para pensar a valorização da docência virtual. *Educação Em Foco*, *23(1)*, *111–132*. https://doi.org/10.34019/2447-5246.2018.v23.20005

Waltermann, M. E., Martins, M. I. M., & Gedrat, D. C. (2022). Trabalho em home office, felicidade e saúde do professor universitário. *ECOS-Estudos Contemporâneos da Subjetividade*,*12*(2), 184-196. https://periodicoshumanas.uff.br/ecos/article/view/3120/1765

Wiedner, R., Barrett, M., & Oborn, E. (2017). The emergence of change in unexpected places: Resourcing across organizational practices in strategic change. *Academy of Management Journal*, *60*(3), 823-854. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0474

AGRADECIMENTO

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela bolsa concedida durante o período de realização desta pesquisa.

FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar.

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Rodrigo Assunção Rosa: Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, aquisição de financiamento; Investigação; Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Marcos Vinícius Pereira Correa: Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, Metodologia; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.

Sergio Bulgacov: Conceitualização, curadoria de dados, análise formal, Metodologia; Administração de projetos; Recursos; Programas; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.