



ADOÇÃO DE MODELOS INOVADORES NO ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA TEORIA DA DEPENDÊNCIA DE RECURSOS: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

GRACILENE MARIA SILVA DOS SANTOS COSTA

Universidade Federal de Sergipe

leninhanet@hotmail.com

FLORENCE HEBER CAVALCANTI PEDREIRA DE FREITAS

Universidade Federal de Sergipe

florenceheber@hotmail.com

MANUELA RAMOS DA SILVA

Universidade Federal de Sergipe

mrs.gusmao@gmail.com

RESUMO

Essa pesquisa teve como objetivo identificar as práticas e os desafios na gestão do Campus Universitário de Lagarto, da Universidade Federal de Sergipe, o qual adota integralmente Metodologias Ativas. Utilizou-se a Teoria da Dependência de Recursos como referencial analítico e foram definidos os seguintes objetivos específicos: caracterizar as demandas por recursos indispensáveis exigidos para o funcionamento das metodologias ativas (financeiros, humanos, materiais, informacionais); identificar a disponibilidade atual dos recursos (financeiros, humanos, materiais, informacionais) existente no campus Lagarto; examinar as condições do ambiente (externo e interno) político-institucional e financeiro; analisar as estratégias adotadas pelos gestores da UFS face à demanda por recursos diferenciados e de maior monta exigidos para a implementação das metodologias ativas. Trata-se de um estudo de caso com recursos de pesquisa quali-quantitativa. Foram utilizadas as técnicas de Observação Participante Assistemática, Pesquisa Documental e Análise de Narrativas. Dentre os principais resultados obtidos, constatou-se que as maiores demandas são relativas à infraestrutura e recursos financeiros, bem como capacitação de docentes e servidores no trato com as Metodologias Ativas.

Palavras-chave: Inovação no ensino superior; Metodologias Ativas; Teoria da Dependência de Recursos.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Frente a um contexto em constante mutação, a inovação é fator primordial para a sobrevivência de qualquer instituição independentemente da sua área de atuação. Entretanto, inovar não é uma tarefa fácil, é preciso ter habilidades, conforme afirmam Tidd e Bessant (2015, p. 4): “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”. Diante disso, é preciso estar preparado para as influências do ambiente para que se possam aproveitar oportunidades, bem como resguardar a sobrevivência da organização traçando estratégias que possam, inclusive, moldar o ambiente ao seu favor.

Soares (2009) defende que ainda é preciso avançar muito no que diz respeito a inovação no setor público:

Nos últimos anos, a questão da inovação no setor público tem despertado o interesse daqueles que se preocupam com o papel e o desempenho do aparato governamental. Com recursos cada vez mais escassos para atender as demandas crescentes da sociedade, a inovação é apontada como requisito necessário para a solução dos problemas e desafios enfrentados atualmente pela administração pública. É preciso inovar, fazer diferente, para alcançar a eficácia, eficiência e efetividade, objetivos intrínsecos na administração da coisa pública. (SOARES, 2009, p. 1).

Nessa linha, ressaltando-se a importância da inovação em qualquer área do conhecimento, a educação aparece como elemento essencial e estratégico em diversos países no mundo. No Brasil algumas instituições estão se mobilizando para a adoção de inovações em seu processo de ensino-aprendizagem entendendo que a forma como se ensina e como se aprende são elementos vitais para a eficácia do processo educacional. Dentre as muitas estratégias possíveis no ambiente de ensino-aprendizagem, destacam-se as Metodologias Ativas (MA's), que pressupõem, sinteticamente, a participação ativa do aluno no seu próprio processo de aprendizagem.

As MA's surgiram a partir de críticas ao ensino tradicional, no qual o professor é o detentor do saber e o aluno um mero expectador do conhecimento. No Brasil um grande incentivador de uma metodologia libertadora foi o educador Paulo Freire que em sua obra “Educação como prática de liberdade”, de 1967, defende uma educação capaz de corresponder a um desafio fundamental: o da ascensão da ingenuidade à criticidade. Nessa obra Paulo Freire trata da educação como mola propulsora de um processo de humanização do homem brasileiro, uma educação que, por ser educação, deveria ser corajosa e que propusesse ao povo refletir sobre si mesmo, inclusive que lhe propiciasse a reflexão sobre seu próprio poder de refletir. Na obra “Pedagogia do Oprimido”, de 1987, Paulo Freire critica o processo de ensino-aprendizagem que preconiza o educador como o centro e o aluno como mero ouvinte:

Falar da realidade como algo parado, estático, compartimentado e bem comportado, quando não falar ou dissertar sobre algo completamente alheio à experiência existencial dos educandos vem sendo, realmente, a suprema inquietação desta educação. A sua irrefreada ânsia. Nela, o educador aparece como seu indiscutível agente, como o seu real sujeito, cuja tarefa indeclinável é “encher” os educandos dos conteúdos de sua narração. Conteúdos que são retalhos da realidade desconectados da totalidade em que se engendram e em cuja visão ganhariam significação. A palavra, nestas dissertações, se esvazia da dimensão concreta que devia ter ou se transforma em palavra oca, com verbosidade alienada e alienante. Daí que seja mais som que significação e, assim, melhor seria não dizê-la. (FREIRE, 1987, p. 33).

Com isso, observa-se a importância dada pelo autor à inovação no processo de ensino-

aprendizagem. Conforme já citado, a inovação requer estratégias de gestão, ou seja, as organizações precisam traçar estratégias em prol da inovação e de sua sobrevivência, tendo em vista as contingências ambientais (internas e externas). Uma teoria organizacional que retrata bem essa questão que envolve influência ambiental e gestão de estratégia, bem como interdependência organizacional é a Teoria da Dependência de Recursos (TDR), que tem como seus fundadores Pfeffer e Salancik (1978) e destaca a necessidade das organizações continuamente se adaptarem às incertezas do ambiente a fim de lidarem com os desafios de manter e ativamente gerir o fluxo de recursos que necessitam para sobreviver. (MENDONÇA; ARAÚJO, 2011).

Pfeffer e Salancik (1978) afirmam que essa necessidade de adaptação das organizações em relação às contingências do ambiente gera a interdependência entre organizações, tendo em vista a escassez de recursos. Dessa forma, além das organizações precisarem se preocupar em inovar e sobreviver, também precisam se preocupar com fatores como manutenção de poder e autonomia, visto que devido à escassez de recursos a organização dependerá de outras para adquirir tais recursos. Nesse caso, quanto menor a disponibilidade de recursos de uma organização, maior o seu grau de dependência quanto a outras organizações, o que aumenta o risco da perda de poder e autonomia. (EMERSON, 1962).

É nessa linha que esta pesquisa se insere, na busca por entender melhor como ocorre o processo de gestão de estratégias para captação de recursos e manutenção da autonomia e poder da organização em estudo, a qual aplica em seu processo de ensino-aprendizagem uma metodologia inovadora.

Percebem-se na literatura acerca das MA's muitos estudos sobre as metodologias em si, mas a gestão de recursos inerentes a elas ainda é um fator que requer mais discussões e estudos a fim de se obter um melhor conhecimento dos desafios de tal implementação. Por outro lado, tendo em vista a grande utilização da TDR para análise organizacional em diversos países no mundo e o fraco investimento que esta abordagem tem tido no Brasil, a expectativa é contribuir no sentido de explorar fenômenos organizacionais de grande relevância como a gestão da educação superior, em um foco específico, através do aporte teórico e construtos da referida teoria.

Com base no exposto, a presente pesquisa visa identificar e analisar a adoção de modelos inovadores no ensino superior na Universidade Federal de Sergipe (UFS), bem como identificar os principais desafios na gestão dos recursos necessários à implementação de MA's enfrentados pelos gestores do Campus Lagarto/UFS, tendo como base para análise a perspectiva da TDR.

O presente artigo, além desta introdução, está estruturado nas seguintes seções: 2) metodologia, a qual apresenta a caracterização da pesquisa, bem como os métodos utilizados para a coleta e a análise dos dados; 3) análise dos resultados, em que é caracterizado o cenário da pesquisa, os resultados encontrados e a análise propriamente dita dos mesmos; 4) considerações finais, em que há uma síntese do objetivo geral da pesquisa e sua relação com os resultados encontrados, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como quali-quantitativa pelo fato de conter características qualitativas (utilização de abordagem interpretativa, análise de narrativas, entrevistas em profundidade) e quantitativas (utilização de questionário, análise descritiva). Segundo Creswell (2010, p. 27), “a pesquisa de métodos mistos é uma abordagem da investigação que combina ou associa as formas qualitativa e quantitativa. Envolve suposições filosóficas, o uso de abordagens qualitativas e quantitativas e a mistura das duas abordagens

em um estudo”.

Adotou-se o método de estudo de caso no intuito de compreender melhor o campo em estudo e ter uma visão holística do fenômeno abordado. Creswell (2010, p. 38) explica que estudos de caso “são uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos”.

Dessa forma, o estudo em questão caracteriza-se como estudo de caso único, do tipo integrado, cuja unidade de análise é o Campus Lagarto da UFS, já que as informações foram coletadas através de entrevistas a sujeitos desta organização e serviram para buscar uma melhor compreensão acerca do funcionamento da gestão desta IES.

A coleta de dados se deu mediante os seguintes instrumentos: entrevistas em profundidade com gestores da instituição pesquisada, aplicação de questionários *on-line* aos alunos, pesquisa documental e Observação Participante (OP) assistemática. As entrevistas com gestores e ex-gestores responsáveis pelo campus em estudo, assim como os questionários aplicados aos alunos, obedeceram ao critério amostral de acessibilidade, ou seja, de acordo com a disponibilidade de cada indivíduo.

As entrevistas da presente pesquisa foram conduzidas de modo a compreender os significados relativos ao fato de se gerir a implementação de MA's no processo de ensino-aprendizagem do campus em estudo sob a percepção dos entrevistados, levando-se em consideração sugestões que eles próprios forneceram visando à aquisição de informações mais detalhadas acerca do assunto abordado.

Como etapa prévia a esta fase, foi realizado o pré-teste do instrumento, realizando-se duas entrevistas, sendo uma com um gestor e outra com um ex-gestor do campus estudado para fins de verificar a forma como a pesquisadora as conduzia, visando obter segurança na condução da coleta de dados, bem como para diagnosticar possíveis dificuldades de compreensão dos participantes. Com base nesse pré-teste, através das sugestões de melhoria dos entrevistados, houveram ajustes e adequações do instrumento aos objetivos pretendidos.

Concluída essa etapa, as entrevistas foram efetivamente aplicadas no período de outubro a dezembro de 2015 com gestores e ex-gestores do campus de Lagarto. Foram realizadas 7 entrevistas, sendo todas gravadas com autorização dos entrevistados para facilitar a transcrição e posterior interpretação dos dados, em que se aplicou a técnica da Análise de Narrativas (AN).

Também foram aplicados questionários com seis questões aos alunos do campus de Lagarto, via Formulários Google¹, no intuito de identificar a concepção dos discentes em relação ao campus de modo geral: sua metodologia, sua estrutura, seus recursos, etc, e desse modo, utilizar as respostas como um complemento para a análise dos resultados.

Em relação ao perfil dos respondentes, o questionário foi disponibilizado para todos os alunos (de todos os ciclos, de todos os cursos do Campus) através de um link fornecido pelo aplicativo. A divulgação deste link se deu através da colaboração da Direção Acadêmico-Pedagógica por meio da sua mala direta, via Sistema Integrado de Gerenciamento Acadêmico (SIGAA) da UFS.

O pré-teste foi aplicado de forma eletrônica, via e-mail, e requereu-se o envio de sugestões e dúvidas em relação aos enunciados do questionário no intuito de que as respostas pudessem contribuir para eventuais melhorias do presente instrumento. A partir daí algumas melhorias relevantes foram aplicadas a exemplo de mudanças no enunciado e nas alíneas de algumas questões para um melhor entendimento e melhor condição de resposta dos estudantes.

A aplicação dos questionários se deu no período de novembro de 2015 a fevereiro de 2016. A taxa de retorno foi de cerca de 10%, considerando o total de alunos matriculados no

Campus. Com isso, conforme já justificado pela escolha do método de análise, não se pode fazer inferências generalistas.

Também foi realizada a pesquisa documental por meio de análise de documentos institucionais como resoluções, regimento interno do campus, bem como informações constantes no website da instituição e análise de outros documentos que se mostraram pertinentes no decorrer da pesquisa. Esta análise foi realizada no período de dezembro de 2015 a maio de 2016 e se deu em função da acessibilidade aos referidos documentos.

Com a pesquisa documental, buscaram-se informações que corroborassem com as informações obtidas mediante as outras fontes de evidências deste estudo (entrevistas, observação, etc.) – características das MA's aplicadas no campus, funcionamento do ambiente de ensino-aprendizagem, quantitativo de alunos e professores, influência do ambiente interno, informações sobre capacitações de servidores - a fim de contribuir para a credibilidade da pesquisa.

Também foi aplicada a técnica da observação que, segundo Vergara (2012), implica notar e metodicamente registrar eventos, condições físicas, comportamentos não-verbais e comportamento linguístico. O tipo de observação utilizado foi a OP, que se trata de uma modalidade especial de observação em que o pesquisador não é apenas um observador passivo, ou seja, este pode assumir diversas funções dentro do estudo de caso e pode, de fato, participar dos eventos em estudo (MARTINS, 2008; YIN, 2010). Assim, considerou-se essa técnica pertinente levando-se em consideração o fato de uma das pesquisadoras fazer parte do corpo técnico da instituição em estudo e, dessa forma, vivenciar o cotidiano da organização, o que contribuiu para uma descrição dos eventos com bastante propriedade.

Quanto ao critério de estruturação da observação escolhido, a OP assistemática se deu no período de janeiro a maio de 2015, sendo interrompida devido à greve dos servidores no período de maio a outubro e retomada no período de outubro a dezembro de 2015. Durante a observação houve conversas informais com gestores do setor do qual a pesquisadora faz parte bem como com gestores de outros setores do Campus. As conversas tinham como foco obter mais informações sobre os desafios do cotidiano devido à utilização de MA's no processo de ensino-aprendizagem da instituição

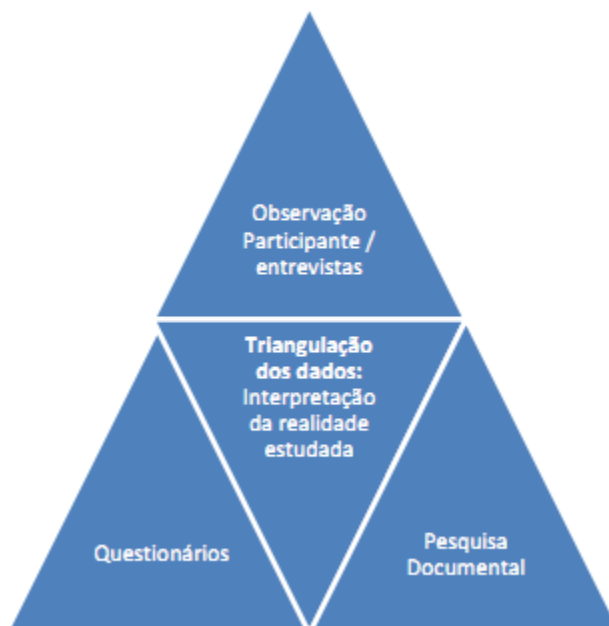
Com base no exposto, a observação realizada buscou compreender mais profundamente a realidade da instituição ora estudada visando um melhor esclarecimento sobre a convivência das pessoas com a metodologia de ensino-aprendizagem diferenciada da instituição - buscando identificar fatores como adaptação ao ambiente inovador e gestão de demandas das MA's - e como lidam com os desafios cotidianos - as principais facilidades e dificuldades no trato com as MA's e os problemas recorrentes.

A utilização de várias fontes de evidência, conforme citado anteriormente, configura um possível aumento da confiabilidade da pesquisa. Além disso, ainda nesse intuito, foi realizada a triangulação de dados, ou seja, confrontou-se os resultados obtidos mediante as diferentes técnicas de coleta de dados citadas.

Diante da combinação da análise de entrevistas e questionários, além de informações oriundas da observação bem como da pesquisa documental, conforme ilustrado na figura 2, foi possível fazer uma narrativa acerca da IES ora investigada e, assim, interpretar a realidade em estudo, relacionar com cada objetivo para, enfim, se chegar às respostas para o problema de pesquisa, cujo teor desdobra-se nas seções referentes à análise dos resultados tal como nas conclusões desse trabalho.

Figura 2:
da pesquisa.

Triangulação dos dados



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Para a análise das informações adquiridas através da combinação desses diversos instrumentos citados, utilizou-se a técnica de Análise de Narrativas (AN), que segundo Bastos e Biar (2015, p. 99) pode ser definida como “o discurso construído na ação de se contar histórias em contextos cotidianos ou institucionais, em situações ditas espontâneas ou em situação de entrevista para pesquisa social”. Optou-se por esse tipo de análise pelo fato de, em corroboração com o pensamento de Rese et al. (2010), entender-se organização e estratégia como construídas cotidianamente por pessoas, o que leva a considerar as narrativas organizacionais como materiais ricos e relevantes para a compreensão do sentido das organizações, mais precisamente, nesse trabalho, para a compreensão da gestão das MA’s no processo de ensino-aprendizagem numa IES.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa realizada. Inicialmente, apresenta-se o cenário da pesquisa (explanação sobre a unidade de análise eleita no trabalho) e, em seguida, a interpretação dos dados obtidos na pesquisa de campo.

Cenário da Pesquisa

O Campus Universitário Prof. Antônio Garcia Filho, situado no município de Lagarto-SE, recebeu autorização para funcionamento em 12 de junho de 2009² através de um protocolo de intenções firmado entre o governo federal, por intermédio do Ministério da Educação, o governo do Estado de Sergipe e a UFS, objetivando a oferta de 08 cursos na área da saúde (Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Medicina, Nutrição, Odontologia e Terapia Ocupacional). Em 2010 a implantação do Campus de Lagarto se tornou possível e necessária com a instalação do Hospital Regional de Lagarto, criado para atender cerca de 250 mil habitantes da microrregião de Lagarto, servindo de estímulo para a

vinda de profissionais da saúde para a cidade, o que, conseqüentemente, demanda mão-de-obra qualificada. Atualmente o hospital está sendo transformado em Hospital Universitário³ e sua concessão à UFS, concluída no final de 2014, foi realizada pelo governo estadual.

O campus de Lagarto é fruto do processo de expansão das universidades federais, implantado pelo MEC no período de 2003 a 2014, o qual foi concebido em três etapas, conforme relatado no balanço social de 2015⁴ da Secretaria de Ensino Superior (SESu)/MEC.

As metodologias de ensino inovadoras adotadas no campus são amparadas pelo decreto Federal n. 6096 de 2007 que institui o Reuni, o qual prevê em seu artigo 20, inciso III, a “atualização de metodologias de ensino-aprendizagem, buscando a constante elevação da qualidade do ensino superior do Brasil”. As MA’s utilizadas são a ABP (ou PBL, em inglês) e a Problematização. Entretanto, metodologias como júri simulado⁵, sócio-drama⁶, e Processo de aprendizagem guiado por questões (em inglês, *Process Oriented Guided Inquiry Learning* - POGIL)⁷ também são adotados em alguns cursos devido a necessidades visualizadas pelos próprios docentes, conforme relatado nas entrevistas.

A UFS já está implantando mais um campus no interior neste formato a fim de expandir essa metodologia inovadora no ensino superior. Trata-se do Campus do Sertão, localizado no município de Nossa Senhora da Glória.

A maioria dos problemas/desafios observados informalmente pode ser confirmada posteriormente nas entrevistas como, por exemplo, a dificuldade de adaptação de alguns alunos à metodologia, o que implica em apoio personalizado da instituição (através de psicólogos e pedagogas) a estes estudantes. Disso, gerou-se uma suposição de que essa dificuldade de adaptação poderia gerar evasão, o que foi comprovado em conversas informais com alguns professores e no relatório trienal da UFS que enxerga essa dificuldade como um dos motivos da evasão.

A organização do texto da análise dos resultados segue a ordem definida nos objetivos específicos da pesquisa, descritos a seguir.

Gestão de demandas por recursos indispensáveis ao funcionamento das metodologias ativas

Do ponto de vista dos recursos materiais e da infraestrutura, constatou-se que nem todos os setores da instituição demandam recursos específicos às MA’s, a exemplo de setores de cunho administrativo, ou atividades-meio, como departamentos, secretarias, direção. Porém, alguns setores demandam recursos específicos devido à sua natureza e finalidade, independentemente das MA’s, como é o caso da biblioteca. No entanto, na atividade-fim do campus, o ensino, as demandas relacionadas a infraestrutura e materiais para aulas práticas (equipamentos audiovisuais, simuladores, modelos anatômicos, reagentes) são expressivas.

A maioria dos entrevistados admite que os recursos humanos e financeiros são os de maior necessidade, bem como de maior complexidade de gerência, em função das MA’s. Quanto aos recursos humanos, a maior demanda relatada se refere ao quantitativo de professores, conforme a fala do entrevistado 3:

[...] nas metodologias tradicionais existem casos em que você coloca até 200 alunos numa sala de aula [...], no PBL tem que ser turmas de 08 a 10, 12 estourando. Problematização é ainda mais complicado porque além das turmas serem menores, elas estão no ambiente real. [...] Então, certamente a quantidade e a demanda de professores num curso todo estruturado em MA’s tende a ser maior. (ENTREVISTADO 3).

O entrevistado 4 destaca que atualmente o MEC só reconhece necessidades das MA’s no curso de Medicina, o que é expresso na Resolução nº 4, de 7 de novembro de 2001 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais deste. Assim, para os demais cursos, os quais

ainda não possuem nenhuma legislação específica quanto à utilização de MA's, o MEC trata as demandas do mesmo modo que as dos cursos que utilizam metodologias tradicionais de ensino-aprendizagem.

Ainda em se tratando de demandas relacionadas aos recursos humanos, tendo em vista o tipo de metodologia adotada, o corpo docente necessita ser diferenciado. Apesar disso, atualmente a seleção de professores para atuar no ensino com MA's ainda ocorre de forma semelhante ao que ocorre nos processos seletivos em cursos com metodologias tradicionais.

Sendo assim, o gerenciamento das demandas por treinamento e adaptação às MA's tem sido considerado um aspecto de extrema relevância no campus. Este foi, inclusive, um registro importante feito na OP. Portanto, nota-se que ações nesse sentido precisam ser mais incisivas na organização ora estudada, visto que geralmente docentes e técnicos chegam “perdidos” na instituição e, à medida que o tempo passa, eles vão tentando se adaptar às rotinas do campus e, no caso dos professores recém-chegados, geralmente observando como os docentes mais antigos o fazem.

Quanto às demandas por recursos financeiros, a entrevistada 7 afirma que em função das especificidades das MA's surgem algumas demandas específicas no seu setor que exigem verbas maiores do que exigiriam em uma instituição com metodologia tradicional, a exemplo da necessidade de transporte para alunos realizarem aulas práticas ou visitas técnicas em determinados locais⁸.

Tais constatações foram feitas mediante as entrevistas e a OP, quando também foi verificado, no departamento em que a pesquisadora é servidora, sobretudo, a falta de verba para alguns materiais de laboratório como reagentes, por exemplo, ao passo que também observou-se o empenho dos professores em se unirem para, com recursos próprios, adquirirem tais materiais em prol da qualidade das aulas práticas, o que remete às prerrogativas da TDR quanto ao fato dos gestores tomarem decisões alternativas visando amenizar a dependência (nesse caso, a dependência de recursos internos da organização).

No que se refere a recursos da tecnologia da informação e comunicação, os Sistemas Institucionais Integrados de Gestão – SIG's⁹ utilizados na UFS não foram instalados para atender às MA's. Dessa forma, algumas adaptações foram necessárias principalmente no sistema para questões acadêmicas, Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA)¹⁰, em algumas ferramentas como a possibilidade de distribuição de turmas para mais de um professor, no tratamento com as notas (agora se pode atribuir peso às notas e lançar notas por unidades) bem como na utilização de ferramentas já disponíveis no sistema, mas que geralmente não eram utilizadas na metodologia tradicional como no caso do fórum virtual (ferramenta de discussão on-line entre tutor e aluno).

Identificação da disponibilidade atual dos recursos

No que se refere a recursos humanos no âmbito do corpo docente, encontra-se a questão de que o MEC não considera as demandas específicas dos cursos exigidas pela implementação de MA's, exceto no curso de Medicina, como já citado. Porém, quando se trata de terceirizados, a questão da deficiência no quadro se dá pela falta de verba suficiente para contratação destes profissionais. Assim, é possível identificar que recursos humanos e financeiros estão diretamente relacionados. A entrevistada 7 corrobora com este pensamento ao afirmar que este é o caso do déficit de terceirizados, ou seja, sem recursos financeiros não há como contratar novos terceirizados para suprir a demanda de alguns setores.

Dessa forma, infere-se que a estrutura e o modelo de gestão na organização ora estudada afeta a administração de recursos que, por sua vez, afeta a atividade-meio nos aspectos administrativos – déficit de servidores e terceirizados –, e a atividade-fim, o ensino, com o déficit de docentes que sobrecarrega os atuantes e cria também restrições nas atividades de pesquisa e extensão que, juntamente com o ensino, formam a tríade dos serviços

e atividades finalísticas de toda IES.

A entrevistada 2 afirma que a atual escassez de recursos, no que tange a material de infraestrutura do campus, se dá principalmente, mas não somente, em consequência da crise econômica que acomete o país, a qual acarretou em cortes de verbas para a educação. Por outro lado, e em decorrência de relatos de alguns entrevistados, observa-se que a atual disponibilidade de recursos na IES estudada é afetada também devido à mudança do campus provisório para o campus definitivo, fato que faz com que todos ainda se encontrem em estado de adaptação, inclusive no que se refere à gestão de recursos num ambiente de trabalho totalmente novo e ainda com o agravante de não estar finalizado.

O questionário aplicado aos alunos também visou identificar a concepção destes quanto à infraestrutura do campus de Lagarto. No que tange a espaço e disposição das salas de aula, 32,6% dos respondentes consideram muito boa e 26% consideram excelente, informações que apontam que as acomodações destinadas às aulas, em sua maioria, estão aprovadas pelos respondentes. Quanto ao acervo e ao espaço da biblioteca, 36,6% dos respondentes consideram muito bons, entretanto percebe-se uma divisão de opiniões também entre razoável (24,6%) e excelente (25,3%). Neste item, percebe-se que ainda não há um consenso entre os respondentes. No que se refere aos espaços internos e externos para aulas práticas, 34% dos respondentes os consideram razoável. Infere-se que tal percepção se dá pelo fato do campus ainda encontrar-se em fase de obras, conforme já dito anteriormente, inclusive dos espaços para laboratórios e, dessa forma, ainda se faz necessário ambientes provisórios e deslocamentos para outras instituições para viabilizar as práticas exigidas pelas MA's.

No que atine a tecnologia e materiais didáticos utilizados em sala de aula, 1/3 dos respondentes consideram muito bons os recursos deste tipo utilizados atualmente no campus, o que aponta um grau de interação dos docentes com os alunos por meio destes recursos. Já no que diz respeito aos materiais específicos para aulas práticas, como reagentes e peças para manipulação, percebe-se que as opiniões se dividem entre os graus razoável (25,3%), muito bom (23,3%) e excelente (22%).

No que diz respeito às competências dos servidores para atuarem em um campus com metodologia diferenciada, percebe-se que não há um treinamento específico de órgãos relacionados à gestão de recursos humanos na universidade para adequar os servidores às demandas específicas das MA's. Por outro lado, identifica-se que alguns setores promovem a capacitação de seus servidores, o que melhora o desempenho das atividades e o desenvolvimento destes.

No que se refere à atual estrutura do campus de Lagarto, prevalece entre os entrevistados a concepção de que ainda está longe de ser a ideal, haja visto que o campus ainda se encontra em obras.

No caso da biblioteca, a atual gestora afirma que para suprir as necessidades da metodologia, o acervo deveria ser três vezes maior e acredita na necessidade de uma melhor distribuição dos recursos financeiros da universidade para que situações desse tipo sejam resolvidas.

No que concerne aos recursos informacionais, a maioria dos entrevistados concorda que o sistema vem se adaptando à medida que as demandas emergem, mesmo porque o sistema foi adquirido, planejado e comprado para atender a uma metodologia tradicional, como afirma o entrevistado 4, o que trouxe muitas dificuldades no início da sua utilização devido às necessidades específicas geradas pelas MA's. Já os demais subsistemas utilizados para fins administrativos não demandam tantas especificidades e, portanto, atendem de modo satisfatório às atividades dos setores .

Também foi verificada a percepção dos estudantes quanto aos sistemas informacionais da UFS. No que diz respeito ao sistema informacional utilizado pelos alunos, o SIGAA, 26% dos respondentes o consideram razoável e 37,3% o consideram muito bom. Apenas 8% o

consideram excelente. Com base nisso, é possível observar que é muito baixo o índice dos que o consideram ideal, o que evidencia a necessidade de melhoria. Por outro lado, os números correspondentes ao grau razoável e muito bom indicam que o sistema está se adequando às demandas dos discentes.

Quando questionados sobre os pontos positivos na gestão de recursos do seu setor, os gestores destacam fatores como interação da equipe. A entrevistada 5 destaca, também, a otimização dos recursos materiais.

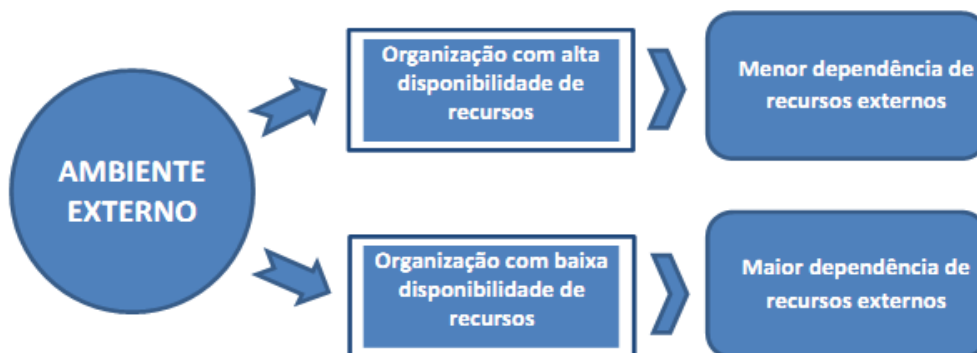
Em relação a fatores negativos e/ou que precisam de melhorias, um deles se destaca como uma suposição gerada na OP, sendo confirmada nas entrevistas: a rotatividade de servidores no campus. Esta é decorrente de remoções, como relatado pela entrevistada 7, o que finda por atrapalhar o andamento dos setores pela falta de continuação de determinadas atividades.

Diante do exposto, identificou-se, inclusive quando os entrevistados foram questionados acerca dos maiores desafios de gestão de recursos nos seus respectivos setores, que os maiores desafios de gestão de recursos dentro da instituição estudada giram em torno de problemas financeiros, pois se estes fossem satisfatórios, ou melhor distribuídos, conforme alegam alguns dos entrevistados, muitos dos gargalos existentes poderiam ser sanados.

Exame das condições do ambiente (interno e externo) político-institucional e financeiro

Como a interdependência varia de acordo com a disponibilidade de recursos relativa à demanda por estes, é sabido, mediante a TDR, que em ambientes de maior oferta de recursos sobre a demanda a dependência das organizações sobre os recursos do ambiente externo é menor e vice-versa (MACEDO; PINHO, 2006 apud CASTELLO; LIMA; RAMOS, 2012) conforme demonstrado na figura 3.

Figura 3: Interdependência da organização com o ambiente externo.



Fonte: Elaborada pelos autores (2016).

Pode-se dizer que a UFS se insere no quadrante das organizações com baixa disponibilidade de recursos e, no intuito de manter sua autonomia, busca fontes diversas a fim de amenizar a escassez destes. Diante disso, na verificação das fontes de recursos da instituição constatou-se que a maior parte advém da União, porém há também recursos oriundos de órgãos estaduais e municipais, bem como de organizações privadas. Há ainda, obviamente, a interdependência de âmbito interno. Na instituição em estudo, foi identificado que alguns setores possuem apenas este tipo de dependência, ou seja, dependem exclusivamente de setores internos da universidade como os da administração central.

Quanto a recursos financeiros, o campus de Lagarto recebeu verbas do programa de política de expansão e interiorização das instituições federais de ensino superior - programa

válido de 2003 a 2014 - promovido pelo MEC. Entretanto, de acordo com a entrevistada 2 a instituição não utilizou tais recursos de maneira eficiente e vincula isto ao modus operandi da gestão pública, bem como a inexperiência dos gestores do campus, à época.

Quanto às parcerias de estágio, o entrevistado 3 explica que as organizações privadas já enxergam o estagiário como uma futura mão de obra qualificada e ressalta a relação “ganha x ganha” entre organização e universidade. Nesse caso, ganha a universidade por prover para o aluno um ambiente real de prática e ganha a organização por permitir que os discentes apliquem o conhecimento científico na prática, o que pode gerar um melhor desenvolvimento nos seus processos, e ainda por um baixo custo ou custo zero, visto que há estágios não remunerados.

Seja qual for o tipo de interdependência da organização, do ponto de vista da TDR preconiza-se que quando as organizações são encaradas como sistemas abertos, estas devem sua sobrevivência a um relacionamento apropriado, isto é, interativo e interdependente com o seu ambiente. (THOMPSON, 1967 apud THOMAZINE; BISPO, 2014, p. 2). Desse modo, é fundamental e estratégico manter uma boa comunicação com os parceiros (internos e externos) em prol do bom funcionamento da organização e de conquistar recursos indispensáveis.

Foram observados, tanto no período da OP quanto na realização das entrevistas, problemas na comunicação organizacional pelo fato de, muitas vezes, a gestão central da universidade não entender bem o funcionamento da metodologia do campus de Lagarto.

Além disso, no que se refere à autonomia dos setores do campus em estudo, constatou-se que quanto maior o grau de dependência, menor a autonomia da unidade e vice-versa. Observa-se que os conselhos superiores, conforme relatos, também podem ser fatores limitantes nesse sentido, visto que muitas ações dependem de decisões destes.

Análise das estratégias adotadas face à demanda por recursos diferenciados e de maior monta exigidos pelas metodologias ativas

Constata-se que cada gestor, mediante sua experiência de vida, além de sua forma de interpretação da realidade e grau de conhecimento quanto aos trâmites burocráticos da instituição buscam, cada um à sua maneira, a melhor forma de amenizar a escassez de recursos. Dessa forma, cada um deles obtém resultados, logicamente, diferentes dos demais, visto que cada um enxerga e reage de forma única, preservadas suas idiossincrasias.

Quanto a estratégias para capacitação de servidores, a entrevistada 2 afirma que no caso dos professores existe um programa de formação docente e que agora setores envolvidos com a gestão de recursos humanos na administração central da UFS e no campus perceberam que é essencial também voltarem as atenções aos técnicos. Assim, a administração central da UFS em parceria com o setor responsável pela administração de recursos humanos do campus, o Serviço de Gestão de Pessoal (SEGEPE), tem gerado ações nesse sentido. Diante disso, foi criado um curso de capacitação para servidores técnico-administrativos sobre MA's, tendo sua primeira oferta no início de 2015, sendo bem-sucedido e com pretensões de novas edições.

Diante dessa notória necessidade de capacitação de técnicos e docentes, entendeu-se como pertinente verificar as percepções dos estudantes em relação ao preparo dos servidores do campus mediante a aplicação de MA's no ambiente de ensino-aprendizagem. Quanto à concepção deles sobre o preparo dos docentes, tendo em vista a metodologia diferenciada do campus, do total de 150 respondentes, 55% os consideram preparados e 40% responderam que os docentes são parcialmente preparados. No que se refere aos servidores técnico-administrativos, 56% dos respondentes os consideram preparados para atendê-los de forma satisfatória. Com isso, é visível a divisão de opiniões entre os alunos, o que remete à reflexão acerca da necessidade de investimento maior na capacitação dos servidores em geral.

No tocante a estratégias para obtenção de novos parceiros para aquisição de recursos, a entrevistada 2 afirma que a universidade busca a comunidade, empresas locais e, principalmente, os políticos como parceiros.

Sobre estratégias específicas de negociação para determinado tipo de parceiro ou recurso, o entrevistado 3 explica a estratégia de *networking* dos docentes:

Cada um, dentro dos seus contatos, sua *networking*... conseguem doações, estágio curricular e extracurricular. Professores que já fizeram pós-graduação em laboratórios de faculdades de ponta conseguem vagas para seus estudantes passarem um tempo lá estagiando... a parceria é nesse caminho, cada professor se utiliza do seu *networking* para poder trazer benefícios para o departamento. (ENTREVISTADO 3).

Diante desse contexto, os alunos foram questionados sobre quais as áreas que requerem melhorias no campus mediante a implantação de MA's e 56% dos respondentes informaram que a infraestrutura é o que mais traz insatisfação. Tal resultado retrata a realidade de um campus ainda em fase de conclusão e as possíveis dificuldades dos discentes no desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, visto que a infraestrutura é um fator de fundamental importância mediante as MA's face às suas respectivas exigências em sua aplicação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou responder ao questionamento do problema de pesquisa: “Tendo em vista que a adoção de MA's demanda recursos quantitativamente superiores e qualitativamente diferenciados em relação às metodologias tradicionais, quais são as estratégias direcionadas à gestão de recursos no Campus Lagarto-UFS?”. Para tanto, foram elaboradas questões de pesquisa, verificadas as categorias de análise e traçados objetivos que viabilizassem a elucidação do problema investigado, o que implicou realizar uma pesquisa quali-quantitativa em prol de coletar dados suficientes que levassem a respostas significativas. Na prática, a pesquisa de campo, através das entrevistas e também da observação do cotidiano da organização, foi uma experiência muito gratificante não somente para a vida acadêmica, mas para o crescimento pessoal e intelectual como pesquisadora e servidora da instituição estudada.

Constatou-se que a escassez de recursos financeiros é um grande desafio para a gestão de modo geral, o que traz problemas como a impossibilidade de novos contratos de terceirizados para transporte de alunos, por exemplo, como também diminuição do quantitativo de bolsas de apoio estudantil, além de atraso em obras de importância significativa para a instituição. Por outro lado, há uma provável dificuldade da gestão da universidade no que se refere à distribuição de recursos financeiros, tendo em vista o problema relatado nas entrevistas quanto ao fato de os departamentos não possuírem um teto para compras. A melhora na comunicação no que tange às compras pode servir de alternativa para amenizar problemas e possibilitar aos departamentos elencar as prioridades quando da ocorrência de recursos insuficientes para licitar todos os itens desejáveis por cada setor.

Há ainda a questão da influência do ambiente externo no que se refere à escassez de recursos ocasionada pela limitação nos repasses da União. Esse é um desafio ao qual os gestores tentam se adaptar: conviver com bem menos do que precisam. Nesse caso, é questionável a manutenção da qualidade e inovação contínua do processo de ensino-aprendizagem baseado em MA's quando não se tem recursos mínimos para isso. Diante dessa realidade, cada vez mais se percebe a necessidade de firmar parcerias na busca de amenizar as dificuldades em situações desse tipo.

Por outro lado, percebem-se os muitos desafios ainda existentes como a minimização da evasão nos cursos, o problema da rotatividade dos servidores, a questão da melhora na

comunicação entre as esferas da universidade, a escassez de recursos financeiros e materiais. Outrossim, nota-se que muito poderia ser feito se houvesse um processo de desburocratização dos trâmites da administração pública bem como maior autonomia dos gestores públicos, tudo isso atrelado a uma cultura de gestão pautada na competência, em prol da eficiência e da eficácia na máquina pública no país.

Conclui-se da análise dos questionários aplicados aos alunos que o maior desafio enfrentado pelos respondentes diz respeito à atual precariedade da infraestrutura do campus, bem como a questão da preparação dos docentes que, na opinião de alguns participantes, deveriam ser selecionados de acordo com as afinidades com cada vertente (Tutorial, PEC, Práticas de Módulo, Habilidades), o que aponta a necessidade de uma reanálise quanto à alocação de professores em cada uma delas.

Conclui-se, principalmente como resultado da técnica de OP, que os docentes, em sua maioria, se dedicam realmente ao funcionamento pleno das MA's e procuram adaptar-se a esse sistema, além de buscarem formas de viabilizar o seu desenvolvimento. Porém, constata-se a necessidade de mais investimentos em capacitações que os tornem mais engajados e preparados no trato com as MA's.

Diante do exposto, considerando a nova perspectiva que a pesquisa trouxe no sentido de explorar questões fundamentais ao pleno funcionamento e gestão de MA's e tendo em vista a lacuna existente na literatura quanto a esta temática, espera-se que os resultados desta pesquisa possam contribuir para uma melhor e mais ampla compreensão sobre o fenômeno estudado. Espera-se, também, incentivar a elaboração de um número maior de pesquisas dessa natureza, visto que é notório, diante do cenário social contemporâneo, que a sociedade urge por uma educação cada vez mais participativa e libertadora, além de ser de fundamental importância a compreensão de aspectos referentes à gestão de recursos e gestão de estratégias organizacionais visando a inovação contínua no setor educacional, setor reconhecidamente estratégico em todo o mundo.

Em suma, no que se refere à instituição ora estudada, verificou-se que atualmente o campus de Lagarto não dispõe de infraestrutura apropriada para dar o suporte necessário ao funcionamento adequado das MA's e, por isso, os desafios impostos são inúmeros. Percebe-se que, mediante as obras em andamento no campus e face à crise econômica que assola o país, a total adaptação do campus de Lagarto às demandas exigidas pelas MA's demandará, ainda, muito tempo para se tornar realidade.

Destaca-se, dentre as limitações dessa pesquisa, a difícil tarefa de investigar a gestão de uma instituição pioneira na implantação de uma inovação – nesse caso, a implantação de MA's no processo de ensino-aprendizagem de todos os cursos do campus estudado – pelo fato de não se ter outros exemplos a título de comparação. Entretanto, ressalta-se o ganho em relação ao conhecimento adquirido e aprofundado sobre a temática.

Quanto a indicações de futuras pesquisas, recomendam-se mais estudos unindo gestão de recursos relacionados às MA's e TDR, tendo em vista as várias facetas da teoria, com um maior percentual de participantes nas entrevistas e nos questionários com os alunos. Recomenda-se, inclusive, entrevistas com alunos a fim de aprofundar ainda mais a gestão das MA's na perspectiva dos estudantes.

¹ Aplicativo gratuito do Google desenvolvido para criar formulários de perguntas e disponibilizar, *on-line*, para os potenciais participantes. O aplicativo compila as respostas e fornece os gráficos correspondentes ao formulário criado.

² Fonte: <http://lagarto.ufs.br/>. Acesso em 27 abr. 2016.

³ Fonte: <http://www.ufs.br/conteudo/ebserh-inicia-federaliza-hospital-lagarto-18169.html>. Acesso em 27 abr. 2016.

⁴ BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Ensino Superior. **A democratização e expansão da educação superior no país: 2003-2014** (Balanço Social 2003 2014). Brasília, 2015.

⁵ É uma atividade multidisciplinar, que envolve elementos de figurino, cenografia, sonoplastia, representação teatral; pesquisa e análise de informações pertinentes ao tema. Tem como objetivo a reflexão filosófica e científica sobre temas que demandem maior debate teórico tal como estimular a integração, o senso crítico, o debate, a capacidade argumentativa, a desenvoltura e a retórica dos acadêmicos e familiarizar o aluno com a legislação de sua profissão. (MITRE et. al, 2008 apud APERIBENSE et al., 2014, p. 4).

⁶ “Método de pesquisa interventiva, que busca compreender os processos grupais e intervir em uma de suas situações-problema, por meio da ação/ comunicação das pessoas” (DA PENHA NERY; COSTA; CONCEIÇÃO, 2006, p. 305).

⁷ Metodologia de ensino na qual o conhecimento é construído pelo próprio aluno, através de atividades bem elaboradas (questões guiadas), envolvendo questões de análise crítica; os conceitos são construídos de forma colaborativa e não somente do professor para o aluno. O ciclo de aprendizagem inclui a exploração, formação de conceito e aplicação, a discussão e a interação com as pessoas, refletindo assim, no seu progresso de aprendizagem e avaliação do seu desempenho (BARBOSA et al., 2015).

⁸ Nas MA's os alunos, desde o início do curso, já usufruem de experiências fora da universidade. Pelo fato do campus de Lagarto ofertar exclusivamente cursos da área da saúde, os estudantes precisam desenvolver algumas práticas em Unidades Básicas de Saúde - UBS, hospitais, clínicas, etc, além de participarem de projetos em instituições como creches, escolas, abrigos, o que exige o deslocamento destes e, conseqüentemente, demanda mais recursos financeiros pela IES.

⁹ Os Sistemas Institucionais Integrados de Gestão – SIG's instalados na UFS foram desenvolvidos pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (URFN). São eles: SIPAC - Sistema Integrado de Gestão de Patrimônio, Administração e Contratos; SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos; SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas; SIGED - Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos; SIGADMIN - Sistema Integrado de Gestão da Administração e Comunicação.

¹⁰ O Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) tem como finalidade informatizar os procedimentos da área acadêmica através de módulos. Também disponibiliza portais específicos para reitoria, professores, alunos, tutores de ensino à distância, coordenações lato sensu, stricto sensu e de graduação e comissões de avaliação (institucional e docente).

Fonte: https://www.info.ufrn.br/wikisistemas/doku.php?id=suporte:sigaa:visao_geral. Acesso em 23 abr. 2016.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, L. R. D. et al. O uso do POGIL no ensino de licenciatura em química: avaliação dos estudantes. In: II CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2015, Campinas.
- BASTOS, L. C.; BIAR, L. de A. Análise de narrativa e práticas de entendimento da vida social. **DELTA: Documentação e Estudos em Linguística Teórica e Aplicada**. ISSN 1678-460X, v. 31, 2015.
- BRASIL. MEC. Secretaria de Ensino Superior. **A democratização e expansão da educação superior no país: 2003-2014 (Balanço Social 2003/2014)**. Brasília, 2015
- CASTELLO, R.do N.; LIMA, M.A. S.; R., N. R. G. Organizações do Terceiro Setor e a Teoria da Dependência de Recursos: um estudo de Benevides, na Amazônia Brasileira, e Ilha de Santiago, em Cabo Verde, na África. In: **2ème Congrès TRANSFORMARE 19-20** mars 2012, Paris.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DA PENHA NERY; COSTA; C... O sociodrama como método de pesquisa qualitativa. **Paidéia**, v. 16, n. 35, 2006.
- EMERSON, R. M. Power-dependence relations. **American Sociological Review**. Vol. 27,1962
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- MACEDO, I. M.; PINHO, J. C. The relationship between resource dependence and market orientation The specific case of non-profit organisations. **European Journal of Marketing**, v. 40, n5/6, jun.2006.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MENDONCA, P.M; ARAUJO, E. T... Sustentabilidade organizacional em ongs: os casos do GAPA-BA e do GRUPO BRASIL a partir das contribuições da teoria da dependência de recursos. 2011.
- MITRE, S. M. et al. Metodologias ativas de ensino-aprendizagem na formação profissional em saúde: debates atuais. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 13, n. 2, p. 2133-2144, 2008.
- PFEFFER, J.; SALANSICK, G. R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford University Press, 1978.
- PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. Stanford University Press, 2003.
- RESE, N., et al. A Análise de Narrativas como Metodologia Possível para os Estudos Organizacionais sob a Perspectiva da Estratégia como Prática: “Uma Estória Baseada em Fatos Reais”. In: **VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, 2010, Florianópolis.
- SOARES, Alessandra do Valle Abrahão. **Inovação no setor público: obstáculos e alternativas**. 2009. Disponível em: http://www.administradores.com.br/resources/files/modules/academics/academics_2395_201002281826364cef.pdf>. Acesso em 09 mai. 2016.
- THOMAZINE, J. Silva; BISPO, F. C.da S.. Dependência de Recursos e Custos de Transação: uma Análise sobre os Motivos da Terceirização. In: **XI SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, 2014, Rio de Janeiro.
- THOMPSON, J. D. (1967). **Organization in action: Social Science Bases of Administrative Theory**. McGraw Hill: New York. P. 3-98.
- TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação**. 5 Ed. Bookman Editora, 2015.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Disponível em: <<http://www.ufs.br/conteudo/ebserh-inicia-federaliza-hospital-lagarto-18169.html>> Acesso em: 27 abr. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. Campus Universitário Prof. Antônio Garcia Filho /Lagarto-SE. Disponível em: <<http://lagarto.ufs.br/>> Acesso em: 07 jun. 2015.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE. Disponível em: <https://www.info.ufrn.br/wikisistemas/doku.php?id=suporte:sigaa:visao_geral> Acesso em 23 abr. 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.