

# ARTICULANDO ESTRATÉGIA E PROSPECÇÃO: O PAPEL TRANSFORMADOR DO NDE NA GESTÃO DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

<https://doi.org/10.5902/2318133886087>

Thiago Henrique Almino Francisco<sup>1</sup>  
 Bruna Feiden<sup>2</sup>  
 Pedro Antonio de Melo<sup>3</sup>  
 Giancarlo Moser<sup>4</sup>

## Resumo

Neste artigo, examina-se as constantes transformações na educação superior do Brasil e o papel dos Núcleos Docentes Estruturantes – NDE – na gestão dos cursos de Administração. O objetivo geral foi o de compreender a produção científica nacional sobre a integração entre o Núcleo Docente Estruturante e a gestão dos cursos de Administração. Utilizou-se uma revisão bibliográfica nas bases Scielo, Scopus, Web-of Science e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Capes, com um enfoque em estudos nacionais sobre a integração entre o NDE e a gestão dos cursos de Administração. Como resultados, identificaram-se lacunas na literatura sobre a eficácia estratégica do NDE, evidenciando a necessidade de pesquisas adicionais e uma análise menos restritiva nas buscas bibliográficas. Conclui-se que o NDE deve ser reconhecido por seu potencial estratégico e não apenas operacional, com ênfase na qualidade e na governança pedagógica, garantindo uma educação superior em Administração de alta qualidade.

Palavras-chave: educação superior, núcleos docentes estruturantes; Administração.

## ARTICULATING STRATEGY AND PROSPECTING: THE TRANSFORMATIVE ROLE OF THE NDE IN MANAGING ADMINISTRATION COURSES IN BRAZIL

## Abstract

The article investigates the ongoing transformations in higher education in Brazil and the role of the Structuring Teaching Nuclei – NDE – in the management of Business Administration courses. The general objective was to understand the national scientific production on the integration between the

<sup>1</sup> Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, Santa Catarina, Brasil. E-mail: [proftf@gmail.com](mailto:proftf@gmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6285-7742>.

<sup>2</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: [bfeiden.efi@gmail.com](mailto:bfeiden.efi@gmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1632-909X>.

<sup>3</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: [pedro.inpeau@gmail.com](mailto:pedro.inpeau@gmail.com). Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7607-4303>.

<sup>4</sup> Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: [mosergiancarlo@gmail.com](mailto:mosergiancarlo@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6050-9325>.

Crerios de autoria: os autores, coletivamente, realizaram a concepção, criação e consolidação do artigo.

Recebido em 12 de dezembro de 2023. Aceito em 26 de fevereiro de 2024.



Structuring Teaching Center – NDE – and the management of Administration courses. A bibliographic review was conducted using databases such as Scielo, Scopus, Web-of Science, and the Digital Library of Theses and Dissertations from Capes, focusing on national studies concerning the integration between the NDE and the management of Business Administration courses. The results identified gaps in the literature regarding the strategic efficacy of the NDE, highlighting the need for further research and a less restrictive approach in bibliographic searches. The conclusion is that the NDE should be acknowledged for its strategic potential rather than merely its operational role, emphasizing quality and pedagogical governance to ensure high-quality higher education in Business Administration.

Key-words: higher education; structuring teaching nuclei; Administration.

## Introdução

**N**os últimos anos, a educação superior no Brasil tem sido cenário de contínuas mudanças e demandas crescentes por qualidade e excelência na educação superior. No seio deste cenário, o papel dos Núcleos Docentes Estruturantes – NDE - emergiu como um pilar para as instituições de ensino, particularmente no que tange à gestão de cursos de graduação. Na área da Administração, a relevância deste núcleo se amplifica, visto que a área, ao longo do tempo, consolidou-se como uma das mais proeminentes no panorama educacional brasileiro, tanto em termos de demanda estudantil quanto em sua importância para o mercado de trabalho.

Por meio deste movimento, que emergiu a partir de desdobramentos regulatórios do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, mobilizaram-se as condições que promoveram reflexões a respeito da gestão pedagógica e da organização institucional, a partir de ações que promovem a indução da qualidade no contexto do ensino superior brasileiro. O NDE, nesse sentido, parece ser um dos responsáveis por esses aspectos.

Entretanto, observa-se que, apesar da importância intrínseca do NDE, sua atuação muitas vezes é relegada ao plano operacional, deixando em segundo plano sua capacidade estratégica e de articulação com os desafios e tendências da educação, em especial em um cenário de mudança tal como o do contexto da Administração. Tal panorama sugere um *gap* na literatura brasileira, que muitas vezes omite uma análise mais aprofundada das potencialidades e desafios enfrentados pelo NDE no contexto de cursos de graduação em Administração.

Neste íterim, este trabalho tem como propósito explorar, à luz da produção científica brasileira, os componentes que articulam a interação entre as atividades do NDE e as oportunidades para aprimoramento da gestão dos cursos de Administração. Busca-se, através de uma revisão de literatura, identificar os elementos que poderiam não apenas elucidar o papel do NDE mas também destacar possíveis diretrizes e práticas que contribuam para uma gestão educacional mais efetiva e alinhada às necessidades contemporâneas da área de Administração.

## Procedimentos aplicados ao levantamento da literatura

Com o objetivo de compreender a produção científica nacional sobre a integração entre o Núcleo Docente Estruturante e a gestão dos cursos de Administração, aplicou-se um processo de revisão bibliográfica de literatura nas bases Scielo, Scopus e Web-of Science. De forma complementar, outros trabalhos também foram elencados a partir da

Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da Capes. A partir disso, vale ressaltar que a opção por estudos nacionais aconteceu em virtude do fato de que a pauta do NDE é um fenômeno nacional, a partir dos dispositivos regulatórios provenientes da Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior, que instituiu a estrutura e orientou a regulação da atividade do NDE.

As bases citadas congregam estudos de diversas naturezas, o que permitiu acessar estudos de outras naturezas que também pudessem contribuir com o entendimento do tema. O exercício de busca na literatura demonstrou que a escassez de estudos que tratam sobre o tema, o que indica a necessidade de ampliar o olhar sobre um instituto que é responsável pela governança dos cursos de Administração no Brasil. Diante destes desafios, optou-se por uma análise menos restritiva nas buscas, com o objetivo de incorporar o trabalho com outras pesquisas que pudessem colaborar com as perguntas elencadas nas delimitações metodológicas. Reitera-se que as buscas foram feitas em português, dado o significado específico da atividade do NDE, e foram empreendidas entre os meses de junho e julho de 2023.

Ao analisar os resultados da busca, tentou-se procurar por outros termos análogos ao NDE, embora termos dessa natureza estejam restritos na literatura nacional. A soma dos resultados totalizou 35 trabalhos, os quais foram lidos, em seus resumos e conclusões, para que fosse possível compreender se os estudos tratavam das relações entre o Núcleo Docente Estruturante e a gestão de cursos de graduação, em especial do curso de Administração. Após o refinamento, desconsiderando aqueles trabalhos que não tinham uma abordagem de gestão, o corpus da análise constituiu-se em 25 artigos.

### **Navegando no desafio do NDE: entre ficções e realidade**

O estigma em torno do Núcleo Docente Estruturante tem se constituído em torno de suas atividades desde 2010, quando foi regulamentado pela resolução n. 01, de 17 de junho de 2010. A partir da intenção da Comissão Nacional de Avaliação do Ensino Superior de regular atividades de implementação e governança dos projetos pedagógicos, por meio de exemplos progressos desenvolvidos nos cursos de Medicina e Direito, surgiu um grupo integrado à gestão acadêmica que congregariam as funções de contribuir com os desdobramentos estratégicos de um projeto pedagógico. Desde então, diversas iniciativas tem sido discutidas e testadas com o objetivo de estabelecer o NDE como um agente pedagógico estratégico, contudo isso só parece se estabelecer com os instrumentos de avaliação para os atos regulatórios de curso.

A partir de 2017, a partir de diversas tentativas materializadas em instrumentos anteriores, o Inep reuniu um conjunto de atributos que fortalece a visão do NDE como grupo responsável pelo estabelecimento estratégico dos projetos pedagógicos. Embora ainda pareçam existir muitas dúvidas a respeito da organização deste grupo e dos processos com os quais eles se envolvem, o Inep (2017), apresentou alguns atributos que contribuiriam para esclarecer um pouco do perfil e da estrutura das atividades deste grupo, quando estabeleceu que

o NDE possui, no mínimo, 5 docentes do curso; seus membros atuam em regime de tempo integral ou parcial (mínimo de 20% em tempo integral); pelo menos 60% de seus membros possuem titulação *stricto sensu*; tem o coordenador de curso como integrante; atua no acompanhamento, na

consolidação e na atualização do PPC, realizando estudos e atualização periódica, verificando o impacto do sistema de avaliação de aprendizagem na formação do estudante e analisando a adequação do perfil do egresso, considerando as DCn e as novas demandas do mundo do trabalho; e mantém parte de seus membros desde o último ato regulatório. (Inep, 2017, p. 23)

Ao identificar estes atributos, é possível inferir que o NDE, além de possuir um movimento estratégico, se entrelaça com atividades que fundamentam a prática da pedagogia universitária, pouco explorada como recurso pedagógico na área das Ciências Sociais Aplicadas e bastante discutidas por Feldhauss (2022). A partir das referências dos estudos de Cunha (2008) e Cunha (2022), o autor induz a possibilidade de compreender o NDE como um mecanismo formativo, atrelado à prática pedagógica e aderente ao fenômeno da pedagogia universitária. Os estudos, nessa perspectiva, parecem indicar que o NDE tem um papel proativo no desenvolvimento do PPC e também político na medida em que se debruça sobre fenômenos que são essenciais ao percurso construído e registrado no projeto pedagógico.

Ao identificar esse direcionamento, os estudos de Leite (2011), Pimenta e Anastasiou (2011), Laponte (2019), fortalecem essa visão e intensificam a proposição do NDE como um conjunto de docentes, representativos, titulados e envolvidos com o curso com o potencial de promover pelo menos cinco pilares que são essenciais para o posicionamento estratégico de um curso de graduação. O NDE, portanto, torna-se responsável pela liderança estratégica e pela governança de um curso de graduação, atuando como referência no desenvolvimento de alternativas que promovam a integração das políticas institucionais, prevista no PDI, com os componentes e conteúdos curriculares. Dessa forma, além de se inserirem na governança pedagógica do curso, este grupo também pode usufruir de atividades que se interliguem com funções administrativas e regulatórias, institucionais e de suas respectivas áreas de conhecimento.

A partir destas condições, o NDE, de acordo com as premissas indicadas pelos estudos, parece também reunir condições para atuar na construção dos padrões de qualidade de um determinado percurso formativo. Lamarra (2012), já indicava a necessidade de definir com clareza as construções que indicam o que é qualidade para os diversos envolvidos com o desenvolvimento de um currículo. Para ele, qualidade tem diferentes definições considerando os principais envolvidos com um projeto pedagógico, o NDE pode, portanto, se entrelaçar com essas diversas possibilidades de construções. Dessa forma, amplia-se a relação do NDE com a qualidade de um projeto pedagógico; indicando a construção de uma relação intensiva com a CPA; e fomentando alternativas para o desenvolvimento de parcerias colaborativas com outras instancias institucionais, regulatórias, sociais e relacionadas à formação profissional de uma determinada área do conhecimento.

Sob a ótica destes pressupostos, outro elemento também é notório. Considerando as contribuições de Matias (2020), e as bases estabelecidas pelos autores que sustentam o trabalho da autora, percebe-se que o NDE possui uma função bastante alinhada com o processo de avaliação institucional e de regulação, o que faz o NDE um coletivo de natureza consultiva, com atividades normativas, avaliativas e propositivas em relação às questões acadêmicas. Suas funções de concepção, implementação e consolidação dos movimentos

pedagógicos, o NDE parece, portanto, reunir condições de criar uma visão ampliada da formação, e atuar sobre ela, com o objetivo de criar uma identidade para um determinado projeto pedagógico.

A partir destas visões, portanto, os estudos de Tardif (2002), contribuem para encontrar novos pressupostos que podem indicar uma atuação consistente e articulada com o contexto pedagógico de uma determinada área de formação. O NDE, por isso, deve garantir a aplicação e o desenvolvimento de um currículo aderente à realidade atual e as demandas do mundo do trabalho, tornando-se responsável por aproximar o curso dos componentes emergentes de área, fundamentando o pressuposto da apropriação curricular.

O comprometimento institucional, a partir da visão dos autores citados até aqui, parecer ser também uma estrutura elementar para a atividade do NDE, já que o perfil do núcleo deve colaborar para uma atuação justa, estratégica e legitimada, do ponto de vista apolítico institucional, colaborando para a organização do terceiro pressuposto que pode ser indicado pela literatura, que é o da continuidade pedagógica. Neste, considerando também as indicações e Feldhauss (2022), o NDE torna-se um componente essencial para a promoção de cenários, responsável pela construção de um movimento estratégico e sistêmico no âmbito do curso.

A partir disso, portanto, dois outros pressupostos tornar-se-iam norteadores das atividades do NDE. O da avaliação contínua, inclui atribuições relacionadas a aplicação e a retroalimentação do currículo, enquanto o do desenvolvimento profissional permitiria, ao NDE, uma atuação articulada com o mundo do trabalho e com as demandas profissionais relacionadas aos objetivos do curso e ao perfil do egresso. E isso tudo, leva a desafios que se impõem a atividade do NDE.

Ao considerarmos os desafios e as demandas da atuação do NDE, ressaltamos cinco pilares essenciais: comprometimento institucional, apropriação curricular, continuidade pedagógica, avaliação contínua e desenvolvimento profissional. Esses aspectos norteiam a atuação do NDE, desde o alinhamento com a visão e missão institucionais até a atualização constante do currículo e a garantia de uma transição fluida dos estudantes para o mercado de trabalho. Por meio desses pilares, o NDE pode construir uma estrutura de trabalho eficiente, enfrentando os desafios de equilibrar diversas perspectivas e manter a relevância do currículo. Assim, consegue-se não apenas superar os obstáculos práticos presentes, mas também estabelecer um processo de melhoria contínua, garantindo um ensino de qualidade e relevante ao contexto atual.

### **Pilares essenciais e desafios na atividade do NDE na área de Administração**

A formação pedagógica na administração e a estruturação do NDE são temas de grande relevância no contexto educacional atual. No entanto, apesar da importância inquestionável desses elementos na formação de futuros administradores, há uma lacuna notável na literatura acadêmica quando se trata da interseção entre eles. Esta ausência de estudos examinando a relação intrínseca entre o NDE, a formação pedagógica na administração e a própria área da administração deixa um vazio no entendimento de como essas esferas interagem e se influenciam mutuamente.

Essa falta de investigação sistemática é particularmente preocupante dado o papel fundamental do NDE na garantia da qualidade e relevância do currículo de administração. O NDE, como órgão responsável pela elaboração, implementação e constante revisão do projeto pedagógico do curso, tem uma influência significativa na formação dos estudantes de administração. A ausência de estudos focados em entender como o NDE pode e deve interagir com a formação pedagógica na administração limita a nossa capacidade de desenvolver práticas eficazes de ensino e de garantir a relevância e atualização do currículo de administração.

Baseado nisso, os estudos encontrados a partir da busca na literatura, mostram uma necessidade imperativa de tratar o NDE e a formação pedagógica em Administração de maneira integrada e coerente. É imprescindível a realização de pesquisas mais aprofundadas que explorem as sinergias entre essas duas esferas, a fim de otimizar a formação de administradores competentes e atualizados com o cenário contemporâneo. Assim, essa ausência de literatura focada na interação entre NDE e a pedagogia da administração se torna uma oportunidade única para o desenvolvimento de investigações que podem preencher essa lacuna de conhecimento, proporcionando benefícios substanciais tanto para o campo acadêmico como para a formação de futuros administradores.

A partir destas considerações, ancorado também nos estudos de Matias (2020), Nunes (2018), Queiroz (2011), Rocha (2012), Vieira e Guebert (2011) e Vieira e Filipak (2015), o NDE, portanto, deve se pautar no pilar da concepção do PPC, garantindo que o documento basilar do curso seja constituído em torno de premissas que façam dele cada vez mais relevante e original para o seu contexto de aplicação, articulando suas atividades também com demandas pedagógicas que sustentam o pilar da interdisciplinaridade. Como segundo pilar, este se destaca pelo fato de que o NDE deve ser o grupo responsável pela conexão entre as diferentes áreas de conhecimento propostas no curso, contribuindo com a conexão entre os diferentes fenômenos pedagógicos, curriculares, conceituais e paradigmáticos que se envolvem e se relacionam com um percurso formativo, constituindo base para uma avaliação justa e adequada de um determinado projeto pedagógico.

O pilar da avaliação indica a necessidade de uma relação intrínseca com a CPA, já que o NDE deve assumir a condição de responsável pelo desenvolvimento de um movimento de análise e reflexão a respeito da melhoria do currículo, garantindo sua atualização e o atendimento às demandas provenientes do mercado de trabalho, consolidando também um outro pilar relevante que é o da formação docente. Nesse sentido, o NDE deve também assumir o protagonismo na discussão e organização das atividades de formação pedagógica dos docentes, estabelecendo ações que sejam estruturantes na formação docente, sobretudo em um contexto distinto como é o da Administração.

Outro pilar importante, a partir deste aspecto, torna-se o pilar da integração entre a teoria e a prática, em que o NDE se torna essencial na discussão a respeito de metodologias e recursos de aprendizagem que potencializem o desenvolvimento de atividades práticas e estratégicas no contexto da formação. Isso amplia as condições para que o NDE possa se aproximar do mundo do trabalho, das atividades extensionistas e de ações de investigação e pesquisa, consolidando o papel do núcleo em manter sua interface com o mercado de trabalho, com a sociedade e com outros espaços profissionais.

Por fim, a literatura indica que o pilar da gestão estratégica é o que garante ao NDE o desenvolvimento de ações estratégicas e de intenções estratégicas, permitindo que se incorporem no currículo elementos que integrem a formação do estudante com elementos essenciais para a consecução dos objetivos de formação do egresso, tais como elementos relacionados com a ética e a responsabilidade social, a inovação e o empreendedorismo, a gestão de pessoas e a globalização, elementos essenciais para a formação do egresso em todas as áreas, sobretudo na área da Administração.

### **Os desafios encontrados nas atividades do NDE**

A partir da constituição dos pilares emergentes, com base nas contribuições da literatura, os estudos de Vieira e Filipak (2015), Cyrino et al. (2020), da Silva Lós e Barbosa (2023), Scorzoni et al. (2022), dos Santos Pereira et al. (2020), Fayad (2018), Sakr e Vieira (2019), Cyrino et al. (2020), Sakr e Vieira (2019), de Oliveira (2016), Carpes et al. (2019), Nunes (2018) e Nunes (2019) contribuem para o elenco de desafios que poderão ser indicados aos NDEs, considerando o escopo de suas atividades.

Os trabalhos de Sakr e Vieira (2019), ancorados na discussão de Cyrino et al. (2020) e que também consideram o Sinaes, tal como exposto em Sakr e Vieira (2019), permitem identificar um conjunto de desafios que precisam ser considerados para que o NDE tenha, além de autonomia, representatividade e legitimidade em suas funções. Dessa forma, o escopo da literatura abarca desafios pedagógicos, desafios estratégicos e desafios relacionados com a inovação.

A partir das reflexões estabelecidas por Vieira e Filipak (2015), os desafios pedagógicos envolvem a participação do Núcleo na atualização constante do PPC, de modo que o NDE possa se integrar com desafios teóricos e práticos relacionados não apenas a metodologia, mas também a execução do PPC em suas perspectivas operacionais e burocráticas. Na visão de Cyrino et al. (2020), especialmente quando se consideram as novas Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação do Bacharel em Administração publicadas pela Resolução No. 05, de 14 de outubro de 2021, torna-se fundamental que o NDE se ocupe de compreender os movimentos estabelecidos em torno do processo de gestão da aprendizagem, do uso de metodologias inovadoras e de outras situações que envolvem a consecução dos objetivos do curso e do perfil do egresso.

Em uma análise mais acurada das DCNs, mesmo considerando seu caráter recente, percebe-se que há um arcabouço de competências que requerem certas justificativas, em virtude de impactar na formação de um acadêmico com capacidades para atuar em seu ecossistema, restringindo a condição deste egresso para atuar em um contexto regionalizado. Dessa forma, também a partir dos estudos de Nunes (2018), percebe-se que a formação integral do estudante, o reconhecimento dos componentes curriculares inovadoras e avaliação; tanto na perspectiva somativa, na formativa e na diagnóstica; emergem como desafios pedagógicos na medida em que incentivam o NDE ao desenvolvimento de ações que contemplem os diferentes tipos de aprendizagens existentes na jornada formativa dos estudantes e o elenco de métodos que permitam condições eficientes para avaliação dos estudantes e para sua formação numa perspectiva crítica e emancipatória.

Ao considerar os estudos propostos por da Silva Lós e Barbosa (2023), os desafios estratégicos emergem como sendo relacionados ao processo de gestão acadêmica dos

projetos pedagógicos. Com o movimento das matrículas no cenário da formação em Administração mais conservador, o NDE surge como um centro de inteligência estratégica para a gestão dos PPCs, na medida em que reúnem condições para contribuir com a gestão estratégica da Instituição por meio do seu envolvimento com ações aplicadas a atração e retenção de estudantes, ao desenvolvimento de relações com o mundo do trabalho, a gestão dos movimentos de formação docente; incluindo nisso a formação pedagógica; e em ações empreendidas para a melhoria da qualidade dos cursos.

Para tanto, também incluindo nessa discussão de Nunes (2019), o NDE é responsável por encontrar formas de incentivar a permanência dos estudantes e desenvolver alinhamentos com as demandas do cenário externo, fomentando condições adequadas para a permanência dos estudantes e para o desenvolvimento de uma equipe docente alinhada com as demandas da formação. A integração com a CPA surge como um mecanismo estruturante na medida em que permite com que o NDE, além de se integrar com a regulação; pauta essencial para a tomada de decisão administrativa e pedagógica no âmbito da gestão acadêmica.

Os desafios impostos à gestão dos currículos no contexto de inovação, conforme destacado por Nunes (2019), incluem a necessidade de atualização constante do currículo, a integração eficaz de teoria e prática, a garantia de que professores se mantenham atualizados com as tendências e práticas recentes de gestão e o equilíbrio das necessidades e expectativas de diferentes stakeholders, como estudantes, empregadores e a comunidade acadêmica. Além disso, destaca-se a importância de promover uma cultura de ética e responsabilidade social entre os estudantes e a adaptação à crescente digital.

### **Desafios emergentes na área da Administração**

Diversos desafios emergentes no campo da Administração requerem a atenção do NDE. A discussão acerca das novas DCN, estabelecidas pela resolução n. 5 de 14 de outubro de 2021, tem sido escassa, particularmente no que tange aos possíveis impactos nos projetos pedagógicos. Até o momento, as evidências indicam uma percepção simplista que parece não capturar os desafios intrínsecos à formação do Bacharel em Administração. Isso pode comprometer a formação do estudante e as competências associadas ao seu perfil. Dessa forma, o papel do NDE torna-se crucial, visto que este núcleo tende a identificar e responder às demandas emergentes das novas diretrizes.

Sob essa perspectiva, as recentes DCNs, embora pareçam limitadas em sua estrutura – notadamente pela falta de um diagnóstico robusto que embase suas concepções e pela ausência de respostas sobre a inserção profissional dos egressos e a representatividade da profissão –, oferecem ao NDE uma oportunidade única. Este núcleo tem a chance de liderar o desenvolvimento de um currículo atrativo e alinhado às demandas contemporâneas do mercado de trabalho, incorporando novas abordagens pedagógicas. Neste contexto, o NDE não apenas assume uma posição estratégica no debate sobre a viabilidade de métodos alternativos ao ensino presencial, mas também se torna protagonista na implementação e execução dos currículos, transcendendo funções meramente operacionais.

Ademais, estratégias voltadas à gestão da aprendizagem, um aspecto salientado nas novas diretrizes, ressaltam a importância do NDE no cenário pedagógico da Administração. Este núcleo deve estar capacitado para discutir tanto os métodos quanto os resultados do



processo de ensino-aprendizagem, contribuindo para a consolidação de uma cultura de aprendizagem contínua na área. Adicionalmente, identifica-se ao menos cinco macro desafios que precisam ser enfrentados:

a) Harmonização com o Enade: a congruência plena do currículo com as competências e habilidades requeridas pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes continua a ser um obstáculo. Isso implica na necessidade de contínua revisão curricular alinhada às mudanças nas diretrizes do Enade.

b) Avaliação externa: o NDE deve estar mais preparado e engajado no processo de avaliação externa, familiarizando-se com os critérios avaliativos e assegurando a manutenção dos padrões de qualidade, considerando, sobretudo, os resultados do CPC.

c) Integração com a CPA: a despeito do reconhecimento da importância da integração entre os NDEs e as comissões próprias de avaliação. Essa colaboração, na prática, pode ser restrita. Estabelecer uma comunicação efetiva e a troca de informações entre essas entidades é fundamenta.

d) Interação com egressos e setor produtivo: estabelecer vínculos duradouros com ex-alunos e uma articulação eficaz com o setor produtivo são desafios presentes. É essencial valorizar as experiências dos egressos e revisar constantemente o currículo com base nas demandas do mercado.

e) Adaptação às novas modalidades de ensino: o NDE pode se deparar com desafios ao adaptar e integrar novas modalidades de ensino, como o ensino a distância e híbrido, ao currículo dos cursos, assegurando simultaneamente a excelência da educação oferecida.

Outra oportunidade importante, e que deve ser considerada pelo NDE, está na organização de um conjunto de indicadores que tenha a condição de fomentar a gestão estratégica dos cursos, considerando as especificidades da área da Administração. É nesse sentido, portanto, que há a condição para o Núcleo instituir indicadores que possam induzir a inovação no contexto pedagógico e institucional. Diversos indicadores podem ser elencados para isso, o que contribui também para fomentar a integração com a CPA e com o Planejamento Estratégico institucional. O quadro a seguir, apresenta uma sugestão de um conjunto de indicadores e seus impactos pedagógicos na área da Administração.

#### Quadro 1 -

Indicadores e impactos pedagógicos: proposição aos NDE na área da Administração.

Indicadores e impactos pedagógicos: proposição aos NDEs na área da Administração	
Índice de satisfação dos estudantes	Mede o contentamento dos alunos em relação a aspectos como infraestrutura, metodologias de ensino, corpo docente, entre outros. Um índice baixo pode indicar a necessidade de revisão e melhoria nas estratégias pedagógicas.
Índice de empregabilidade	Indica a eficácia do curso em preparar os estudantes para o mercado de trabalho em sua área de formação. Um índice alto sugere que o currículo está alinhado com as demandas do mercado.
Taxa de participação em projetos de pesquisa e extensão	Revela o engajamento dos alunos em atividades práticas e acadêmicas, que complementam a formação. Taxas baixas podem indicar a necessidade de incentivo e divulgação dessas oportunidades.

Taxa de conclusão no tempo previsto	Sinaliza a capacidade dos estudantes de seguir o fluxo proposto pelo curso. Taxas baixas podem indicar desafios no percurso acadêmico ou falta de alinhamento entre o currículo e o perfil dos estudantes.
Taxa de evasão	Mostra a porcentagem de alunos que abandonam o curso. Uma taxa alta pode ser indicativo de problemas estruturais no curso, metodologias inadequadas ou falta de apoio ao estudante.
Índice de rendimento acadêmico	Reflete o desempenho médio dos alunos. Um índice baixo pode apontar desafios na compreensão dos conteúdos ou na metodologia adotada pelos professores.
Taxa de aprovação	Indica a porcentagem de alunos que dominam os conteúdos propostos. Taxas baixas podem sinalizar problemas na metodologia de ensino ou no alinhamento dos conteúdos.
Taxa de reprovação	Mostra a porcentagem de alunos com dificuldades em assimilar os conteúdos. Um índice alto pode indicar a necessidade de revisão de métodos pedagógicos ou suporte adicional aos estudantes.
Taxa de trancamento de disciplinas	Revela possíveis desafios enfrentados pelos estudantes em certas disciplinas. Taxas elevadas em disciplinas específicas podem requerer revisão de currículo ou metodologia.
Taxa de aproveitamento de disciplinas	Indica a capacidade do curso em reconhecer e validar aprendizados anteriores dos estudantes. Uma taxa elevada sugere flexibilidade e adaptabilidade do curso às diferentes trajetórias dos alunos

Fonte: autores.

Ancorado nesses indicadores, a gestão eficaz se materializa na medida em que os NDEs se capacitam para o desenvolvimento de mecanismos de acreditação e avaliação externa, alinhados aos padrões internacionais de acreditação. Dessa forma, os NDEs na área da Administração estarão mais aptos para implantar metodologias que priorizem a governança, a qualidade, a relevância dos currículos, a integração com o setor produtivo e com o mercado de trabalho, o suporte ao aluno focado na empregabilidade e na mobilidade social, bem como a avaliação dos resultados de aprendizado, alinhados às demandas das novas DCNs.

Por fim, outro desafio emergente que se apresenta para o NDE é o imperativo da internacionalização, sobretudo quando se considera a formação do bacharel em Administração numa perspectiva globalizada. A internacionalização, nesse contexto, não é apenas um complemento, mas uma necessidade estratégica. Ela se torna um instrumento que parece ser essencial para enriquecer o portfólio de ações do NDE, impulsionando o desenvolvimento de estratégias voltadas à promoção da interculturalidade, ao fomento de colaborações e parcerias internacionais e à adaptação de currículos sensíveis às demandas e desafios da globalização.

### Considerações finais

Considerando-se tratar de um fenômeno majoritariamente operacional, percebe-se que a literatura brasileira referente a movimentações no cenário do ensino superior tende a negligenciar as atividades de grupos encarregados das tomadas de decisão estratégicas em cursos de graduação. Ao examinar os estudos à disposição, identifica-se que há uma

miríade de aspectos ainda não contemplados no que concerne às atividades do NDE. Dessa forma, este trabalho, ancorado na literatura nacional, buscou identificar elementos que pudessem fundamentar ações construtivas com o objetivo de aperfeiçoar a interação do NDE com a formação do bacharel em Administração.

Sob a perspectiva da literatura, a produção corrente sobre o tema demonstra uma marcante carência de diretrizes estratégicas direcionadas às atividades do NDE. Esta lacuna potencialmente relega as funções deste núcleo a temas estritamente operacionais, limitando sua habilidade de enriquecer a formação dos graduandos em Administração. Dito déficit se intensifica considerando-se a recente Diretriz Curricular que, não obstante suas controvérsias, influencia de maneira significativa os currículos contemporâneos em Administração. A literatura sublinha ainda a necessidade premente de conceber estratégias habilitando o NDE a assumir um papel mais proeminente na administração dos currículos de graduação, particularmente em uma disciplina consagrada como Administração. Portanto, é crucial reconhecer variáveis relacionadas à antecipação de tendências e estratégias pedagógicas, de forma a estabelecer o NDE como entidade estratégica na ascensão e fortificação dos padrões qualitativos requeridos para a gestão curricular.

Outro aspecto notável é a inerente demanda por parte das IES em investir e prestigiar seus respectivos NDEs, incentivando uma estrutura que propicie a expansão de sua amplitude de atuação, fomentando a coesão dos professores do núcleo e promovendo o surgimento de práticas exemplares, colaborações e desafios inerentes à gestão dos cursos de graduação.

Dentro desta perspectiva, as repercussões práticas deste estudo podem ser compartilhadas com gestores e com aqueles dedicados às investigações correlatas às premissas do NDE. Aos administradores, em especial os do âmbito da Administração, é vital ponderar sobre iniciativas que engajem o NDE em pautas estratégicas, consolidando o NDE como base essencial para a condução dos currículos de graduação das IES. Aos pesquisadores, propõe-se a elaboração de estudos de caso que destaquem as diversas performances dos NDEs, focando particularmente nas áreas atreladas à Administração e aos cursos superiores em gestão tecnológica, com vistas a discernir, por exemplo, variáveis que reforcem a importância do NDE na gestão pedagógica.

Ao retratar a sinergia entre o NDE e a administração dos cursos de Administração, a produção científica nacional expõe uma concepção holística da formação em administração no Brasil. Os NDEs, agindo como intermediários entre teoria e prática, ostentam o potencial de exaltar a qualidade, pertinência e repercussão dos cursos de Administração, beneficiando discentes, docentes e o universo administrativo como um todo.

## Referências

CARPES, Raquel Duarte Prestes; GOULARTE, Jeferson Luís Lopes; DA COSTA, Camila Furlan. Reorganização do projeto pedagógico do curso superior de tecnologia em gestão pública. SALÃO INTERNACIONAL DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO, 5, 2012. Anais ... Bagé: Unipampa, 2012.

CUNHA, Maria Isabel da (org.). *Trajetórias e lugares da formação universitária: da perspectiva individual ao espaço institucional*. Araraquara: Capes/CNPq; Junqueira & Marins, 2008.

CUNHA, Maria Isabel da. A formação docente na universidade e a ressignificação do senso comum. *Educar em Revista*, Curitiba, v. 35, n. 75, 2019, p. 121-133.

CYRINO, Eliana Goldfarb et al. Mapping the implementation characteristics of new Medicine programs in Brazilian federal universities. *Revista Panamericana de Salud Publica Pan American Journal of Public Health*, Washington, v. 44, 2020, p. e117.

DA SILVA LÓS, Djalma Rodolfo; BARBOSA, Milka Alves Correia. Gestão acadêmica e administrativa no colegiado de curso de graduação. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, Florianópolis, 2023, p. 253-278.

DE OLIVEIRA, Edenis Cesar. Um olhar sob a perspectiva do projeto pedagógico de curso do curso de bacharelado em Administração: um estudo de caso na Universidade Federal de São Carlos. *Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, 2016, p. 403-437.

DOS SANTOS PEREIRA, Márcia et al. Núcleo Docente Estruturante da Enfermagem da UFMG: da criação aos tempos da pandemia da Covid-19. *Revista Docência do Ensino Superior*, Belo Horizonte v. 10, 2020, p. 1-19.

FAYAD, Anelize Klotz. Projeto Pedagógico, um contrato sob a ótica do Instituto do Direito Contratual. *Revista Pedagogía Universitaria y Didáctica del Derecho*, Santiago, v. 5, n. 2, 2018, p. 71-90.

FELDHAUS, Marcelo. *A dimensão ética e estética na docência no ensino superior: fricções entre a arte contemporânea, cuidado de si e pedagogia universitária*. Porto Alegre: Ufrgs, 2022. 208f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

FERNÁNDEZ LAMARRA, Norberto. Universidad y calidad en América Latina en perspectiva comparada: interrogantes y desafíos. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas, v. 17, 2012, p. 661-668.

LEITE, Denise; GENRO, Maria Elly Herz; BRAGA, Ana Maria de Souza (orgs.). *Inovação e pedagogia universitária*. Porto Alegre: Ufrgs, 2011.

MATIAS, Ariane Pereira. *Gestão pedagógica em instituições do ensino superior: um estudo sobre o núcleo docente estruturante (NDE)*. São Paulo: USP, 2020. 207f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto. 2020.

NUNES, Jozanes Assunção. O discurso da (in)flexibilidade curricular em análise dialógica. *Linguagem em (dis)curso*, Tubarão, v. 19, 2019, p. 87-105.

NUNES, Jozanes Assunção. Vozes em confronto no núcleo docente estruturante de cursos de Letras: entre o prescrito e a prática institucionalizada. *Bakhtiniana: Revista de Estudos do Discurso*, São Paulo, v. 13, 2018, p. 117-138.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. *Docência no ensino superior*. São Paulo: Cortez, 2002.

QUEIROZ, Kelli Consuelo Almeida de Lima. *Reforma gerencial, estado avaliador e o sistema nacional de avaliação da educação superior: qual o papel da regulação?* Disponível em:

<http://www.anpae.org.br/simposio2011/cdrom2011/PDFs/trabalhoscompletos/comunicacoesRelatos/0275.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

ROCHA, Mirian. *Avaliação do ensino superior brasileiro e o núcleo docente estruturante*. São Paulo: All Print, 2012.

SAKR, Mayara Rohrbacher; VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski. O núcleo docente estruturante (NDE): a experiência de uma instituição. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, Madrid, v. 12, n. 2, 209, p. 179-192.

SCORZONI, Marília Ferranti Marques; SCHIABEL, Daniela; RIVAS, Noeli Prestes Padilha. O núcleo docente estruturante enquanto espaço de gestão pedagógica: possibilidades e desafios The structuring teaching nucleus as a pedagogical management space: possibilities and challenges. *Brazilian Journal of Development*, Brazil, v. 8, n. 1, 2022, p. 5401-5411.

TARDIF, Maurice. *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis: Vozes, 2002.

VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski; GUEBERT, Mirian Celia Castellain. *Conhecendo o núcleo docente estruturante*. Curitiba: PUCPR, 2011.

VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski; FILIPAK, Sirley Terezinha. Avaliação da educação superior: limites e possibilidades do núcleo docente estruturante. *Revista Diálogo Educacional*, Curitiba, v. 15, n. 44, 2015, p. 61-87.