

O Núcleo Docente Estruturante (NDE): A Experiência de uma Instituição Brasileira de Educação Superior

The Structuring Teaching Core (NDE): The Experience of a Brazilian Institution of Higher Education

Mayara Rohrbacher Sakr
Alboni Marisa Dudeque Pianovski Vieira *
Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Brasil

O artigo analisa a regulamentação, as dinâmicas de funcionamento e a contribuição do Núcleo Docente Estruturante (NDE) para o desenvolvimento dos cursos de graduação. Tem por objetivo analisar a percepção e a atuação de professores integrantes do NDE de uma universidade pública brasileira, de caráter privado, sem fins lucrativos. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, enquadrando-se nas modalidades de pesquisa exploratória e descritiva, com a utilização de entrevistas individuais e presenciais. Os professores entrevistados relataram aspectos como características operacionais; questões de paradigmas culturais; visualização da necessidade, limites e potencialidades do núcleo e concluíram que suas funções vão além das funções administrativas, tendo caráter fortemente pedagógico.

Palavras-chave: Gestão educacional; Políticas educacionais; Ensino superior; Avaliação.

The article analyzes the regulation, the dynamics of operation and the contribution of the Structuring Teaching Core (NDE) for the development of higher education courses. Its objective is to analyze the perception and performance of NDE teachers from a Brazilian public university, private, non-profit. This is a case study with a qualitative approach, based on exploratory and descriptive research modalities, using individual and face-to-face interviews. The interviewed teachers reported aspects such as operational characteristics; cultural paradigm issues; visualization of the need, limits and potentialities of the nucleus and concluded that their functions go beyond administrative functions, having a highly pedagogical character.

Keywords: Educational management; Educational policies; Higher education; Evaluation.

*Contacto: alboni@alboni.com

1. Introdução

O Núcleo Docente Estruturante (NDE) é composto por professores que possuem atribuições de acompanhamento e formulações estratégicas nos cursos de graduação, transcendendo objetivos puramente administrativos, como os do colegiado. Esse núcleo geralmente é composto por cinco docentes, identificados como lideranças acadêmicas e refletores da identidade que o curso de graduação pretende defender. Suas funções transcendem o burocrático administrativo, concentrando-se em aspectos estratégicos e de estruturação dos cursos; acompanhamento de graduandos e de egressos e articulação com a sociedade na qual a instituição de ensino se insere.

Pretendeu-se, com este trabalho, realizar um estudo sobre o NDE e abordar sua regulamentação, dinâmicas de funcionamento, obrigatoriedade e contribuição para o desenvolvimento dos cursos do ensino superior, a fim de analisar (por meio da realização de uma entrevista individual e presencial) a percepção de professores integrantes do NDE do curso de bacharelado em Administração, de um câmpus de uma universidade pública brasileira de grande porte, com natureza privada, sem fins lucrativos, localizada em um município com cerca de 60 mil habitantes, em relação a sua relevância, sua importância e exigência de implantação e contemplação das atribuições presentes no Art. 2º da Resolução nº 01, de 17 de junho de 2010 (Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior [CONAES], 2010b), sendo possível verificar, de forma prática, aspectos que envolvem limitações e potencialidades quanto aos desafios e ao funcionamento de um NDE.

Quanto à configuração desse trabalho, primeiramente, buscou-se analisar, sob um prisma político-histórico, a regulamentação e a obrigatoriedade do NDE nos cursos de graduação do país. Logo em seguida, foram expostas as principais atribuições do núcleo de acordo com suas resoluções, a fim de estabelecer embasamentos teóricos para a exposição e a análise da entrevista realizada com os docentes, que contemplou aspectos como características operacionais, composição e visualização da necessidade do núcleo, perfil do egresso do curso, interdisciplinaridade, componentes do núcleo, Projeto Pedagógico do Curso e sua reestruturação, limitações e potencialidades, autonomia do núcleo na instituição, relacionamento entre os componentes e o colegiado do curso.

Torna-se importante ressaltar que a CONAES (2010a) expôs que o NDE é um indicador da qualidade dos cursos de graduação, assim como também é um elemento que permite identificar o grau de comprometimento de uma instituição de ensino com o bom padrão acadêmico. Esse estudo foi motivado em Vieira e Filipak (2015), que realizaram uma pesquisa similar a esta em uma universidade privada de grande porte, a qual indagou os docentes participantes dos NDEs sobre questões como a percepção deles quanto à exigência do núcleo, relações com o Projeto Pedagógico de Curso (PPC), relação entre a atuação do NDE e a gestão do curso, limites e potencialidades.

2. Revisão de Literatura

2.1. O Núcleo Docente Estruturante (NDE)

Nesse momento, serão dissertados aspectos históricos, políticos e de construção social que envolvem o NDE. Inicia-se pela apresentação de sua fundamentação histórica, perpassa pela exposição de seus objetivos e atribuições, que envolvem docentes, discentes e a

instituição de ensino. Tais tópicos, aprofundados e provedores de ramificações de conteúdos no decorrer do texto, objetivam servir de fundamentação teórica para posterior exposição e análise das entrevistas realizadas com os professores que compõem o NDE da instituição pesquisada.

2.2. Aspectos históricos e sua implementação

O Núcleo Docente Estruturante (NDE) foi implantado, primeiramente, nos cursos de graduação em Direito e Medicina, por meio da Portaria do Ministério da Educação n. 147/2007, art. 2º, inciso IV e art. 3º, inciso II. Tal ação atendia a uma reivindicação feita pela Comissão de Ensino Jurídico da Ordem dos Advogados do Brasil, em que era o Ministério da Educação o órgão responsável por formular, implementar e desenvolver o Projeto Pedagógico dos cursos (Vieira & Filipak, 2015).

O núcleo é composto por um grupo de professores que possuem atribuições de acompanhamento do curso de graduação e formulações estratégicas.

Art. 1º O Núcleo Docente Estruturante (NDE) de um curso de graduação constitui-se de um grupo de docentes, com atribuições acadêmicas de acompanhamento, atuante no processo de concepção, consolidação e contínua atualização do Projeto Pedagógico do curso. Parágrafo único. O NDE deve ser constituído por membros do corpo docente do curso, que exerçam liderança acadêmica no âmbito do mesmo, percebida na produção de conhecimentos na área, no desenvolvimento do ensino, e em outras dimensões entendidas como importantes pela instituição, e que atuem sobre o desenvolvimento do curso. (CONAES, 2010a)

Esse grupo deve ser composto por no mínimo cinco docentes atuantes e que sejam referências do curso, não sendo necessário que se constitua em um percentual relativo ao corpo docente, o que poderia acarretar em membros excessivos ou reduzidos quanto à real demanda que o NDE se propõe a sanar. De acordo com a CONAES (2010a), a instituição e a constituição dos NDEs nas Instituições de Ensino Superior (IES) devem ocorrer por meio dos colegiados, de acordo com critérios estabelecidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), órgão vinculado ao Ministério da Educação (MEC), como necessidade de titulação dos membros e o tempo de dedicação ao curso. Esse grupo de professores deve permanecer como componente do núcleo por, no mínimo, três anos, fazendo-se renovações sempre que seja necessário renovar o “pensar do curso”.

A CONAES (2010a) afirma que o NDE não deve ser considerado como um quesito de obrigatoriedade legal, uma vez que a tradição burocratizante das instituições de ensino no país faz refletir imposições e obrigatoriedades que poderiam perder a eficácia de suas reais funções e objetivos – o NDE deve ser, portanto, um elemento que busque harmonia e consolidação do Projeto Pedagógico do curso, com as dimensões do corpo docente. A CONAES (2010a) ainda afirmou que o órgão colegiado que trata de questões administrativas, o Colegiado do Curso, tende a ter um papel administrativo (como o de realização e acompanhamento de processos de matrículas e emissão de atestados) forte o suficiente que não lhe permita ponderar da forma mais efetiva sobre a qualidade acadêmica do curso. Portanto, o trabalho do colegiado do curso não deve ser confundido com as atribuições do NDE, mesmo que exercido pelas mesmas pessoas.

2.3. Atribuições do Núcleo Docente Estruturante

O NDE, ao objetivar a melhoria do processo de concepção e o desenvolvimento contínuo do Projeto Pedagógico do Curso (PPC), tende a evitar que este se torne um mero documento sem utilização de fato. Souza e Vieira (2012) afirmaram que documentos como

o PPC explicitam o posicionamento das instituições de ensino superior em relação à sociedade, ao ser humano e à educação, por meio da definição e do cumprimento de políticas e ações. De acordo com Veiga (2005, p. 13),

O projeto político-pedagógico, ao se constituir em processo democrático de decisões, preocupa-se em instaurar uma forma de organização do trabalho pedagógico que supere os conflitos, buscando eliminar as relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia que permeia as relações no interior da escola, diminuindo os efeitos fragmentários da divisão do trabalho que reforça as diferenças e hierarquiza os poderes de decisão.

O parecer nº 4, da Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior (CONAES), de 17 de junho de 2010, veio estabelecer que a constituição da identidade de um curso de graduação do ensino superior, que conta com membros do corpo docente, num contínuo processo de liderança acadêmica, surtindo de referências tanto para os acadêmicos como para a sociedade, é um diferencial de universidades e faculdades que buscam destacar-se em seus cursos (CONAES, 2010a).

De acordo com Pereira

A concepção do Núcleo Docente Estruturante (NDE) deveu-se à constatação de que o Projeto Pedagógico de Curso deve ser objeto de criação coletiva por educadores que representem o perfil esperado do projeto a ser desenvolvido, realçando a característica pluralista na formação das atividades principais do curso. (Pereira, 2011, p. 39)

O adjetivo utilizado pela CONAES (2010a) para identificar os professores que compõem um NDE é este: “alma” do curso. Percebe-se que, por essa denominação, o intuito do núcleo transcende questões administrativas e burocráticas.

Dentre as principais atribuições do núcleo, segundo o Art. 2º da CONAES (2010b), encontram-se as seguintes:

I - contribuir para a consolidação do perfil profissional do egresso do curso; II - zelar pela integração curricular interdisciplinar entre as diferentes atividades de ensino constantes no currículo; III - indicar formas de incentivo ao desenvolvimento de linhas de pesquisa e extensão, oriundas de necessidades da graduação, de exigências do mercado de trabalho e afinadas com as políticas públicas relativas à área de conhecimento do curso; IV - zelar pelo cumprimento das Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação.

O intuito do NDE, portanto, ultrapassa os objetivos administrativos do curso, que são garantir que os fluxos sejam continuamente atendidos, fluxos estes que envolvem processos de matrículas, composição da grade curricular, atendidos pelo Órgão de Colegiados. O NDE deve ser constituído por docentes que ajudem a construir a identidade do curso, não uma identidade personificada, mas sim um reconhecimento de que, além de cargos administrativos, existem pessoas compondo o processo educacional que são referência para o ensino da instituição – um núcleo docente estruturante (CONAES, 2010a).

3. A pesquisa de campo

Mediante sua finalidade, o presente estudo objetivou gerar informações e reconhecer o perfil da realidade, a fim de analisá-la, classificando-se como um estudo de caso que se valeu de fontes bibliográficas, documentais e de pesquisa de campo. Buscou reunir informações que tornassem possível, por meio de seu caráter detalhado, compreender uma situação específica em sua totalidade, com visualização prática, auxiliando o pesquisador a

compreender e realizar potenciais análises e intervenções em relação ao contexto pesquisado (Bruyne, Herman & Schoutheete, 1977). Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, o estudo enquadra-se nos aspectos qualitativos, nos quais “[...] a preocupação básica do cientista social é a estreita aproximação dos dados, de fazê-los falar da forma mais completa possível, abrindo-se à realidade social para melhor apreendê-la e compreendê-la” (Martins, 2004, p. 292).

Pela perspectiva de seu objetivo, o estudo enquadra-se nas modalidades de pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque o tema escolhido permite esclarecer (e modificar) conceitos e ideias sobre o Núcleo Docente Estruturante; descritiva porque se preocupa com o relato minucioso de características e variáveis que, com o caráter exploratório, permite a verificação da atuação prática do fenômeno pesquisado (Gil, 2008). Portanto, esse artigo não possui caráter interventivo na realidade constatada, mas, sim, buscou conhecê-la e analisá-la – para que, posteriormente, sejam formuladas problemáticas e hipóteses mais precisas.

O processo utilizado para coleta de dados consistiu na realização de entrevistas individuais e presenciais, junto aos integrantes do NDE do curso de bacharelado em administração, da instituição de ensino pesquisada. A entrevista é uma forma de coleta de dados que consiste na interação social e técnica, bastante utilizada no âmbito das ciências sociais, tendo sido realizada, neste estudo, com questões semiestruturadas, com tópicos abertos, porém direcionados (Gil, 2008).

No processo de realização da entrevista, foi apresentada aos docentes (em folha de papel impressa) a Resolução nº 01, de 17 de junho de 2010, da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES, 2010b), convidando os professores a responder a determinadas indagações sobre: as dinâmicas de funcionamento do núcleo na instituição; como ocorre o processo de composição, reuniões, projetos, efetuações práticas das propostas etc.; como os docentes percebem a obrigatoriedade e a contribuição do NDE para o desenvolvimento dos cursos de graduação do ensino superior; como os docentes analisam a atuação do NDE em relação ao Projeto Pedagógico do Curso (PPC): para sua consolidação, desenvolvimento e aprimoramento, e, ainda, sobre a composição do NDE na instituição, de acordo com o Art. 1º, da Resolução nº 01, de 2010. Foi indagado aos docentes, também, sobre como era percebida a atuação e o cumprimento de cada um dos incisos do Art. 2º dessa resolução (CONAES, 2010b), mais especificamente, como os docentes interpretavam as atribuições do NDE quanto a seus limites e potencialidades, indagando sobre propostas de melhoria. Os docentes entrevistados assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), outorgando o caráter científico à pesquisa.

3.1. Visualização prática de um NDE

A instituição na qual se realizou a pesquisa é uma universidade pública de grande porte, de natureza privada, sem fins lucrativos, situada no sul do Brasil, com 6 câmpus, nos quais são ofertados 40 cursos de graduação, além de cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu*. A coleta de dados foi feita por meio de entrevista semiestruturada com cinco professores, componentes do NDE, em um dos cinco cursos de bacharelado em Administração da instituição. Quatro dos cinco professores componentes do NDE possuem formação acadêmica em Mestrado, e um deles em Doutorado. Foi possível visualizar, na prática, a atuação de um NDE, com suas estruturas, limitações e potencialidades sob a perspectiva de quem o compõe. Os principais tópicos da entrevista foram reunidos em grandes itens, conforme os subtítulos, sendo os resultados adiante apresentados.

4. Resultados

4.1. Características operacionais, composição e a visualização da necessidade do núcleo

Quanto à periodicidade das reuniões do NDE na universidade pesquisada, o professor 1 expôs que elas ocorrem a cada dois ou três meses, dependendo das demandas que se apresentam no câmpus e que, nessas reuniões, os cinco professores que compõem o núcleo comparecem, a não ser que ocorram eventos extraordinários. O professor 4 afirmou que, nesses encontros, todas as questões do curso são discutidas e o professor 3, mencionou a necessidade (algo que a universidade já vem trabalhando sobre) de uma periodicidade oficial para as reuniões do núcleo, que constem no calendário escolar.

Os professores expuseram que como esse curso de Administração é ofertado em um município pequeno, seu contato com a sociedade é intenso, em um ambiente dentro e fora da universidade.

O professor 1 afirmou que seus objetivos como líder acadêmico são formar alunos que estejam centrados no desenvolvimento de seu município e região, mas que também saibam seguir novos rumos em outros locais, como municípios maiores e grandes metrópoles. Assim, a busca do NDE por cursos de extensão que exponham experiências e desafios extrassala de aula é um objetivo constante – como palestras de empresários, investigação contínua acerca de oportunidades de trabalho para administradores, a importância de realizar a inscrição no Conselho Regional de Administração (CRA). Esse professor ainda afirmou que a partir dessas premissas, a universidade, nos últimos meses, veio realizando cursos de comércio exterior e de oratória aos graduandos.

O professor 2, quando indagado acerca da necessidade da existência do NDE na instituição, pontuou sobre a necessidade de melhorias contínuas em uma realidade que se torna cada vez mais dinâmica dentro e fora da universidade, relatou como a região na qual a universidade atua é visualizada como “estagnada” por seus habitantes, no que se refere à infraestrutura, às tecnologias, às opções de lazer e entretenimento, à mão de obra não especializada e à cultura extrativista, entre outros aspectos. Esse professor também dissertou sobre como se discutem no NDE estratégias que permitam alterações e evoluções no currículo de Administração, que contemplem melhorias nesse sentido. O professor 1 destacou que apenas o colegiado do curso não atinge esses objetivos, no que tange à formulação de ideias e estratégias que formem o “pensar o curso”, por isso a importância do núcleo.

Os professores expuseram que entendem a necessidade da existência do núcleo. Importante ressaltar que alguns deles afirmaram que é uma lei que deve ser cumprida. O professor 3 afirmou que visualiza seus benefícios, principalmente para a consolidação do perfil do egresso do curso, mas entende que o NDE ter caráter impositivo é algo positivo para que a instituição não esbarre em limitações estruturais para a consolidação das reuniões do núcleo. Ele ainda pontuou que a obrigatoriedade do núcleo ajudou a estabelecer a sua necessidade e mais horas lhe são dedicadas. O mesmo professor também enfatizou a distinção entre o colegiado e o NDE, em que o segundo pode ser interpretado como consultivo do primeiro, mas inteiramente “amarrado” ao primeiro quanto à realização prática das propostas.

4.2. O perfil do egresso do curso

Grande preocupação com os egressos do curso foi demonstrada pelos membros do NDE, uma vez que não estão satisfeitos com o relacionamento que seus alunos formados possuem com a universidade. O professor 3 afirmou que não há um contato pós-curso que possa ser utilizado como forma de *feedback* para melhoria do curso, mas é percebido um rompimento do relacionamento com a instituição. A maioria dos trabalhos de conclusão de curso na universidade, segundo o professor 3, não se desenvolve em aplicações práticas e o egresso mostra-se desinteressado em dar continuidade à pesquisa. O professor 4 afirmou que há um bom relacionamento com os egressos, principalmente em relação aos esforços que o coordenador do curso faz para manter contato com eles, via *e-mail*, convidando-os para seminários e palestras e apresentações de seus trabalhos para turmas posteriores. Segundo esse mesmo professor, há um “vácuo” no relacionamento com a instituição (retorno pouco satisfatório), fazendo com que a consolidação do perfil do egresso do curso fique comprometida. O professor 5 afirmou que a universidade é forte na região no que se refere ao reconhecimento de seus acadêmicos formados na área de administração, mas concorda com a falta de relacionamento entre egresso e universidade. Fazer com que estes alunos retornem para a universidade com novas visualizações de mundo, a fim de contribuir para o melhoramento do curso, é uma problemática discutida pelo NDE. O professor 5 afirmou que não concorda que seja atribuição do NDE contribuir para a consolidação profissional do egresso do curso, uma vez que o desinteresse por parte dos acadêmicos em comparecer em seminários, palestras, entre outras, é constante e não caberia ao NDE realizar esforços para alterar essa realidade. Afirmou também que o NDE deve promover esclarecimentos quando solicitados, encaminhamentos e um ambiente propício para que o egresso seja valorizado.

4.3. A interdisciplinaridade

Quando indagados sobre a interdisciplinaridade que o NDE deve promover no curso, o professor 1 dissertou acerca do esforço do curso para que as disciplinas atuem de forma conjunta, tendo citado os trabalhos que atualmente vêm ocorrendo entre as disciplinas de Ética e Gestão de Materiais, assim como planos de negócio integrados que ocorrem entre as disciplinas de Organizações, Sistemas e Métodos e Gestão Mercadológica. O professor 4 afirmou que projetos articulados e seminários, como os que ocorrem na disciplina de Ética, havendo o envolvimento de professor de outras disciplinas, enfatizam a indissociabilidade de áreas, o que deve haver de forma constante em administração. O professor 5 mencionou o “Ciclo de Palestras”, evento cujo projeto surgiu no NDE, o qual envolve egressos e empresários da região. Esse ciclo conta com uma palestra mensal, ministrada na universidade para todos os graduandos de ciências sociais aplicadas.

Além da interdisciplinaridade presente na matriz curricular do curso, foi exposto, pelos professores 1 e 3, a realização anual de eventos que envolvem os cursos de Administração, Contabilidade e Psicologia. Esses eventos propõem o contato dos acadêmicos com a sociedade, em forma de arrecadação de alimentos e realização de outras ações beneficentes para instituições, como a Associação de Pacientes Oncológicos da Região (APOCA) e a Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais (APAE). Também há entrosamento dos acadêmicos por meio de gincanas, palestras e seminários integrados e demonstração da necessidade de essas áreas atuarem de forma conjunta nas organizações. Já o professor 2 afirmou que há, sim, uma busca por interdisciplinaridade constante no curso, mas que existem alguns obstáculos na comunicação entre professores de diferentes disciplinas. O

professor 5 também mencionou essa problemática, afirmando que mesmo a interdisciplinaridade sendo importante, há o viés de quem a trabalha, em especial na comunicação entre docentes.

O professor 3, assim como o professor 1, enfatizou os esforços da universidade para que a interdisciplinaridade ocorra de forma constante, mas que esta ainda está “engatinhando”. Quando indagados sobre qual seria o principal obstáculo para que se fizesse fluir maior entrosamento entre as disciplinas, os professores afirmaram que este se relaciona com questões de paradigmas culturais, tanto dos discentes quanto dos docentes. Para contornar essa questão, o professor 3 mencionou que o curso de Administração vem, com cada vez mais frequência, reunindo-se com os cursos de Contabilidade, Sistemas de Informação e Psicologia, por exemplo, em turmas conjuntas, nas mesmas disciplinas. Assim, promove-se a discussão de tópicos que interessam e são agregados por ambas as áreas.

O professor 4 enfatizou a importância da modernização do ensino e, para tanto, citou as metodologias ativas como consolidação de novas estratégias para o curso de Administração. Esse mesmo professor afirmou haver resistência do corpo docente para inovar seus métodos de repasse de conteúdo e avaliação e mencionou que os professores dificilmente percebem a necessidade de novas dinâmicas de ensino. O professor 5 afirmou que há embates de ideias dentro de NDE, devido à interpretação divergente dos membros e como exemplo citou a questão das metodologias ativas e o esforço de alguns professores em ir em, como ele considerou, “contra a evolução do ensino” ao esforçarem-se em proibir tecnologias na sala de aula (como celulares), em vez de utilizá-las em prol do desenvolvimento do processo de aprendizagem.

Outra preocupação dos professores do NDE dessa universidade é o constante contato dos acadêmicos com as realidades políticas e econômicas nacionais, sendo uma das palestras ministradas, nos últimos meses, intitulada *Estado de Recessão*. Tal evento contou com a participação de professores do Mestrado em Desenvolvimento Regional da mesma universidade, o que, de acordo com os professores do núcleo, demonstra mais uma vez a interdisciplinaridade buscada pelo NDE.

O professor 1 mencionou que há esforço do núcleo para que acadêmicos exponham com mais frequência suas opiniões e sugestões para o curso. O NDE, de acordo com os professores, empenha-se para que o contato com os graduandos seja intenso, acolhendo tudo que lhe é exposto e realizando um *feedback* de acordo com a execução de novos planos sugeridos. De acordo com o professor 1, o evento que envolve os cursos de Administração, Psicologia e Contabilidade é um grande exemplo desse esforço, uma vez que o cronograma e as regras da competição já foram alterados ouvindo a sugestão dos alunos e isso é de conhecimento deles.

4.4. Os componentes do NDE

O professor 1 enfatizou que os professores que compõem o núcleo exercem liderança acadêmica e estão envolvidos com muitas disciplinas da grade curricular de administração, com os eventos extracurriculares, e ainda que esses professores possuem perfis distintos, o que é entendido como positivo pelo mesmo professor. Com alguns professores sendo mais pragmáticos e objetivos e outros sendo mais teóricos, muitos novos projetos estão em desenvolvimento, os quais envolvem o curso de Administração, o cumprimento de seu Projeto Pedagógico e a consolidação do perfil do acadêmico que se forma na instituição.

Já o professor 5 afirmou que a liderança acadêmica proposta pela resolução do NDE nem sempre é cumprida com efetividade, justificando desentendimentos entre os membros e alterações na composição do núcleo que não foram acordadas previamente, fazendo com que o relacionamento entre os professores não seja proativo a um desenvolvimento estratégico do curso. Segundo esse mesmo professor, as funções do presidente do núcleo não são respeitadas, sendo que a colocação desse professor na presidência ocorreu devido a sua titulação acadêmica superior. Afirmou também que se a composição do NDE fosse escolhida pelos discentes de administração, certamente outros membros iriam compô-lo, no quesito “cara do curso”. Os professores 2 e 3 afirmaram que alguns professores do NDE possuem vivência acadêmica integral e outros conjuntamente possuem vivência de mercado e isso foi visto de forma positiva pelo professor 3, mas não pelo professor 2, que afirmou que ocorrem algumas incongruências de ideias no núcleo devido a esse fator. Afirmou, também, que considera que muitas ideias apresentadas ao núcleo são excelentes, mas não se viabilizam por divergentes ideais políticos.

4.5. O Projeto Pedagógico do curso e sua reestruturação

Quanto ao Projeto Pedagógico do curso, foi pontuado que os professores, nas reuniões do núcleo, discutem questões a ele relacionadas de forma consistente. O professor 1 enfatizou questões relacionadas ao Estágio e Trabalho de Conclusão de Curso dos alunos de Administração. O professor 3 ressaltou que os professores encaram como um trabalho árduo o estudo da matriz curricular do curso e seu contínuo aprimoramento dentro das diretrizes curriculares nacionais, sendo que os professores do núcleo devem ser capazes de entender qual a demanda do curso, influenciada pela sociedade na qual está inserido, o que exige novas roupagens e dinâmicas continuamente. Os professores 3, 4 e 5 mencionaram ter sido em uma reunião do NDE que surgiu e foi estudada a proposta de implementação de uma nova disciplina nas fases iniciais de administração, intitulada “empreendedorismo e inovação”. O professor 3 afirmou que essa disciplina foi muito bem aceita pelo colegiado e pelos discentes, o que demonstrou um suprimento de demanda de graduandos aos quais não era permitido um primeiro contato satisfatório com assuntos estratégicos de administração e de dinâmicas de trabalho sociais, que agora também está inserida na matriz curricular de todos os cursos da universidade. Segundo o professor 4, essa disciplina, suprimindo determinada demanda da região, permite o primeiro contato dos graduandos com ferramentas de gestão por meio da *gameficação*. Os professores mencionaram a alteração na matriz curricular do curso de Administração havida no ano de 2016 e o professor 3 enfatizou o trabalho árduo dos professores do NDE para revisar todos os editais das disciplinas com especialistas de cada área (Custos, Contabilidade, Filosofia etc.). O professor 4 afirmou que, infelizmente, ementas atualizadas não funcionam satisfatoriamente em metodologias desatualizadas, enfatizando novamente a necessidade de o corpo docente aderir a metodologias ativas.

Já o professor 5 afirmou que as reivindicações que o NDE levou à reitoria, quanto à concepção da nova matriz curricular, não foram aceitas. Uma das reivindicações propostas era a realização do estágio a partir do primeiro ano do curso, para que os graduandos pudessem visualizar na prática seus estudos teóricos. Outra reivindicação proposta pelo NDE, mas não aceita pela universidade, foi a alteração do formato final do trabalho de conclusão de curso de Administração (a proposta era de haver três opções para os graduandos: artigo científico, monografia ou desenvolvimento de um produto). O professor 5 mencionou que o NDE não possui autonomia na instituição, pois há uma

estrutura hierárquica forte e o núcleo apenas a seguiria, sem poder intervir estrategicamente, afirmando que as mudanças “vêm de cima”.

4.6. Limitações e Potencialidade do NDE

Quando indagado aos professores acerca de limitações ou barreiras que o NDE enfrenta, o professor 1 foi enfático em informar que tais características estão estritamente relacionadas à instituição em si e ao seu processo burocrático, não estando relacionadas diretamente com os componentes do NDE. Como limitação institucional, os professores expuseram fatores financeiros para a realização de atividades extracurriculares, expuseram que a universidade não trabalha com dedicação exclusiva de seus professores da graduação, portanto todos são horistas e esse fato, de acordo com os professores 1 e 2, impede que a equipe realize pesquisas consistentes e dedicação a uma linha de estudo, assim como maior envolvimento com alunos em iniciações científicas. Outro fato citado pelos professores como uma limitação, que corrobora o que foi narrado anteriormente, é a universidade não possuir periódicos com indexação, o que diminui consideravelmente o índice de graduandos com publicações e com potencialidades de seguir uma carreira acadêmica (mestrado e doutorado). Essas limitações, de acordo com os professores do NDE, são também encaradas como potencialidades, portanto são discutidas constantemente nas reuniões. O professor 5 afirmou que seria do interesse da universidade e dos graduandos poderem realizar publicações de seus trabalhos finais em um periódico da área, da universidade.

Os professores 1, 2 e 3 relataram, de forma positiva, que há constante contato dos alunos com os professores que fazem parte do Programa de Mestrado em Desenvolvimento Regional da instituição. Isso, segundo eles, no que se refere ao contato com a pesquisa e com a continuidade de trabalhos acadêmicos, é algo muito positivo. Da mesma forma, entendem como relevante o fato de os professores do curso, segundo o professor 3, estarem inseridos em grupos de pesquisa do programa desse mestrado, o que contribui para as discussões de criação de uma revista para área de administração e esforços para criação de novas linhas de pesquisa e extensão para os graduandos.

O professor 3 referiu a discussão constante nas reuniões do NDE sobre necessidades de publicação e de criação de uma revista de renome, mas isso novamente esbarraria em questões culturais, como a falta de interesse dos graduandos e dos egressos do curso em dar continuidade as suas pesquisas e em seus trabalhos de conclusão, segundo o mesmo professor. O professor 4 afirmou que há um “tabu” e barreiras a serem rompidas, no colegiado, no NDE e com todos os docentes do curso, assim como com os graduandos, fazendo com que atualmente não haja incentivo às linhas de pesquisa consistentes.

O professor 2 foi enfático em afirmar que existem limitações financeiras na universidade, o que faz com que o foco esteja no pilar do ensino, resultando em pilares de pesquisa e extensão relativamente fracos. Como exemplo, esse professor citou a falta de relacionamento da universidade com a sociedade empresarial do município, relacionamento que, como se trata de um curso de Administração, deveria ser muito mais intenso. Segundo esse mesmo professor, existiriam projetos discutidos pelo NDE que, teoricamente, seriam excelentes, mas na prática não se viabilizariam, como parcerias com os empresários da região, a criação de uma incubadora de empresas, parcerias para a realização de projetos de estágio e trabalhos de conclusão de curso. O professor 3 pontuou que a questão da falta de contato com egressos do curso e o generalismo exigido da matriz

curricular são alguns empecilhos para o seu desenvolvimento contínuo e também enfatizou o fraco relacionamento entre ensino, pesquisa e extensão na universidade.

O professor 4 afirmou, no que se refere às limitações do NDE do curso de Administração nessa instituição, haver falta de autonomia como um fator relevante. Ele explica que tal questão é refletida pela realidade distinta entre os núcleos de outros câmpus da mesma universidade, em outros municípios, e que há cinco NDEs de administração em cinco câmpus da instituição. Segundo esse mesmo professor, as mudanças sugeridas pelo NDE desse município devem estar articuladas com outros NDEs da universidade. Sendo assim, muitas vezes, há idiossincrasia, entaves culturais e “jogos de ego” em um processo de “convencimento”, o que desgasta o principal objetivo estratégico do núcleo.

O professor 5 afirmou que além das limitações financeiras e estruturais, há ainda a barreira da autonomia do núcleo, mas, diferentemente das razões expostas pelo professor 4, o professor 5 afirmou que esta falta de autonomia vem do fato de que os professores que compõem o NDE são quase 100% os mesmos que compõem o colegiado do curso e que há muitas inclinações favoráveis a alguns e desfavoráveis a outros, fazendo com que as funções do NDE fiquem comprometidas. Como exemplo, esse professor citou o fato de que a alguns professores é permitido orientar cerca de 15 graduandos no processo do trabalho final do curso, enquanto a maioria dos professores fica sem orientando algum, o que compromete a qualidade das orientações e de diversificação das áreas. Portanto, discussões do NDE que deveriam ser o “pensar estrategicamente no curso” tornam-se reproduções do colegiado, podendo ser interpretadas algumas injustiças.

Os professores afirmaram que suas funções, como componentes do NDE, vão muito além de funções administrativas. Acrescentaram que buscam pensar estrategicamente no curso, nos acadêmicos, na sociedade e em formas de criar ações que conciliem ambos e fortaleçam o perfil acadêmico da universidade, o que se demonstrou verdadeiro pelos seus relatos.

5. Considerações finais

Na realização da pesquisa, foi possível perceber que alguns pontos importantes a serem tratados referem-se à composição do colegiado do curso e do NDE. Conforme exposto, a CONAES (2010a) afirmou que o trabalho do colegiado do curso, de caráter mais burocrático e administrativo, não deve ser confundido com as atribuições do NDE, de caráter estratégico, mesmo que exercido pelas mesmas pessoas. Alguns professores relataram a necessidade do NDE em relação a essa questão, afirmando que o colegiado sozinho não supriria à demanda estratégica do curso. Porém, também foi relatado que um dos motivos da falta de autonomia do NDE vem do fato de que os professores que o compõem são os mesmos que compõem o colegiado do curso e que há muitas inclinações favoráveis a alguns e desfavoráveis a outros, o que faz com que as funções do NDE fiquem comprometidas e tornem-se apenas reproduções. Tal questão é crítica para o cumprimento dos objetivos do NDE e interessante a ser analisada.

Quanto às principais limitações e potencialidades do NDE, foram mencionados aspectos financeiros, estruturais e burocráticos, como a necessidade de pilares de pesquisa e extensão mais fortes em relação ao ensino. Como fatores financeiros, expuseram-se limitações para a realização de atividades extracurriculares e que a universidade não trabalha com dedicação integral de seus professores e tal realidade torna-se um obstáculo para o desenvolvimento de pesquisas consistentes, assim como o fato de diminuir

consideravelmente o índice de graduandos com publicações e com potencialidades de seguir uma carreira acadêmica. Outra limitação mencionada é o fato de a universidade não possuir nenhum periódico indexado. Também foi pontuada a falta de relacionamento da universidade com a sociedade empresarial do município e com os egressos do curso, relacionamento que, como se trata de um curso de Administração, deveria ser muito mais intenso. Alguns docentes expuseram que as limitações do NDE estão relacionadas à instituição e seu processo burocrático e não diretamente aos componentes do NDE. Já outros membros, como manifestado no parágrafo anterior, mencionaram a limitação existente no relacionamento entre os docentes.

Outro aspecto importante a ser mencionado é a realidade distinta entre os NDEs de outros câmpus da mesma universidade, localizados em outros municípios, e que tal fato não é condizente com as mudanças sugeridas pelo NDE desse município, as quais devem estar articuladas com os outros NDEs. Nesse processo, são identificadas idiosincrasias, entraves culturais e “jogos de ego” em um processo de “convencimento”, de acordo com o relato de um dos docentes. Esse fato pode vir a desgastar o principal objetivo estratégico do núcleo. Percebe-se, portanto, que políticas institucionais como esta devem ser cuidadosamente analisadas, pois podem vir a comprometer a essência do NDE proposta pela CONAES.

Quanto ao Projeto Pedagógico do Curso, foi pontuado que os professores, nas reuniões do NDE, discutem questões a ele relacionadas de forma consistente. Encaram como um trabalho árduo o estudo da matriz curricular do curso e seu contínuo aprimoramento dentro das diretrizes curriculares nacionais. Entendem que devem ser capazes de compreender qual a demanda do curso, influenciada pela sociedade na qual está inserido, que exige novas roupagens e dinâmicas continuamente. Resultante desse aspecto, novas disciplinas foram propostas e contínua atualização do PPC é feita. Por outro lado, foi mencionado que o NDE não possui autonomia em relação ao PPC na instituição, pois haveria uma estrutura hierárquica forte e o NDE apenas a seguiria, sem poder intervir estrategicamente, afirmando que as mudanças “vêm de cima”. Nesse momento, faz-se alusão aos aspectos relacionados aos objetivos do PPC, como os citados por Souza e Vieira (2012) e Veiga (2005, p. 13), principalmente no que diz respeito ao fato de que ações voltadas ao PPC, com o NDE, deveriam “eliminar relações competitivas, corporativas e autoritárias, rompendo com a rotina do mando impessoal e racionalizado da burocracia”.

Os entraves devidos a questões culturais foram também mencionados pelos entrevistados, em especial no que se referia à interdisciplinaridade no curso e à implantação de metodologias ativas de ensino.

A realização das entrevistas com os docentes resultou em conteúdos detalhados que perpassaram por análises sobre o que de mais relevante deveria ser aqui apresentado, portanto não foi possível expor as considerações dos docentes em sua totalidade, o que poderá ser realizado em estudos posteriores. Sugere-se analisar esses resultados à luz do estudo de Vieira e Filipak (2015), a fim de verificar manifestações de similaridades e distinções nas respostas dos docentes componentes dos NDEs pesquisados.

Uma pesquisa qualitativa com um universo maior de entrevistados, integrantes dos NDEs dos cursos de Administração ou de outros da mesma instituição poderia, eventualmente, apresentar resultados diversos. A metodologia utilizada, de caráter qualitativo, permite a compreensão do fenômeno, conquanto limitado ao universo pesquisado.

Espera-se que pesquisas como estas, que relatam a realidade prática de um fenômeno ainda não suficientemente discutido na realidade acadêmica de educação no país e no exterior, possibilitem a identificação de problemáticas que venham a fundamentar novas ideias de pesquisa e também se tornem propostas de melhorias, intervindo no contexto pesquisado.

Referências

- Bruyne, P., Herman, J. e Schouthe, M. (1977). *Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: F. Alves.
- CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. (2010a). *Parecer n. 4, de 17 de junho de 2010a. Dispõe sobre o Núcleo Docente Estruturante – NDE*.
- CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior. (2010b). *Resolução n. 1, de 17 de junho de 2010b. Normatiza o Núcleo Docente Estruturante e dá outras providências*.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Martins, H. H. T. S. (2004). Metodologia qualitativa de pesquisa. *Educação e pesquisa*, 30(2), 289-300. <https://doi.org/10.1590/S1517-97022004000200007>.
- Pereira, D. (2011). Função social da educação jurídica. *Direito e Sociedade – Revista de Estudos Jurídicos e Interdisciplinares, Catanduva*, 6(1), 32-45.
- Souza, M. A. e Vieira, A. M. D. P. (2012). *Metodologia da educação superior. A docência na educação superior*. Curitiba: UFPR.
- Veiga, I. P. A. (2005). *Projeto político-pedagógico da escola*. Campinas/SP: Papyrus.
- Vieira, A. M. D. P. e Filipak, S. T. (2015). Avaliação da educação superior: limites e possibilidades do Núcleo Docente Estruturante. *Revista Diálogo Educacional*, 15(44), 61-87. <https://doi.org/10.7213/dialogo.educ.15.044.DS03>

Breve CV dos autores

Mayara Rohrbacher Sakr

Mestre em Administração (PPAD) da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Bolsista CNPq. Professora da Faculdade Metropolitana do Planalto Norte (Fameplan), em Canoinhas/SC. E-mail: mayarasakr@hotmail.com

Alboni Marisa Dudeque Pianovski Vieira

Licenciada em Pedagogia, bacharel em Direito, mestre em Gestão de Instituições de Educação Superior, mestre em Educação, doutora em Educação. Professora do Programa de Pós-Graduação em Educação (Mestrado e Doutorado) da Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Editora da Revista Diálogo Educacional – PUCPR. E-mail: alboni@alboni.com