

## **NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE EM UM CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: PRINCIPAIS CONTRIBUIÇÕES SOB A ÓTICA DE GESTORES, DOCENTES E ESTUDANTES DO CURSO**

---

**RESUMO:** O artigo versa sobre as contribuições, na ótica de gestores, professores e estudantes de um curso de Administração, do Núcleo Docente Estruturante para a consolidação do projeto pedagógico eficaz. A fundamentação teórica elenca aspectos vinculados à regulação na educação superior, sobre os instrumentos de avaliação e sua coerência com as políticas institucionais da Faculdade Capivari e sobre o surgimento e contribuição do NDE na consolidação de políticas de gestão nos cursos de graduação. Os procedimentos metodológicos, alinhados a pesquisa interpretativista, preconizaram o desenvolvimento de uma entrevista em profundidade com agentes vinculados à comunidade acadêmica do curso de administração em estudo, absorvendo as contribuições de gestores, docentes e estudantes. Os resultados permitem concluir que, entre outros aspectos, o NDE é um núcleo que promove a interdisciplinaridade na formação do Administrador e, sobretudo, responsável pela qualificação do corpo docente do curso de Administração.

**Palavras-Chave:** NDE, administração, projeto pedagógico.

**ABSTRACT:** The article deals with the contributions to the optics of managers, teachers and students of a course on Administration, in the Center for Teaching Structuring the consolidation of effective pedagogical project. The theoretical aspects related to the regulation lists in graduation education, on the assessment instruments and their consistency with institutional policies of the Capivari School and on the emergence and contribution of NDE in the consolidation of management policies in undergraduate courses. The methodological procedures, aligned interpretive research, advocated the development of an in-depth interview with agents

Recebido em 20/outubro/2012

Aprovado em 18/dezembro/2012

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Dorival Geraldine Gomes

Revista de Administração da UEG - ISSN – 2236 1197

Thiago Henrique Almino Francisco, professor na Faculdade Capivari (FUCAP/SC), mestre em Administração Universitária, e-mail: thiago@fucap.edu.br;

Ana Paula Matias, professora na Faculdade Capivari (FUCAP/SC), mestranda em Administração, e-mail: anamatias@fucap.edu.br;

Pedro Antonio De Melo, professor do Programa de Mestrado e Doutorado de Administração no Departamento de Ciências de Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC), doutor em Engenharia da Produção e Sistema pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC), e-mail: pedro.inpeau@gmail.com;

Nilo Otani, professor na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC), doutor em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC/SC), e-mail: ni\_otani@yahoo.com.br.

linked to the academic community of the course of study in Administration, absorbing the contributions of administrators, teachers and students. The results show that, among other things, the NDE is a core that promotes the interdisciplinary training of the Trustee and, above all, the body responsible for the qualification.

**Keywords:** NDE, administration, educational project.

## 1 INTRODUÇÃO

A partir dos anos 80, o mundo passou a rever e discutir as políticas para a Educação Superior, e no Brasil não foi diferente, muitos foram os instrumentos criados para regular e avaliar os cursos e as instituições de ensino. Dentro desta perspectiva o que se esperava era aumentar a qualidade dos cursos oferecidos no país, estabelecendo padrões mínimos de qualidade no que tange ao Corpo Social, principalmente à formação docente, formação didático-pedagógica e a infraestrutura.

Para assegurar que os mecanismos de regulação sejam cumpridos o Ministério da Educação estipulou uma série de procedimentos a serem cumpridos, entre eles podemos destacar, em 2007, a criação das Comissões Próprias de Avaliação, no âmbito das instituições, com o intuito de realizar sistematicamente ações de avaliação institucional e de curso, além de encaminhar os respectivos relatórios sobre a situação dos cursos e da instituição ao SINAES, via E-mec. E, em 2010, a criação de Núcleo Docente Estruturante (NDE), responsável pelas atualizações e viabilidade dos projetos pedagógicos de curso. Sendo assim, o presente artigo tem como objetivo de apresentar a percepção de Professores, gestores e estudantes, do curso de Administração da Faculdade Capivari (FUCAP), sobre a principal contribuição do NDE para a consolidação de um projeto pedagógico eficaz.

A FUCAP oferece 100 vagas para o curso noturno de Administração, presencial, está comprometida com o fomento de uma educação superior de qualidade e sempre amparada em sua missão, se posiciona para o desenvolvimento de seus programas de graduação devidamente alinhados e aderentes ao pressuposto da democratização do acesso, amplamente explorada nos documentos oficiais que regem a educação superior no Brasil. Nesse contexto, a Instituição desenvolve uma proposta pedagógica que proporcione o desenvolvimento sustentável da região de AMUREL, convergindo para o cumprimento de seus objetivos institucionais e à uma contribuição significativa ao entorno.

O Curso de Administração, que de acordo com o Censo da Educação Superior é o programa de graduação com maior demanda no contexto do ensino presencial, é considerado um diferencial competitivo da Instituição, já que atende necessidades latentes da região da AMUREL e, sobretudo, do conglomerado empresarial da região sul do estado de Santa Catarina. Autorizado já na concepção da FUCAP, o curso de Administração formou mais de 400 profissionais aptos à contribuições relevantes nas organizações do entorno, do estado e do país.

Em seu percurso de desenvolvimento, de acordo com as informações disponíveis nos órgãos reguladores da educação superior brasileira, o curso de Administração da FUCAP logra êxito em suas ações no momento em que os gestores institucionais tem a preocupação de manter a qualidade do programa a partir da observância de critérios prescritos no momento da avaliação institucional. A partir de uma integração entre a gestão institucional da FUCAP, o Coordenador de Curso, o Colegiado e, desde 2010, o Núcleo Docente Estruturante, busca-se o desenvolvimento de diferenciais competitivos que permitam a formação de egressos empreendedores e dispostos a promover mudanças em seu ambiente de atuação.

Por meio dessa relevante integração é que, de acordo com dados dos relatórios que emanam do ENADE, o Curso rechaça sua contribuição relevante à formação de profissionais, já que sua metodologia, e os instrumentos utilizados no processo de ensino e aprendizagem, são validados por meio dos indicadores de qualidade de cursos previstos pela Portaria Normativa n.º23, de 29 de dezembro de 2010. Com o conceito máximo no Indicador de Diferença de Desempenho, fruto da participação dos egressos no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes, o curso de Administração da FUCAP assume o compromisso de desenvolver práticas de aprendizagem e construção de um perfil profissional que valoriza o empreendedorismo e o desenvolvimento de competências gerenciais, orientando o desenvolvimento de um Administrador capacitado para ocupar lugares de destaque nas organizações.

Para o gerenciamento deste escopo, considerando a missão da FUCAP e seus objetivos apresentados no Plano de Desenvolvimento Institucional, a Mantenedora, por meio de seu Diretor Presidente, institui uma equipe de coordenação e de gestão, por intermédio do Núcleo Docente Estruturante, que atua, em conjunto com a Comissão Própria de Avaliação (CPA-FUCAP), no desenvolvimento de ações para a consolidação do programa de graduação em tela. Dentre os requisitos propostos pela SECAB, entidade mantenedora da FUCAP, o Coordenador do curso de

Administração tem a função de acompanhar as demandas institucionais, sociais e da comunidade, para que o processo de construção e desenvolvimento do perfil do egresso esteja alinhado de modo direto com os direcionamentos estratégicos da Instituição.

As contribuições teóricas do NDE apresentam reflexões sobre a regulação na educação superior e considerações sobre os instrumentos de avaliação de curso. Trazem também, dados sobre as colaborações do NDE no processo de gestão dos cursos de graduação, orientando a metodologia que se apresenta no terceiro capítulo. Por fim, apresentam-se as contribuições das análises realizadas e as considerações finais que direcionam a construção de novas reflexões sobre o tema em questão.

## **2 CONSTRUÇÕES TEÓRICAS: REFLEXÕES SOBRE A REGULAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Acompanhando a tendência mundial da década de 1980, o Brasil passou a ser palco de debates sobre a educação superior. Tornava-se evidente a necessidade de se mensurar os padrões de qualidade das instituições e de se estabelecer diretrizes mínimas para seu funcionamento (WAITZ e ARANTES, 2009).

Segundo o artigo 9º do Decreto de Lei nº 5773/06: “A educação superior é livre à iniciativa privada, observadas as normas gerais da educação nacional e mediante autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público”. No artigo 10º, o § 2 do mesmo decreto consta: “os atos autorizativos fixam os limites da atuação dos agentes públicos e privados em matéria de educação superior”.

Percebe-se que o decreto em questão possibilitou que inúmeros empreendedores educacionais estabelecessem instituições em território nacional, desde que fossem cumpridas as exigências legais de regulação, assegurando-se os níveis mínimos de qualidade para a educação superior brasileira.

Dentre todos os instrumentos de regulação utilizados na educação superior brasileira, podem-se destacar como principais a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Além desses tem valor significativo também a Lei n.º 10861/2004, que institui o SINAES, a Portaria n.º 2051/2004, que regulamenta os procedimentos de avaliação

do SINAES, o Decreto Federal n.º 5773/2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de ensino e seus cursos e a Portaria n.º 40/2007, que instituiu o E-MEC.

A regulação da Educação Superior Brasileira pode ser entendida dentro do contexto de sua expressiva expansão nos últimos anos, juntamente com outras tendências do setor como: privatização, centralização, busca por titulação do corpo docente e uma lenta, mas crescente, taxa de escolarização (RISTOFF, 2011).

Diante da grande quantidade de instrumentos de regulação criados pelo governo brasileiro, era importante também estabelecer políticas de avaliação de cumprimento e atualização tanto em sua estrutura como em sua forma de aplicação.

## **2.1 Os instrumentos de avaliação de curso – estrutura e aplicação**

Nas últimas duas décadas a avaliação educacional do ensino superior adquiriu grande relevância no meio acadêmico, principalmente pelo seu papel de legitimar as instituições educacionais, e embora este ainda seja um processo relativamente novo no Brasil, está em constante aperfeiçoamento.

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – Anísio Teixeira (INEP, 2012):

*A avaliação institucional é um dos componentes do SINAES e está relacionada: a) à melhoria da qualidade da educação superior; b) à orientação da expansão de sua oferta; c) ao aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; d) ao aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior (...)*

A avaliação, por ter adquirido grande visibilidade e fazer parte das agendas públicas, passou a ser tema de grande interesse de pesquisadores e instituições, e cada vez se tornam mais comuns às pesquisas e publicações na área, gerando discussões e conhecimento acerca dos mecanismos que compõem este processo. Não se pode esquecer que apesar de a avaliação fazer parte do dia-a-dia das instituições de ensino e de estar incutida na cultura das mesmas, é

importante e complexa comum a sistemática de questionamentos que devem ser realizados antes de a avaliação ser colocada em prática, tais como: Quais os objetivos da avaliação proposta? Quem são os *stakeholders* envolvidos? Como obter as informações necessárias? Os resultados serão utilizados no processo de melhoria contínua da instituição de ensino superior (IES)?

O cenário da avaliação no Brasil começou a ser desenhado na década de 1990, através da implementação de duas propostas de políticas de avaliação, o Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB) e o Exame Nacional de Cursos (ENC). O PAIUB tinha por princípios básicos: globalidade, comparabilidade, respeito à identidade institucional, não premiação ou punição, adesão voluntária, legitimidade e continuidade.

Para Ristoff (1997), o PAIUB buscava uma forma de avaliação que pudesse fazer justiça ao caráter singular do mundo acadêmico, um espaço público e livre, reservado ao permanente avanço da arte e da ciência.

O ENC, famoso “provão”, foi implantado pelo governo mediante a Lei n.º 9.131, de 24 de novembro de 1995, e tinha por finalidade verificar os conhecimentos e habilidades básicas adquiridas pelos alunos concluintes, possibilitando o aprimoramento dos cursos, a identificação e correção de deficiências.

As principais críticas estão relacionadas ao fato de que o ENC reduzia a avaliação das universidades a uma única prova geral, produzindo como resultado um retrocesso nas concepções e formas de ensinar e desenvolver o conhecimento. O exame, não levava em conta as peculiaridades de cada IES, tratava diferentes como iguais, apesar de o Brasil ser conhecido por seu multiculturalismo, por suas diferenças sociais e econômicas. Chega-se facilmente ao entendimento de que o país é feito pela junção de vários países diferentes e por isso não há lógica no uso de apenas um instrumento geral de avaliação para todo país, por isso houve o entendimento que o país necessitava de mais um instrumento geral de avaliação das IES (SANTOS FILHO, 1999).

Para debater e propor respostas às demandas da educação superior, o Governo do Presidente Lula instalou em outubro de 2003, o Grupo de Trabalho Interministerial (GTI), que reconhecia a crise no ensino superior brasileiro e acreditava que, “a reforma mais profunda passava pela reposição do quadro docente, ampliação de vagas para estudantes, educação a distância, autonomia universitária e financiamento” (OTRANTO, 2006, p.44). A avaliação da

educação superior teria importante papel na conquista destes objetivos, e em 14 de abril de 2004, foi criado através da Lei nº 10.861, o SINAES, formulado pela Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA).

Para Ristoff (2004) para que houvesse a implantação efetiva do SINAES, seis desafios deveriam ser cumpridos, sendo eles: 1) a mudança da avaliação de apenas uma prova para uma grande gama de instrumentos de avaliação, 2) a integração dos diferentes órgãos do Ministério da Educação e dos sistemas estaduais, no que tange aos instrumentos de avaliação e a disseminação de informações, 3) a valorização dos processos qualitativos e instrumentários nos processos e instrumentos, 4) a capacitação permanente dos avaliadores, 5) a criação definitiva da cultura da auto-avaliação nas instituições, e 6) a implantação de processos de meta-avaliação.

A partir deste momento deixa-se de confundir a avaliação do desempenho dos estudantes com a avaliação dos cursos e das IES, ela não deixa de existir, mas passa a fazer parte de uma gama de instrumentos que se completam e juntos demonstram o funcionamento e a qualidade de cada IES.

Dentre os novos instrumentos de avaliação que passariam a ser utilizados, a Lei n.º 10.861/2004, dava às IES o prazo de 60 dias para a criação de uma Comissão Própria de Avaliação (CPA), no âmbito institucional esta comissão deveria conduzir os processos de avaliação e prestar informações ao INEP. A auto-avaliação segundo o SINAES deveria estar alicerçada em 10 (dez) dimensões, a saber: 1) Missão e Plano de Desenvolvimento Institucional; 2) Políticas para o Ensino, a Pesquisa, a Pós-Graduação e a Extensão; 3) Responsabilidade Social da Instituição; 4) Comunicação com a Sociedade; 5) Políticas de Pessoal; 6) Organização e Gestão da Instituição; 7) Infraestrutura Física; 8) Planejamento e Avaliação; 9) Políticas de Atendimento aos Estudantes; e 10) Sustentabilidade Financeira.

Diante de uma série de impasses na dinâmica de implementação do SINAES e no interior das IES, em fevereiro de 2006, o presidente Lula promulgou o Decreto nº 5.773 (BRASIL, 2006), que trata das funções de regulação, avaliação e supervisão das IES. O aspecto mais relevante deste decreto era a clara separação entre regulação e avaliação, sendo que a regulação é feita pelo poder público nas etapas iniciais das IES e cursos (autorização e credenciamento), a avaliação ocorre em toda a vida da IES, através da avaliação da instituição, dos cursos e do desempenho

dos estudantes, e a regulação ocorre pela aplicação do poder público de atos regulatórios em instituições ou cursos mal avaliados.

O objetivo da auto-avaliação é avaliar a IES de maneira global, buscando identificar a coerência entre a missão da IES e as práticas institucionais, visando gerar subsídios para a correção de possíveis desvios de percurso. Os trabalhos da CPA devem ser desenvolvidos em três etapas, 1) constituição da comissão, planejamento dos trabalhos e sensibilização interna, 2) coleta e análise dos dados, em consonância com as dimensões do SINAES, elaboração de relatórios parciais de auto-avaliação e avaliação externa, integração com os demais instrumentos de avaliação do SINAES, detalhamento da avaliação externa, elaboração de relatórios parciais ou finais de avaliação interna e externa (gerar discussão interna com a comunidade acadêmica), e3) Consolidação da avaliação interna, neste momento os relatórios devem ser articulados com as demais avaliações do SINAES e a CPA deve estar presente propondo ações que visem a melhoria institucional.

Diante da gama de instrumentos avaliativos a disposição das IES e dos cursos, os gestores passam a contar com subsídios mais objetivos para o desempenho de suas funções, enriquecendo assim, o processo de melhoria dos cursos de graduação brasileiros.

## **2.2 A gestão dos cursos de graduação: contribuições do NDE como órgão colegiado e consultivo**

Desde a promulgação da LDB, no ano de 1996, diversas inovações foram propostas para a gestão dos cursos de graduação em um âmbito institucional, observando a estrutura burocratizada das universidades e entendendo a necessidade de promover uma dinâmica diferenciada para o controle das atividades acadêmicas. Por isso, resguardando as principais características da concepção do modelo de educação superior brasileiro, a LDB promoveu diversos diferenciais que permitiram uma gestão flexível no contexto dos diversos modelos institucionais.

No segmento privado, sobretudo no âmbito das faculdades isoladas, o processo de construção de um modelo que permitisse a flexibilidade estratégica e o desenvolvimento da identidade institucional se desenvolveu por intermédio de órgãos colegiados, consultivos e deliberativos que se tornaram responsáveis pelo fomento de discussões que pudessem envolver

acadêmicos, professores e comunidades no contexto institucional. Nesse sentido, com a intenção de acompanhar a vicissitude e o desenvolvimento de uma tecnologia vertiginosa, essa configuração institucional permitiu que a interdisciplinaridade pudesse se manifestar na estrutura de instituição e de curso.

Principalmente no contexto dos cursos, a estrutura colegiada se instituiu como sendo a responsável pela estruturação e dinamismo dos Projetos Pedagógicos, acompanhando os conselhos superiores institucionais. É assim que o Colegiado de Curso se apresenta, como um interlocutor entre a dinâmica institucional e o fomento das políticas para o respectivo curso de graduação, observando, entre outros aspectos, o marco regulatório da educação superior brasileira.

Com a evolução do cenário educacional, principalmente com a expansão da educação superior, surgem novos instrumentos que preconizam a regulação no âmbito institucional e fomentam uma nova estrutura colegiada e consultiva que pode exercer, quando for o caso, o poder de policiar o desenvolvimento do projeto pedagógico do curso.

O processo regulatório no contexto da educação superior passou a ensejar atividades da comunidade acadêmica que promovessem um controle adjunto ao processo de desenvolvimento das instituições de educação superior, sobretudo no segmento privado. Pelas orientações da Lei de Diretrizes e Bases, promulgada pela Lei N<sup>o</sup> 9.394, de 25 de novembro de 1996, por: LDB a educação superior passou a assumir compromissos diferenciados e, para isso, foi necessário aumentar o arcabouço de ações regulatórias aplicadas ao exercício das atividades institucionais.

O Plano Nacional da Educação (PNE) e a avaliação institucional proposta pelo SINAES também contribuíram para o desenvolvimento de novos mecanismos de regulação que pudesse auxiliar o controle e desenvolvimento das atividades de curso e de instituições. Inicialmente no PNE e posteriormente na lei que instituiu o SINAES, a participação da comunidade acadêmica no processo de desenvolvimento de cursos e instituições passou a compor o escopo de ações vinculadas a regulação, também denominado pela Portaria Normativa n.º 23, de 29 de dezembro de 2010, como atos de entrada. Ao preconizar mecanismos que auxiliasse no controle deste tipo de atividade, os órgãos reguladores da educação superior passaram a solicitar, sobretudo aos membros do corpo docente, uma participação ativa em discussões deliberativas e consultivas no processo de desenvolvimento da educação superior.

O NDE, inicialmente proposto pela Portaria Normativa n.º 147, de 02 de fevereiro de 2007, se tornou um instrumento de auxílio no processo de construção, implementação e desenvolvimento dos projetos institucionais no contexto dos cursos de Direito e Medicina. Em função de sua conveniência, posteriormente os instrumentos de avaliação passaram a estender a dinâmica do NDE para os demais cursos de graduação, compreendendo, de acordo com a Resolução CONAES n.º10, de 17 de junho de 2010. Nesse instrumento, o Núcleo Docente Estruturante passou a ser considerado no processo de avaliação institucional sob o entendimento de que a composição de um corpo de professores titulados e dedicados ao desenvolvimento dos cursos era fundamental para o fomento da identidade institucional.

Mesmo considerado pertinente pelos órgãos reguladores da educação superior, sobretudo o INEP, responsável pela avaliação. Por sua vez, o NDE passou por muitas críticas no contexto educacional em função de uma exigência, sobretudo no âmbito das faculdades isoladas, de docentes titulados que, nem mesmo, a Constituição Federal solicitava. Por intermédio das considerações de Garcia (2011) e Colombo e Rodrigues (2011), o NDE deveria ser visto como um instrumento ilegal e que representava, entre outros aspectos, a intransigência do Ministério da Educação com a evolução das práticas gerenciais desenvolvidas pela dinâmica das instituições do segmento privado. Embora contundentes, as críticas perderam espaço para as deliberações da CONAES que compreendem, no NDE, um núcleo auxiliar às discussões dos colegiados e conselhos institucionais, operacionalizando decisões estratégicas tomadas pelo conjunto de docentes envolvidos com a estratégia da instituição.

Entre diversas discussões que surgiram a partir da Resolução CONAES de 2010, os instrumentos de avaliação passaram a considerar o NDE como base dos processos avaliativos, sobretudo os atos de regulação em nível de cursos e instituições, considerando, inclusive, o NDE como um indicador imprescindível para o desenvolvimento de cursos e instituições. Isso se consolidou com os direcionamentos da Portaria Normativa Nº 23, de 29 de dezembro de 2010, já passou a englobar a estrutura do processo avaliativo, não mais como algo imprescindível, mas como um indicador de qualidade de curso e que demonstra a preocupação da instituição com o desenvolvimento de seu processo educacional.

A partir destas orientações, o NDE toma corpo no âmbito institucional a partir da junção de um grupo de docentes com titulação aderente ao curso em processo de regulação ou com a

área de atuação acadêmica em que a respectiva instituição desenvolve suas atividades. Além de titulação em nível de Mestrado e Doutorado, este núcleo também deve atuar sob o regime de contratação diferente do “horista”, permitindo que os docentes responsáveis pela implementação e desenvolvimento de um Projeto Pedagógico atuem constantemente no processo de consolidação do curso de graduação.

Por meio das ações de docentes titulados e contratados em regime de trabalho parcial e integral, o NDE passou a assumir compromissos estratégicos no âmbito da instituição, fomentando práticas curriculares que consolidem o projeto pedagógico do curso e contribuam para o pleno desenvolvimento do currículo e das questões estratégicas e operacionais que envolvem o curso e a instituição. Com base nas orientações normativas que emanam de INEP (2012), o NDE deve ser composto do Coordenador do Curso e de, pelo menos, 30% dos docentes que compõem a estrutura curricular do respectivo programa de graduação, assegurando a estes envolvidos a dedicação coerente com as necessidades de desenvolvimento do curso.

Sob as orientações da Resolução CONAES N° 01, de 17 de junho de 2010, o NDE deve ser responsável por, em conjunto com o Colegiado do Curso, elaborar e atualizar o Projeto Pedagógico e conduzir os trabalhos de acompanhamento e desenvolvimento do currículo. Além disso, o núcleo deve estar envolvido com o desenvolvimento de todos os componentes curriculares, acompanhando-os em função das solicitações das Diretrizes Curriculares Nacionais e das bases legais que envolvem cada curso de graduação. Além disso, o NDE também se envolve em ações de socialização de informações sobre o ENADE e, sobretudo, em atividades de integração entre docentes e estudantes que culminam no processo de produção de conhecimento no âmbito do curso de graduação.

Com base nestes aspectos, a seguir são apresentados os procedimentos metodológicos que direcionam o desenvolvimento da pesquisa e que tem a função de elucidar a problemática elencada para o artigo, buscando compreender, percepção de Professores, Gestores e Estudantes de um curso de graduação em Administração, sobre a principal contribuição do NDE para a consolidação de um Projeto Pedagógico eficaz.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Na intenção de produzir, sistematizar e disseminar conhecimentos é que Bourdieu (1982) destaca a importância de instituir ferramentas metodológicas aplicadas ao processo de investigação e de análise da epistemologia de um problema, sobretudo em ciências sociais. A instrumentação científica consolidada nos procedimentos metodológicos determina a ruptura de conceitos e fronteiras, promovendo o êxito da investigação que deve ser pautada nos objetivos propostos. Este processo interpretativo está amparado nas contribuições de Köche (1997), tendo em vista a definição de métodos confiáveis que proporcionam o aporte criativo para a busca da verdade em uma pesquisa científica, especialmente no fato de proporcionar uma relação intensa entre o pesquisador e seus objetos de estudo.

Na construção da plataforma teórica a pesquisa se utilizou da revisão sistemática, destacada por Tranfiel, Dnyer e Smart (2003) como sendo uma forma de elencar as principais questões empíricas de uma determinada área ou segmento, utilizando bases de dados específicas para a construção do estudo. Considerando as contribuições da pesquisa interpretativa que é evidenciada por Taylor e Bogdan (1984), Morgan e Smircich (1980) e por Miles e Huberman (1994), a pesquisa em tela utilizará dos pressupostos epistemológicos na compreensão de seu desenvolvimento, contando com a utilização de técnicas que estão vinculadas ao paradigma interpretativista. Entre elas, se destaca a entrevista em profundidade, a qual será desenvolvida com os gestores do curso de Administração da FUCAP, com Docentes envolvidos com o curso desde sua concepção e com os estudantes que compõem os órgãos deliberativos e consultivos da Instituição.

A escolha destes agentes se deu a partir das considerações discutidas por Miles e Huberman (1994), já que se buscou elenca-los a partir da conveniência e da vivência de cada um dentro do contexto vinculado ao estudo. Isso permite que seja possível a investigação consistente por meio dos registros históricos e da percepção de cada um dos agentes no processo de desenvolvimento do curso de graduação em estudo. Isso permitirá também que, a partir dos dados, as representações simbólicas e epistemológicas de cada entrevistado possa ser levada em consideração, de modo que a construção da análise da pesquisa possa considerar toda a estrutura de discussão que é consolidada na investigação científica.

## **4 AVALIAÇÃO DO NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE**

Pelo exposto na investigação, o NDE na FUCAP, considerando os cursos que são ofertados na Instituição, se envolve com as principais instancias gerenciais que atuam no contexto estratégico da Faculdade, permitindo uma discussão constante sobre o desenvolvimento dos cursos de graduação e complementando a avaliação interna, por meio da participação nas discussões sobre os relatórios. Em função da estrutura institucional, a pesquisa considerou como gestores do curso de Administração os principais agentes envolvidos com o desenvolvimento da Instituição que, na FUCAP, é o Presidente da Mantenedora e do Conselho Superior, a Diretora Geral, a Coordenadora da Comissão Própria de Avaliação, o Coordenador de Regulação e o Coordenador do Curso de Administração.

### **4.1 A percepção dos gestores do curso sobre a atividade do NDE**

No contexto gerencial, por meio dos dados que se originam da entrevista, o NDE é percebido pela gestão da Instituição como um instrumento de interlocução entre o colegiado do curso e as instancias deliberativas no âmbito institucional. Por meio das diversas possibilidades de intervenção que são propostas ao Núcleo, a gestão institucional da FUCAP compreende que as atividades exercidas pelo conjunto de professores são fundamentais para a obtenção dos indicadores avaliativos coerentes com as demandas de uma educação superior de qualidade. Com base nas contribuições do Diretor Presidente da Sociedade Educacional Capivari (SECAB) o NDE é fundamental para os ensejos institucionais, sobretudo pela relação existente entre as diversas áreas de conhecimento, em função da formação e da especialidade de cada docente.

Ao observar a dinâmica da regulação, o NDE, na FUCAP, é responsável por coordenar um processo de consolidação do Projeto Pedagógico do Curso de Administração, orientando a tomada de decisão e a disseminação das orientações por meio de uma série de canais institucionais que mantém relação direta com o funcionamento do curso. Em função do posicionamento do curso no contexto da avaliação institucional, sobretudo considerando os dados que surgem a partir do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) de 2009, é

possível perceber que o curso NDE usufrui de autonomia compartilhada para exercer atividades estratégicas e que consolidam uma percepção de qualidade sobre o curso de Administração.

Para a Diretora Geral da FUCAP, o NDE é fundamental para os ensejos de formação no âmbito das competências ensejadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais, especialmente no momento em que se consideram as principais especificidades da formação de cada professor. Com base nas orientações de INEP (2011), percebe-se que o NDE ganha escopo no momento em que é fundamental o desenvolvimento de uma formação integral do acadêmico, preconizando a formação por intermédio da consolidação de competências diversificadas e que preconizam a construção de um perfil com visão integral do conglomerado organizacional. Desse modo, para a Diretora Geral da FUCAP, o NDE é a base de uma reflexão interdisciplinar que fomenta o desenvolvimento do curso, considerando, principalmente, as diversas áreas de concentração que envolve a formação do Bacharel em Administração.

O NDE, em sua estrutura, possui uma relação direta com a avaliação institucional pelo fato de atuar diretamente com o Projeto Pedagógico do Curso. É por isso que o Núcleo possui uma relação substancial com a Comissão Própria de Avaliação (CAP), tendo em vista as diversas contribuições e as reflexões produzidas no âmbito das duas instâncias. Para a Coordenadora da CPA da FUCAP, o NDE, sobretudo no curso de Administração, é vetor de desenvolvimento acadêmico-administrativo da Instituição, auxiliando no desenvolvimento de estratégias que visam o envolvimento da comunidade acadêmica em prol do sucesso no ENADE e nos momentos de avaliação institucional.

Já para o Coordenador de Regulação Institucional (CRI), o NDE é um dos “braços” estratégicos da Instituição, principalmente por permitir que a FUCAP esteja observando os instrumentos de avaliação e por colaborar com o desenvolvimento de estratégias de ensino e aprendizagem que consolidem o curso de Administração como um dos principais diferenciais competitivos da Instituição. Por este fato, para o Coordenador de Regulação da FUCAP, o NDE é uma instância fundamental para o desenvolvimento das políticas de avaliação da Instituição, sendo responsável por uma interlocução institucional entre os envolvidos com o processo de desenvolvimento do curso de Administração.

## **4.2 A percepção dos professores sobre a atividade do NDE**

Ao analisar o desenvolvimento do curso de Administração da FUCAP, sob a ótica dos mais de 70% de professores que aprovam o trabalho do NDE, percebe-se que existe uma integração substantiva entre o corpo docente e a Instituição em função da participação ativa dos professores no processo de consolidação do curso de graduação. Os membros do corpo docente, além de contribuírem para o desenvolvimento das atividades do colegiado, são responsáveis por colaborar, de modo constante, com o ajuste curricular dos componentes que compõem a estrutura do curso de Administração.

De acordo com a entrevista realizada, os resultados permitem identificar que a participação dos professores nas discussões sobre o desenvolvimento do curso é que promove o sentimento de pertencimento ao curso. Os professores, em sua grande maioria, estão lecionando no curso em um período maior do que seis anos, o que mostra a colaboração destes agentes nos dois ciclos avaliativos que avaliou o curso. Nesse sentido, com base nos direcionamentos que emanam de INEP (2011b), percebe-se que o curso de Administração da FUCAP vem ganhando escopo estratégico no contexto institucional, sobretudo pela participação da comunidade de docentes em sua consolidação.

Os Docentes entrevistados são responsáveis pelas disciplinas de formação profissional do curso e estão lecionando na FUCAP, no mesmo curso e na mesma disciplina, desde o ano de 2004. Isso mostra que todos acompanharam a construção, a implementação e o desenvolvimento dos projetos pedagógicos tendo em vista a relevância deste aspecto. Desse modo, pelos resultados da entrevista, torna-se possível identificar que a participação do corpo de professores é fundamental para uma avaliação positiva e para o atendimento das principais diretrizes dos órgãos reguladores da educação superior.

Sobre a implementação e o desenvolvimento do NDE, de acordo com os professores entrevistados, é possível identificar um aumento considerável da participação dos docentes do curso no processo de reflexão estratégica sobre o programa de graduação, permitindo, entre outros aspectos, a tomada de decisão compartilhada. Graças ao NDE, de acordo com dois dos entrevistados, também foi possível elencar uma série de atividades de extensão que preconizavam

o desenvolvimento de competências específicas nos egressos, inserindo o curso em um contexto estratégico na Instituição.

Para os docentes, o NDE também foi responsável por manter o Colegiado do Curso atento aos procedimentos regulatórios já que acompanha sistematicamente as atividades da CPA e atua de modo consonante às atividades da Comissão de Avaliação Institucional. Com a união de esforços, o NDE se tornou autônomo para a tomada de decisão e para a deliberação sobre as questões avaliativas que são as principais responsáveis pelo desenvolvimento curricular e operacional do curso.

Ao contar com docentes graduados em Administração e com Pós-Graduação em nível de Mestrado e Doutorado em áreas correlatas, o NDE, ao assumir uma configuração transdisciplinar, também é um mote para o desenvolvimento de práticas interdisciplinares que promovem o fomento de competências e o acompanhamento das dinâmicas complexas que envolvem o pensamento administrativo, permitindo que a Instituição, neste caso a FUCAP, possa desenvolver um processo de formação que evidencie a visão holística da organização e o desenvolvimento do pensamento sistêmico por parte dos estudantes. É sob este pressuposto que, com base nas colocações dos professores, o NDE é eficaz, já que orienta o corpo docente no processo de construção de práticas de ensino e aprendizagem.

De acordo com o que versam os docentes, o NDE também foi o principal responsável por formalizar a interlocução entre o curso e os órgãos reguladores da educação superior no Brasil, orientando o desenvolvimento curricular, em conjunto com as atividades da CPA, e orientando a comunidade institucional no desenvolvimento do currículo. Com base no resultado das entrevistas, ao assumir as atividades de implementação do projeto pedagógico, o NDE, entre outros aspectos, torna-se o núcleo central das atividades curriculares do curso, orientando o desenvolvimento de disciplinas, ementas e demais aspectos que tem impacto direto na formação do estudante.

#### **4.3 A percepção dos estudantes sobre a atividade do NDE**

Com a proposta de desenvolvimento curricular, operacional e estratégica preconizada pelo NDE, sobretudo após a sua constituição como base para a consolidação dos projetos pedagógicos

e validado pelos instrumentos legais e pelos roteiros de avaliação, a comunidade acadêmica passa a se integrar de modo sistemático com o grupo de docentes responsáveis pela consecução de uma série de objetivos institucionais e de curso. No âmbito dos diversos programas curriculares, o NDE torna-se responsável, inclusive, por mobilizar os estudantes e fomentar o desenvolvimento institucional, por meio da consolidação de um curso de graduação no qual o projeto fica sob a responsabilidade de um grupo de docentes.

Na FUCAP, os estudantes participam de uma série de decisões que visam a manutenção deste conceito satisfatório, sobretudo por intermédio da representação estudantil nos conselhos e colegiados institucionais. Por este aspecto, os estudantes entrevistados são os representantes discentes no Conselho Superior da Faculdade e no Colegiado do Curso de Administração, já que estes acompanharam o desenvolvimento do curso nos ciclos avaliativos que foram consolidados no contexto institucional.

Com base nos resultados da entrevista, a contribuição do NDE, na perspectiva dos acadêmicos, é fundamental para o desenvolvimento do curso e para a continuidade do processo de construção de um perfil empreendedor nos egressos. Com base na experiência do conjunto de docentes que se envolvem diretamente no projeto, com base na percepção dos estudantes, torna-se possível a constituição de uma identidade específica para o corpo docente da Instituição, observando, entre outros aspectos, as ações e práticas curriculares que preconizam uma formação sistêmica e integral do administrador.

Outro ponto destacado nas entrevistas foi o fato de que a atividade do NDE, na visão dos estudantes, permite que exista uma interação dinâmica entre as diversas especialidades que compõem o Núcleo, permitindo que se constituam formas interdisciplinares de desenvolvimento das disciplinas e de uma orientação contundente na formação do estudante. Esses aspectos, principalmente em função do envolvimento dos docentes no projeto do curso, permitem que os trabalhos produzidos sejam fundamentais para consolidar a atividade interativa entre estudantes e docentes. Isso permite, além de uma formação integral do Administrador, o desenvolvimento de práticas concretas e direcionadas de formação docente, consolidando uma identidade para o professor da Faculdade Capivari.

Por meio da percepção dos estudantes, o NDE é um mecanismo de interlocução entre o processo de desenvolvimento curricular do curso e as questões estratégicas da Instituição. Além

disso, as atividades do NDE, de acordo com as contribuições dos estudantes, permitem que os docentes, tanto do núcleo quanto do quadro do curso, possam assumir uma postura coerente com as demandas do projeto do curso, considerando, entre outros aspectos, as práticas de ensino e aprendizagem que são fundamentais para a construção do escopo estratégico do curso de graduação.

No curso de graduação em Administração da FUCAP, que possui dados significativos de desempenho nas avaliações proporcionadas pelo INEP, de acordo com a percepção dos estudantes que compõem o escopo da pesquisa, percebe-se que o NDE assume papel de destaque na interlocução entre a gestão do curso e os estudantes, observando as diversas demandas que constituem a estrutura do curso em âmbito institucional. Desse modo, pelas atividades sistemáticas do núcleo, o NDE é fundamental na consecução dos objetivos curriculares do projeto do curso e nos objetivos estratégicos da Instituição, já que o núcleo é o responsável por todas as ações que visam a qualificação do curso de graduação e a formação integral dos docentes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A educação superior no Brasil, sobretudo por intermédio das questões regulatórias que emanaram após a promulgação da LDB, busca a construção de uma identidade que permita a consolidação das políticas educacionais e de uma estrutura concreta no desenvolvimento dos currículos. As questões regulatórias, desde então, surgiram para constituir uma estrutura coerente com as necessidades educacionais e, sobretudo, com os direcionamentos das políticas públicas que visam a democratização do acesso e o desenvolvimento das políticas de permanência no contexto da educação superior.

A partir disso, as questões vinculadas à formação docente e ao desenvolvimento dos projetos pedagógicos tornaram-se preponderantes para a compreensão do processo de construção de uma identidade institucional. Entre outros métodos de desenvolvimento institucional, as atividades de professores no controle dos projetos institucionais passaram a ser fundamentais para a construção da identidade institucional e, principalmente, para a estruturação do processo avaliativo.

O NDE, em uma perspectiva regulatória, surge para observar necessidades de qualificação curricular, na qual o desenvolvimento de práticas e projetos de desenvolvimento curricular tornam-se fundamentais para a construção de uma identidade em nível de curso e, evidentemente, institucional. Por meio da pesquisa realizada, na FUCAP, que contou com a contribuição de gestores, estudantes e acadêmicos envolvidos com o curso de Administração, que é um dos grandes baluartes da Instituição, percebe-se que o NDE é fundamental para o desenvolvimento da estrutura do curso, principalmente na perspectiva da formação docente.

Para os entrevistados, o NDE é um mecanismo de interlocução na construção de um ambiente favorável para o desenvolvimento de práticas de formação dos estudantes, considerando a necessidade de se preconizar uma formação integral por meio do que é descrito pelo perfil do egresso no contexto do projeto pedagógico do curso. Por meio de uma análise global dos dados das entrevistas realizadas, pode-se inferir que o NDE é um conjunto de docentes que torna-se fundamental para o fomento da identidade do curso e para a estruturação de uma “identidade” do corpo docente, promovendo uma série de práticas que valorizam a interdisciplinaridade no curso e na instituição.

Por meio da percepção de gestores, docentes e acadêmicos do curso de Administração da FUCAP, percebe-se que o NDE é um mecanismo fundamental de interlocução entre a Instituição, o curso e a comunidade acadêmica, consolidando uma série de práticas que orientam a formação do egresso no curso e, principalmente, a qualificação constante dos docentes e do ensino da Administração.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006.** Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. Brasília, 2006.

\_\_\_\_\_. **Avaliação das Instituições de Educação Superior.** Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao\\_institucional](http://portal.inep.gov.br/superior-avaliacao_institucional)>. Acesso em 11/03/2012.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases para a educação nacional. Acesso em 10/04/2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). 1996.

\_\_\_\_\_. **Portaria Nº 147, de 2 de fevereiro de 2007.** Dispõe sobre a complementação da instrução dos pedidos de autorização de cursos de graduação em direito e medicina, para os fins do disposto no art. 31, § 1º, do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/portaria147.pdf>. Acesso em: 15/06/2012. Brasília. 2007.

\_\_\_\_\_. **Resolução CONAES Nº 01, de 17 de janeiro de 2010.** Normatiza a atividade do Núcleo Docente Estruturante e da outras providências. Disponível em: [http://www.pucsp.br/cpa/downloads/21\\_03\\_11\\_nucleo\\_docente\\_estruturante\\_resolucao\\_conaes\\_1\\_\\_17\\_junho\\_2010.pdf](http://www.pucsp.br/cpa/downloads/21_03_11_nucleo_docente_estruturante_resolucao_conaes_1__17_junho_2010.pdf). Acesso em: 17/06/2012. Brasília. 2010.

\_\_\_\_\_. **Portaria normativa Nº 23 de 29 de dezembro de 2010.** Altera dispositivos da Portaria Normativa nº 40, de 12 de dezembro de 2007, que Institui o e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos Superiores e consolida disposições sobre indicadores de qualidade, banco de avaliadores (Basis) e o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) e outras disposições. Acesso em: 12/04/2011. Disponível em: <http://www.semesp.org.br/portal/pdfs/juridico2011/Portarias/Janeiro/PORTARIA%20N%2023%20-1-12-10.pdf>. Casa Civil. 2010.

BOURDIEU, Pierre. *Lección sobre la lección*. (Edición original: Leçon sur la leçon). Paris: LesÉditions de Minuit, 1982.

COLOMBO, Sonia Simões. RODRIGUES, Gabriel Mario. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. São Paulo. Artmed. 2011.

FUCAP. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Faculdade Capivari – Documento Institucional. Conselho Superior. FUCAP. 2012.

GARCIA, Mauricio. **Cenários e desafios para atingir 10 milhões de alunos na educação superior**. Trabalho apresentado no IV Congresso Brasileiro da Educação Superior Particular. Salvador. 2011.

INEP/MEC. **Censo da Educação Superior 2009**. Brasília: Ministério da Educação, 2011.

\_\_\_\_\_. **Índice Geral de Cursos 2010**. Indicador de qualidade de instituições de educação superior. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/indice-geral-de-cursos>. INEP. Brasília. 2011b.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, Michel A. *Qualitative data analysis. An expanded sourcebook*. SAGE Publications. 1994.

MORGAN, Gareth; SMIRCICH, Linda. *The Case for qualitative research*. *Academy of Management the academy of management review*, v. 5, n. 4, p. 491- 500, Oct. 1980.

OTRANTO, Celia Regina. A reforma da educação superior do Governo Lula: da inspiração à implantação. In: SILVAJR, João dos Reis; OLIVEIRA, João Ferreira; MANCEBO, Deise.(Orgs.). **Reforma universitária: dimensões e perspectivas**. Campinas:Alínea,2006.

RISTOFF, D. I. **Construindo outra Educação: Tendências e Desafios da Educação Brasileira**. Florianópolis: Insular, 2011.

RISTOFF, D. I. Avaliação Institucional e a Mídia. **Avaliação. Raies**. Campinas, ano 2, n.1(3), p.61-64, mar. 1997.

SANTOS FILHO, J. C. Análise Teórico-Política do Exame Nacional de Cursos. **Avaliação.Raies**. Campinas, ano 4, vol. 4, n.3 (13), p. 9-24, set. 1999.

TAYLOR, Steven J.; BOGDAN, Robert. *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*. John Wiley & Sons.2. ed. 1984.

TRANFIELD, D.; DENYER, D. e SMART, P. *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*. *British Journal of Management*, v. 14, n. 3, p. 207-222. 2003.

WAITZ, Inês de ARANTES, Magda P.C. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**. Anhanguera Educacional. v.3, nº6, 2009.