

As Implicações da 4ª Revolução Industrial no fenômeno da formação em Administração

Thiago Henrique Almino Francisco¹, Pedro Antônio de Melo²

¹ Universidade Federal de Santa Catarina e Universidade do Extremo Sul Catarinense - proftf@gmail.com

² Universidade Federal de Santa Catarina - pedro.inpeau@gmail.com

PALAVRAS-CHAVE

Administração, Gestão
Universitária, Pesquisa
Qualitativa, Fenomenologia

Received 24.05.2019
Reviewed 30.10.2020
Accepted 26.01.2021

ISSN 1980-4431
Double blind review



RESUMO

O objetivo é apresentar um esquema teórico conceitual que tenha a condição de contribuir para aprimorar as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração (DCNs) e, portanto, colaborar com o desenvolvimento dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs), tanto nas modalidades presencial quanto “a distância. Por meio de uma pesquisa qualitativa, de abordagem fenomenológica, o estudo se desenvolveu por meio de uma entrevista com envolvidos no processo de formação do Administrador e permitiu o desenvolvimento de um esquema teórico, sob a luz da proposta de Strauss e Corbin (2008) e de uma imersão ao fenômeno da aderência das DCNs com o contexto da quarta revolução industrial. A partir da análise temática desenvolvida, foi possível chegar a uma proposta de categoria central, validada com os pesquisados e que permite adaptações às atuais DCNs.

KEYWORDS

Management, University
Management, Qualitative
Research, Phenomenology

ABSTRACT

The objective is to present a conceptual theoretical framework that has the condition to contribute to improving the National Curricular Guidelines for Administration Courses (DCNs) and, therefore, to collaborate with the development of Course Pedagogical Projects (PPCs), both in the face-to-face and the distance. Through qualitative research, with a phenomenological approach, the study was developed through an interview with those involved in the process of training the Administrator and allowed the development of a theoretical scheme, in the light of the proposal by Strauss and Corbin (2008) and an immersion in the phenomenon of adherence of the DCNs with the context of the fourth industrial revolution. From the thematic analysis developed, it was possible to arrive at a proposal for a central category, validated with the respondents and which allows adaptations to the current DCNs.

1 INTRODUÇÃO

Este estudo se assenta no contexto do ensino e da pesquisa na formação do Bacharel em Administração, considerando também princípios da avaliação institucional que são defendidos por Griboski, Peixoto e Hora (2018), na medida em que destacam a necessidade de compreensão de estudos que fomentam uma reflexão sobre a avaliação institucional como mecanismo para o fortalecimento do ensino superior no Brasil. O trabalho das autoras dialoga com a avaliação institucional e destacam a importância de considerá-la como elemento estratégico para o ensino superior brasileiro:

Quando compreendida como processo relevante para o acompanhamento do cumprimento da missão institucional, a avaliação pode se constituir no próprio fundamento da existência da instituição. Por esse motivo, os processos avaliativos devem compor um sistema que permita a integração das diversas dimensões da realidade avaliada, assegurando coerência conceitual, epistemológica e prática, bem como o alcance dos objetivos dos diversos instrumentos e modalidades de atuação (GRIBOSKI, PEIXOTO E HORA. 2018, P.9)

O principal ponto que pode justificar a pesquisa, está no fato em uma perspectiva discutida em diversos campos, que consideram a evolução do conhecimento em diversas áreas de atuação. Além disso, especialmente nas áreas organizacionais, identifica-se o fenômeno da Quarta Revolução Industrial, que requer uma revisão incremental nos currículos dos cursos. É nesse sentido que se aponta a problemática: Será que as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração estão alinhadas com essa nova perspectiva?

Nessa trilha, o trabalho tem como objetivo apresentar um esquema teórico conceitual que tenha a condição de contribuir para aprimorar as Diretrizes Curriculares Nacionais dos Cursos de Administração (DCNs) e, portanto, colaborar com o desenvolvimento dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPCs), tanto nas modalidades presencial quanto “a distância”. Parte-se da suposição de que as atuais DCNs precisa de adequações, para que tenha a condições de se manter aderente e relevante para a formação de novos Bacharéis.

O trabalho se organiza em quatro seções, sendo que a primeira apresenta a introdução e o método escolhido para o trabalho, a segunda o

suporte teórico-empírico da investigação, a terceira apresenta os resultados da análise temática empreendida e o esquema teórico e, por último, se apresentam as considerações finais da pesquisa.

2 CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA

Em função da escolha metodológica pela abordagem fenomenológica, e de sua aderência com as proposições de Strauss e Corbin (2008) e Creswell (2014), parte-se do princípio de que não há um conjunto teórico formalizado a priori para uma pesquisa de natureza qualitativa que utiliza o viés interpretativo para o seu desenvolvimento, que é pautado na visão de Morgan (1980). Portanto, a seguir são apresentados alguns elementos teóricos e empíricos que suportam o trabalho de investigação desenvolvido.

O contexto atual, em todos os modelos de negócio, é fortemente influenciado pelas ocorrências advindas da Quarta Revolução Industrial. Desde 2013 estes elementos são discutidos e diversas pesquisas abordam o tema sobre a alteração do contexto organizacional e de trabalho, o que afeta fortemente a formação profissional.

Em uma ordem cronológica, os trabalhos de David e Horn (2013), Brynjolfsson e McAfee (2014), David (2015), Ford (2015), Hermann, Pentek e Otto (2016), Frey e Osborne (2017) e Schwab (2017); o último reconhecido como um dos principais cunhadores do conceito de “Quarta Revolução Industrial”, discutem um cenário em que há a necessidade do desenvolvimento de novas competências para o espaço laboral em função de um ambiente altamente influenciado pelas tecnologias, o que demanda uma nova arquitetura organizacional e novos princípios para a atividade empresarial. Os autores destacam um movimento estruturado e convergente entre a necessidade de um desenvolvimento tecnológico e de formação de um novo ‘sujeito’, preparado para os desafios emergentes desta época. E, por óbvio, isso afeta diretamente o campo de formação do administrador.

Nos últimos anos, alguns estudos tem influenciado o campo de discussão da formação do Bacharel em Administração, em especial pelas mudanças contextuais que tem sido percebidas. Francisco, Vefago e Ferreira (2018), SEMESP (2018) resumem algumas angustias encontradas neste cenário, dentre as quais se destacam a

“competição” entre as modalidades presencial e EAD, a queda de matrículas na modalidade presencial e, em especial no estudo do SEMESP (2018), a necessidade do (re) arranjo das competências de formação do egresso em diversas áreas, inclusive na área da Administração.

As sinopses estatísticas do Censo da Educação Superior (INEP, 2012 e 2017) tem demonstrado uma variação no número de cursos e matrículas na área da Administração, considerando as modalidades de oferta que são encontradas no contexto do ensino superior brasileiro. O que se percebe, em especial nos últimos cinco anos, é que há um movimento de estabilização nas matrículas e, especialmente, de variação no número de cursos que são ofertados no Ensino a Distância na área. Essa variação pode ser identificada na Tabela 01:

Tabela 1. Perspectiva Dos Cursos Presenciais – 2012 -2017*

	2012	2017	Variação Percentual
Cursos	2.131	2.050	-4%
Vagas Oferecidas	372.258	360.342	-3,2%
Matrículas	668.985	481.768	-28%
Ingressantes	212.260	137.643	-35%
Candidatos Inscritos	841.361	960.352	+14%
Concluintes	111.284	85.989	-22%

*Considerando a área de Gerenciamento e administração
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

É possível perceber que a “curva” dos principais indicadores dos cursos presenciais, encontra-se em declínio, sobretudo em se tratando das matrículas e do número de ingressantes, que decresceu acima de percentuais razoáveis. Nesse sentido, em se tratando do cenário apresentado no presencial, é possível inferir que há o mesmo quantitativo de cursos na modalidade presencial, mas um número expressivamente menor de matriculados, de ingressantes e de concluintes em cursos desta modalidade. Um ponto curioso é que os números demonstram que os candidatos inscritos aumentaram cerca de 14%, entretanto esse aumento parece não resultar em matrículas efetivas e, portanto, em bacharéis em processo de formação.

Em se tratando do movimento na modalidade presencial, ainda considerando os números expostos na Tabela 01, as variações

expostas no quantitativo de vagas oferecidas e no total de matriculados, considerando também o total de concluintes, indica um movimento de evasão nos cursos presenciais, descortinando a necessidade de uma investigação mais apurada sobre as causas e eventuais consequências deste fenômeno. É importante ressaltar que, de acordo com o Mapa do Ensino Superior no Brasil (SEMESP 2018), os percentuais de evasão no segmento privado da educação superior vem aumentando sistematicamente, chegando ao patamar de 35% em alguns casos.

No que se refere ao EAD, a Tabela 02 apresenta uma perspectiva que se pauta no mesmo comparativo dos cursos presenciais:

Tabela 2. Perspectiva Dos Cursos Ead– 2012 -2017*

	2012	2017	Variação Percentual
Cursos	80	120	+50%
Vagas Oferecidas	121.864	223.765	+83%
Matrículas	164.057	200.787	+22%
Ingressantes	72.414	100.961	+39%
Candidatos Inscritos	143.371	339.874	+137%
Concluintes	22.743	26.312	+16%

*Considerando a área de Gerenciamento e administração
Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Em contrapartida ao encontrado no contexto do presencial, identifica-se que a conjuntura do Ensino a Distância na Administração apresenta crescimento de ordem exponencial, com destaque para o aumento de cerca de 50% no quantitativo de cursos e de 137% no cenário dos concluintes inscritos; no presencial estes números são de -4% e +14%, respectivamente. Outro ponto que chama a atenção é o aumento de vagas oferecidas que parece acompanhar o percentual de candidatos inscritos, pressupondo que pode haver um movimento contrário ao presencial em se tratando da evasão. Digno de nota também é o aspecto dos concluintes que no presencial tem decrescido cerca de 22% e no “EAD” identifica-se um aumento de 16%.

Em uma apertada síntese do que é exposto nas Tabelas 01 e 02, identifica-se que o movimento na educação a distância está ocupando um espaço importante no contexto, em comparação ao que se identifica no cenário dos cursos presenciais. As

variações percentuais demonstram que pode estar ocorrendo ações distintas e, até mesmo em alguns casos, disruptivas, e que estão reconfigurando o contexto do ensino superior na área da formação de Bacharéis em Administração, em especial no “EAD”.

Por isso identifica-se a necessidade da criação de alternativas que possam fortalecer a profissão do Administrador e, portanto, a formação profissional em ambas as modalidades. Em analogia a proposta de Francisco, Vefago e Ferreira (2018), importa que se busquem alternativas para inovar em cursos de graduação na modalidade presencial, de modo que seja possível fortalecer seu programa curricular, as competências dos estudantes e, portanto, as diretrizes que orientam a formação acadêmica e profissional do Bacharel em Administração. E isso se constituiria em um fator indutor da qualidade em ambas as modalidades. Dentre as condições apresentadas na proposta dos autores, encontram-se um conjunto de inovações metodológicas e tecnológicas que devem ser consideradas, especialmente em virtude das alterações contextuais.

É evidente que este movimento também deve abarcar a educação a distância, pois trata-se da mesma diretriz que se aplica em um percurso formativo que pode se diferenciar em função das atividades de mediação. Mas mesmo assim, na reflexão proposta pelo trabalho de Francisco, Vefago e Ferreira (2018), as diretrizes devem incentivar a inovação, o uso de métodos e estratégias diferenciadas de ensino, e um conjunto de tecnologias que permitam uma interação com o ambiente de atuação do Administrador. Contudo, é fundamental que os stakeholders tenham ciência do potencial de tais diretrizes, já que estas é que devem nortear a proposta curricular de um curso de graduação.

Sobre as atuais diretrizes de formação do Bacharel em Administração atualmente é regulada por um instrumento de 2005, materializado na Resolução No.4, de 13 de julho de 2005. Considerando seus 15 anos de existência, uma pergunta se apresenta: Será que os envolvidos no processo de formação conhecem, com profundidade, as DCNs?

3 ORDENAMENTOS METODOLÓGICOS

Do ponto de vista metodológico, ele se organiza como uma pesquisa qualitativa, de viés

interpretativista, que considera a visão dos sujeitos como uma forma de descrever uma determinada realidade encontrada ao longo de um processo social. Para tanto, os autores se valeram da abordagem fenomenológica, discutida por Husserl (1967 e 2001) e Creswell (2014), com suporte das contribuições de Strauss e Corbin (2008). Nesse sentido, o uso da abordagem fenomenológica se deu especificamente em função do aumento do interesse pelo uso de tais abordagens no campo dos estudos gerenciais, o que tem permitido aproximar os pesquisadores deste contexto com ideais e perspectivas que permitem compreender, avaliar, justificar e contribuir com o movimento de fenômenos complexos e contemporâneos.

Ao considerar o estudo de Moreira (2004), embora em um período bastante anterior a esta pesquisa, o que se percebe é que o uso da abordagem fenomenológica no contexto de estudos alinhados à gestão permite com que fenômenos possam ser compreendidos, comparados e avaliados, permitindo a instituição de critérios para julgamentos claros e contribuindo, inclusive, para incluir materiais de diversas fontes como legitimadores de um fenômeno, para além das entrevistas. Isso não descaracteriza um estudo científico, mas permite que os autores envolvidos no processo exerçam ainda mais responsabilidade na triangulação e análise dos dados que qualificam um determinado fenômeno. Além disso, por meio de um exercício ético e consistente, torna-se possível criar referenciais consistentes do ponto de vista artístico, estético e filosófico que contribui para o exercício lógico de descrição de um determinado movimento, descaracterizando-o de qualquer atividade especulativa, especialmente em atividades recentes cujas produções científicas são escassas. (Watson, 1998; Worthen e McNeill 1996; Genti et. al 1995)

A escolha do método se fundamenta, portanto, em virtude de se constituir em um instrumento que permite validar um fenômeno complexo, contemporâneo e que ainda carece de consistência teórico-empírica. Há, portanto, uma oportunidade para ampliar os estudos na área e de contribuir para o aumento de estudos qualitativos e fenomenológicos na área, permitindo com que novos fenômenos possam ser registrados, considerando um exercício consistente de triangulação que considera um conjunto complexo e um repertório consistente de dados. Neste caso, ao considerar o contexto da 4ª revolução industrial

e o movimento dos cursos de Administração, na sua perspectiva de qualidade e de estruturação, identifica-se uma lacuna que pode ser preenchida com os resultados dessa pesquisa.

Para tanto, a coleta de dados foi desenvolvida, predominantemente por meio de um roteiro de entrevista semi-estruturado, em que oito sujeitos envolvidos com o curso contribuíram. Realizou-se uma entrevista em profundidade com dois docentes que também exercem papéis de consultores, dois docentes que exercem papel de coordenador de curso, dois avaliadores da área da Administração e dois estudantes. A entrevista foi realizada em dois momentos. No primeiro, em outubro de 2018, para coletar os dados referentes ao fenômeno da aderência das DCNs com o contexto da Quarta Revolução Industrial. No segundo momento, em março de 2019, com a participação de quatro dos pesquisados, a entrevista ocorreu para a validação do esquema teórico proposto. Ressalta-se que as anuências foram registradas por meio de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na linha do que desenvolveram Takahashi e Fischer (2010) e Oliveira, Albuquerque e Pereira (2012). As entrevistas, com duração aproximada de 45 minutos, gravadas e transcritas, foram analisadas com base nas considerações de Bardin (1977) e Creswell (2014), proporcionando a possibilidade de se estabelecer categorias temáticas que tenham a condição de descrever o fenômeno em análise. Surgiram dela, portanto, três temáticas que, constituídas com o auxílio de um processo de triangulação de dados, são discutidas na seção de resultados, que ajudam a caracterizar o fenômeno da aderência entre as DCNs e o atual cenário da Quarta Revolução Industrial.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando a proposta metodológica da pesquisa, nesta seção os resultados das entrevistas realizadas serão descritos, considerando como padrão de apresentação os princípios estabelecidos por Bardin (1977), que trata da análise de conteúdo, e de Strauss e Corbin (2008) e Creswell (2014), que destacam a contribuição do processo de codificação e de análise temática. Os entrevistados são caracterizados a seguir:

Tabela 3. Enquadramento dos Entrevistados

Entrevistado	Enquadramento	Observações
DOC1	Docente	Experiência de mais de 20 anos em disciplinas de formação profissional na área da Administração e em atividades executivas
DOC2	Docente	Experiência de mais de 15 anos em disciplinas de formação básica e com experiência de mais de 25 anos em atividades de gestão corporativa.
COR1	Docente no papel de Coordenador	Com 10 anos de experiência em coordenação de cursos em IES Privadas
COR2	Docente no papel de Coordenador	Com mais de 10 anos de experiência em coordenação de cursos em IES privadas e públicas
AVA1	Avaliador	Com mais de 10 anos de experiência na área da Administração
AVA2	Avaliador	Com mais de 10 anos de experiência na área da Administração
DIS1	Discente	Matriculado no 8º semestre do curso de Administração de uma IES privada – Empregado na indústria
DIS2	Discente	Matriculado no 8º semestre do curso de Administração de uma IES privada – Empregado no segmento de prestação de serviços.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

4.1 A Análise Temática: A Necessidade De Novas Diretrizes

Uma das suposições defendidas pelos autores desta pesquisa é a de que o momento atual enseja DCNs aderentes ao contexto, e por isso elas requerem um trabalho de sensibilização, de discussão e, até mesmo, de atualização. Há alguns indícios que podem corroborar com este aspecto.

O primeiro deles está descrito no trabalho do SEMESP (2018), que discute o cenário do ensino superior brasileiro e enfatiza o surgimento de novas profissões em diversas áreas do conhecimento, entre elas aquelas relacionadas com as ciências sociais aplicadas. Em uma análise do documento, tendo como pano de fundo o conteúdo das DCNs, é possível perceber que grande parte das novas profissões que vão surgir possuem uma característica interdisciplinar, “sinestésica”, de cunho tecnológico e que está sustentada por

competências socioemocionais, que não são tratadas de maneira sistemática nas DCNs. O segundo ponto é relativo ao que se percebe em um comparativo com a modalidade “a distância”, já que em uma apertada síntese é possível perceber uma diferença exponencial entre os candidatos inscritos e o número de ingressantes. Este sinal demonstra que há um ponto que deve ser investigado neste contexto, já que há uma tendência de queda da curva nas matrículas em cursos presenciais, que é possível de ser percebida no Censo da Educação Superior. O terceiro elemento refere-se ao possível fato do parco conhecimento gerencial das diretrizes e a pouca aderência dos coordenadores de curso com as possibilidades que as DCNs apresentam aos Projetos Pedagógicos. E o quarto elemento que pode ser destacado é a influência do novo ambiente que vem sendo construído no âmbito corporativo, que é fortemente influenciado pelo contexto da Quarta Revolução Industrial.

Sob a ótica de uma perspectiva prática, ainda vale ressaltar que os resultados deste estudo vão permitir identificar de que forma os cursos de graduação em Administração estão acompanhando as tendências formativas da área, considerando as premissas da 4ª Revolução Industrial e seus desdobramentos.

Nesse sentido, portanto, busca-se responder as algumas questões com esta pesquisa: Será que as DCNs estão, de fato, proporcionando a formação de competências necessária ao cenário da Quarta Revolução Industrial ao Bacharel em Administração? Elas estão aderentes a este cenário? As práticas adotadas nos cursos na modalidade EAD estão logrando maior êxito do que nos cursos presenciais? Os coordenadores e os PPCs estão apropriados dela?

4.1.1 Buscando aderência com as novas profissões

A percepção dos entrevistados contribuiu para validar as suposições defendidas pelos autores desta pesquisa. Ao considerar a visão dos pesquisados sobre a aderência das DCNs com as novas profissões que surgem em função do movimento da quarta revolução industrial a visão de alguns participantes da pesquisa demonstra que ainda há a necessidade de se discutir e aprender mais sobre as Diretrizes. A visão de um dos Coordenadores de Curso demonstra tal situação:

Sinceramente eu acho que não. A gente não sabe trabalhar com as DCNs, pois o trabalho com ela demanda que todos conheçam o documento. Agora me diz: Dos mais de 25 docentes que tenho aqui, quantos você acha que, de fato, conhecem as DCNs? Talvez uns 5 ou 6, pois tem uma vivência profissional e acadêmica integradas. Agora você vê aí um monte de coisas novas pra fazer, um monte de tendências grandes para discutir, e o meu professor ainda quer discutir Taylor e Fayol. Tenho andado em alguns lugares e percebido que ainda há esse tipo de movimento que, em alguns espaços, giram em torno da filosofia e da sociologia da administração. Mas pouco se fala e pouco se aprende sobre o novo movimento proporcionado pela quarta revolução industrial. (COR01)

Pelos resultados, é possível identificar alguns pontos que podem ser “nevrálgicos” em relação ao “consumo” das DCNs no âmbito das Coordenações de Curso. Na visão do COR01, a discussão filosófica sobre o movimento da formação do bacharel em Administração pode estar restringindo elementos essenciais para a formação no atual contexto. Elementos como a visão sistêmica e outras capacidades podem estar sendo preteridos, em função de escolhas institucionais; e, portanto, pedagógicas; que interferem diretamente na formação profissional.

Para o COR02, o que chama a atenção é fato de que, até há interação entre as DCNs e o atual cenário de novas profissões, mas o problema está na pouca qualificação proporcionada pelos órgãos reguladores para o desenvolvimento de um PPC alinhado às diretrizes. Para ele, é fundamental que existam práticas que possam proporcionar a qualificação do NDE para a gestão do PPC. Ainda em suas contribuições, o “NDE é um grupo fundamental e até mais importante do que o coordenador, principalmente em função do que determina o atual instrumento de avaliação”. Em suas contribuições, ainda é possível identificar que:

Você vê, né. O NDE deveria dominar profundamente isso, mas os que fazem parte do meu grupo não dominam. No meu grupo tem um docente que é um grande estudioso do tema, e quanto o NDE se reúne, essas questões mais alinhadas com as DCNs ficam para esse professor. Quando ele apresenta as demandas, o grupo discute e não chega a conclusões em função de não aceitar algumas coisas. Aí fica difícil. O grupo não tem tempo de estudar as DCNs e muitos não conhecem outras realidades. Acho que essa aderência, demanda qualificação dos envolvidos. (COR2)

Ao identificar, portanto, a visão dos Coordenadores de curso entrevistados, é possível perceber que as DCNs até podem contribuir para o desenvolvimento de um PPC aderente ao atual contexto, mas isso demanda um envolvimento dos docentes com o processo de construção e gestão dos PPCs e, sobretudo, qualificação dos

responsáveis pela implementação das diretrizes, neste caso o NDE. Estes elementos são semelhantes ao que apresentam os avaliadores pesquisados, tal como é possível identificar na Tabela 4, a seguir:

CONTRIBUIÇÃO DOS AVALIADORES	
AVA1	AVA2
<p>“Nos cursos que eu avalei eu percebo que são poucos aqueles que, de fato, dominam práticas que dão movimento as DCNs. Você vê o curso de Medicina, né... Eles conseguiram porque a entidade de classe deu esse ponta pé e “comprou a briga” com o MEC para que os cursos fossem avaliados de uma maneira que a apropriação das DCNs fosse cobrada. Talvez os coordenadores até conheçam as DCNs, mas poucos se apropriam de fato dela e das práticas que ela proporciona”.</p>	<p>“Nas minhas andanças por ai, eu encontrei uns 3 ou 4 cursos que dominavam as DCNs. Geralmente isso acontece em IES que tem mensalidades altas e, em alguns casos em IES públicas. Os docentes tem pouca dedicação para isso e ainda estão naquela discussão entre “teoria e prática”, em uma visão corporativista. Isso é coisa passado. A discussão não é mais se isso existe, mas sim como isso está sendo feito. As notas do ENADE estão mostrando isso, pois se existisse aderência, não teríamos tantos cursos com conceito 3 no ENADE e se “salvando” no CPC pela titulação dos docentes.</p>

No caso dos avaliadores, alguns pontos chamam a atenção, já que a aderência entre a DCNs e a formação do bacharel em Administração está vinculada a uma maior participação do Conselho Profissional, das entidades de classe e daqueles que estão diretamente atuantes no contexto profissional e acadêmico que envolve o curso de Administração. É possível pressupor que se torna necessário o envolvimento de entidades que tenham condições políticas, estruturais e técnicas para fazer com que a área da Administração possa se apropriar das DCNs, permitindo que seus resultados tenham a condição de impactar na avaliação dos cursos. É interessante notar o que destaca o AVA2, na medida em que ele salienta ser fundamental desenvolver ações que integrem o cenário acadêmico e corporativo, e que essas integrações possam gerar resultados de aprendizagem e não apenas condições teóricas aos acadêmicos, já que isso “pode ser o fio da meada” (AVA 01).

Ainda no caso dos avaliadores, outro conceito se apresenta como essencial: o da apropriação. Ao resgatar o que propõe o Glossário aplicado aos Instrumentos de Avaliação Institucional Externa (de IES e de Cursos), percebe-se que este conceito está relacionado a uma condição de domínio de elementos relativos a

avaliação institucional e que, portanto, devem se constituir em ações, movimentos, indicadores e outras questões que demonstrem o envolvimento, neste caso, dos coordenadores com as DCNs. Isso é aderente a visão dos Docentes:

Olha, faz tempo que eu vivo esse curso...Desde a época do que se chamava de currículo mínimo. Naquela época parecia ser um pouco mais fácil, pois não havia um instrumento tão subjetivo assim. Na verdade ele não é subjetivo, ele depende do conhecimento de todos né, e isso hoje é difícil até pelo fato de que muitos docentes só vem aqui dar aula e vão embora. A gente precisa se reunir, discutir, planejar e levar o curso lá pra fora e fazer o aluno aprender mesmo. Hoje isso não acontece porque a gente não domina as DCNs como deveria ser (DOC01)
Sinceramente, eu mesmo não conheço muito. Mesmo lecionando a bastante tempo e isso atrapalha, porque as discussões sobre inovação se tornam muito rasas e bastante genéricas. Como a gente vai inovar se a gente não sabe o que e como fazer para formar um acadêmico com visão empreendedora? Isso precisa estar escrito no PPC, materializado em ações e deve ser acompanhado o tempo todo. Qual o diagnóstico que existe em relação a isso? Vê só os engenheiros, os designers... os caras estão voando pois entenderam como fazer a interdisciplinaridade, pois eles são acadêmicos que atuam em cursos em que o PPC conseguiu estabelecer ações para dialogar com o mercado. E isso independe do fato do professor ser ou não ser um consultor. (DOC 2)

Sob a ótica das contribuições dos docentes, alguns pontos chamam a atenção. O primeiro deles é relativo ao fato de que parece existir pouca integração entre os docentes e uma aderência questionável entre os cursos e o “contexto”. Isso impede que a inovação ocorra de fato, já que a superficialidade da compreensão das DCNs impede com que os cursos possam pensar e repensar suas práticas em torno da inovação, tornando os Projetos de Cursos “comuns” e com poucos diferenciais que, de fato, se destaquem como inovadores na formação do estudante. E isso se reflete no ENADE, já que “por causa disso, grande parte dos cursos tem conceito 3 e não sai disso a bastante tempo” (DOC2).

Ao considerar a percepção dos estudantes, no que se refere a aderência é possível identificar evidências de que há, de fato, a necessidade de uma maior apropriação das DCNs pelos envolvidos com a gestão do curso, já que os próprio estudantes também tem dificuldade de perceber aspectos inovadores e que os permitam se envolver com o novo momento proposto pela quarta revolução industrial. Destacam-se, nesse sentido, alguns elementos da fala dos alunos pesquisados:

A eu não sei te dizer, até porque eu não conheço a leis que devem ser observadas pelo curso. O que eu sei é o que eu vivo aqui, pois desde que eu entrei eu escuto coisas sobre inovação, empreendedorismo, mas até hoje eu aprendi mais lá fora. Um professor falou pra gente sobre as

habilidades socioemocionais e isso foi a única coisa que eu vi de semelhante em um curso que eu tive que fazer na minha empresa para conhecer melhor os meus processos de trabalho. Eu tenho um professor que é consultor e esperava que a disciplina dele fosse a que mais me ensinasse alguma coisa, mas hoje eu to saindo com a lembrança da disciplina do professor mais novo do curso, que estuda essas coisas de inovação do curso (DIS1)

Eu não vi muita coisa relacionada com esse novo contexto, embora alguns docentes tenham falado. Mas uma amiga minha fez um TCC sobre isso e foi bem legal, bem avaliado e tudo. Ela até escreveu um artigo com o professor. Mas ela só conseguiu porque o professor dela entende do assunto e é engenheiro, porque no curso dela não tem muito disso. E olha que é em uma universidade federal. (DIS2).

Para os alunos, é possível perceber que há a necessidade de explicitar melhor o que vem sendo feito no Projeto Pedagógico em aderência com as DCNs, já que isso é algo que parecer se pouco desenvolvido, especialmente se for considerado o fato de que o ENADE é uma forma de diagnóstico entre a aderência das DCNs com o PPC. A visão do DIS1 caminha nesse sentido, já que o acadêmico destaca que “o ENADE é bom pelo que eles falam e há um professor que estuda um pouco isso, mas ele disse que o curso ainda precisava melhorar em algumas questões da prova”. (DIS01).

Em uma análise sistêmica e global dos resultados, portanto, a aderência com as novas profissões pode ocorrer a partir de um processo de qualificação dos Coordenadores e dos NDEs, que permita a apropriação das DCNs e das práticas que possam torna-las efetivas em um determinado PPC. Pelos resultados, é possível perceber que ainda não há a aderência, pelo menos na visão dos entrevistados, das DCNs, do PPC e do atual contexto. Para que isso ocorra, segundo dados extraídos da pesquisa, é imperativo que práticas de sensibilização promovam a apropriação das DCNs pelos coordenadores e gerem práticas de discussão entre os envolvidos com o PPC do curso, culminando em inovações que tenham a condição de adaptar o PPC ao atual cenário da quarta revolução industrial.

4.1.2 Disputando espaço com cursos da modalidade “a distância”

Os dados comparados do Censo da Educação Superior, considerando os anos de 2012 a 2017; que são os dados atuais e disponíveis; mostram uma evolução significativa e exponencial do ensino a distância no Brasil, em específico na área da Administração. Ao analisar os resultados do Conceito Preliminar de Curso de 2015, é possível identificar que há um quantitativo de 84

cursos que possuem conceitos 4 e 5 e atuam no âmbito da educação a distância. Em consonância com os dados do contexto, percebe-se que há um espaço sendo ocupado pelos cursos nesta modalidade, o que pode demonstrar uma maior apropriação das DCNs, ou pelo menos de práticas ou metodologias que tenham a condição de desenvolver competências aderentes as Diretrizes. É isso que se encontra na visão dos estudantes:

Eu fiz uma disciplina em EAD para “matar” uma matéria que eu estava devendo e olha...eu fiquei “meio assim” no início, mas ao final da disciplina eu aprendi mais do que no presencial. Por exemplo, na disciplina tinha “umas paradas” de estatística que eu tinha dificuldade de aprender na sala e na terceira aula eu já tinha aprendido isso. Sei lá, mas lá no “a distância” a gente era obrigado a estudar e eles tinham umas ações que quando eu me dava conta eu tava estudando. Quando eu conversei com meus colegas sobre isso, expliquei pra eles como era lá, e eles me contaram que na mesma disciplina aqui foi muito diferente, muito mais parado. (DIS2)

Ao identificar as demais contribuições, é possível perceber que há um “apelo” por mudanças estruturais no curso de Administração presencial, já que a contribuição da pesquisa parece demonstrar a ausência de uma organização convergente entre estrutura curricular, estratégias de ensino e tecnologias. No EAD isso parece ser mais comum, em especial pelo fato da própria concepção do curso e pela organização do PPC. A contribuição de um dos docentes caminha nessa perspectiva e demonstra o quadro bastante alinhado a necessidade de maior articulação entre o PPC, as DCNs e a tecnologias na modalidade presencial:

Parece que lá no EAD a gente é obrigado a consumir as diretrizes porque se fala muito em competência. Olha aquela disciplina ta relacionada com a competência X das Diretrizes e por isso que a gente tem que usar a estratégia Y e avaliar da forma Z, entendeu? É tudo alinhado e no final parece que se eu ler as competências das diretrizes eu consigo perceber em que momento eu desenvolvi cada uma delas. No presencial eu não consigo. E tem mais, no EAD as avaliações são bem diferentes, mais ativas e, geralmente, os estudantes sempre me diziam que aprendiam com elas. E aqui não é muito assim não, é diferente no presencial. (DOC1)

Ora, mas as diretrizes não são as mesmas? Então quais as causas deste tipo de distinção? Isso parece confirmar o que foi exposto por Francisco, Vefago e Ferreira (2018), que destacam a necessidade de desenvolver inovações metodológicas nos cursos de Administração, em modalidade presencial, devido a dinâmica desenvolvida pelos cursos na modalidade “EAD”. Ainda nesse sentido, as falas parecem caminhar para explicitar um movimento mais tradicional nos

curso da modalidade presencial e esse tradicionalismo, talvez, se apresente como um fator limitador da aderência entre as Diretrizes e os cursos. No EAD esse conservadorismo não parece existir, e talvez isso seja um dos elementos que tem proporcionado a oportunidade de que cursos oferecidos na forma “não presencial” atinjam conceitos elevados nos indicadores de avaliação.

Isso é aderente ao que pensam os avaliadores consultados nesta pesquisa. Para o AVA1, os cursos na modalidade “EAD” tem sido elementos de diferenciação no contexto pelo fato de que “estes cursos tem conseguido criar metodologias específicas para formar competências e desenvolver autonomia no estudante”. E talvez seja por aí o caminho de uma maior interação entre as competências previstas nas DCNs e os PPCs: Buscar formas de aumentar a autonomia e a protagonismo do estudante.

A, se eu não estudasse mesmo eu ia reprovar. Eu fiz a disciplina pra tentar me formar mais rápido, mas eu acabei não conseguindo porque eu me perdi. Eu acabei estudando pra não reprovar no EAD e reprovei no presencial por frequência. E olha que eu sabia a matéria... mas não teve jeito. Lá no EAD você tem que estudar mesmo, pelo menos ali onde eu fiz... mas tem um monte aí que é feito na “barbearagem” (DIS1)

A visão dos avaliadores confirma o fato de que parece haver uma organização curricular diferenciada em alguns cursos da modalidade EAD. Pelo que se identifica a seguir, é possível perceber que nem todos os cursos “EAD” se enquadram nesta perspectiva de aderência a DCNs, mas também nem todo curso presencial tem essa característica:

Olha, eu avaliei alguns cursos em EAD e o que eu vi foi algo que eu não imaginava. É uma organização muito coerente com a proposta das Diretrizes e eles explicitam com clareza o que fazem para cada competência e avaliam muito bem tudo isso. Eu sei que não são todos, na verdade são uma parte restrita que faz isso, mas eles vão mudar o contexto pois tem escala e por isso vão alcançar os alunos (AVA1)

São poucos, mas são bons. Esses bons alcançam muita gente e então se eles inovam bem, isso vai fazer mais barulho. Nos polos isso ecoa bem, e os alunos comentam. Uma vez eu estava em uma atividade empresarial em uma cidade pequena e eu vi o aluno falando sobre coisas que não pareciam ser alinhadas ao contexto dele. E eu perguntei: onde você viu isso? Ele disse que era parte da disciplina que ele estava estudando no polo... alguma coisa relacionada com programação. Eu não tenho isso no meu curso presencial. (AVA2)

Em uma síntese das contribuições, é possível perceber que existe um movimento que deve ser estudado e que apresenta algumas

mensagens importantes. Pela visão dos pesquisados, o EAD vem se desenvolvendo em torno de um movimento organizado e estruturado, proporcionando aos estudantes a oportunidade do desenvolvimento de competências por meio de estratégias de ensino adequadas a tecnologia proposta. Pela contribuição dos entrevistados, portanto, a “corrida” pode ficar mais justa, na medida em que os cursos presenciais tenham condição de criar alternativas metodológica e “práticas”, com critérios de avaliação claros, e que tenham condições de serem percebidas como inovações metodológicas que preconizam o protagonismo do estudante, que são elementos implícitos nas atuais DCNs, mas que parecem ser pouco percebidos em alguns casos nos cursos da modalidade presencial. Na medida em que isso ocorre, há também a condição de “aprimorar as notas do ENADE, que são a cenoura na frente do nariz de quase todos” (DOC1).

4.1.3 O “Parco” conhecimento das DCNs

Parte-se do princípio de que um PPC articulado com o contexto, a inovação curricular, as metodologias diferenciadas e outros elementos aplicados a formação do Bacharel em Administração devem estar diretamente vinculadas a estrutura das DCNs. Interpretar as diretrizes pode parecer algo bastante simples para aqueles que se envolvem com a dinâmica da pesquisa em Administração, mas essa parece não ser a realidade em boa parte dos cursos de Administração no país. Os dados do CPC mostram que os números de docentes com Mestrado e Doutorado vem aumentando, especialmente nos anos em que estes cursos passam pelo ENADE, mas esse aumento não reflete o aumento no desempenho do ENADE, já que boa parte dos cursos no país ainda estão na faixa do conceito 3. Muitos criticam a importância dada ao ENADE, mas o fato é que esse elemento, quando tratado de forma estratégica, contribui como um instrumento de diagnóstico da relação entre o PPC e as DCNs, já que os itens que avaliam o estudante são construídos com base nas competências previstas nas DCNs. Há diversos trabalhos que demonstram isso, é um deles é o de Francisco (2018) que construiu uma metodologia para avaliar a relação entre o ENADE e as DCNs em cursos de graduação. É interessante notar que as conclusões dos trabalhos demonstram que as competências em que os alunos tiveram baixo

desempenho em uma edição se repetem nas seguintes e isso demonstra que, talvez, elas não estejam sendo trabalhadas de forma correta no curso. Talvez exista, portanto, a necessidade de “diretrizes para as diretrizes”, que indique caminhos para a implementação deste material, já que existe a evidência de que os NDEs também tem se apropriado muito pouco de tudo isso e, por tal fato, requerem maior qualificação.

No que se refere a este aspecto, importa considerar a visão dos docentes coordenadores pesquisados que afirmam que conhecem, “superficialmente” as DCNs e que podem estar enfrentando barreiras em sua implementação assertiva:

A, no mundo ideal seria lindo mas é difícil. Eu demorei uns 4 anos pra descobrir que o estágio não era mais obrigatório e que o TCC poderia ser suprimido. Nos fóruns que participo identifico que há cursos que não tem nenhum dos dois e tem desempenhos bastante interessantes em empregabilidade e no ENADE. Mas vai tentar convencer o pessoal de que isso não é necessário? Ai fica naquela coisa de que “fulano vai ficar sem disciplina”, “beltrano é antigo e vai reclamar”, enfim, é difícil. (DOC1)

Olha, eu conheço porque eu li muitas vezes mas a implementação propriamente dita é bastante complexa, porque depende também do que a instituição quer. O fato é que o MEC poderia regular a implementação de algumas práticas, mas eles mesmos não tem condição para isso. Eu até acho que as DCNs são boas, mas elas não trabalham o emocional do aluno e é isso que vai pesar quando ele for procurar emprego (DOC2)

Até aqui, portanto, percebe-se que o conhecimento é restrito e muitas vezes teórico, impedindo que práticas assertivas sejam desenvolvidas de forma coerente com as demandas do mercado. O contexto atual demanda um profissional proativo e que tenha condições de interpretar os problemas reais da sociedade e, talvez em função do conhecimento limitado, os alunos também tenham dificuldade de compreender o que pede as DCNs. O quadro 03 apresenta a contribuição dos alunos pesquisados, que afirmam ser necessário a discussão de temas emergentes:

CONTRIBUIÇÃO DOS AVALIADORES	
DIS1	DIS2
Não conheço não. O que eu sei é que na minha empresa eu empresa eu sempre escuto falar de competência, sou avaliado por isso, mas parece que as competências que eu to desenvolvendo lá são diferentes das do curso, ou são desenvolvidas em menor intensidade. Um colega que trabalha comigo fez EAD e tem uma desenvoltura melhor, mas	Isso é o plano de ensino? Eu conheço pouco essas coisas burocrática do curso, mas tem coisas que, se eu pudesse, eu implementaria no curso. Por exemplo: tem um colega que participou de um startup weekend e a empresa dele falhou pela falta de um programador. Mas era coisa simples que se ele soubesse, dava conta do recado. Isso existe nessa diretriz?

pode ser pela idade, porque ele é mais velho.	
---	--

Quadro 03: Contribuição dos estudantes

Fonte: Adaptado dos resultados de pesquisa (2019).

Em se tratando deste elemento, há também que se considerar a visão dos avaliadores sobre este aspecto, já o pouco conhecimento, o conhecimento restrito, ou as resistências à implementação das DNCs pode estar prejudicando a aderência dos PPCs com os conceitos emergentes da área. Em uma análise da contribuição dos avaliadores pesquisados, identifica-se que é fundamental que se criem movimentos para que os coordenadores e os NDEs estejam integrados com o contexto do curso, inserindo-se no ecossistema empresarial e de inovação para que os conceitos emergentes sejam tratados. O quadro 04 apresenta um excerto da contribuição de cada um dos avaliadores:

CONTRIBUIÇÃO DOS AVALIADORES	
AVA1	AVA2
Olha o que eu percebo é que poucos coordenadores conhecem e menor ainda é o número de quem consegue um entendimento apropriado e em conjunto com o NDE. Alguns exemplos que eu vi tem condições de conhecer, mas são, por ideologia, contrários a uma série de coisa. Portanto, as DCNs para eles morreu na casca. Não estamos formando o profissional T.	Conhecem pouco né. Até porque eles estão preocupados com outras coisas e são pouco executivos. E acho que as vezes é isso que impede as coisas de acontecer. Me surpreende o fato de que há poucas startups saindo dos cursos de Administração. E é mais curioso, pelo menos pra mim, a existência de duas ou três que saíram de movimentos originários no EAD.

Quadro 4: Contribuição dos estudantes

Fonte: Adaptado dos resultados de pesquisa (2019).

A contribuição dos avaliadores “amarra” a visão de que o conhecimento ainda é restrito, ou mesmo negligenciado, o que impede que demandas emergentes tenham condições de serem sistematizadas em prática acadêmicas, ações de extensão ou de pesquisa, as quais tenham a condição de ampliar o escopo de oportunidades do PPC. O que chama a atenção é que, para o AVA1, o curso está com dificuldade de formar o que foi discutido por Hansen e Oetinger (2001) como sendo o “t-shaped managers”, que são profissionais que possuem conhecimentos específicos e abrangentes e, portanto, tem maior condição de desenvolver habilidades socioemocionais.

Ancorado nestas contribuições, a seguir apresentam-se elementos que possam ser relevantes para a revisão das DCNs no contexto da formação de Bacharéis em Administração, que, portanto, busca adaptar as Diretrizes a influência do novo ambiente que vem sendo construído no

âmbito corporativo, que é fortemente influenciado pelo contexto da Quarta Revolução Industrial.

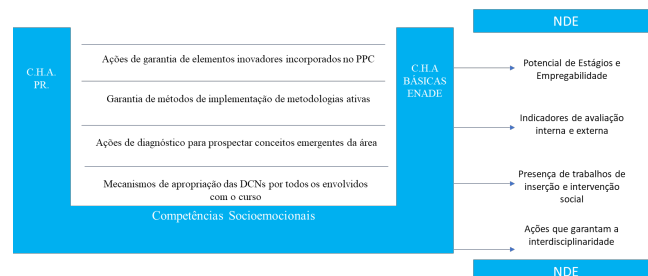
4.2 Uma contribuição a partir da visão dos pesquisados: a proposta de um esquema teórico para o desenvolvimento de competências do administrador

Ao iniciar esta seção, cabe ressaltar o caráter qualitativo, a abordagem fenomenológica do estudo, que permite descrever, conforme destaca Ventura (2004), uma realidade de acordo com a perspectiva, valores, experiências e histórica de vida dos sujeitos. A primeira entrevista realizada contribuiu para explicar o fenômeno do movimento das DCNs em torno do atual contexto, fortemente influenciado pelas discussões vinculadas ao ambiente que está sendo construído pelas discussões sobre a Quarta Revolução Industrial. Isto posto, os resultados das entrevistas contribuíram para que o fenômeno em discussão fosse sistematizado em um tema central, que agrega todos os elementos que ajudam a explicar os processos que compõem o fenômeno. Portanto, o cenário dos fenômenos investigados nesta pesquisa pode se resumir na seguinte descrição:

As DCNs deveriam ser instrumentos que agregassem competências profissionais e competências socioemocionais, além daquelas básicas que são as discutidas na formação geral do ENADE. Elas devem contemplar mecanismos de apropriação, por parte de docentes, coordenadores NDEs e Discentes, e devem preconizar inovações por meio da observância da discussão de conceitos emergentes. Além disso, elas devem apresentar práticas metodológicas, critérios de avaliação claros e mecanismos que promovam a autonomia do estudante, com trabalhos integrados com o contexto social em que o curso atua e com as organizações dos mais variados segmentos.

Com base nesta descrição, foi possível estabelecer um esquema teórico que pudesse propor um movimento adequado as DCNs neste novo contexto em que se situa o curso de Administração. Vale ressaltar que neste momento os autores se apropriaram da condição proposta por Strauss e Corbin (2008), que destacam a oportunidade e reunir dados qualitativos em um esquema teórico com o potencial de gerar uma “teoria” que tenha condição de explicar um determinado conjunto de processos sociais. O esquema proposto por esta pesquisa é destacado na Figura 01, a seguir:

Figura 1 - Esquema conceitual proposto à reorganização das DCNs de Administração



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

O modelo proposto é suportado pelas competências. As socioemocionais são aquelas relativas a inteligência emocional do indivíduo, tal como discutidas por Baron e Morin (2010), que fortalecem as inserções sociais do sujeito e que promovem capacidades de flexibilização cognitiva e proporcionam uma relação positiva entre o indivíduo e a sociedade. O trabalho de Baron e Moran (2010) destaca a relevância deste aspecto e algumas experiências brasileiras, como o caso da disciplina de “Felicidade”; implementada na Universidade de Brasília; demonstram que é fundamental reaver as condições sociais do sujeito para um conjunto de ações que torne-o um indivíduo equilibrado no que se refere aos espaços sociais, profissionais e acadêmicos. As competências profissionais são aquelas previstas nas atuais DCNs, em específico a que estão descritas no Art. 4º da atual Resolução No 4, de 13 de julho de 2005. As competências básicas seriam aquelas elencadas no Art. 5º da Portaria 444, de 30 de maio de 2018, que são as competências de formação geral esperadas pelo ENADE.

Sustentado por essas competências, o modelo de adequação das DCNs também traz algumas contribuições:

- A garantia, descrita no PPC, de mecanismos de apropriação pelos envolvidos com o curso, nisso considerado todo o tipo de público que é importante para a formação do Bacharel;
- A indicação de ações de diagnósticos para complementar, com conceitos emergentes da área, aqueles componentes indicados na atual Resolução No 4, de 13 de julho de 2005, em específico no Art. 5º;
- A garantia de métodos de implementação de metodologias ativas aplicada as disciplinas de formação profissional e complementar do curso; e

- Ações de garantia de elementos inovadores no PPC do curso

Tudo isso seria avaliado e gerenciado pelo NDE, que deve considerar, entre outros aspectos, a avaliação constante do PPC e de sua adequação, considerando, entre outros indicadores, os principais. E estes seriam: A empregabilidade; A eficácia dos indicadores de avaliação interna e externa; a presença de trabalhos de integração e intervenção social, que consolidaria a introdução da extensão no currículo em função da meta 12 do PNE; e as ações que garantam a interdisciplinaridade no curso. De posse do esquema, houve o retorno ao campo, mas dessa vez consultando apenas os participantes mais experientes, conforme citado na primeira seção deste artigo. As contribuições são identificadas as seguir:

Olha eu gostei. É uma mistura de DCNs com regras de avaliação, mas isso é bom porque faz com que os coordenadores se preocupem com coisas que não fazem parte da nossa cultura. Se isso pega, da bastante trabalho, mas vai fortalecer tanto os cursos presenciais quanto os EAD, criando um cenário mais equitativo para todos (DOC1)

Achei legal, mas o pessoal que discute isso é bem conservador né. Será que eles gostariam disso? E outra coisa, me parece que é sempre a mesma panelinha né, mas a proposta é bem legal e bastante articulada com o a do curso de Medicina. E olha a evolução que eles tiveram no ENADE... (AVA02)

Vai dar trabalho porque vai obrigar o NDE a mergulhar no PPC. Meus professores são titulados mas nenhum deles tem esse transitio. Vai acabar com aquela coisa que os doutores não vão pro mercado. Se for assim, a área vai voar e meu curso também pois estamos em uma região que tem muito projeto pra captar. (COR2)

Sinceramente eu não conheço muito dessas regras, mas ia ser bem legal poder trabalhar constantemente lá fora, com a população que precisa da gente. Abriria mais portas. (DIS01)

Em uma síntese do que se identificou, considerando a abordagem fenomenológica, é possível perceber que o modelo encontra eco no contexto da Administração e pode ajudar a construir um outro fenômeno, que é o de reconstrução do cenário da Administração, em especial dos cursos presenciais, contribuindo com a formação do que se denominou de Profissionais “*T-shaped*”, já citados no texto como aqueles que agregam valor ao atual contexto social. Contudo, é necessário também considerar que esta pesquisa se pautou em na visão de mundo de um conjunto de sujeitos, que pode explicar a viabilidade de um fenômeno.

Ademais, em observância ao que prevê Strauss e Corbin (2008) para estudos qualitativos que consideram movimentos estruturais

complexos, os dados que explicam um determinado fenômeno fazem emergir esquemas que tem a condição de ser validados e que orientam o retorno a literatura. Dessa forma, considerando o esquema proposto sob a luz do fenômeno estudado, retoma-se a literatura que sustenta os achados da pesquisa na perspectiva da avaliação institucional, campo de estudos da gestão universitária.

Consideram-se, nesse sentido, os estudos de House (2000), Dias Sobrinho (2003 e 2008), Leite (2008), Ristoff (2011), Guba e Lincon (2011), Verhine e Freitas (2012), Verhine (2015), Silva (2017) e Serpa Pinto (2017). Para os autores, a avaliação institucional é um movimento articulado com a estratégia e de viés multiparadigmático, que se aplica ao juízo de mérito e valor de um determinado objetivo, fornecendo subsídios para a revisão de práticas, políticas e ações institucionais. Uma de suas principais funções é, respeitando o ordenamento político-institucional, fornecer subsídios para a regulação do ensino superior e a orientação de boas práticas no âmbito institucional e de curso. E foi isso que este artigo proporcionou, a partir do estudo do fenômeno da aderência das DCNs e da proposição do esquema teórico.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como objetivo compreender o movimento atual das DCNs do curso de Administração em função do movimento proporcionado pelo atual contexto que é influenciado pelos desdobramentos da Quarta Revolução Industrial. A notoriedade da influência proporcionada por este cenário tem sido um aspecto relevante e que tem orientando diversos estudos nas mais variadas áreas de conhecimento. No caso da Administração isso não é diferente, sobretudo pelo que é discutido pelo SEMESP (2018), que destaca um conjunto de novas profissões ou competências que vão impactar um conjunto de áreas profissionais, inclusive a Administração.

Com o auxílio da abordagem fenomenológica, desenvolvida sob uma plataforma qualitativa de pesquisa, foi possível esclarecer alguns pontos que ajudam a compreender o movimento das DCNs, proporcionando a oportunidade de modelar um esquema teórico-conceitual, alinhado ao que propõem Strauss e Corbin (2008), que pode ajudar a criar um novo

movimento para a gestão dos PPCs pelos coordenadores. No esquema, é possível “atacar” problemáticas recorrentes na área, entre elas o fato da adequação ao contexto tecnológico atual; considerando as influências da Quarta Revolução Industrial; fomentar práticas pedagógicas que sejam aderentes as necessidades do curso; seja ele ofertado na modalidade presencial ou na modalidade a distância; fortalecer a atividade de grande parte dos cursos presenciais que tem dificuldades no ENADE, e proporcionar capacitação aos coordenadores de cursos, NDE e outros agentes que atuam na gestão dos PPCs de cursos na área. O esquema ainda permite com que os cursos presenciais tenham uma maior relevância em seu contexto, colaborando, inclusive, com o processo de curricularização da extensão que é um dos principais; e bastante difíceis; objetivos do PNE.

Do ponto de vista de gestão, os resultados do artigo colaboram com coordenadores e NDEs, na medida em que promovem reflexões a respeito de um movimento que pode ser desencadeado na área, tal como ocorreu em outros espaços; a exemplo da Medicina; com o objetivo de fortalecer o processo formativo e, portanto, todos os desdobramentos da formação profissional. A gestão do PPC torna-se mais articulada com a avaliação institucional e bastante propositiva, no que diz respeito a interação com o entorno. No que se refere as contribuições acadêmicas, o trabalho apresenta resultados de pesquisa que podem servir de subsídios para novas investigações que busquem, tanto na Administração quanto em outras áreas, construir elementos que possam auxiliar os ajustes necessários em um determinado campo de formação profissional.

Aos trabalhos futuros, recomendam-se aprofundamentos sobre as ações que podem ser desenvolvidas no âmbito de cada elemento do esquema teórico, um estudo narrativo sobre os anseios e os medos dos coordenadores de cursos e dos NDEs, e até mesmo a construção de teorias substantivas que dialogam com as ideias propostas nesta pesquisa. Respeitando a natureza deste estudo, as propostas estão centradas na linha epistemológica dos estudos interpretativos e qualitativos, considerando o viés de pesquisa defendido pelos autores dos trabalhos.

À guisa de conclusão, os resultados da pesquisa permitem indicar estudos que possam se debruçar na resposta de questões relacionadas a

aderência dos Projetos Pedagógicos com práticas que integrem a formação do Bacharel em Administração com os movimentos relacionados com a “internet das coisas”, com os sistemas cyber-físicos, com a construção de indústrias inteligentes, com práticas de automação industrial e com movimentos que são complexos, ensejados pelos desdobramentos do período da pandemia do COVID-19. Será que a formação do Bacharel em Administração tem considerado a ambidestria organizacional, o fenômeno dos “resort-offices” e outras inovações que surgiram no ano de 2020?

No que se refere as limitações, vale ressaltar que os estudos fenomenológicos se constituem em um recorte isolado de um contexto, o que pode excluir alguns atores principais da “história” e pode levar a interpretações que podem, ou não, retratar com fidedignidade o fenômeno em estudo. Entretanto, mesmo considerando as limitações, estudos dessa natureza colaboram para compreender um processo social dentro de uma determinada perspectiva. E é isso que esta pesquisa buscou retratar. Nesse sentido, resgatam-se excertos do trabalho de Silveira, Guerra e Gonçalves (2012), que destaca algumas indicações dos estudos de abordagem fenomenológica:

O conto fala de “dois artesões espertos que venderam ao Rei a ideia de que fariam para ele uma roupa muito bonita, mágica, que tinha o poder de ficar invisível aos olhos de quem não estivesse à altura do rei, ou de pessoas estúpidas. Encantado, o rei fez a encomenda aos tecelões e, de vez em quando, pedia a seus súditos diretos que averiguassem o trabalho. Eles não viam a roupa, mas por medo de serem considerados estúpidos ou incompetentes, diziam ao rei que a roupa estava ficando maravilhosa. Quando ficou pronta, os tecelões levaram a roupa ao rei, que não conseguia vê-la, mas que também a achou maravilhosa. No dia da procissão, o rei saiu com a roupa nova, mas todos na multidão admiravam sua elegância, até que uma criança observou e gritou: “o rei está nu”. Apoiada nessa experiência é que foi possível à autora lançar um olhar fenomenológico sobre seu objeto de estudo. Na perspectiva da fenomenologia, o conto é revelador: o que fez com que todos, inclusive o rei, acreditassem naqueles dois tecelões? Não parece tão “objetivo” o fato de o que falavam eram “enganação” e de que o rei de fato ficaria nu? Por meio da fenomenologia é possível pensar que não é bem assim. “Cada um vê a realidade de acordo com sua perspectiva, com seus valores e sua história de vida – sua experiência”, comenta Ventura (2004, p. 6). (SILVEIRA, GUERRA E GONÇALVES, 2012, P.16).

E é isso que esta pesquisa buscou retratar, sem, no entanto, pretensão de esgotar o tema.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. *Content analysis*. São Paulo: Livraria Martins Fontes, 1977.

BARON, Louis; MORIN, Lucie. The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 31, n. 1, p. 18-38, 2010.

BRASIL. **Portaria No 444, de 30 de maio de 2018**. Dispõe sobre o componente de Formação Geral do Enade 2018. Disponível em: https://www.santosjunior.com.br/portaria-no-444-de-30-de-maio-de-2018/?gclid=Cj0KCQjwj9LkBRDnARIsAGQ-hUc9Mlh0vPLAKLTBhr8XLGykvSXoXr_dEW1oI_ZhdwF4rj4XDW3ljQkaAltKEALw_wcB. Acesso em: 20/01/2019.

BRASIL. **Resolução No 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf. Acesso em 04/01/2019.

BRYNJOLFSSON, Erik; MCAFEE, Andrew. **The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies**. WW Norton & Company, 2014.

CRESWELL, John. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens**. Porto Alegre. Penso. 2014.

DAVID, H. Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. **Journal of economic perspectives**, v. 29, n. 3, p. 3-30, 2015.

DAVID, H.; DORN, David. The growth of low-skill service jobs and the polarization of the US labor market. **American Economic Review**, v. 103, n. 5, p. 1553-97, 2013.

DIAS SOBRINHO, Jose. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Cortez, 2003.

DIAS SOBRINHO, Jose. Qualidade, avaliação: do Sinaes a índices. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 817-825, nov. 2008.

FORD, Martin. **Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future**. Basic Books, 2015.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino; VEFAGO, Yuri; FERREIRA, Eliane Duarte. Inovar ou morrer. Uma reflexão sobre a influências da educação a distância em cursos presenciais na formação em Administração. **Anais. XXIX Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração**. São Paulo. 2018.

FRANCISCO, Thiago Henrique Almino. **Análise dos comportamentos dos cursos da UNESC nos indicadores provenientes do ENADE**. Trabalho técnico desenvolvido para a Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da UNESC. Criciúma. 2018.

GENTRY, J. G. et al. Family transitions during grief: Discontinuities in household consumption patterns. **Journal of Business Research**, v. 34, n. 1, 1995, p.67-79.

GRIBOSKI, Claudia Maffini; PEIXOTO, Maria do Carmo de Lacerde; HORA, Paola Martins da. Avaliação externa, autoavaliação e PDI. **Avaliação (Campinas)** vol.23 no.1 Sorocaba Mar. 2018.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. **Avaliação de quarta geração**. Tradução de Beth Honorato. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2011.

HANSEN, Morten T. et al. Introducing T-shaped managers. Knowledge management's next generation. **Harvard business review**, v. 79, n. 3, p. 106-16, 165, 2001.

HERMANN, Mario; PENTEK, Tobias; OTTO, Boris. Design principles for industrie 4.0 scenarios. In: **2016 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS)**. IEEE, 2016. p. 3928-3937.

HOUSE, Ernest R. **Evaluación, ética y poder**. 3. ed. Madrid: Morata, 2000.

HUSSERL, E. **A ideia da fenomenologia**. Lisboa: Edições 70, 2001.

HUSSERL, E. **Investigaciones lógicas**. Madri: Castilha, 1967.

INEP. **Sinopse estatística do Censo da Educação Superior 2012**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso 03/01/2019.

INEP. **Sinopse estatística do Censo da Educação Superior 2017**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso 03/01/2019.

LEITE, Denise. Ameaças pós-rankings sobrevivência das CPAS e da autoavaliação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 3, p. 833-840, nov. 2008.

MOREIRA, Daniel Augusto. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. **INMR-Innovation & Management Review**, v. 1, n. 1, p. 5-19, 2004.

MORGAN, Gareth. Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. **Administrative science quarterly**, p. 605-622, 1980.

OLIVEIRA, Janete Lara de; ALBUQUERQUE, Ana Luiza; PEREIRA, Rafael Diogo. Governance, Succession, and Formalization of Management in Family Businesses:(re)organizing the role played by multi-generation families. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 43, p. 176-192, 2012.

RISTOFF, Dilvo I. **Construindo outra educação: tendências e desafios da educação brasileira**. Insular, 2011.

SCHWAB, Klaus. **The fourth industrial revolution**. Currency, 2017.

SEMESP. **Mapa do Ensino Superior no Brasil**. São Paulo. Editora SEMESP. 2018.

SILVA, Assis L. *Avaliação institucional no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes)*. 2015. 375 f. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Educação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/>>. Acesso em: 27 fev. 2017.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de uma teoria fundamentada**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch; FISCHER, André Luiz. Processos de aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino superior para a oferta de cursos superiores de tecnologia [CSTS]. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 818-835, 2010.

VERHINE, Robert E. Avaliação e regulação da educação superior: uma análise a partir dos primeiros 10 anos do SINAES. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 20, n. 3, p. 603-619, nov. 2015.

VERHINE, Robert E.; FREITAS, Antonio Alberto S. M. A avaliação da educação superior: modalidades e tendências no cenário internacional. **Ensino Superior Unicamp**, Campinas, SP, v. 3, n. 7, p. 16-39, jul./set. 2012.

WORTHEN, V.; McNEILL, B. W. A phenomenological investigation of “good” supervision events. *Journal of Counseling Psychology*, v. 43, n. 1, 1996, p. 25-35.