

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
DOUTORADO EM CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS

ELIANE DE FÁTIMA RAUSKI

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DA EQUIPE DE COORDENAÇÃO E  
DOCENTES SOBRE O PROCESSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA  
GROSSA NO PERÍODO DE 2015 A 2023

PONTA GROSSA  
2023

ELIANE DE FÁTIMA RAUSKI

REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DA EQUIPE DE COORDENAÇÃO E  
DOCENTES SOBRE O PROCESSO DE FORMAÇÃO PROFISSIONAL NO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA  
GROSSA NO PERÍODO DE 2015 A 2023

Tese apresentada para obtenção do título de doutora no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas – área de concentração Cidadania e Políticas Públicas da Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Orientador: Prof. Ph.D. Alfredo Cesar Antunes

PONTA GROSSA  
2023

Rauski, Eliane de Fátima  
R248 Representações sociais da equipe de coordenação e docentes sobre o processo de formação profissional no Curso de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa no período 2015 a 2023 / Eliane de Fátima Rauski. Ponta Grossa, 2023.  
184 f.

Tese (Doutorado em Ciências Sociais Aplicadas - Área de Concentração: Cidadania e Políticas Públicas), Universidade Estadual de Ponta Grossa.

Orientador: Prof. Dr. Alfredo Cesar Antunes.

1. Administração. 2. Formação profissional. 3. Curso Administração - Projeto pedagógico. 4. Representações sociais. I. Antunes, Alfredo Cesar. II. Universidade Estadual de Ponta Grossa. Cidadania e Políticas Públicas. III.T.

CDD: 304

## TERMO DE APROVAÇÃO

**ELIANE DE FÁTIMA RAUSKI**

**“Representações Sociais da equipe de Coordenação e Docentes sobre o processo de Formação Profissional no curso de Administração da UEPG no período de 2015 a 2023”.**

Tese aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor(a) no Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual de Ponta Grossa, pela seguinte banca examinadora:

Assinatura pelos Membros da Banca:



---

Prof. Dr. Alfredo Cesar Antunes - UEPG - PR -Presidente



---

Prof. Dr. Luiz Fernando Rangel Tura - UFPB-PB – Membro Externo



---

Prof. Dr. Luiz Fernando Lara - UNICENTRO-PR – Membro Externo



---

Prof. Dr. Miguel Archanjo de Freitas Junior - UEPG - PR – Membro Interno



---

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Júnior - UEPG - PR – Membro Interno

---

Prof. Dr. Marcelo Henrique da Costa - UERJ-RJ – Suplente Externo

---

Prof. Dr. Luiz Alexandre Gonçalves Cunha – UEPG-PR – Suplente Interno

Ponta Grossa, 28 de abril de 2023.

À minha mãe, Miquelina, dedico este trabalho, pelo seu coração bondoso, pela sua força e luta para dar educação às filhas em tempos tão difíceis, socialmente, para as mulheres. As lições de vida que me deu estão sempre vivas na minha mente e no meu coração.

Ao meu esposo e a meu filho – os Luízes de minha vida – que souberam arrancar de mim toda essa força para concluir o que me parecia impossível no tempo permitido. A nossa vida será de dias mais leves, mais livres e de maior tempo juntos.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pela vida, pela família e pelo trabalho.

Gratidão pela escola pública de qualidade, desde as séries iniciais até a conclusão deste doutorado, que era um sonho distante, mas que se torna realidade.

Gratidão a meus professores que me inspiraram, desde a alfabetização na Escola Municipal Catarina Miró, pela inesquecível professora Cleusa Maria Cardon, passando pelo então Ginásio na Escola Estadual Presidente Kennedy, onde caminhos me foram apresentados pelos professores Jarbas de Oliveira Justus e Geluk Vargas.

No 2º grau, no Colégio Regente Feijó, o professor Kamal Tebchrani me fez estudar por mais de três horas diárias para entender a tal química, que muito me assombrou, mas que deixou sua marca indelével para minha formação acadêmica. Nunca mais me esqueci das cadeias de carbono.

Passar no vestibular da Universidade Estadual de Ponta Grossa e ouvir meu nome nas rádios da cidade, na condição de aprovada, foi a coroação de todo o esforço anterior. Quais professores me marcaram? Fácil responder. Novamente, afirmo que foram aqueles que mais exigiram de mim, e aqui deixo uma homenagem aos professores Edmilson Louis Carneiro Baggio e Pedro Roseni da Silva.

O mestrado na Universidade Federal do Paraná, em 1995, foi marcado pelo professor Clovis Machado da Silva e pelo meu querido orientador, Sergio Bulgacov. Foram dias de muitos aprendizados, os quais apliquei todos os dias de minha carreira laboral na UEPG.

Fazer o doutorado 23 anos depois de concluir o mestrado também não foi fácil. A condição de aluna, novamente, me fez refletir sobre minhas práticas pedagógicas. Durante este curso, fiz amigos para uma vida toda, mas deixo meu especial agradecimento ao meu orientador, professor Alfredo Cesar Antunes, que me apresentou a Teoria das Representações Sociais e me acolheu sob sua tutela acadêmica.

Meu agradecimento se estende para meu professor e colega de trabalho Miguel Archanjo de Freitas Junior, a quem devo muitas parcerias de sucesso, e ao professor Bruno Pedroso, os quais, muito mais que professores, colocaram-se ao meu lado todas as vezes que precisei de ajuda.

Agradeço aos professores membros da banca pelo olhar atento aos escritos apresentados, às ideias esboçadas e pela lapidação que suas contribuições permitiram na qualificação e no exame final desta tese.

Gratidão pelas amizades especiais do trabalho. Aos amigos do Departamento de Administração, aos amigos do Colegiado do Curso e do Núcleo Docente Estruturante, pela prontidão e contribuição com este estudo, e, em especial, à professora Taciana Cordazzo, em quem tenho, além da amizade profissional, uma irmã.

Gratidão aos meus amigos incondicionais da PRORH da UEPG, do NUTEAD, do HURCG, que sempre tiveram um sorriso no rosto e uma palavra de incentivo.

Gratidão aos meus alunos do Curso de Graduação em Administração da UEPG, que me emprestaram a energia necessária para continuar fazendo melhor, sempre. Saibam que contribuíram muito para que meus dias fossem especiais. Vocês, sem perceberem ou saberem, me motivaram ao desafio e alcance de meus objetivos. Aprendi muito mais do que ensinei. Isto é um fato.

Gratidão pelas pessoas difíceis com quem cruzei pelos caminhos, foram vocês que me lapidaram.

Após o percurso da gratidão acadêmica estar completo, não posso deixar de agradecer à minha querida família. Quatro mulheres (Miquelina, Célia, Maria Cristina e eu) que souberam enfrentar desafios e conquistar espaços. Sim, aqueles foram dias difíceis, mas tínhamos umas às outras e vencemos. Celebrar esta conquista com vocês não tem preço.

Ao meu esposo, Luiz Antonio, e ao meu filho, Luiz Antonio Jr, agradeço o companheirismo, as louças lavadas, o abraço carinhoso quando as forças estavam se esgotando.

Completar um ciclo acadêmico aos sessenta anos de idade careceu de todos vocês, mas aqui estou...

**“A VIDA É BELA”.**

## RESUMO

Este estudo se propôs a investigar o que determina a qualidade da formação profissional dos egressos do Curso de Administração da Universidade Estadual de Ponta Grossa, estado do Paraná, partindo da tese de que a qualidade da formação profissional dos egressos não é determinada pelas Diretrizes Curriculares Nacionais ou pela matriz curricular do Curso, mas pela representação destes elementos pela equipe colegiada e operacionalizada pelos docentes. Para a fundamentação do estudo e a análise teórica, foi adotada a abordagem estrutural da Teoria das Representações Sociais, proposta por Jean-Claude Abric. O estudo se caracteriza como qualitativo e quantitativo, e utiliza o software IRAMUTEQ para a análise dos dados. Demonstra-se a construção do Projeto Pedagógico do Curso de Administração e analisam-se os PPCs vigentes no período de 2015 a 2023, de modo a permitir a análise do processo de socialização formal da Instituição, a partir de entrevistas realizadas com a equipe de coordenação do curso, representada pelo Colegiado de curso e Núcleo Docente Estruturante e docentes. Conclui-se que a representação social das Diretrizes Curriculares Nacionais pela equipe de coordenação impacta nas escolhas de estratégias e na qualidade da formação profissional dos egressos, uma vez que concentra a atenção na definição dos aspectos técnicos do PPC e grade curricular, no entanto, a qualidade da formação é atribuída à atuação docente e esta não é priorizada pelo PPC ou por outras ações ao longo do processo de socialização.

**Palavras-chave:** Projeto Pedagógico de Curso. Representações Sociais. Administração. Formação profissional.



## ABSTRACT

This study aimed to investigate what determines the quality of the professional formation of graduates of the Administration course at the State University of Ponta Grossa, state of Paraná based on the thesis that the quality of the professional training of graduates is not determined by National Curriculum Guidelines by the curricular matrix of the course, but for the representation of these elements by the collegiate team and operationalized by the professors. For the foundation of the study and the theoretical analysis, a structural approach of the Theory of Social Representations, proposed by Abric, was adopted. The study is characterized as qualitative and quantitative and uses the IRAMUTEQ software for data analysis. The thesis demonstrates the construction of the Pedagogical Project of the administration course and analyzes the PPCs in force in the period 2015 to 2023, in order to allow the analysis of the Institution's formal socialization process, based on interviews carried out with the course coordination team represented by the course collegiate and structuring teaching core and teachers and concludes that the Social Representation of the National Curriculum Guidelines as a "Norm" by the coordination team, reduces the participation of this team in the construction process of the PPC, only, with no other action in the sense of operationalization of the project, and that the quality of the course is determined solely by the teaching action, at an institutional level.

**Keywords:** Course Pedagogical Project. Social Representations. Administration. Professional qualification.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Análise de Similitude .....	84
Figura 2 – Análise prototípica dos termos evocados sobre DCNs .....	85
Figura 3 – Dendograma - CHD.....	90
Figura 4 – Análise Fatorial Confirmatória - AFC.....	94
Figura 5 – Gráfico de Similitude .....	97
Figura 6 – Dendrograma da classificação hierárquica descendente .....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Verticalização do ensino na UEPG .....	34
Quadro 2 – Principais características das propostas curriculares 1993-2021.....	55
Quadro 3 – Principais características do PPC do Curso de Administração da UEPG .....	56
Quadro 4 – Competências Técnicas PPC-5 e PPC-6 .....	58
Quadro 5 – Competências Técnicas e Comportamentais PPC-7 .....	60
Quadro 6 – Palavras evocadas sobre a expressão DCNs .....	82
Quadro 7 – Inovações no PPC-7 .....	106
Quadro 8 – Fatores que determinam a qualidade do Curso de Administração da UEPG .....	123

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Avaliações do Curso de Administração/Conceito.....	18
Tabela 2 – Resultado Artigos/base de dados .....	22
Tabela 3 – Crescimento dos Cursos de Administração no Brasil.....	28
Tabela 4 – Maiores cursos do Brasil em 2019 .....	29
Tabela 5 – Titulação dos docentes do Curso de Administração da UEPG período 2015 a 2023 .....	36
Tabela 6 – Relação dos Cursos e conceitos – UEPG 2004-2018.....	37
Tabela 7 – Evocação Equipe colegiada .....	83
Tabela 8 – Palavras mais relacionadas com DCN .....	88
Tabela 9 – Análise Fatorial Confirmatória (AFC).....	95

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AACSB	The Association to Advance Collegiate Schools of Business
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
ANGRAD	Associação Nacional de Graduação em Administração
CA	Conselho de Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CES	Câmara de Educação Superior
CFA	Conselho Federal de Administração
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissões Próprias de Avaliação
CPC	Conceito Preliminar de Curso
CRA-PR	Conselho Regional de Administração do Paraná
Cras	Conselhos Regionais de Administração
DASP	Departamento de Administração do Setor Público
Dcns	Diretrizes Curriculares Nacionais
EA	Escola de Administração
EAD	Ensino a Distância
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ENANGRAD	Encontro Nacional de Cursos de Graduação em Administração
ENC	Exame Nacional de Curso
ESAN	Escola Superior de Administração e Negócios
EUA	Estados Unidos da América
FAATESP	Comissão Própria de Autoavaliação - CPA
FCE	Faculdade de Ciências Econômicas
FEA	Faculdade de Economia e Administração
FECAP	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IES	Instituição de Ensino Superior
IGC	Índice Geral de Cursos
INSPER	Instituto de Ensino e Pesquisa
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPES	Instituições Públicas de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IRAMUTEQ	Software Interface de R para análise Multidimensional de Textos e questionários
MEC	Ministério da Educação

NC	Núcleo Central
NDE	Núcleo Docente Estruturante
ONG	Organização Não Governamental
PAIDEIA	Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área
PIB	Produto Interno Bruto
PNE	Plano Nacional de Educação
PPC	Projeto Pedagógico do Curso
PPGA	Programa de Pós-Graduação em Administração
PPGSCA	Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas
PPP	Projeto Político Pedagógico
PROFMAT	Mestrado Profissional em Matemática
PROPESP	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
RS	Representações Sociais
SBPC	Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência
SCIELO	Scientific Electronic Library Online
SEMERJ	Sindicato das Entidades Mantenedoras dos Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado do Rio de Janeiro
SEMTEC	Secretaria de Educação Média e Tecnológica
Sesu	Secretaria de Ensino Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SPELL	Scientific Periodicals Eletronic Library
ST	Segmentos de texto
TALP	Técnica de Associação Livre de Palavras
TNC	Teoria do Núcleo Central
TRS	Teoria das Representações Sociais
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UEM	Universidade Estadual de Maringá
UEPG	Universidade Estadual de Ponta Grossa
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
Ufscar	Universidade Federal de São Carlos
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro Oeste
USAID	Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>CAPÍTULO 1 - UMA CONTEXTUALIZAÇÃO NECESSÁRIA SOBRE O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL E AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS</b> .....	<b>25</b>
1.1 A HISTÓRIA .....	25
1.2 AVALIAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG).....	34
1.3 DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UEPG .....	38
1.4 PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA .....	54
1.5 MERCADO DE TRABALHO .....	64
1.5.1 Mercado de trabalho em Ponta Grossa e o PPC da UEPG.....	66
1.6 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS.....	68
<b>CAPÍTULO 2 - ASPECTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>76</b>
<b>CAPÍTULO 3 - APRESENTANDO OS DADOS</b> .....	<b>82</b>
<b>CAPÍTULO 4 - REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE AS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS E O PPC DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UEPG, A PARTIR DA ABORDAGEM ESTRUTURAL</b> .....	<b>105</b>
4.1 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS COM RELAÇÃO AOS COLEGIADOS DE CURSO E SUA ESTRUTURA .....	105
4.2 INOVAÇÕES CURRICULARES PARA A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, NO PPC DO CURSO.....	106
4.3 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DA EQUIPE DE COORDENAÇÃO SOBRE AS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS (DCNS) E AS AÇÕES ESTRATÉGICAS DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO FORMAL.....	111
4.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE AS DIRETRIZES CURRICULARES E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UEPG.....	115
4.5 OS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA E EXTERNA DO CURSO E SUA RELAÇÃO COM O PPC .....	120
4.6 O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO FORMAL NA UEPG E AS DECISÕES COM RELAÇÃO AOS ELEMENTOS QUE CONTRIBUIRÃO PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS ACADÊMICOS.....	121

<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>125</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM COORDENADORES DE CURSO E NDE.....</b>	<b>138</b>
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM DOCENTES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>140</b>



## INTRODUÇÃO

Há preocupação no meio acadêmico em torno da questão do resultado profissional do egresso do Curso de Administração lançado no mercado de trabalho pelas instituições de ensino, sendo este o recorte do presente estudo, uma vez que a Universidade não prepara os egressos tão somente com esta finalidade e, portanto, identificar os fatores que impactam o resultado profissional é fundamental. Por resultado profissional, entende-se o cargo ocupado a partir da conclusão da graduação e que pode estar relacionado com fatores de responsabilidade da academia, como: (1) a qualidade dos cursos oferecidos; (2) a grade curricular do curso; (3) a atuação do docente em sala de aula; (4) os profissionais possuírem competências necessárias para atuar no mercado em constante mudança, e com fatores relacionados ao próprio indivíduo, como (A) a escolha da carreira, o (B) desempenho do indivíduo durante o curso, (C) as possibilidades de carreira na região geográfica escolhida para atuar profissionalmente.

Estudo que analisou o processo de inserção profissional de egressos do Curso de Administração e Administração Pública no Brasil, com 847 egressos pesquisados nas cinco regiões, formados a partir de 2011, com idade entre 18 e 36 anos, conclui que 73% dos respondentes não passaram mais de um ano para se inserirem profissionalmente, ao passo que 20% dos egressos encontram-se em cargos com requisitos de escolaridade inferiores à graduação, e 16,6% não estão trabalhando. À vista disso:

[...] apesar de bem qualificados, os profissionais investigados compartilham de um cenário ocupacional estruturalmente fragilizado, principalmente em relação aos tipos de vínculos laborais praticados, independentemente de suas características sociodemográficas (MORAES *et al.*, 2022, p.1).

Com relação aos vínculos laborais citados no estudo, o percentual mais significativo de respondentes ocupa os cargos de analista administrativo, assistente administrativo e auxiliar administrativo (35,65%) na Região Sul, e apenas 4,10% ocupam o cargo de administrador. Considerando-se que as funções foram subdivididas, ainda há, na Região Sul, respondentes ocupando cargos de coordenador (3,69%), gestor (7,38%), professor (4,92%), empresário (2,05%), outros (13,93%). Nessa conjuntura, a principal contribuição do estudo é no sentido de destacar:

o contingente de profissionais bem qualificados em situação de desemprego, em trabalhos informais e muitas vezes subocupados, dando indícios à ampliação de uma inserção não qualificante no trabalho. Assim, como um problema generalizado, que perpassa diferentes idades, classes, gêneros e cores/raças/etnias, esse agravante no mercado laboral recai, principalmente, sobre os indivíduos com ensino superior, os quais mostram o enfrentamento de uma condição de trabalho aquém de suas competências e sua escolaridade (MORAES *et al.*, 2022, p.1).

A questão que se apresenta em relação à conclusão do estudo de Moraes *et al.* (2022) é o aprimoramento de pesquisas para compreender se o problema é a qualificação dos egressos em dessintonia com o que o mercado necessita ou se a oferta de vagas está relacionada a questões de política econômica no Brasil, uma vez que infere que os profissionais formados são bem qualificados.

Destacando-se somente os aspectos relacionados à academia e atuando profissionalmente há 30 anos na área de educação superior, a pesquisadora desta tese depara-se com críticas do meio empresarial, no sentido de que a academia não atende a suas demandas e não se aproxima das empresas para compreender as suas necessidades. Este foi um fundamento para ter realizado uma pesquisa junto ao Programa de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), em 1999.

O estudo realizado em 1999 teve o propósito de discutir as estratégias adotadas pelos cursos de Administração da Universidade Estadual de Londrina (UEL), Universidade Estadual de Maringá (UEM) e Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), no processo de socialização formal, em face das mudanças ambientais e considerando os objetivos organizacionais. Assim, foram discutidos quatro tópicos distintos: ambiente, estratégia, objetivos e socialização (RAUSKI, 1999).

Na área de administração, é consenso que a relação organização-ambiente é dinâmica, assim, a compreensão das organizações não é possível sem a análise do ambiente (HALL, 1984). Portanto, partiu-se para a análise do ambiente em que as instituições estavam inseridas para delimitar o estudo, ou seja, foram escolhidas 3 instituições públicas de nível superior criadas pela mesma legislação (PARANÁ, 1969; PARANÁ, 1970), na mesma data: Universidade Estadual de Londrina (UEL), Universidade Estadual de Maringá-(UEM) e Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG) e situadas no mesmo Estado da Federação - Paraná.

No presente estudo, esta pesquisa é escolhida para prefaciá-la introdução, por ser de autoria desta pesquisadora, com o intuito de melhor compreender, a partir de um aprofundamento do estudo, como este processo de socialização formal acontece e como são tomadas as decisões em relação aos elementos que contribuirão para a formação profissional dos acadêmicos ingressos no Curso de Administração, com vistas a atender as necessidades do mercado de trabalho, pelos profissionais designados nas instituições de ensino – a equipe de coordenação, que envolve os coordenadores de curso, o Núcleo Docente Estruturante (NDE) e o corpo docente.

O processo de socialização dos indivíduos inicia-se ainda na infância, quando são socializados e apresentados às regras sociais pelos pais e, na sequência, este processo tem continuidade nas escolas e universidades (VAN MAANEN 1996, *apud* RAUSKI, 1999).

Durkheim (1987) ressalta a importância da socialização ao mostrar que a sociedade só pode existir porque penetra no interior do ser humano, moldando sua vida, criando sua consciência, suas ideias e valores. Ao longo do processo de desenvolvimento humano, o indivíduo participa de inúmeros grupos sociais. A socialização faz com que a pessoa adquira as normas definidoras dos critérios morais e éticos, conforme os padrões da sociedade em que está inserido.

Assim, da mesma forma como o indivíduo é moldado pela vida, ele também influencia o meio, pois pode transformar o mercado de trabalho e a sociedade.

Descritas as estratégias destas Universidades em 1999, restou comprovado que a UEM estava trabalhando com um currículo com forte formação humanística (cerca de 70% da grade curricular) e a UEL e UEPG trabalhavam com um currículo com forte formação técnica (cerca de 60% da grade curricular), porém, os resultados da avaliação do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) (INEP, 2022) destas instituições era diferenciado, restando evidenciado que a grade curricular não era o fator que determinava o resultado dos cursos, ao menos para o instrumento elaborado pelo Ministério da Educação e Cultura - MEC (RAUSKI, 1999).

Tabela 1 – Avaliações do Curso de Administração/Conceito

INSTITUIÇÕES	ANOS					
	2006	2009	2012	2015	2018	2021*
UEL	SC	4	5	5	4	
UEM	5	4	4	4	4	
UEPG	4	3	4	4	4	

Fonte: INEP (2022)

Nota: Não houve ENADE em razão da pandemia da COVID-19

O coordenador do Curso de Administração da UEPG, em entrevista semiestruturada elaborada para a obtenção dos dados para o estudo realizado em 1999 (RAUSKI, 1999), ressaltou que tanto a UEL quanto a UEPG definiram uma grade curricular com estrutura muito semelhante para elaborar o seu Projeto Político Pedagógico de Curso (PPC), porém, em sua percepção, os resultados da UEL foram melhores na avaliação do ENADE, porque aquela universidade contava com um corpo docente formado por profissionais com maior titulação em comparação com o Curso de Administração da UEPG, que contava com profissionais graduados e especialistas, ainda que com grande experiência profissional.

O destaque dado ao papel do docente na operacionalização do currículo como uma estratégia bem-sucedida despertou interesse na continuidade da pesquisa. Sabedores de que as estratégias de socialização, incluindo a ação docente, são fundamentais para um curso de qualidade, porém, nem sempre se encontram docentes conscientes de seu papel, tampouco equipe de coordenação de curso com esta compreensão do todo (ambiente e sociedade), parte-se da tese de que a qualidade da formação profissional dos egressos do Curso de Administração da UEPG não é determinada pelas DCNs ou pela matriz curricular do curso, mas pela representação destes elementos pela equipe colegiada e operacionalizada pelos docentes.

A existência das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) estabelece o ponto de partida para a construção do PPC nas instituições ao comando da equipe de coordenação de curso, que compreende o coordenador do Curso e demais membros do Colegiado e, ainda, o Núcleo Docente Estruturante (NDE), com as particularidades regionais que as próprias diretrizes lhes facultam, diferenciando-se dos cursos em nível nacional.

Acredita-se que as representações sociais do coordenador de curso, membros do Colegiado do Curso de Administração, NDE e corpo docente acerca da

formação profissional, do perfil do egresso e competências a serem desenvolvidas; da gestão da aprendizagem e da interação com o mercado de trabalho; e, principalmente, na possibilidade de diálogo entre universidade e sociedade é o que vai definir a formação do profissional de administração a ser lançado no mercado de trabalho e, neste viés, as perspectivas desta equipe colegiada tornam-se igualmente importantes, ao lado das Diretrizes Curriculares, no bojo das instituições de ensino.

Destaca-se o trabalho efetivo do docente em sala de aula, que está intimamente relacionado à qualidade da formação dos alunos que adentram em uma instituição de ensino superior (IES). Desta forma, o objetivo geral deste estudo é: Identificar em que medida as representações sociais dos membros do Colegiado do Curso de Administração, do NDE e corpo docente sobre as DCNs refletem na estrutura disciplinar e nas estratégias de formação profissional dos administradores formados pela UEPG.

Especificamente, para o atendimento do objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- (1) Descrever as políticas institucionais em relação aos colegiados de curso e sua estrutura;
- (2) Analisar se ocorreram inovações curriculares para a formação do profissional de administração, no PPC do curso;
- (3) Identificar se as representações sociais da equipe de coordenação sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) direcionam as ações estratégicas do processo de socialização formal;
- (4) Analisar se existe um alinhamento estratégico entre as Diretrizes Curriculares e o Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração da UEPG;
- (5) Verificar se os processos de avaliação interna e externa do curso estão sendo considerados para a elaboração do PPC;
- (6) Descrever como este processo de socialização formal acontece na UEPG e como são tomadas as decisões sobre os 8 elementos que contribuirão para a formação profissional dos acadêmicos ingressos no Curso de Administração para atender as necessidades do mercado de trabalho, pelos profissionais designados para tal nas instituições de ensino – a equipe de coordenação que envolve os coordenadores de curso, o Núcleo Docente Estruturante (NDE) e o corpo docente.

A sociedade atual valoriza o conhecimento e a criatividade dos profissionais de administração, pois isto agrega valor ao produto ou ao processo, em uma sociedade altamente tecnológica na questão dos processos de gestão das rotinas, em todas as especialidades da administração. Portanto, faz-se necessária a reflexão sobre o processo de formação profissional dos administradores de universidades públicas do estado do Paraná, à luz da Teoria do Núcleo Central de Abric.

As particularidades regionais que as Diretrizes Curriculares facultam aos cursos de Administração devem ser analisadas pelos coordenadores e docentes deste mesmo curso, fazendo a análise do ambiente externo e interno para favorecer as questões regionais e dar o cunho epistemológico que o curso deve seguir. Desta forma, esta é a questão central de toda a problemática: Identificar em que medida as representações dos membros do Colegiado do Curso de Administração e NDE sobre as DCNs refletem na estrutura disciplinar e nas estratégias de formação profissional dos administradores formados pela UEPG.

Assim, foi eleito o período 2015 a 2022 para a realização do estudo, considerando-se que, neste período, os cursos passaram por uma reformulação do PPP em razão da Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021 (BRASIL, 2021), que instituiu as novas DCNs do Curso de Administração, e da Resolução CNE/CES Nº 7, de 18 de Dezembro de 2018, que estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 e dá outras providências (BRASIL, 2018).

Segundo Jodelet (1989), as representações sociais

são elementos simbólicos compostos por linguagem ou gestos usados para expressar opiniões ou situações que expressam uma mensagem. Mediadas pela linguagem oral, escrita ou outros símbolos, estas mensagens são construídas socialmente e, assim, ancoradas na realidade do indivíduo que as emite.

Neste sentido, as representações sociais serão trabalhadas no Capítulo 2. Se, para Moscovici (2009), a função das representações é tornar familiar o não familiar, em algum momento os dilemas socioambientais, enquanto um novo interesse humano, e a relação homem/natureza, enquanto um interesse humano renovado, tornaram-se familiares no mundo contemporâneo. Portanto, é preciso considerar que a representação não é apenas o modo de compreender um objeto. É também um

processo de identificação do sujeito com o objeto, uma vez que a representação veicula um valor simbólico sobre algo.

Diante disso, vislumbra-se uma grande possibilidade de refletir sobre a formação dos profissionais de administração neste contexto de reconstrução do conhecimento pela sociedade atual, que se caracteriza pela tendência de isolamento dos indivíduos com e para as suas máquinas, onde o conhecimento – que é a informação agregada de valor – se devidamente gerenciado, transforma-se e, um recurso valioso e estratégico para o indivíduo e para a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, pode-se entender a sociedade do conhecimento como aquela que se organiza em torno do conhecimento dos indivíduos em uma sociedade, com intensas mudanças ambientais, tecnológicas e, como consequência, torna-se muito importante a discussão dos objetivos e estratégias das universidades em relação ao Curso de Administração. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Os indivíduos que tomam decisões com referência ao processo de socialização dos cursos de Administração devem ter em mente o cenário ao final do período de quatro anos, quando, então, serão lançados na profissão escolhida, incluindo, neste processo, a análise das competências técnicas e comportamentais necessárias para se inserir no mercado de trabalho (MORGAN, 2007).

Este cenário final pode ser prospectado através de interação com a comunidade externa, representado por empresas, associações de classe, egressos do curso, por exemplo, enriquecendo a análise sob diferentes perspectivas.

O passo seguinte a este processo consistiu no mapeamento de estudos sobre as representações sociais acerca do PPP, em três bases de dados: a) Portal de Periódicos CAPES, cuja biblioteca virtual disponibiliza um amplo acervo para a realização de pesquisas em todas as áreas do conhecimento, destacando sua característica multidisciplinar; b) Biblioteca Eletrônica Científica Online (SCIELO), que proporciona livre acesso à coleção de textos publicados em periódicos científicos selecionados; c) SCOPUS, que possui o maior banco de dados de estudos revisados por pares, obtendo uma produção em diferentes áreas do conhecimento.

No levantamento realizado nestas bases de dados, estabeleceu-se como baliza temporal o último quinquênio (2017 a 2022), para garantir a recenticidade de

estudos e, ao mesmo tempo, buscar informações sobre o ineditismo do tema, a partir de estudos mais recentes sobre a temática.

No mês de junho de 2022, realizou-se o mapeamento em três bases de dados, utilizando-se os seguintes termos de busca: “Representações Sociais” and “Administração” and “formação profissional”, nos últimos cinco anos, de que emergiram 57 resultados no portal CAPES, dos quais - excluídos os que se repetem em diferentes bases de dados - restaram 53 artigos. Refeita a busca em 24/1/2023, emergiram os mesmos 53 artigos.

Para a pesquisa com os termos em inglês, em 24/1/2023, “social representations” and “administration” and “professional qualification”, não emergiram artigos. Após a busca, foi aplicado filtro que consiste na leitura dos títulos, palavras-chave e resumos dos estudos, e foram selecionados 4 artigos do Portal CAPES. Os demais não tratavam da temática proposta, não possibilitando, portanto, a compreensão das representações sociais da equipe de coordenação acerca da formação profissional dos acadêmicos.

Tabela 2 – Resultado Artigos/base de dados

<b>BASE DE DADOS</b>	<b>TOTAL DE ARTIGOS</b>	<b>SELECIONADOS</b>
CAPES	53	4
SCIELO	0	0
SCOPUS	0	0

Fonte: A autora

Dos 4 artigos selecionados, algumas considerações importantes puderam ser extraídas e compuseram o tópico Mercado de Trabalho, no presente estudo. Um texto bastante importante, embora com data de 2003 e, portanto, fora do limite temporal estabelecido para o presente estudo, teve o objetivo de apreender como a elaboração do projeto político-pedagógico ganha materialidade no *locus* onde é implantado: a escola.

Foi realizado na Rede Municipal de Ensino de Cabo de Santo Agostinho, região metropolitana do Recife. Um dos aspectos da conclusão do estudo está relacionado ao fato de o PPP<sup>1</sup> não ser um instrumento de construção da singularidade da escola, visto que o autor não encontrou, nas representações

<sup>1</sup> O Projeto Político Pedagógico (PPP) articula a maneira como os conteúdos serão ensinados, levando-se em consideração a realidade social, cultural e econômica do local onde a escola está inserida (WPENSAR, 2022).



sociais dos conselheiros, referências aos pressupostos sociopolíticos-filosóficos que dariam a feição da escola. Além disso, em sua maioria, as representações sobre o projeto ancoram-se no planejamento (MARQUES, 2003).

Igualmente, porém com um curso de Odontologia em análise na perspectiva dos gestores, docentes e discentes:

Os resultados apontaram que 49,0% e 76,5% do corpo docente e discente da IES não tem conhecimento sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais embora tenham sido encontradas evidências de preocupação de alguns sobre um alinhamento do Projeto Político Pedagógico (PPP) com as DCNS (LAGE *et al.*, 2017, p.22).

Destes dois estudos, deduz-se que o PPC<sup>2</sup> não é percebido como instrumento de desenvolvimento de estratégias de formação profissional dos egressos.

Com relação ao mercado de trabalho tratado no item 4.4, buscando por artigos mais recentes no portal de periódicos da Capes, com os termos de busca carreira *and* “graduacao administracao”, emergiram 4 artigos, porém nenhum específico sobre a escolha pelo Curso de Administração ou referindo-se ao mercado de trabalho. Na busca com os termos “escolha graduacao” *and* “graduação administracao”, nenhum resultado foi mostrado e, por fim, com os termos escolha *and* “graduação administracao”, emergiram 57 artigos e, aplicando-se o filtro temporal dos últimos cinco anos, restaram 17 artigos.

Ribeiro *et al.* (2018), ao pesquisarem estudantes das áreas de Educação, Engenharias e Saúde, nas modalidades Bacharelado e Licenciatura, no Estado da Bahia, relatam que os resultados do seu estudo indicam que existe uma variedade de motivos para a realização da escolha profissional, como: “mercado de trabalho, paixão ou identificação com a área, falta de opção, escolha por ideologia, facilidade em disciplinas da área, status da profissão e influência de terceiros como pais e professores”.

Contudo, são as experiências formativas que estão na base de novas motivações, que permitem aos estudantes perceberem e redefinirem suas escolhas, e estas experiências formativas têm relação direta com as estratégias definidas no PPC. Conclui o estudo que vários fatores são considerados pelos acadêmicos na

---

<sup>2</sup> Documento que sistematiza a organização do conhecimento no currículo (PARANÁ, 2023).

escolha profissional, relacionados às características da profissão, dentre as quais mercado de trabalho, remuneração e status social (RIBEIRO *et al.*, 2018, p.163).

O estudo aponta a formação como base da escolha profissional, sendo considerada “um eixo transversalizador, o qual se faz presente como um dos argumentos que justificam a escolha profissional”. Em síntese, demonstra que a “escolha se ancora em uma dimensão subjetiva que mobiliza o estudante a encontrar razões para seguir com o curso” e esta dimensão pode ter motivação tanto intrínseca quanto extrínseca, quando sofre influência de terceiros (família, amigos, professores, na baixa concorrência, na falta de opção) (RIBEIRO *et al.*, 2018, p.166).

Outros motivadores da escolha dos cursos indicados pelo estudo estão a escolha por falta de opção e a escolha em razão da baixa concorrência no vestibular. (RIBEIRO *et al.*, 2018, p.168).

Especificamente sobre a escolha do curso por estudantes de Administração, nenhum artigo foi encontrado nos últimos cinco anos, limite temporal convencionado para busca de material para subsídio dos trabalhos científicos.

## **CAPÍTULO 1**

### **UMA CONTEXTUALIZAÇÃO NECESSÁRIA SOBRE O ENSINO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL E AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS**

#### **1.1 A HISTÓRIA**

O ensino superior no Brasil data de 1808, com a vinda da corte portuguesa, mas somente em 1930 veio a adquirir cunho universitário, em contraste com alguns países da América Espanhola que tiveram suas primeiras universidades ainda no período colonial (SILVA, 2008).

Os cursos de Administração no Brasil são muito recentes, pois iniciaram em 1952, com currículos mínimos aprovados em 1966, em 1993 e o último em 2021, culminando com a apresentação da proposta de diretrizes curriculares em 1998, para a SESu/MEC. Antes disto, as atividades de administrar eram exercidas por economistas e contabilistas, que se seguiram aos engenheiros e advogados, justamente por não haver este profissional disponível no mercado, confundindo-se o ensino de Ciências Administrativas com o de Ciências Econômicas, por mais de 60 anos (SILVA, 2008).

Os primeiros cursos de administração no Brasil foram oferecidos pelas seguintes instituições: 1) Escola Superior de Administração de Negócios (ESAN) em São Paulo, 1941; 2) Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP/FGV) Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1952; 3) Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais (FCE/UFMG, Belo Horizonte, 1952; 4) Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), em São Paulo, 1954; 5) Escola de Administração (EAUFBA), Salvador, 1959; 6) Faculdade de Economia e Administração (FEA/USP) em São Paulo, mas que, apesar de ter sido criada em 1946, só veio oferecer o Curso de Administração em 1963; 7) Instituto de Administração (UFRGS), Porto Alegre, 1966 (SILVA, 2008, p.2).

Esses primeiros eventos históricos demonstram a importância dessa área do conhecimento como ferramenta estratégica para o desenvolvimento do país e de suas organizações, e se faz necessário percorrer rapidamente o caminho do ensino da Administração no Brasil, para melhor entender a conjuntura que envolveu o seu nascimento e desenvolvimento.

No ano de 1943, no Rio de Janeiro, ocorreu o Congresso Brasileiro de Economia, quando foi ressaltado o processo de industrialização do Brasil e a necessidade de se prepararem os profissionais para atuar nestas indústrias, papel

desempenhado por profissionais de Direito e Engenharia. Estes tinham a disciplina de Economia como parte de sua grade curricular de formação geral e, somente no ano de 1945, surgiram os primeiros resultados quanto à implantação deste ensino, com o envio à Presidência da República, pelo então Ministro da Educação e Saúde Gustavo Capanema, de um documento que propunha a criação de dois cursos universitários: Ciências Contábeis e Ciências Econômicas (BRASIL, 2020).

Nos cursos propostos, a Administração era apenas um conteúdo, uma especialização para os economistas e contabilistas, que já ampliavam o leque de cursos universitários no Brasil, para além da Medicina, Engenharia e Direito. Todavia, já se desenhava o contexto para a formação do Administrador no Brasil, pois o país iniciava seu processo de industrialização e havia necessidade de capacitar mão de obra e profissionalizar o ensino de Administração para atender às indústrias que se instalavam, vindas dos Estados Unidos da América.

O objetivo era de formar este profissional, conforme referência encontrada no sítio do Conselho Federal de Administração (CFA), mas o caminho foi longo. De disciplina em outros cursos na década de 40 foi elevada à profissão no ano de 1965:

[...] a partir do sistema escolar, um Administrador profissional, apto para atender ao processo de industrialização. Tal processo desenvolveu-se de forma gradativa, desde a década de 30, porém, acentuou-se por ocasião da regulamentação da profissão, ocorrida na metade dos anos sessenta, através da Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965. Com essa Lei, o acesso ao mercado profissional seria privativo dos portadores de títulos expedidos pelo sistema universitário. O Ensino de Administração veio privilegiar a participação das grandes unidades produtivas, que passaram a constituir um elemento fundamental na economia do país, principalmente a partir de 1964. (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020).

Evidencia-se que o ensino de administração está atrelado ao processo de desenvolvimento do Brasil e, muito especificamente, ao projeto de desenvolvimento do governo Juscelino Kubitschek, com o lema 50 anos em 5, que se caracterizou pela abertura econômica de caráter internacionalista, com acentuada industrialização e muita importação de tecnologia norte-americana, que fez crescer a necessidade de burocratização e de gerenciamento desta realidade por pessoas com “nível superior” (BRASIL, 2020, p.2).

A criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV) e da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (USP) marcaram o ensino e a

pesquisa de temas econômicos e administrativos no Brasil, contribuindo para o processo de desenvolvimento econômico, cuja ideia era proporcionar uma formação técnica como estratégia para as transformações econômicas iniciadas no Brasil nos anos de 1930 - o administrador profissional (BRASIL, 2020).

A regulamentação da profissão ocorreu em 1965, quando o acesso ao mercado profissional seria restrito aos portadores de títulos universitários. O ensino de administração no Brasil tem forte influência norte-americana, em vista da vinculação entre a FGV e o ensino universitário norte-americano, que foi a base para estruturação curricular do curso, a partir de um acordo com o Desenvolvimento Internacional do Governo dos Estados Unidos (USAID) e a Escola Superior de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP).

Neste âmbito, o governo norte-americano se comprometia a manter, junto a esta escola, uma missão universitária de especialistas em Administração de Empresas, recrutados na Universidade Estadual de Michigan, e os docentes da FGV teriam oportunidade de cursar pós-graduação nos Estados Unidos. “A missão universitária norte-americana atuou na EAESP até 1965, fornecendo uma forte estrutura acadêmica à instituição que lhe permitiu ocupar uma posição dominante entre os cursos de Administração do País”. (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020).

O passo seguinte da FGV foi a criação de curso de mestrado e a consequente formação de professores para todo o país, que disseminaram esta influência norte-americana para o atendimento das necessidades de profissionais para atuarem nas indústrias. Na mesma linha de atuação, outra pioneira foi a Universidade de São Paulo (USP), que surgiu da articulação de políticos, intelectuais e jornalistas, que, em 1946, criou a Faculdade de Economia e Administração (FEA), cujo objetivo era formar funcionários para os grandes estabelecimentos de administração pública e privada, em razão da industrialização do país (BRASIL, 2020).

A partir dos anos 1960, houve um crescimento acentuado dos cursos de Administração no Brasil, agora também oferecidos por faculdades isoladas, privadas, e não apenas por universidades públicas. O crescimento dos cursos estava atrelado às mudanças econômicas do Brasil e ao crescimento das grandes empresas, principalmente estrangeiras e estatais, com a necessidade de profissionais com treinamento específico para executar diferentes funções internas

das organizações, constituindo espaço potencial para a utilização dos administradores formados (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020).

A partir da regulamentação do curso, pela Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965 (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020), que, em seu artigo 3º, afirma que o exercício da profissão de Técnico em Administração é privativo dos Bacharéis em Administração Pública ou de Empresas, surgiram os organismos para controle da profissão, os Conselhos Regionais de Administração (CRAs) e o Conselho Federal de Administração (CFA), que desempenham papel fundamental na discussão da profissão e das DCNs.

Tabela 3 – Crescimento dos Cursos de Administração no Brasil

<b>DÉCADAS</b>	<b>NÚMERO DE CURSOS</b>
Antes de 1960	2
1960	31
1970	247
1980	305
1990	823
2000	1.462
2010	1.805
2019	2.788

Fonte: Adaptado de dados compilados pelo CFA até 2010 e pela autora até 2019

Não obstante do número de cursos ter crescido no Brasil, a partir de 2014, a Administração já não lidera o *ranking* dos cursos com maior número de matrículas/ingressantes/concluintes, conforme indica o Censo da Educação Superior em 2019, divulgado pelo INEP/MEC (2020), perdendo esta posição para os cursos de Direito, em 2016, e para Pedagogia, em 2017, conforme se observa na Tabela 4.

Tabela 4 – Maiores cursos do Brasil em 2019

Tabela 2.05 – Os 10 maiores Cursos de Graduação em Relação ao Número de Matrículas, de Ingressantes e de Concluintes (Classificação Cine Brasil) – Brasil – 2009-2019

Ano	Posição	Matrículas				Ingressantes				Concluintes			
		Curso/Cine Brasil	Número	%	% Acumulado	Curso/Cine Brasil	Número	%	%Acumulado	Curso/Cine Brasil	Número	%	%Acumulado
2009	1	Administração	710.778	11,9	11,9	Administração	257.938	12,5	12,5	Pedagogia	104.711	10,9	10,9
2010	1	Administração	833.876	13,1	13,1	Administração	264.123	12,1	12,1	Administração	121.100	12,4	12,4
2011	1	Administração	843.197	12,5	12,5	Administração	275.625	11,7	11,7	Administração	126.336	12,4	12,4
2012	1	Administração	833.042	11,8	11,8	Administração	316.641	11,5	11,5	Administração	134.027	12,8	12,8
2013	1	Administração	800.114	11,0	11,0	Administração	286.159	10,4	10,4	Administração	116.188	11,7	11,7
2014	1	Direito	813.454	10,4	10,4	Administração	302.230	9,7	9,7	Administração	112.185	10,9	10,9
	2	Administração	801.936	10,2	20,6	Direito	258.867	8,3	18,0	Pedagogia	105.982	10,3	21,2
2015	1	Direito	853.211	10,6	10,6	Administração	267.013	9,1	9,1	Administração	124.986	10,9	10,9
	2	Administração	766.859	9,6	20,2	Direito	258.143	8,8	18,0	Pedagogia	122.835	10,7	21,5
2016	1	Direito	862.324	10,7	10,7	Pedagogia	263.700	8,8	8,8	Pedagogia	125.099	10,7	10,7
	2	Administração	710.984	8,8	19,5	Administração	262.074	8,8	17,6	Administração	118.304	10,1	20,8
2017	1	Direito	879.234	10,6	10,6	Pedagogia	296.776	9,2	9,2	Pedagogia	126.114	10,5	10,5
	2	Pedagogia	714.345	8,6	19,2	Administração	265.588	8,2	17,4	Direito	113.864	9,5	20,0
	3	Administração	682.555	8,2	27,5	Direito	265.493	8,2	25,7	Administração	112.301	9,4	29,4
2018	1	Direito	863.101	10,4	10,4	Pedagogia	345.134	10,7	10,7	Direito	126.176	10,5	10,5
	2	Pedagogia	747.890	9,0	19,4	Administração	284.541	8,8	19,5	Pedagogia	122.478	10,2	20,7
	3	Administração	654.843	7,9	27,3	Direito	252.144	7,8	27,3	Administração	103.342	8,6	29,3
2019	1	Direito	831.350	9,7	9,7	Pedagogia	378.078	10,4	10,4	Pedagogia	124.409	10,0	10,0
	2	Pedagogia	815.959	9,5	19,1	Administração	298.003	8,2	18,6	Direito	121.215	9,7	19,6
	3	Administração	645.777	7,5	26,7	Direito	254.867	7,0	25,6	Administração	91.937	7,4	27,0

Fonte: INEP (2020)

Visualiza-se, nos dados do Censo da Educação Superior disponibilizados no site do MEC/INEP, que é expressiva a participação da rede privada de ensino no processo de formação do profissional de administração, a partir dos anos 70. Em 2018, a rede privada foi responsável por 84,93% das matrículas nos cursos de Administração no Brasil e a rede pública por 15,07%, enquanto na Região Sul este percentual é de 85,08% para a rede privada e 14,92% na rede pública (INEP, 2020).

A necessidade do ensino superior para obtenção de título e, conseqüentemente, para se ter acesso a funções administrativas em órgãos públicos ou privados, ou, ainda, obtenção de promoções, fez crescer a demanda pelo curso de Administração. Se, no início, as escolas nasceram próximas aos campos do poder econômico e político - São Paulo e Rio de Janeiro -, as novas escolas, de maneira geral, nasceram equidistantes das expectativas e dos grupos que ocupam posições dominantes nesses campos, pois surgiram da iniciativa de quem já atuava no setor educacional e aproveitou a abertura do espaço proporcionada pelo Estado no pós 1964 e se acentuou em 2018 (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020).

Outro fator ligado à expansão dos cursos de Administração é que sua oferta não depende de uma estrutura que envolve grande investimento financeiro, proporcionando boa rentabilidade aos investidores, mas com formação bastante distinta, conforme considerações efetuadas pelo CFA:

Observa-se uma relação assimétrica, em que as primeiras escolas de Administração, como tendência, têm produzido para o setor público e privado uma elite administrativa vinculada aos polos dominantes dos campos do poder político e econômico. Por outro lado, as novas instituições têm produzido os quadros médios para as burocracias públicas e privadas que, em função de sua complexidade, necessitam de pessoal para suas rotinas, isto é, um pessoal treinado para questões econômico-administrativas (BRASIL, 2020, p.8).

Em 2018, o Curso de Administração foi responsável por 7,98% das matrículas em todo o ensino superior no Brasil. No Paraná, em 2018, 6,60% dos cursos superiores das instituições públicas e privadas, são de Administração o que representa um total de 8,07% das matrículas e destas, 8.393 são em instituições públicas e 35.390 em instituições privadas. Também há o registro de 196 instituições de ensino superior (IES) com curso presencial e 103 com ensino a distância no Paraná (INEP, 2020).



Outro fator, também fruto da expansão dos cursos de Administração na sociedade brasileira, é a concentração desse ensino em determinadas regiões. No início da década de 80, as regiões Sudeste e Sul respondiam por 80.722 alunos e 81% de todo o ensino de Administração do país. Esses dados à época, indicavam uma forte prevalência das regiões de maior concentração e diferenciação produtiva, onde se localizam as maiores oportunidades em termos de mercado de trabalho para essa profissão.

Os dados de 2018 demonstram que houve migração dos cursos e matrícula para a Região Centro-Oeste que concentra 37,36% dos cursos de administração existentes no Brasil e 38,63% das matrículas e Região Sudeste com 39,11% dos cursos e 45,90% das matrículas, no que se refere ao ensino da Administração, deixando evidente que a Região Sudeste manteve sua posição no ranking e a Região Sul deixou a sua posição para a Região Centro-Oeste. A Região Sul só é superior à Região Norte em número de cursos e matrículas (INEP, 2020).

Os dados mostram que a preocupação não deve estar apenas voltada à preparação de profissionais para as empresas privadas. No momento em que o Brasil se encaminha para uma sociedade democrática, parece oportuno defender a formação de um profissional capaz de atuar em outras formas organizacionais, tais como: associações de bairros, cooperativas, pequenas empresas e outros campos novos à espera de formas organizacionais inovadoras, além do seu tradicional campo nas empresas (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020).

Do breve panorama exposto sobre o Curso de Administração no Brasil, resta evidenciada a relação estreita que deve haver entre a formação profissional e a sociedade, entendimento este também corroborado por Cordazzo (2020, p. 32):

Portanto com a expansão da educação superior no Brasil, em especial dos cursos de Administração com 682.555 alunos matriculados, e o terceiro curso mais procurado no país, de acordo com o censo da educação superior 2017 (INEP, 2018), é importante pensar sobre a qualidade dos cursos oferecidos, como se disse no início deste capítulo, e pensar como essa qualidade é apresentada e regulamentada pelo estado, como é percebida nas IES e como a sociedade recebe o egresso. Ou seja, entendendo que a qualidade da educação superior está diretamente ligada aos instrumentos de avaliação, esta qualidade deve refletir o vínculo entre a formação profissional e a sociedade, estando no centro do processo, conferindo inclusive maiores garantias de inserção do egresso ao mercado de trabalho.

Considerando-se o aumento dos cursos de Administração oferecidos pelas IES até 2013, ocupando o primeiro lugar no ranking do MEC/INEP e, embora tenha perdido esta posição para os cursos de Direito em 2014, 2015 e 2016, e para Pedagogia a partir de 2017, o curso ainda é bastante populoso, sendo de fundamental importância a discussão da qualidade dos cursos oferecidos, o que reflete diretamente na formação dos profissionais e na sua inserção no mercado de trabalho. Por este motivo, passa-se a expor alguns pensamentos críticos ao ensino de Administração no Brasil.

A partir da história dos cursos de Administração no Brasil apresentada neste Capítulo, é possível entender que a criação do Curso de Administração no país atendeu a necessidade da indústria norte-americana, entendimento corroborado pelo texto de Rocha (1985), quando tece considerações e críticas sobre a ciência da administração no contexto da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC).

Rocha (1985) faz uma análise quantitativa dos trabalhos científicos apresentados na XXXV e XXXVI Reuniões da SBPC, em número de 4 e 3, respectivamente, num universo de 3 mil trabalhos apresentados, considerando outros ramos da ciência. O autor faz um destaque especial para um dos três trabalhos apresentados na 36ª reunião, que discutiu a “Formação de Administradores públicos no Brasil: política de desenvolvimento de recursos humanos segundo a ideologia desenvolvimentista”. A autora afirma que:

[...] o esvaziamento do DASP acelerou a criação da Fundação Getúlio Vargas (FGV) que logo se alia à política de organismos internacionais de apoio a países subdesenvolvidos [...] que a criação da EBAP com o apoio das Nações Unidas e o ingresso do Brasil no Ponto IV determinam investimentos expressivos em programas de capacitação de pessoal no serviço público, culminando essa política na implantação da reforma administrativa, para declinar na década de 70, quando a formação de administradores de empresas passa a ser a nova meta em apoio à ideologia desenvolvimentista, dominante. (ROCHA, 1985, p.79).

No mesmo sentido, Mozzato e Grzybovski (2013, p.504) asseveram:

O desenvolvimento da ciência da administração foi construído por quase todo o século XX sob influência dos pressupostos do paradigma positivista, no qual predominava o sistema industrial mecânico, o *design* organizacional rígido e a concepção de homem operacional como um recurso à produção. As circunstâncias sociais da época exigiam um homem operacional com características psicológicas que se conformavam às regras. A adoção de

um método autoritário de alocação de recursos (humanos e não humanos) e a concepção de programas de treinamento como uma técnica de ajuste do indivíduo ao sistema foram descritas por Ramos (1984) como implicações desse modelo de homem para o *design* organizacional.

A concepção da natureza humana como operacional em 1910 alienou o indivíduo, retirando do seu trabalho a atividade pensante, a atividade intelectual; hoje, alguns autores, a exemplo de Mozzato e Grzybovski (2013, p.504), afirmam que

Em indivíduos alienados, a consciência se reduz a imagem de um objeto e se torna socialmente uma coisa externa ao próprio sujeito. Essa visão paradigmática está presente na obra de Alberto Guerreiro Ramos, assim como na de outros autores que se opuseram ao paradigma funcionalista (ALVESSON; WILLMOTT, 1992).

Apesar do reconhecimento da necessidade de humanização nas organizações, o homem continua sendo tratado como um instrumento para se atingir os fins organizacionais (perspectiva weberiana), sendo fundamental buscar a emancipação do indivíduo como oposição à sua alienação para que ele tenha consciência de sua posição no mundo.

A formação de um profissional que saiba tomar decisões em processos administrativos interligados e interdependentes nas organizações é crucial para a sua inserção no mercado de trabalho e, por este motivo, se faz necessário identificar se há um alinhamento estratégico entre as diretrizes curriculares e os projetos políticos pedagógicos, e como isto interfere na formação profissional.

As DCNs, em seu artigo 2º, enfatizam que o conjunto de conteúdos, competências e habilidades que constituem o perfil do egresso deve apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas, ou seja, um indivíduo emancipado em contraposição ao conceito de alienação da teoria weberiana e com conteúdos que vão além daqueles técnicos e quantitativos da teoria positivista, que acompanhou os primeiros passos da administração.

É importante contextualizar o nascimento dos cursos de Administração no Brasil, bem como a apresentação de críticas ao ensino de administração como forma de indicar a importância do entendimento da administração como profissão e, desta forma, haver um embasamento para a análise das representações sociais da equipe de coordenação do curso (coordenador, NDE) e docentes, conforme fundamentação constante do item História, neste trabalho.

## 1.2 AVALIAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (UEPG)

A Universidade Estadual de Ponta Grossa, localizada na região centro-sul do Estado, criada pelo Governo do Estado do Paraná, através da Lei nº 6.034, de 6 de novembro de 1969 (PARANÁ, 1969) e do Decreto nº 18.111, de 28 de janeiro de 1970 (PARANÁ, 1970), é uma importante instituição de ensino superior, que resultou da incorporação das faculdades estaduais já existentes, as quais funcionavam isoladamente. Dentre estas, estava a Faculdade Estadual de Ciências Econômicas e Administração de Ponta Grossa, criada pela Lei nº 03/66, de 12/01/66, e reconhecida pelo Decreto Federal nº 69.697, de 03/12/71 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2023b).

A UEPG possui 27 cursos de graduação, dentre os quais 19 cursos oferecem Mestrado, dentre eles o Curso de Administração, que embora tenha iniciado a oferta em 1967, não verticalizou as ofertas de pós-graduação em nível de Mestrado, porém, conta com docentes atuando em programas de outros cursos.

Quadro 1 – Verticalização do ensino na UEPG

(continua)

Departamento	Ano de início da Graduação	Ano de início do Mestrado	Área de atuação dos docentes no Mestrado
Administração	1967	Não possui	Mestrado em Economia Mestrado e Doutorado em Administração (parceria UNICENTRO)
Agronomia	1992	2003 2010 2010	Agronomia Bioenergia Computação Aplicada
Artes Visuais e Música	2002	Não possui	Mestrado em Ensino de Ciências e Educação Matemática
Ciências Biológicas	1973	2007 2013	Biologia Evolutiva -parceria UNICENTRO Ciências Biomédicas
Ciências Farmacêuticas	1952	2010	Ciências Farmacêuticas
Ciências Econômicas	1966/1987	2017	Economia
Contabilidade	1975/1987	Não Possui	Mestrado em Economia
Direito	1958	2021	Mestrado Profissional - Direito
Educação	1972	2001	Educação
Educação Física	1973	Não possui	Ciências Sociais
Engenharia de Alimentos	2002	2003	Ciência e Tecnologia de Alimentos
Engenharia Civil	1975	2013	Engenharia Sanitária e Ambiental (parceria UNICENTRO)
Engenharia de Materiais	1989	2001	Engenharia e Ciência de Materiais

Quadro 1 – Verticalização do ensino na UEPG

(conclusão)

Departamento	Ano de início da Graduação	Ano de início do Mestrado	Área de atuação dos docentes no Mestrado
Engenharia de Software	1985	Não possui	Mestrado Agronomia
Enfermagem	2001	Não possui	Mestrado em Ciências da Saúde
Física	1987	2002	Ciências/Física
Geografia	1950	2006	Gestão do Território
Matemática	1987	2011 2017	PROFMAT - Ensino de Ciência e Educação Matemática
Estudos da Linguagem	1949	2010	Estudos da Linguagem
História	1971	2012	História
Jornalismo	1985	2012	Jornalismo
Medicina	2003 2008 (reabriu)	Não possui	Ciências da Saúde (2016)
Odontologia	1956	2002	Odontologia
Pedagogia	2011	Não possui	Mestrado em Educação (2001)
Química	1966	2005	Química Aplicada
Serviço Social	1978	2000	Ciências Sociais Aplicadas
Zootecnia	2001	2015	Zootecnia

Fonte: Freitas Junior et al. (2018).

Não obstante o crescimento dos cursos superiores de Administração no Brasil em termos quantitativos (Tabela 3), ele pode não estar acompanhado da qualidade do ensino, utilizando-se, aqui, um conceito genérico do termo qualidade, uma vez que envolve diferentes variáveis, inclusive a formação docente, considerando que o professor é um articulador, por excelência da qualidade da aprendizagem produzida nos cursos (MORAIS, 2018).

Se a Instituição não oferece a verticalização do ensino, a formação dos profissionais docentes fica comprometida e faz com que eles busquem esta formação em outras instituições.

Em 1994, o Curso de Administração da UEPG contava apenas com 1 docente mestre. Os docentes iniciaram a busca pela capacitação de forma estratégica, para atendimento de questões pessoais de formação e remuneração de forma maciça a partir do ano de 2018, onde vemos claramente o quantitativo de mestres e doutores se inverterm na Tabela 5. Dentre os 27 docentes do Curso de Administração da UEPG no corrente ano de 2023, 21 efetivos são com vínculo estatutário efetivo e 6 com vínculo temporário, 17 são doutores, 8 são mestres (dentre os 8 mestres, 2 são

doutorandos). O único docente com vínculo efetivo, especialista, encontra-se em processo de aposentadoria. (Tabela 5).

Assim, o conhecimento do PPC do curso, conhecimento das DCNs e a orientação epistemológica do curso podem ser considerados como possibilidades relacionadas à variável docente.

Tabela 5 – Titulação dos docentes do Curso de Administração da UEPG período 2015 a 2023

<b>VÍNCULO</b>	<b>GRADUADO</b>	<b>ESPECIALISTA</b>	<b>MESTRE</b>	<b>DOCTOR</b>	<b>TOTAL</b>
2015		1	18	3	22
2016	5	4	23	4	36
2017	3	3	26	3	35
2018	0	3	19	10	32
2019	0	1	9	13	23
2020	0	1	7	14	22
2021	0	1	6	15	22
2022	0	2	6	15	23
2023	0	2	8	17	27

Fonte: UEPG (2023)

Desta forma, como parâmetro de comparação se pode utilizar os indicadores de qualidade do INEP que apresentam a qualidade do ensino nas universidades públicas e privadas do Brasil por curso, instituídos pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, com o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes. (BRASIL, 2004).

O SINAES é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes e avalia todos os aspectos que giram em torno desses componentes, com o objetivo de melhorar o mérito e o valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação; melhorar a qualidade da educação superior e orientar a expansão da oferta, além de promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia de cada organização. (CORDAZZO, 2021).

O SINAES possui uma série de instrumentos complementares: autoavaliação, avaliação externa, ENADE, Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação como o censo e o cadastro e a integração dos instrumentos permite que

sejam atribuídos alguns conceitos, ordenados numa escala com cinco níveis, a cada uma das dimensões e ao conjunto das dimensões avaliadas, que posteriormente são divulgadas pelo Ministério da Educação.

A divulgação abrange tanto instrumentos de informação composto pelos dados do censo, do cadastro, Conceito Preliminar de Curso (CPC) e Índice Geral de Cursos Avaliados na Instituição (IGC), quanto os conceitos das avaliações para os atos de Renovação de Reconhecimento e de Recredenciamento (parte do ciclo trienal do SINAES, com base nos cursos contemplados no ENADE a cada ano).

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) avalia o rendimento dos concluintes dos cursos de graduação em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares dos cursos, o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao aprofundamento da formação geral e profissional, e o nível de atualização dos estudantes com relação à realidade brasileira e mundial. (INEP, 2019). O resultado da avaliação dos cursos de administração da UEPG se encontra na Tabela 6, a seguir:

Tabela 6 – Relação dos Cursos e conceitos – UEPG 2004-2018

CURSOS	2009		2012		2015		2019	
	ENADE	IDD	ENADE	IDD	ENADE	IDD	ENADE	IDD
Administração Ponta Grossa	4	4	4	2,1956	4	2,5581	4	3
Administração Telêmaco Borba	4	4	4	2,1956	4	2,2769	3	3
Comércio Exterior	4	4	4	2,1956	4	1,9295		
Administração Pública EaD	SC	SC	SC	SC	3	2,3403	3	SC

FONTE: Adaptado de UEPG (2018)

A UEPG também realiza a autoavaliação institucional sob três aspectos: o objeto de análise, os sujeitos da avaliação e os processos avaliativos.

O objeto de análise é o conjunto de dimensões, estruturas, relações, atividades, funções e finalidades de uma IES; dentre outros aspectos, ensino-pesquisa-extensão, administração, responsabilidade e compromissos sociais, formação etc. Os sujeitos da avaliação são os conjuntos de professores, estudantes, funcionários e membros da comunidade externa, especialmente convidados ou designados. Os processos avaliativos seguem os procedimentos institucionais e se utilizam da infraestrutura da própria instituição. (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2022a).

A avaliação institucional organiza os diversos instrumentos avaliativos de acordo com o princípio da integração e se completa com a avaliação externa, organizada por uma instância do MEC denominada Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).

Além disso, a avaliação institucional, tanto na dimensão interna quanto na externa, incorpora as informações e os resultados de outros instrumentos, tais como o Censo da Educação Superior; o Cadastro das Instituições de Educação Superior; a avaliação feita pelas comissões da Secretaria de Educação Média e Tecnológica (SEMTEC/MEC); a avaliação da pós-graduação, e propõe a criação de um novo instrumento em substituição ao Exame Nacional de Curso (ENC/provão), o Processo de Avaliação Integrada do Desenvolvimento Educacional e da Inovação da Área (PAIDEIA), colocando-os numa perspectiva de globalidade.

Assim, pensados em referência à totalidade, estes instrumentos deixam de ser fragmentados ou isolados e adquirem um significado de conjunto (PONTA GROSSA, 2022).

### 1.3 DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UEPG

A organização do curso, de que trata a Resolução CNE/CES nº 5, de 14 de outubro de 2021, que instituiu as novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do Curso de Administração, está descrita no Capítulo III da referida Resolução e descreve um leque de opções em relação à organização do curso, podendo ser organizadas por disciplinas, módulos, blocos, temas ou eixos de conteúdo, atividades práticas supervisionadas, projetos, atividades de extensão e pesquisa, por exemplo, exigindo um planejamento adequado da coordenação, inclusive em relação à formação e orientação epistemológica do docente (BRASIL, 2021).

No Capítulo II, em seus artigos 2 a 6, está descrito o perfil do egresso, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica, competições acadêmicas, projetos interdisciplinares e transdisciplinares, projetos de extensão, atividades de voluntariado, visitas técnicas, trabalhos em equipe, desenvolvimento de protótipos, monitorias, participação em empresas juniores, incubadoras e outras atividades que desenvolvam a cultura empreendedora e outros aspectos que tornem consistente o referido projeto



pedagógico, e que seja coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja local, regional, nacional ou global (BRASIL, 2021).

Portanto, a equipe de coordenação precisa ter clareza sobre as estratégias que deverão ser desenvolvidas, para que estes objetivos sejam alcançados, já no momento de construção do PPC do curso, equilibrando competências humanas, analíticas e quantitativas. Para iniciar a discussão das DCNS de administração, é preciso alinhar alguns conceitos, à luz da sociologia. Há, basicamente, três formas de se organizar a divisão social do trabalho (FREIDSON, 1994), quais sejam: mercado, profissão, burocracia (ocupação).

Na burocracia, a ocupação se organiza hierarquicamente e se diferencia de profissão pela falta de autonomia (autoridade profissional legítima). “Os planos de carreira, concursos de admissão, estabilidade de poder, entre outros, são formas de garantir o controle dos pares de seu campo/mercado” (SILVA, 2005, p.10). Por sua vez, profissão significa a maneira de estruturar as ocupações segundo os princípios de reserva de atuação dentro do mercado de trabalho (credenciamento da profissão).

A administração enquanto profissão ainda não goza de reserva de mercado e não tem a mesma autonomia da medicina e do direito, por exemplo. Embora exista o Conselho Federal de Administração (CFA) e os Conselhos Regionais de Administração (CRAs), *conditio sine qua non* para que exista uma profissão regulamentada, com a exigência do registro de classe para o seu exercício, este não é fiscalizado e, na prática, profissionais de outras áreas exercem a função de administradores, sob a titulação de gestão nas organizações, tanto públicas quanto privadas.

A profissão de administração não é reconhecida nem pela sociedade (como ciência e, sim, somente experiência), tampouco pelos próprios profissionais que não se registram, gerando falta de coesão e, conseqüentemente, poder de fechamento de mercado. Isso se potencializa na profissão de professor, que não se acha administrador, portanto, não tem registro nos conselhos de classe, nem é professor de fato, apenas de direito, por não ser licenciado (CORDAZZO, 2022).

Outra distinção que se faz necessária está relacionada à questão do currículo ser generalista ou especialista, pois nos anos 1990 a discussão sobre os currículos dos cursos de Administração nos Conselhos Regionais, na Associação Nacional de Graduação em Administração (ANGRAD) se concentrava no fato de o

currículo ser especialista ou generalista; e hoje, analisando aquela preocupação à luz da sociologia das profissões, percebe-se que ela não fazia nenhum sentido, pois o generalista seria o consultor que domina e goza de poder e autonomia. O especialista é aquele que se submete a um cargo em uma organização e ocupa lugar na hierarquia.

O currículo da UEPG é especialista, pois não forma o consultor, generalista, com poder e autonomia, a exemplo de *Harvard*, o que reforça o perfil técnico dos egressos para atividades de nível médio nas organizações, para, a partir do aprendizado na prática, galgar cargos na hierarquia da organização. A UEPG, em 2000, pensou no profissional para 2010 como aquele com forte formação humanística:

As diretrizes curriculares e a análise ambiental apontam para UMA FORMAÇÃO HUMANA mais intensa, aliada a aspectos globais da área de atuação e, por este motivo a grade proposta apresenta uma maior carga horária nestas disciplinas de formação humana, sem contudo tirar o enfoque quantitativo. O trabalho do Colegiado de Curso foi no sentido de buscar um equilíbrio entre todos os posicionamentos, necessidades, especificidades regionais e globais (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2004, p.5).

O perfil profissional que hoje o mercado está buscando é de uma formação humanística, fato constatado na pesquisa de Murad (2017), que procedeu uma revisão de literatura com a delimitação do período de 1995 a 2015, analisando artigos de quatro bases de dados específicas: SciELO, Spell (Scholar), Science Direct (Elsevier) e Web Of Science. O autor conclui que:

As transformações econômicas, políticas e sociais ocorridas nos últimos anos geraram impactos consideráveis no mercado de trabalho, aumentando a exigência por profissionais mais qualificados e com habilidades variadas, incluindo competências técnicas e humanas. (MURAD, 2017)

O mercado de trabalho do egresso da UEPG será discutido no item 1.5 do Capítulo 1, onde se observa que o perfil desenhado no PPC é compatível com o perfil dos estabelecimentos empregadores e que, segundo o PPC do curso, está assim definido:

O Campo de atuação do profissional de administração é bastante amplo: empresas públicas privadas, ONGs; de grande, médio e pequeno porte; tanto indústrias, especificamente agroindústrias, quanto comércio e prestação de serviços. O profissional poderá atuar nestas organizações na modalidade de colaborador interno ou na condição de consultor externo, em suas diversas especializações (Finanças, Orçamento, Produção, Logística,

Recursos humanos, Comércio internacional; Tecnologias e sistemas de informação; Mercadologia, Custos: Métodos e sistemas, dentre outras) (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2004, p.8).

Ainda com relação ao mercado de trabalho, Murad (2017), ao comparar as universidades brasileiras e norte-americanas, ressalta que, no Brasil, os estudantes cumprem uma carga horária 25% superior aos estudantes norte-americanos, e que a carga horária no Brasil tem muito mais disciplinas obrigatórias, ao passo que nos EUA prevalece uma carga horária eletiva superior, possibilitando ao estudante norte-americano uma formação diversificada, segundo seus interesses e aptidões.

Por sua vez, o estudante brasileiro, face à obrigatoriedade, egressa dos cursos com um padrão de formação muito semelhante, concluindo que o Brasil se inspirou, inicialmente, no modelo norte-americano para a construção de seus cursos de Administração, mas não seguiu o movimento de atualização realizado pelas escolas americanas, baseado nas sempre mutáveis necessidades do mercado (MURAD, 2017, p.17-19).

Durante sua formação, o acadêmico de Administração da UEPG pode realizar estágio voluntário e obrigatório em empresas locais, como estratégia de aprendizagem prática, não havendo outras parcerias ou projetos de extensão que oportunizem diferentes experiências práticas, porém, a dinâmica da disciplina Jogos de empresa busca desenvolver o processo de comunicação interpessoal e intergrupar, bem como a negociação, como competências para o exercício profissional, assim como exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo de tomada de decisão, a partir da utilização de *software* específico de Jogos de Empresas (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2004).

Neste mesmo sentido, outra proposta constante do PPC para desenvolver a capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais se limita ao conteúdo das disciplinas constantes da grade curricular e da Pesquisa em Administração (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2004). Assim, verifica-se que a responsabilidade desta formação está unicamente na atuação do docente do curso em sala de aula.

No que diz respeito à formação humanística, se faz necessário entender em que consiste esta formação, também expressa na Resolução nº 5/2021, que trata

das DCNS do Curso de Administração (BRASIL, 2021). Para compreendê-la, busca-se referência em Candido e Massimi (2010), que, ao realizarem um estudo sobre o arcabouço de ideias humanísticas desenvolvido por Miguel Rolando Covian, na formação humanística do estudante universitário, a partir da provocação da discussão das diretrizes curriculares para a área da Medicina, para que seja formado no Brasil um médico com formação generalista, humanista, crítico e reflexivo (MARTINS, 2006 *apud* CANDIDO; MASSIMI, 2010), assim se expressa com relação ao tema:

Covian (1977/2007c) define o humanismo como a “tendência do homem para sua plenitude, ativando todas suas potencialidades” (p. 66). Nesse processo de desenvolvimento exerce função especial a cultura, pois é por meio dela, como ponto de partida, que o homem pode chegar naquilo que deve ser. Neste sentido, Covian (1977/2007c) insiste na importância que ocupa no processo formativo de uma pessoa, a família e as demais instituições sociais, destacando o papel da universidade, que deve ser um centro de formação humanística e não apenas um centro gerador de técnicos e profissionais. (CANDIDO; MASSIMI, 2010, p.211).

A conclusão apresentada pelo estudo de Covian é no sentido de que a universidade, como centro de cultura, é um núcleo de formação humanística que deve ajudar o estudante universitário a desenvolver todas as suas potencialidades, apresentando-lhe as riquezas e os valores da cultura, destacando o papel do mestre na formação do estudante, em razão de sua maior experiência (CANDIDO; MASSIMI, 2010).

No Curso de Administração da UEPG, a formação humanística, que se entende por uma concepção, não podendo ficar restrita a uma disciplina ou grupo de disciplinas, fica sob responsabilidade do docente, ao conduzir as disciplinas Jogos de Empresa; Comportamento humano nas organizações; Ética, Responsabilidade Social e gestão do 3º Setor; Sociologia aplicada à administração e Gestão empreendedora quando prescreve que tais disciplinas devem desenvolver no acadêmico a “capacidade de expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais” e de “ter abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional” (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2004, p.9). Com relação ao perfil profissional do egresso, a formação humanística também traz a preocupação:

A responsabilidade social também é foco do curso, em sintonia com as exigências do ambiente, tanto em disciplina específica quanto em projetos desenvolvidos pelo Departamento de Administração com a participação de acadêmicos e professores. As disciplinas do curso estão orientadas, na medida do possível e em sua grande maioria, para o 'saber-ser', não descuidando-se do 'saber-fazer' (UEPG UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2004, p.10).

Com relação ao papel docente nesta formação, evidenciado na leitura do texto de Covian, o PPC da UEPG, não há nenhuma descrição explícita, destacando-se que todos os docentes efetivos do Departamento devem possuir formação mínima em grau de Mestrado em Administração, Sociologia, Psicologia Organizacional, Economia, Ciências Sociais Aplicadas, Comércio internacional. Neste sentido, demonstra-se que a interdisciplinaridade é relevante para o curso, mas sem especificar a variável experiência do docente (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2004).

O perfil do profissional de administração para a próxima década que será demandado pela sociedade e que está expresso nas DCNs do Curso, em seu Capítulo II, aprovada em outubro de 2021 (BRASIL, 2021), deve ser analisado pela equipe de coordenação do curso, em nível regional e local, para que seja preparado pela academia. O Conselho Nacional de Educação (CNE) e a Câmara de Educação Superior (CES) elaboram as DCNs, para definir, dentre outros aspectos, o perfil do egresso.

A elaboração das DCNs conta com a participação de diferentes órgãos, de forma colegiada, conforme consta do Parecer CNE/CES nº: 438/2020 de 17/10/2020 (BRASIL, 2020), na condição de convidados: Ana Clarice – Conselho Federal de Administração (CFA); Claudia Stadtlober (CFA); Edson Kenji Kondo – Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD); Edson Sadao Iizuka (ANGRAD); Irineu Gianesi (Instituto de Ensino e Pesquisa – INSPER); Mauro Kreuz (CFA); Paulo Monteiro Vieira Braga Barone (Universidade Federal de Juiz de Fora – UFJF); Rui Otávio de Andrade (Sindicato das Entidades Mantenedoras dos Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado do Rio de Janeiro (SEMERJ)/ANGRAD); Samuel Júnior (CFA); Sergio Lobo (CFA); Taiguara Langrafe (Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP/ANGRAD); Udenir Silva (CFA).

Nota-se a participação efetiva do CFA e CRA nestas discussões e, para que isto se concretize, o Conselho Federal conta com a Câmara de Formação

Profissional (CFP), cujas competências estão descritas no artigo 48 da Resolução Normativa CFA nº 584, de 25 de agosto de 2020 (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020b), dentre as quais se destaca a de estudar e propor ações de estímulo ao processo de avaliação e o debate da educação superior em Administração, que realiza pesquisa com os egressos, nacionalmente, e que está disponível no site do CFA (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020a).

As Diretrizes Curriculares têm como princípio orientar a composição curricular do Curso de Administração; cumpre ressaltar que, historicamente, ainda no ano de 1966, foi implantado o currículo mínimo para o Curso de Graduação em Administração de Empresas no Brasil. Outrossim, até a implantação desse currículo mínimo, o curso se desenvolveu a passos lentos, atingindo seu ápice a partir dos anos 2000, quando viu aumentar exponencialmente o número de cursos ofertados, alcançando todo o território nacional (BOAVENTURA *et al.* 2018, p.6).

Segundo Boaventura *et al.* (2018), esta proposta de currículo mínimo feita em 1966 tinha também como objetivo fornecer uma base flexível para a criação dos cursos de Administração nacionais, porém, ao longo do tempo até os dias atuais, “as escolas de Administração limitaram-se a obedecer aos requisitos básicos sugeridos pelo currículo mínimo, desenvolvendo uma estrutura curricular rígida e engessada, incapaz de acompanhar as rápidas mudanças ocorridas no mercado”.

Em concordância com os diversos autores que discutem o currículo dos cursos de graduação de administração, Silva (2008) acredita que uma formação conveniente do administrador depende, entre outras coisas, de um currículo adequado e que “a fragmentação do conteúdo em disciplinas não favorece nem a instrumentalização para o exercício da profissão, nem uma visão pluralista de realidade que reconheça as contradições existentes na sociedade”, residindo aí um dos principais desafios a ser superado pelas escolas de administração e também na UEPG, em que esta fragmentação em disciplinas ainda é uma realidade, nos PPCs analisados.

Ora, o currículo é estabelecido a partir das DCNs e de sua interpretação pela equipe de coordenação. A fragmentação em disciplinas, a rigidez e o engessamento sem que se reconheçam as contradições e mudanças da sociedade e do mercado estão relacionadas com esta interpretação. As DCNs, por sua própria composição, com participantes de diferentes instituições de ensino do

Brasil, entidades sindicais e Conselhos Estadual e Federal de Administração já têm uma visão geral do mercado de trabalho em nível nacional, cabendo à equipe colegiada a leitura do cenário regional.

O Estatuto da UEPG, em seu artigo 55, determina que os cursos superiores de graduação são ministrados através de disciplinas que, em seu conjunto, constituem o currículo pleno de cada curso, fixado de acordo com as diretrizes curriculares traçadas pelos órgãos competentes. Isso também limita a capacidade de inovação da equipe colegiada, pois a fragmentação do conteúdo em disciplinas, sem que haja uma orientação epistemológica do curso e orientação aos docentes que operacionalizam a grade curricular se apresenta como um grande desafio (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2022b).

A equipe de coordenação de um curso na UEPG é formada pelo Colegiado de Curso e pelo Núcleo Docente Estruturante (NDE), cujas competências e composição estão descritas no Regimento da Instituição, art. 90, nos termos a seguir. “O Colegiado de Curso exercerá a coordenação didático-pedagógica do curso” e será composto por um coordenador, um vice-coordenador; até três professores do primeiro departamento de maior participação no total da carga horária das disciplinas voltadas à formação profissional do currículo pleno; até dois professores do segundo departamento de maior participação no total da carga horária das disciplinas voltadas à formação profissional; e um professor de cada um dos demais departamentos cujas disciplinas integram o currículo do curso; pelo coordenador de área de estágios, um representante discente; pelo coordenador do curso de graduação ofertado na modalidade a distância, podendo também compor este Colegiado um representante da comunidade profissional, sem vínculo com a Universidade (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2022, p.76).

No caso do Curso de Administração da UEPG, além do coordenador e do vice-coordenador, o Colegiado é composto por dois docentes do Departamento de Administração; um docente do Departamento de Contabilidade, um docente do Departamento de Economia; um coordenador do Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância e um coordenador do Curso de Tecnologia em Gestão Pública na modalidade a distância, perfazendo um total de 8 membros.

No período deste estudo (2015 a 2023), não houve a participação de representante discente, tampouco de representante da comunidade na composição

do Colegiado, o que não favorece a integração com o mercado e com os acadêmicos para a discussão das práticas e leitura deste mercado de trabalho, com a finalidade de aprimoramento do processo de socialização.

Por sua vez, o NDE tem sua regulamentação pelo MEC através Resolução nº 1 de 17 de junho de 2010 (BRASIL, 2010) e no âmbito interno da UEPG pela Resolução CEPE nº 24 de 22 de maio de 2013 que o conceitua a partir da Resolução do MEC como um órgão consultivo, constituído de um grupo de docentes de um curso de Graduação, “com atribuições acadêmicas de acompanhamento, atuante no processo de concepção, consolidação e contínua atualização do projeto pedagógico do curso” (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2013, p.2).

Para atender as demandas do mercado e da formação profissional, em 1993, foi feita nova proposta de diretriz curricular para os cursos de Administração tornando-os mais flexíveis e adaptáveis à realidade do mercado (SILVA, 2008). Neste período, o CFA trabalhou a Resolução 2/93 e já não falava em disciplinas, mas em “matérias”, conseguindo 30% de autonomia para as instituições criarem matérias conforme sua inserção sócio geográfica, conforme seu perfil econômico, conforme o perfil de egresso que as instituições desejavam.

Hoje, estas mesmas diretrizes curriculares utilizam a expressão “componentes curriculares” com autonomia para as instituições, porém, o que se observa nas IES, na opinião de Kreuz, presidente do CFA, em palestra durante o 31º ENANGRAD, é a reedição das grades curriculares, repetindo o modelo de antes de 1993, calcado na revolução industrial 1.0, com conhecimento fragmentado (KREUZ, 2020).

Para desenvolver competências nos egressos, as IES não deveriam ter por base somente as disciplinas, mas uma visão e perspectivas mais amplas, uma vez que os problemas são sistêmicos e integrados e as soluções também são assim, portanto, como consequência, as IES não conseguirão desenvolver as competências com esse modelo disciplinar, exigindo da equipe de coordenação do curso a promoção de mudanças (KREUZ, 2020).

No caso do Curso de Administração da UEPG, nenhuma mudança neste sentido foi implementada no PPC 7, com vigência a partir de março de 2023, e já aprovado em todas as instâncias da Instituição, pois o curso ainda está dividido em



disciplinas e até mesmo a curricularização da extensão também foi pensada em formato de disciplina na grade curricular.

A curricularização da extensão pelos cursos superiores deveria desembocar em projetos que envolvem a academia e a sociedade, atendendo às necessidades das organizações e da formação acadêmica, mas outras ações estratégicas podem ser pensadas para uma mudança incremental ou mesmo disruptiva no processo de socialização formal do Curso de Administração da UEPG. Neste sentido, os conteúdos poderiam ser trabalhados sobre problemas reais, de projetos de negócios e, desta forma, o Curso deixaria de ser teórico para aliar teoria e prática. Kreuz (2020) assevera que “O diálogo entre academia e profissão é fundamental, pois se isto não ocorre, morrem ambos, profissão fraca enfraquece a academia pois não haverá demanda de mercado”.

O Capítulo III das DCNs (Res. CNE 005/21) traz uma série de recomendações para a organização do curso de graduação em Administração, dentre as quais a articulação entre teoria e prática, através de ações de extensão e integração com o mercado, e atividades científicas, com projetos inter e transdisciplinares, a participação em empresas juniores, incubadoras e demais atividades que promovam a ação empreendedora. Destaca-se o aspecto prático das atividades, tão necessário para o efetivo desenvolvimento de competências, que, por sua vez, envolvem o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos indivíduos.

Ao se pensar na concepção do curso no tripé ensino, pesquisa e extensão, a pesquisa deveria fazer parte da grade curricular e não apenas a extensão, o que não foi contemplado no PPC-7, tampouco nos PPCs anteriores, restringindo-se aos projetos de iniciação científica, os quais não abarcam todos os acadêmicos do curso, pelas próprias regulamentações deste tipo de projeto, previstas em editais.

No Encontro Nacional realizado em dezembro de 2020 – ENANGRAD, o CFA, através do seu presidente Mauro Kreuz, informou que, para contribuir para uma discussão das DCNs, escutou todos os Conselhos Regionais de Administração (CRAs) e nomeou uma comissão nacional, com representação de pessoas de todo o Brasil, que, junto à Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD), discutiram os componentes curriculares e o estágio profissional, supervisionado e obrigatório (KREUZ, 2020).

As DCNS contemplam o tipo ideal de estruturação das profissões de Freidson (1995), na Sociologia das Profissões, com exceção à proteção de mercado, que estabelece alguns requisitos para classificar uma profissão como “forte”, pois reforçam a necessidade de conhecimento especializado, de desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais para o exercício da profissão, alinhando teoria e prática.

Para Freidson (1995), o tipo ideal requer: (1) A aplicação de um corpo especializado de conhecimento na prática da atividade, dentro do mercado de trabalho formal, para o sustento dos praticantes, requerendo familiaridade com conceitos abstratos e teorias, o que lhe confere certo *status*; (2) Os integrantes do campo profissional devem possuir jurisdição sobre o corpo do conhecimento necessário a sua prática e sobre a organização da forma particular de divisão do trabalho que a atividade possui; (3) Os integrantes devem possuir mecanismos de proteção dos praticantes no mercado de trabalho, através da concessão de credenciais que afirmem a sua competência para exercer tarefas; (4) A profissão deve ter programas de treinamento, ou cursos, que têm lugar fora do mercado de trabalho, em faculdades associadas a universidades e seus currículos são estabelecidos e controlados pelos membros da profissão. Contemplam também uma abordagem humanística onde as pessoas passam a ser o foco da organização, porém sem esquecer das tarefas e dos processos da perspectiva Weberiana.

A administração, como profissão, ainda não conseguiu fechar realmente o acesso ao mercado de trabalho, mas este é um tema para outro estudo, pois foi encontrada referência ao profissional administrador e ao profissional gestor, e o egresso do Curso de Administração tanto pode atuar como um ou outro. Aqui, restringe-se ao estudo de uma formação profissional do administrador que alie teoria e prática, através de estratégias traçadas pela equipe de coordenação, de forma a atender também ao mercado de trabalho, que anseia por profissionais com competências para intervir no desempenho de qualquer organização e atender às necessidades de um mercado instável.

O mercado instável afeta o desempenho das organizações, e, no que se refere a esse desempenho, foram encontradas referências em trabalhos que correlacionam o desempenho das organizações a formação profissional, demonstrando o quão importante é o cuidado com esta formação.

Matitz e Bulgacov (2011), em pesquisa sobre modelo de análise do desempenho das organizações no Brasil, afirmam que compreender a natureza do conceito de desempenho contribui para a superação do desafio teórico contínuo da compreensão das complexidades organizacionais. Portanto, infere-se que esta competência é fundamental aos administradores, uma vez que pesquisas na área apontam que as organizações brasileiras não têm um desempenho adequado tendo em vista que é difícil encontrar modelos de desempenho que se adaptem a todas as organizações.

No mesmo sentido, ao discutir a formação propiciada pelos Cursos de Administração no Brasil, Boaventura *et al.* (2018) afirmam que

Apesar do crescimento no número de cursos de Administração ao longo dos últimos anos, pesquisas mostram que o Brasil possui um dos piores indicadores de desempenho organizacional do mundo; e a formação profissional dos gestores nacionais pode ser apontada como uma das causas desse baixo rendimento, em especial, se considerar a relevância da gestão para o desempenho das empresas. (BOAVENTURA *et al.*, 2018, p.1)

Este pensamento é corroborado por outros autores citados quando afirmam que as empresas brasileiras têm apresentado indicadores bem inferiores aos seus competidores internacionais em relação a diversas competências de gestão (BLOOM; REENEN, 2010) e que um dos principais fatores responsáveis por essa fraca performance é a qualidade de seus gestores (JACOBIDES; WINTER, 2012).

De acordo com *The Association to Advance Collegiate Schools of Business* (AACSB, 2012), maior acreditadora mundial de programas de escolas de Administração, a formação do administrador cumpre papel central no desenvolvimento do ecossistema econômico local (BOAVENTURA *et al.*, 2018, p.2).

Com relação à formação do profissional de administração, outra variável que emerge está relacionada ao papel do docente na formação profissional e vale destacar o trabalho de Moraes (2014), que teve como objetivo central compreender os referenciais epistemológicos e teórico-práticos do projeto nacional de formação profissional dos assistentes sociais e sua efetivação na organização e desenvolvimento curricular dos cursos de graduação em Serviço Social, com foco no pensamento e ação pedagógicos dos docentes, restando evidenciado o papel singular dos docentes neste processo e conclui que:

As condições de trabalho do professor e sua heterogeneidade não possibilitam a este ter tempo e espaço para debater a materialidade do projeto e refletir sobre seu cotidiano. Assim sendo, qualquer discussão sobre currículo e prática docente precisa infletir suas reflexões sobre as condições do trabalho docente a fim de não cair no subjetivismo de inferir que a qualidade do ensino-aprendizagem, efetivados na formação superior, relaciona-se tão somente ao compromisso do professor e do aluno. (MORAES, 2014, p.186).

Em resumo, discutir as DCNs para o Curso de Administração passa por questões relacionadas à estrutura do curso, o papel da equipe de coordenação, o papel do docente e à formação de competências técnicas e comportamentais.

Com relação à formação de competências técnicas e comportamentais, destaca-se que cinco áreas da administração, hoje avaliadas no Exame Nacional de Cursos (ENADE) - finanças, produção, materiais e logística, RH e marketing de vendas - são, também, as áreas em que as competências (habilidades, conhecimento e comportamento) serão priorizadas pelas novas diretrizes, pois a ideia é entregar profissionais alinhados com a necessidade de mercado (KREUZ, 2020).

Hoje, 80% das instituições têm avaliação notas 1, 2 e 3 no ENADE, entregando para a sociedade profissionais de baixa qualidade e sem as competências necessárias ao mercado, na opinião do presidente do Conselho Federal de Administração durante o evento ENANGRAD em 2020 e que são estes profissionais que acabam trabalhando no nível básico das organizações, com responsabilidades pequenas, com ganhos pífios, ao invés de atuar na média estrutura ocupando cargos de supervisão ou gerência e também na alta estrutura ocupando cargos em nível de presidência, superintendência e Direção (KREUZ, 2020).

O conceito do ENADE, conforme notas técnicas CGCQES/DAES Nº 7 e 8 de 2022 (INEP, 2022), é um indicador de qualidade que avalia os cursos de graduação a partir dos resultados obtidos pelos estudantes concluintes do curso no ENADE, sendo que o desempenho de cada estudante pode ser decomposto em função de três aspectos: o desempenho observado do estudante concluinte; desempenho do estudante concluinte decorrente de suas características quando ingressante no curso; desempenho do estudante concluinte decorrente da qualidade das condições de oferta do processo formativo do curso.

O cálculo do conceito ENADE, realizado por curso, leva em consideração as seguintes informações: a) o número de estudantes participantes no exame e com resultados válidos; b) o desempenho dos estudantes participantes na parte de Formação Geral (FG) do exame; c) o desempenho dos estudantes participantes na parte de Componente Específico (CE) do exame e recebem conceito 1 as instituições cuja nota dos concluintes do curso de graduação (NCc) estão entre 0 e 0,944; recebem conceito 2 as instituições cujo NCc estão entre 0,945 e 1,944; conceito 3 as instituições cujo NCc estão entre 1,945 e 2,944; Conceito 4 as instituições cujo NCc estão entre 2,945 e 3,944 e conceito 5 as instituições cujo NCc estão entre 3,945 e 5.

Convenciona-se que o conceito 3 é um rendimento médio, conceito 4 bom e 5 excelente. Os conceitos 1 e 2 indicam que o curso da instituição teve um rendimento abaixo do esperado.

Na fala do presidente do CFA, Mauro Kreuz (2020), é preciso aprimorar o que se entrega ao mundo do trabalho, tanto às organizações públicas quanto privadas, entregando profissionais alinhados com o que o mercado exige e fazendo referência a Resolução nº 5/2021, aprovada pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), enfatiza que as instituições terão três anos para se adaptar às exigências legais, mas que, adaptando para os ingressantes ao curso em 2022, terão um ganho metodológico e acadêmico.

Formar um profissional em administração é resultante de uma construção coletiva, não é uma construção de um grupo restrito de professores. O Colegiado tem que atuar com convergência e precisa estar alinhado com o propósito, saber o seu papel, saber a quais competências ele vai exigir na atuação dos professores com relação a determinados conteúdos, pois um professor desalinhado é nocivo para o perfil do profissional em administração.

Trabalhar coletivamente, com envolvimento junto às diretrizes curriculares e dar concretude as DCNS deve ser o objetivo perseguido pelos docentes e Colegiado do curso, num momento em que o ensino da administração está passando por uma crise, em que se verifica uma queda na procura pelo curso, além do aumento da evasão nos cursos universitários.

Os indicativos da crise estão presentes nos dados, visto que há uma queda na procura, tanto no bacharelado (era o 4º lugar no *ranking* nacional) quanto nos tecnólogos e um crescimento da evasão (era de 20% foi para 33% e agora já está

chegando a quase 40% e isto não é normal) as razões para a evasão são: a deficiência acadêmico/pedagógica (KREUZ, 2020).

Na opinião do presidente do CFA, agora é a oportunidade de readequar o curso para atender a demanda da sociedade e das organizações que estão em constante transformação. É preciso ter como foco o desenvolvimento de um profissional com autonomia intelectual, que possa atender ao mundo complexo e volátil, pois se este for o perfil do egresso, não importa a mudança do mercado, das organizações, ele consegue se governar e acompanhar, e este é o objetivo das DCNs: formar profissionais com qualidade. Hoje, as empresas sinalizam que a qualidade profissional é altamente comprometida (KREUZ, 2020).

A área da administração é a que sente mais rapidamente as mudanças econômicas, sociopolíticas e, por este motivo, “não podemos formar inúteis”, afirma Kreuz (2020). Portanto, o mote são as competências, ou seja, é preciso alocar os professores por competências e não por disciplinas, de modo que os conteúdos não serão mais fragmentados por caixinhas, mas trabalhados de forma colegiada, ou seja, os problemas são complexos e, portanto, resolvidos com o auxílio de muitos saberes (KREUZ, 2020).

Em análise dos conteúdos discutidos no ENANGRAD 2020, a mensagem que foi transmitida no evento dá a entender que tudo o que é positivo para o curso está nas DCNs, mas cabe ao coordenador e ao Colegiado do curso ver o que é importante e montar a matriz curricular, construir o PPC, formar o melhor egresso possível nas áreas que julgar adequadas.

Em síntese das discussões provocadas no ENANGRAD 2020, nas DCNs aprovadas pela Resolução nº 5/2021, o objetivo geral é aprimorar a oferta de ensino, preparar um administrador para o ano de 2030, em que algumas profissões desaparecerão e outras surgirão, o administrador precisa saber usar a inteligência artificial (IA), precisa saber usar a ciência de dados na administração, uma vez que os avanços das novas tecnologias prometem revolucionar diferentes dimensões da vida social e do mercado de trabalho.

Daugherty e Wilson (2018 *apud* BRANDÃO, 2020, p.378), executivos seniores da consultoria global Accenture, falam da criação de tarefas, de trabalho ou mesmo de empregos completamente novos ligados à Inteligência Artificial (IA), entendida como “sistemas que ampliam a capacidade humana ao detectar,

compreender, agir e aprender”, para potencializar a relação entre humanos e máquinas e, assim, aumentar a produtividade.

Ao contrário desta linha, no Brasil há uma preocupação muito maior com a construção de uma grade curricular multidisciplinar que aborde o máximo de áreas do conhecimento possível, disponibilizando ao aluno um conhecimento segmentado, com pouca articulação com outras áreas da Administração. Assim, as disciplinas parecem superficiais e isoladas entre si, com conteúdo aplicável apenas a contextos bem específicos, não considerando as mutáveis necessidades do mercado. (BOAVENTURA *et al.*, 2018).

No entendimento de Ganesi (2020), ao discutir os princípios das novas DCNs, “as diretrizes estão seguindo tendência de serem menos diretivas com relação ao conteúdo e com relação ao como e dando uma luz com relação aos resultados esperados”. As IES é que assumem o papel de construir o PPC e a matriz curricular, com diferenciação regional e adequação ao mercado de trabalho, e, para isto, precisam ser capazes de adaptar o processo pedagógico nesse contexto, com vistas a se diferenciar.

Para Ganesi (2020), os principais componentes das DCNs são: (1) Perfil do egresso e competências; (2) Organização do curso–PPC; (3) Gestão da aprendizagem; (4) Processo avaliativo; (5) Metodologia de ensino-aprendizagem; (6) interação com o mercado de trabalho; (7) formação pedagógica do corpo docente.

O compromisso das IES deve ser com o perfil do egresso, de fato e não mais com aquele perfil que é escrito no PPC e que não se efetivava nas experiências pelas quais o aluno passa e que para isto é necessário um processo de gestão da aprendizagem, que é encargo da equipe de Coordenação dos cursos, categoria fundamental no presente estudo.

O processo de gestão da aprendizagem é que amplia as condições que favorecem a aprendizagem e o aprimoramento contínuo do curso: avaliando, verificando os *gaps* e alterando o currículo não apenas a cada 5 anos, mas de maneira contínua, para certificar-se de que os alunos estão, efetivamente, desenvolvendo as competências (GIANESI, 2020).

A avaliação dos estudantes, na opinião de Ganesi (2020), também não está certa, pois as provas não são alinhadas com o objetivo de aprendizagem, hoje apenas se transforma o que o aluno sabe em um número com duas casas

decimais, e há necessidade de se pensar na avaliação como formativa, oferecendo *feedback*; fornecer um conjunto de conceitos aos alunos e transferir-lhes a responsabilidade de saber como aplicar isto na prática, na realização do estágio, ao final do processo formativo, não parece razoável.

A visão sistêmica, que é uma forma de entender as relações de forças que regem processos, organizações, fenômenos e outras interações complexas, onde o todo deve ser considerado ao se analisar as partes, é fundamental para fazer esta integração, é preciso entender as relações entre as diversas partes, não olhar os problemas e oportunidades pela dimensão financeira ou técnica, mas por múltiplas dimensões são os argumentos propostos por Giansesi (2020), ao apontar para os componentes necessários presentes nas DCNs, visto que análise e resolução de problemas é uma necessidade de mercado.

Com base nestas considerações, passa-se para a descrição e análise do PPC da UEPG.

#### 1.4 PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA

O Projeto Político Pedagógico (PPC) de um curso é o documento que expressa a sua identidade e tem como finalidade apresentar à comunidade acadêmica e sociedade como o curso se caracteriza e se organiza, em função de suas escolhas e percursos.

Na UEPG, as normas gerais para elaboração e análise de propostas de currículos dos cursos superiores foram aprovadas pela Resolução Univ. nº 011, de 22 de junho de 2017 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2017), sendo a linha dorsal para construção do currículo que se passa a analisar, a partir de considerações iniciais de alguns autores que muito contribuíram para o entendimento e discussões acerca do tema.

Boaventura *et al.* (2018) fizeram uma análise do Currículo Mínimo de 1993 e das propostas nas DCNS de 2003, estabelecendo um paralelo entre elas, e a partir do quadro elaborado naquele estudo, que recebeu atualização com a nova proposta das DCNS de 2021, esboça-se o Quadro 2:



Quadro 2 – Principais características das propostas curriculares 1993-2021

	<b>CURRÍCULO MÍNIMO - 1993</b>	<b>DCNS - 2003</b>	<b>DCNS - 2021</b>
DISCIPLINAS	Formação Básica e Instrumental (720h ou 24%)	Conteúdo Básico, Qualitativo e Complementar	conhecimentos fundamentais: Economia, Finanças, Contabilidade, Marketing, Operações e Cadeia de Suprimentos, Comportamento Humano e Organizacional, Ciências Sociais e Humanas; política, ambiental, legal, ética, econômico-financeira; Obs.: não devem ser necessariamente tratados como disciplinas do Curso, podendo ser trabalhados de forma diferente, como atividades, serviços, práticas supervisionadas, áreas de estudos.
	Formação Profissional (1.020h ou 34%)	Competências e habilidades	
	Eletivas e complementares (960h ou 32%)		
DISCIPLINAS, MÓDULOS, BLOCOS, TEMAS OU EIXOS			Não especifica disciplinas ou eixos, mas explicita as competências comportamentais necessárias para a profissão: 1.abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica; 2.analisar e resolver problemas ter prontidão tecnológica e pensamento computacional; 3. gerenciar recursos; 4. ter relacionamento interpessoal; 5. comunicar-se de forma eficaz; 6. aprender de forma autônoma.
ESTÁGIO	300 h ou 10%	Opcional	obrigatório
TRABALHO FINAL	nada consta	Opcional	nada consta
EXTENSÃO	nada consta	nada consta	obrigatório
PESQUISA	nada consta	nada consta	nada consta
CARGA HORÁRIA MÍNIMA	3.000 horas	3000 horas	3000 horas

Fonte: Adaptado de Boaventura *et al.* (2018)

O PPC do Curso de Administração da UEPG foi construído em 2008 (PPC-5) com carga horária total de 3.124h e em 2016 (PPC-6) sofreu apenas uma alteração para inclusão da disciplina de cidadania e sociedade com carga horária de 68h e Língua Brasileira de Sinais com 51 horas, ambas na modalidade a distância e com apenas 04 horas presenciais cada uma, em atendimento ao contido na Resolução CEPE nº 015, de 15 de abril de 2014 e Resolução CEPE nº 027, de 24 de outubro de 2007 e a carga horária total se elevou para 3242.

Estas disciplinas incluídas atendem à exigência legal, que está vinculada a um processo de humanização dos cursos e a opção da equipe de coordenação foi de aumento da carga horária, demonstrando que nada poderia ser retirado, acarretando o aumento de horas na grade curricular. Os currículos vigentes e em estudo estão estruturados da seguinte forma:

Quadro 3 – Principais características do PPC do Curso de Administração da UEPG

	<b>PPC-5 2008 - UEPG</b>	<b>PPC-6 2016 - UEPG</b>	<b>PPC7 - 2023 - UEPG</b>
DISCIPLINAS	Conteúdo Básico - 918h Formação específica- 1.292h Diversificação ou aprofundamento - 408h Atividades complementares - 200h Competências e habilidades	Conteúdo Básico - 986h Formação específica- 1292h Diversificação ou aprofundamento - 408h Atividades complementares - 250h Competências e habilidades	Conteúdo Básico - 680h Formação específica- 1.020h Diversificação ou aprofundamento – 544h atividades Complementares - 150h Competências e habilidades
ESTÁGIO	306 h	306 h	306 h
TRABALHO FINAL	Nada consta	Nada consta	Nada consta
EXTENSÃO	Contempladas nas atividades complementares	Contempladas nas atividades complementares	150 h
PESQUISA	Contempladas nas atividades complementares	Contempladas nas atividades complementares	Contempladas nas atividades complementares
CARGA HORÁRIA MÍNIMA	3.124	3.242	3.040

Fonte: A autora

No detalhamento do Quadro 3, observa-se que o conteúdo básico no PPC-6 foi acrescido de 68h, com a inclusão da disciplina Cidadania e Sociedade, e o aumento de 50h na carga horária das atividades complementares. A título de esclarecimento, a disciplina de LIBRAS é optativa, portanto, não compõe a carga horária do projeto.

O PPC-6 de 2016 da UEPG atende às normas das DCNs, possui conteúdo básico, qualitativo e complementar, representado por disciplinas de formação específica e por disciplinas de diversificação ou aprofundamento. Também contempla o estágio como forma de inserção do acadêmico na prática, e as atividades de pesquisa e extensão estão contempladas na carga horária destinada a atividades complementares, sendo consideradas na totalidade de horas executadas, ou seja, o acadêmico pode concluir 250 horas em atividades de pesquisa e/ou extensão, desde que realizadas pela UEPG ou outra instituição de ensino oficial. Também são considerados neste total os cursos ou eventos de extensão realizados e a participação em projetos de iniciação científica, limitados a 40 horas de atividades.

Com a oferta de poucos projetos de extensão e de iniciação científica, há grande possibilidade de o acadêmico realizar estas atividades complementares com outras diferentes possibilidades, além da pesquisa e extensão, conforme o item 3.1.8 do PPC, que descreve as atividades complementares ou acadêmico-científico-culturais, porém, entende-se que o trabalho de conclusão de curso (TCC), não contemplado no PPC, poderia contribuir para que o acadêmico vivenciasse mais a experiência de estar inserido em uma universidade, contribuindo para a sua formação profissional e acadêmica.

Com relação ao conteúdo básico do curso, no item 1.4, relacionado à avaliação do curso pelo Colegiado, encontra-se descrito que, em 2002, para a construção do PPC-5, foi realizada em 2008 pesquisa com as empresas que acolhiam os acadêmicos do Curso de Administração da UEPG para a realização do estágio obrigatório, referindo-se aos acadêmicos que cursavam a grade curricular definida no PPC-3.

Assim, 57,89% dos acadêmicos em atividades de estágio exerciam a função de auxiliar administrativo ou correlatas, enquanto apenas 42,11% exerciam atividades equivalentes à supervisão e de gerência de 1º nível até 3º nível, e na perspectiva das empresas, apenas 34% consideravam o egresso do curso um bom

administrador, enquanto 48% os viam como bons profissionais técnicos, e que, em 2002, o perfil buscado pelas empresas era de profissional com boa base em cálculos e área financeira (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2016, p.9).

A equipe colegiada da época entendeu que o PPC-4, cuja grade curricular foi executada a partir de 2001, atenderia as necessidades das organizações apontadas na pesquisa realizada em 2002, mas que, para o próximo período, com base nas DCN de 2003, mudanças precisavam ser feitas. Em 2008, realizou pesquisa com discentes, docentes, chefia departamental e comunidade empresarial para verificar os pontos fortes e fracos do PPC-4 e respectiva grade curricular para construção do PPC-5, pois tanto as DCN de 2003 quanto a análise ambiental realizada apontavam para uma formação humana mais intensa, razão pela qual a grade curricular 5 (PPC-5) apresentou maior carga horária nas disciplinas de formação humana, “sem, contudo, tirar o enfoque quantitativo”, buscando um equilíbrio entre todos os posicionamentos e especificidades tanto regionais quanto globais. (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2016, p. 9-10).

Ao se analisarem os princípios norteadores do PPC-6, verifica-se que o entendimento era de que a instituição poderia atuar apenas nas competências técnicas constituídas pelo conhecimento e habilidades, porém pouco poderia agir no que se refere ao desenvolvimento das competências comportamentais. Estas estavam determinadas pelos valores que constituíam a bagagem cultural dos acadêmicos, face ao curto tempo de quatro anos para uma intervenção efetiva, com mudanças significativas no aspecto atitudinal dos acadêmicos.

Para o desenvolvimento de competências técnicas, o PPC-5 e o PPC-6 fazem a seguinte correspondência, a partir de disciplinas, conforme descrito no Quadro 4:

Quadro 4 – Competências Técnicas PPC- 5 e PPC-6

(continua)

<b>HABILIDADES E COMPETÊNCIAS (RESOLUÇÃO Nº1 02.02.2004)</b>	<b>DISCIPLINAS</b>
Reconhecer e definir problemas qualitativos, equacionar soluções, pensar estrategicamente, transferir e generalizar conhecimentos.	Jogos de empresa; Adm. Mercadológica; Recursos Humanos; Adm. Produção; Gestão Estratégica; Gestão da informação e processo decisório, Ética, responsabilidade social e gestão do 3º setor; Adm Logística e Recursos materiais; Gestão de Agronegócios; Economia geral, brasileira e paranaense; Gestão do Negócio Público.

Quadro 4 – Competências Técnicas PPC-5 e PPC-6

(continuação)

HABILIDADES E COMPETÊNCIAS (RESOLUÇÃO Nº1 02.02.2004)	DISCIPLINAS
Introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos, resolver problemas com flexibilidade e adaptabilidade.	Adm. da produção; Métodos e sistemas administrativos; Adm. Custos; Adm. Logística e Recursos materiais; Contabilidade aplicada a administração.
Exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão.	Jogos de empresa; Gestão da informação e processo decisório; Gestão de negócios internacionais.
Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.	Jogos de empresa; adm. mercadológica; adm. Recursos humanos; comportamento humano nas organizações; sociologia aplicada à administração; Gestão do negócio público; Gestão de Negócios internacionais; Pesquisa em administração.
Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento.	Adm. da produção; gestão de agronegócios; gestão empreendedora; Tópicos avançados em administração.
Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle.	Jogos de empresa; adm. da produção, métodos quantitativos I, Métodos quantitativos II, Matemática comercial e financeira; Contabilidade aplicada a administração; administração financeira e orçamentária.
Expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.	Jogos de empresa; comportamento humano nas organizações; Gestão do negócio público, sociologia aplicada à administração; Métodos e sistemas administrativos; Estágio supervisionado I; Estágio Supervisionado.
Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender. Utilizar da linguagem com clareza, precisão, propriedade na comunicação, fluência verbal e riqueza de vocabulário nos documentos técnicos específicos, bem como nas relações interpessoais, de forma a auxiliar na interpretação da realidade das organizações.	Adm. mercadológica; Pesquisa em administração; comportamento humano nas organizações; Gestão do Negócio Público, sociologia aplicada à administração; métodos e sistemas administrativos, Estágio supervisionado I; Estágio supervisionado.
Ter abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional.	Jogos de empresa. Ética, Responsabilidade social e gestão do 3º setor; Sociologia aplicada à administração; comportamento humano nas organizações; Noções de Direito.
Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável.	Adm. recursos humanos; comportamento humano nas organizações; Ética, responsabilidade social e gestão do 3º setor; Sociologia aplicada à administração; Gestão empreendedora; Noções de direito; Economia geral, brasileira e paranaense; Estágio supervisionado I; Estágio supervisionado; Tópicos avançados em administração.
Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações, articulação do conhecimento sistematizado com a ação profissional, no contexto global e local.	Jogos de empresa; Estágio supervisionado I; Estágio supervisionado, Gestão empreendedora; Gestão de Negócios internacionais; Gestão estratégica; Economia Geral, brasileira e paranaense; noções de direito.

Quadro 4 – Competências Técnicas PPC- 5 e PPC-6

(conclusão)

<b>HABILIDADES E COMPETÊNCIAS (RESOLUÇÃO Nº1 02.02.2004)</b>	<b>DISCIPLINAS</b>
Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres, perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.	Pesquisa em administração, Métodos e sistemas administrativos; gestão empreendedora; gestão estratégica; gestão da informação e processo decisório; noções de direito; Tópicos avançados em administração.
Operações com formulações qualitativas, estabelecendo relações formais entre fenômenos organizacionais.	Teoria geral da administração; Pesquisa em administração; tópicos avançados em administração.
Atuar em organizações de pequeno e médio porte, exercendo uma gestão empreendedora, permitindo o desenvolvimento regional através da geração de emprego/renda.	Gestão empreendedora; gestão estratégica.
Desenvolver projetos e atuar em pequenas e grandes empresas voltadas para o agronegócio, em nível industrial e rural.	Gestão de agronegócios; gestão empreendedora.

Fonte: Universidade Estadual De Ponta Grossa (2016, p. 8)

Quadro 5 – Competências Técnicas e Comportamentais PPC-7

<b>PERFIL DO EGRESSO</b>
Expressar conjunto coerente e integrado de conteúdos, competências, habilidades e atitudes que seja coerente com o ambiente profissional para o qual o egresso será preparado, seja ele local, regional, nacional ou global;
Apresentar um equilíbrio adequado de competências humanas, analíticas e quantitativas;
Deter os conhecimentos fundamentais da formação em administração e integrá-los para criar ou aprimorar de forma inovadora os modelos de negócios, para que sejam sustentáveis nas dimensões sociais, econômicas e culturais;
Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica, compreendendo o ambiente, modelar os processos com base em cenários, analisando a interrelação entre as partes e os impactos a longo prazo;
aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades, julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão
Gerenciar recursos - Estabelecer objetivos e metas, planejar e priorizar ações, controlar o desempenho, alocar responsabilidades, mobilizar as pessoas para o resultado;
Ter relacionamento interpessoal - Usar de empatia e outros elementos que favoreçam a construção de relacionamentos colaborativos, que facilitem o trabalho em time e a efetiva gestão de conflitos;
Comunicar-se de forma eficaz - Compartilhar ideias e conceitos de forma efetiva e apropriada à audiência e à situação, usando argumentação suportada por evidências e dados, deixando claro quando suportada apenas por indícios, com a preocupação ética de não usar dados para levar a interpretações equivocadas;
Aprender de forma autônoma - Ser capaz de adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades e aplicá-las em contextos novos, sem a mediação de professores, tornando-se autônomo no desenvolvimento de novas competências ao longo de sua vida profissional.

Fonte: UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA (2023b, p.20)

Não se cogitou o desenvolvimento das competências humanas com a inserção do acadêmico no mundo do trabalho, enquanto participante de diferentes projetos sociais de extensão ou pesquisa, voluntariado ou similar, nos PPC-5 e PPC-6, para que vivenciasse as questões relativas a este tema, pois é na universidade, como centro de cultura, que se auxilia o estudante universitário a desenvolver todas as suas potencialidades (CANDIDO; MASSIMI, 2010). No PPC-7, esta vivência está prevista nas disciplinas de curricularização da extensão.

O papel do mestre na formação do estudante, em todas as disciplinas, em razão de sua maior experiência, poderia ser melhor explorado através de atividades avaliativas práticas, porém, ficou restrito à responsabilidade de condução das disciplinas (Jogos de Empresa; Comportamento humano nas organizações; Ética, Responsabilidade Social e gestão do 3º Setor; Sociologia aplicada à Administração e Gestão empreendedora), quando prescreve que elas devem desenvolver no acadêmico a “capacidade de expressar-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais” e de “ter abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional” (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2004, p.9).

Com relação ao perfil profissional do egresso, também se tem preocupação com a formação humanística, que não se concretiza em atividades que efetivamente desenvolvam esta habilidade humana:

A reponsabilidade social também é foco do curso, em sintonia com as exigências do ambiente, tanto em disciplina específica quanto em projetos desenvolvidos pelo Departamento de Administração com a participação de acadêmicos e professores. As disciplinas do curso estão orientadas, na medida do possível e em sua grande maioria, para o ‘saber-ser’, não descuidando-se do ‘saber-fazer’ (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2004, p.10).

O desenvolvimento de competências técnicas, com base no PPC-6, foi pensado a partir da inserção de disciplinas de formação profissional a partir da 1ª. série do curso, com a aproximação do aluno com a realidade organizacional, cabendo ao “professor promover a adaptação das inovações e criações recentes ao seu programa, como uma alternativa de oxigenação curricular.” (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2016, p.12).

Percebe-se, ao analisar o PPC-6, que a preocupação com a estratégia estava presente e atrelada ao objetivo do curso, destacando-se a necessidade de

discussões acerca do ambiente, estratégia, objetivos e socialização, porém, no mesmo texto, há a afirmação de que “hoje, especificamente para o Curso de Administração torna-se bastante difícil, face a dinâmica do ambiente e as diferentes e diversas necessidades das organizações que vão absorver esta mão-de-obra”. (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2016, p.11).

Assim, embora o PPC traga a preocupação com a formação técnica e humanística, apontando quais habilidades e competências devem ser adquiridas (Quadro 4) e quais disciplinas devem ser desenvolvidas, não orienta para a forma como isso deve ser operacionalizado. Portanto, como está, deduz-se que o professor da disciplina é o responsável pelo desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e humanas, mas não há alguma ação desenhada junto ao corpo docente no sentido de definirem-se de metas e aprazamento, tampouco ação avaliativa para mensuração do desempenho docente, de forma sistematizada. Não obstante, o Regimento da UEPG faz esta previsão em seu artigo 93, inciso III: “Caberá ao Colegiado do Curso avaliar a execução didático-pedagógica do curso e sugerir medidas que considerar necessárias ao Departamento, ao Colegiado Setorial e ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2022, p. 79).

O PPC se limita a definir a formação e titulação mínima por área de atuação do professor, exigindo de todos o curso da disciplina Metodologia do Ensino Superior, com aprovação, nele não encontrando maior especificidade sobre a formação docente em nível profissional ou de mestrado ou doutorado.

Não está descrito no PPC de que forma os professores serão orientados pela equipe de coordenação, para que executem o PPC e, tampouco, a articulação com a chefia departamental, autoridade na estrutura da UEPG que designa professores para as disciplinas, podendo haver mudança destes profissionais ao longo dos anos e, inclusive, no mesmo ano em que a disciplina está sendo ministrada por motivos diversos, por necessidade da instituição ou do próprio profissional, a exemplo da adequação de carga horária, licenças, dentre outros, exoneração ou demissão.

Resta evidenciado que os PPCs e sua definição operacional não chegam até quem efetivamente operacionaliza os conteúdos e elabora estratégias de desenvolvimento de competências para a formação dos profissionais de



administração - os professores, uma vez que não descreve como deve ocorrer esta articulação dos conteúdos, o que será discutido no Capítulo 4 desta tese.

O PPC-7 trabalhou com a análise das disciplinas e ementas mesclando conteúdos que são fundamentais para os ingressos nos cursos, porém deixando alguns conteúdos de nivelamento fora da grade curricular, por entender que estes conteúdos podem ser adquiridos de forma autônoma pelos alunos, nos diferentes cursos de extensão oferecidos pela UEPG, a exemplo do curso de nivelamento em matemática. Nesta linha de pensamento, houve redução na carga horária das disciplinas de formação básica (-31%); formação específica profissional (-21%); atividades complementares (-40%) e aumento de 33,33% na carga horária das disciplinas de Diversificação e aprofundamento (Quadro 5).

Além destes aspectos quantitativos, o PPC-7 inverteu a lógica da grade curricular. Até o PPC-6 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2016), os conteúdos de formação geral eram oferecidos na 1<sup>a</sup>. e 2<sup>a</sup>. série do curso, de forma a preparar o acadêmico para as disciplinas específicas, com a disciplina de Empreendedorismo no 1<sup>o</sup> ano do curso, de forma a aproximá-lo da realidade de mercado. Já no PPC-7, com base nos conceitos da andragogia<sup>3</sup> e também fundamentado na inserção dos acadêmicos no mercado de trabalho, que exige conhecimentos técnicos básicos para o primeiro emprego, as disciplinas técnicas foram oferecidas nas séries iniciais, deixando as de formação específica profissional e as de diversificação e aprofundamento para as duas últimas séries do curso (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2023b).

Estas alterações tomaram por base as pesquisas internas da CPA e pesquisa realizada com egressos no ano de 2021.

A orientação epistemológica do PPC-7 a partir dos objetivos definidos evidenciam uma formação humanística e uma formação técnica, na perspectiva Weberiana o que também está implícito ao se descrever o perfil profissional do egresso, porém não explicita a forma como as competências serão desenvolvidas nos acadêmicos do curso (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2023b, p. 20-22).

Deve-se considerar que o perfil do egresso deve fazer parte dos objetivos das respectivas disciplinas e, conseqüentemente das ementas das mesmas, sob

---

<sup>3</sup> Malcolm Shepherd Knowles foi um educador americano conhecido pelo uso do termo andragogia, como sinônimo de educação de adultos.

orientação do Colegiado de curso, conforme determina o Regimento da UEPG em seu art. 93, XIII, que é competência do Colegiado do Curso responsabilizar-se pelo cumprimento integral do projeto pedagógico (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2022b).

A aprovação do PPC-7 pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) se deu pela Resolução CEPE nº 43 de 20/12/2022 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2022c) e pelo Conselho de Administração, através da Resolução CA nº 20 de 13/2/2023 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2023a), considerando-se, ainda, o início do ano letivo em março de 2023, as orientações aos docentes devem acontecer no período que antecede o início do ano letivo.

## 1.5 MERCADO DE TRABALHO

As profissões estão inseridas no mercado de trabalho, que reflete as variações políticas, econômicas e sociais de um país e de uma região, em determinado período e, segundo Bianchi e Oliveira (2011), o ensino superior tem papel essencial na construção de competências profissionais, capacitação para o mercado de trabalho e preparação do indivíduo para a sociedade (GUERREIRO; CHAGAS, 2017).

De outra parte, à guisa de contextualização, visto que não será objeto deste estudo, é preciso compreender o que leva o indivíduo a escolher a sua carreira, pois esta escolha pode estar, mesmo que indiretamente, relacionada ao desempenho e resultado profissional do egresso do curso, ou seja, se a formação idealizada pela academia atende às necessidades de mercado e, acima de tudo, de que maneira ambos podem estabelecer novo patamar de formação aliando teoria e prática.

Um estudo de Bartalotti e Menezes Filho (2007), na FUVEST, buscou identificar como os indivíduos escolhem o curso ou carreira a partir da Teoria de Demanda por Educação e Teoria do Capital Humano. Afirmam os autores que, a partir da década de 1960 e 1970, a Teoria do Capital Humano tornou a demanda por educação um campo de pesquisa central dentro da economia do trabalho. Destacam o trabalho de Benewitz e Zuker (1971), que elencam alguns fatores que levam os indivíduos a escolherem o curso ou carreira: (1) renda, (2) perspectiva de

empregabilidade, (3) taxa de retorno, (4) status da carreira, (5) vocação, e (6) concorrência para ingresso na universidade.

Narita e Fernandes (2000) fizeram um estudo com 38 carreiras e as respectivas taxas de retorno por ano de estudo. As diferenças de rendimento, associadas à conclusão do ensino superior, são significativas e estabelecem relação entre as carreiras com maior rendimento e a concorrência no processo do vestibular.

O principal resultado do estudo de Bartalotti e Menezes Junior (2007) é que a variável renda média da profissão continua a ter uma associação positiva e forte na escolha da carreira. Os números do estudo não foram suficientes para determinar a influência dos inscritos nos vestibulares e sugerem os autores, que é

Importante prosseguir com o esforço de mensurar e controlar a influência de outros fatores como, por exemplo, habilidade individual e vocação. Neste ponto, o desenvolvimento de bases de dados que acompanhem o desempenho escolar dos estudantes, sua escolha de ensino superior e sua trajetória no mercado de trabalho seriam de grande valia para a avaliação mais precisa deste fenômeno. (BARTALOTTI; MENEZES JUNIOR, 2007, p. 502).

Em outro ponto das conclusões os autores afirmam:

Os resultados encontrados levam à conclusão de que o processo de escolha da carreira a ser seguida, apesar de depender da situação recente do mercado de trabalho, também é fortemente influenciado por fatores subjetivos e, portanto, de difícil acompanhamento pelas políticas públicas. Torna-se latente a busca por um sistema de ensino superior mais flexível e que tenha condições de se adaptar continuamente às demandas da sociedade, bem como reduzir o "gargalo" educacional observado na educação superior brasileira nas últimas décadas, tanto no oferecimento de vagas quanto nos custos para adquirir este nível. (BARTALOTTI; MENEZES JUNIOR, 2007, p. 502)

Este é o ponto em que os cursos superiores de Administração deveriam focar, ou seja, um sistema de ensino superior mais flexível, que se articule para atender às demandas da sociedade. Neste seguimento, nasce a preocupação em torno da questão do desempenho do profissional lançado no mercado de trabalho pelas instituições de ensino e da qualidade dos cursos oferecidos atender as necessidades do mercado. Olhar apenas em uma das direções é distorcer o processo e enfraquecer a formação profissional.

### 1.5.1 Mercado de trabalho em Ponta Grossa e o PPC da UEPG

Houve uma análise específica do mercado de trabalho em Ponta Grossa quando da elaboração do PPC em 2004, que perdurou até 2020. O campo de atuação para o profissional da administração foi definido como “bastante amplo”, considerando “empresas públicas, privadas, ONGs, de grande porte, médio e pequeno porte, tanto indústrias, especificamente agroindústrias, quanto comércio e prestação de serviços”, atuando na modalidade de colaborador interno ou consultor externo, em suas diversas especializações (PONTA GROSSA, 2004).

Ao apresentar os dados de avaliação do curso, há o relato de pesquisa realizada em 2002 com as empresas que acolhiam os acadêmicos do Curso de Administração da UEPG para realização de estágio voluntário, referindo-se ao currículo 3, com duração de 5 anos. Os resultados mostraram que, para 92% das empresas pesquisadas, o trabalho do estagiário correspondia às expectativas da empresa, porém, 42,11% dos acadêmicos desempenhavam atividades em nível de supervisão e gerência de 1º nível até 3º nível, e que 57,89% exerciam funções de auxiliar administrativo ou outras correlatas.

Indagadas as empresas sobre os motivos para contratação ou não contratação dos egressos do curso, 34% das empresas consideravam o egresso um bom administrador, mas 48% consideravam o egresso um bom técnico. Com base nestas informações, em outubro de 2002 foi realizado um debate com a comunidade empresarial externa para verificar qual seria a necessidade específica a ser atendida e ficou evidenciado que as empresas buscavam um perfil mais voltado para a questão quantitativa, ou seja, uma boa base em cálculos e área financeira.

Verifica-se que a grade curricular, que se iniciou em 2001, atenderia as necessidades das organizações para aquele período e que a mudança da grade curricular em 2001 também aumentou o grau de satisfação dos acadêmicos com o curso.

Consta ainda do PPC - Currículo 5 (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2004) que, nos anos de 2002 e 2003, para 80% dos acadêmicos o curso tem atendido às suas expectativas iniciais quando do ingresso na Instituição e que tanto as diretrizes curriculares quanto a análise ambiental apontam para uma formação humana mais intensa, aliada a aspectos globais da área de atuação e, por este motivo, a grade proposta apresentou uma maior carga horária nas disciplinas de

formação humana sem, contudo, tirar o enfoque quantitativo. O trabalho do Colegiado de Curso foi no sentido de buscar um equilíbrio entre todos os posicionamentos, necessidades, especificidades regionais e globais.

O PPC nº 6, vigente, apresenta o mesmo texto do PPC nº 5, com modificações pontuais para atender a legislação, incluindo a disciplina Cidadania e Sociedade no rol de disciplinas de formação geral, com carga horária de 68h, sendo 4h presenciais e 64h na modalidade EaD, e a disciplina Língua Brasileira de Sinais – Libras, com 51h, das quais 4h presenciais e 47h na modalidade EaD.

Conforme dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES), o município de Ponta Grossa contava com população estimada, em 2018, de 348.043 habitantes e constituía uma das economias mais importantes do estado do Paraná, contribuindo com mais de 3% do Produto Interno Bruto (PIB) estadual, sendo a sexta economia do estado e na composição da estrutura produtiva do município. Desta população, 263.232 habitantes estavam em idade ativa e 149.288 estavam economicamente ativos, mas apenas 139.096 estavam ocupados. (IPARDES, 2019).

Em 2018, Ponta Grossa possuía 8.628 estabelecimentos formais e aproximadamente 10% dos estabelecimentos caracterizados como indústrias, 39% do setor de serviços, 40% do comércio, 7% da construção civil e 4% de agropecuária, totalizando 85.603 empregos formais (IPARDES, 2019). Destes dados, deduz-se que 57,34% da população economicamente ativa ocupavam empregos formais e 42,66% estavam desempregados ou na economia informal, e que o mercado de trabalho do egresso se concentra nos setores de serviços e comércio, e não na indústria, sendo este o foco que poderia ser priorizado na formação acadêmica pelo Curso de Administração da UEPG.

As DCNs – Res. CNE 005/21 dedicam um capítulo inteiro para a interação do curso com o mercado de trabalho, enfatizando que o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) deve prever efetiva interação com o mercado de trabalho ou futura atuação dos egressos, local, regional ou global. Além disso, deve haver a participação dos atores do mercado nos colegiados, bancas de avaliação, atividades práticas, atividades de extensão, dentre outros. Outrossim, nenhuma estratégia de interação foi prevista pelo PPC.

## 1.6 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

Moscovici, em suas obras, não apresenta uma definição exata de representações sociais para não incorrer numa redução do seu alcance conceitual, e sugere que, para compor seu conceito, é necessária uma coleta de variadas noções dos campos cognitivo e cultural:

Por representações sociais, entendemos um conjunto de conceitos, proposições e explicações originado na vida cotidiana no curso de comunicações interpessoais. Elas são o equivalente, em nossa sociedade, dos mitos e sistemas de crenças das sociedades tradicionais; podem também ser vistas como a versão contemporânea do senso comum. (MOSCOVICI, 1981, p.181).

Com o intuito de sistematização do campo, Jodelet (1989) afirma que a representação social é “uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, que tem um objetivo prático e concorre para a construção de uma realidade comum a um conjunto social” (JODELET, 1989, p. 36).

Abric, prefaciando o livro de Sá (1996, p.9), enfatiza que a TRS é um sistema teórico importante para o progresso social, “para além das tomadas de posição ideológicas, a análise científica das mentalidades e das práticas sociais será um dos elementos indispensáveis à evolução e ao progresso social”, portanto, a construção deste Capítulo se destina à apresentação e discussão da Teoria das Representações Sociais (TRS), que dará suporte para o desenvolvimento do estudo, tão necessário para entendimento das questões de gestão do Curso de Administração da UEPG.

Segundo Nogueira e Di Grillo (2020), os primeiros estudos de Moscovici datam de 1961, com a publicação da obra *La Psicanalyse: son image et son public*, mas apenas em 1976 constatou-se um interesse pela teoria, considerada muito jovem. Moscovici tinha por objetivo compreender como o conhecimento científico era difundido e, também, como passava a ser um conhecimento produzido pelo senso comum, a partir da análise de questionários, entrevistas e artigos de jornais que circulavam em 1950. Os autores concluíram que não havia apenas uma psicanálise e, sim, várias representações dela, evidenciando que as pessoas agregam novos conteúdos ao conhecimento recebido, adaptando sua compreensão para a sua realidade social.

Alguns aspectos contribuíram para que a TRS ganhasse relevância, segundo Nogueira e Di Grillo (2020, p.5), dentre os quais eles destacam:

a abordagem dos fenômenos psicossociais em seu contexto social e histórico; o embasamento teórico metodológico que abrange a complexidade dos fenômenos estudados, o sujeito como ator social responsável pela construção da sua realidade a partir do contexto sociocultural que se insere e o dinamismo da proposta criada por Moscovici que possibilita uma análise circunstanciada dos processos psicossociais.

Desta forma, a TRS parte da ideia de que existem formas diferentes de se comunicar e se conhecer, que Moscovici denomina de consensual e científica. A forma consensual se dá pela conversação informal entre os pares, na vida cotidiana; e científica se dá pelo fato de transformar o que era abstrato em real, mas a representação social se constrói sobre a esfera consensual (NOGUEIRA; DI GRILLO, 2020, p.6).

A compreensão das representações sociais passa por sua diferenciação em relação às Representações Coletivas propostas por Durkheim, esta entendida como formas de consciência que a sociedade impõe aos indivíduos, ao passo que aquela entende que a consciência é gerada pelos indivíduos sociais (SÁ, 1995, p.21).

Por esta razão, Castro e Costa (2018, p.13) apresentam alguns destaques sobre os desafios contemporâneos da pesquisa e da teoria em Psicologia Social, e destacam a definição do cotidiano como “campo epistemológico que organiza e estrutura diversos objetos de interesse para a pesquisa e para o entendimento e a compreensão de fenômenos psicossociais”. Os autores ressaltam o grau de dificuldade existente para se estabelecerem os limites epistemológicos sobre esse campo para, finalmente, afirmarem que:

O cotidiano não é um campo para a psicologia social que se baseia na noção do comportamento social do indivíduo; ele só interessa para aqueles psicólogos sociais que tem, no fenômeno em acontecimento, uma abordagem não restrita e reduzida ao indivíduo. (CASTRO; COSTA, 2018, p.13)

E, portanto, existe uma interação entre as Ciências Humanas e as Ciências Sociais.

As Ciências Humanas e Sociais, também invenções do [sic] XIX, haviam se debruçado sobre o entendimento da sociedade e produzido, da mesma maneira dispersa da Psicologia, uma série de construtos teóricos sobre o que seria a “vida social”. Dessa maneira, a Psicologia Social, para aproximar-se deste fenômeno em acontecimento e que ocorria neste “mundo real”, obrigava-se a dialogar com as construções teóricas das Ciências Humanas e

Sociais, de uma forma que significava um deslocamento epistêmico: ou seja, mover-se do centro do conhecimento psicológico para suas bordas, estabelecendo uma proximidade significativa com outros campos do conhecimento (CASTRO; COSTA, 2018, p.24).

Desta forma, reforçam os autores Castro e Costa (2018) que duas maneiras foram produzidas nesse aspecto, sendo a primeira a apropriação do conceito de senso comum, desprezado nas Ciências Humanas, e do conceito de memória social pelas Ciências Sociais e, justamente neste ponto, se inserem os conceitos de representações sociais. E a segunda maneira, sob a definição de cotidiano, que é o fenômeno em acontecimento que envolve as definições de tempo e espaço, ou seja, o que permanece e quanto permanece, e, também, quais variáveis sociais determinam ou influenciam as ações no cotidiano, onde se encontra o dilema do presente estudo, que busca identificar como as representações sociais dos coordenadores de curso interferem na formação profissional dos administradores formados pela UEPG.

O senso comum foi ressignificado por Moscovici (1978, 2012), quando conferiu importância e relevância no conceito de representações sociais, ganhando complexidade e referência como objeto central para o entendimento do cotidiano.

Em seu estudo inicial, realizado em 1961, sobre a representação social da Psicanálise, Moscovici define alguns marcos sobre sua ressignificação do senso comum e do conceito de representações coletivas encontrado em Durkheim (CASTRO; COSTA, 2018, p.24).

Como forma de conhecimento prático, as representações sociais estão implantadas entre as correntes que analisam o conhecimento do senso comum, falseando o estatuto da objetividade e da busca da verdade. Trata-se de uma amplitude do olhar ao ver o senso comum como conhecimento legítimo e propulsor de transformações sociais (SPINK, 1995).

Moscovici (1978) desenvolveu o conceito de representação social, definindo os problemas e os conceitos da psicologia social a partir do fenômeno das representações sociais, que tem como um de seus objetivos primordiais tornar familiar algo até então desconhecido, possibilitando a classificação, categorização e nomeação de ideias e acontecimentos inéditos, com os quais se havia ainda deparado. Tal processo permite a compreensão, manipulação e interiorização do



novo, juntando-o a valores, ideias e teorias já assimiladas, preexistentes e aceitas pela sociedade.

É possível encontrar o hiato entre o que se sabe e o que existe, a diferença que separa a proliferação do imaginário e o rigor do simbólico (MOSCOVICI, 1978, p.67).

De sorte que, quando o indivíduo ou grupo representa uma teoria ou um fenômeno científico, retoma, na verdade, o modo de pensar que existe e subsiste e recria o que ficou escondido ou eliminado; numa palavra, reproduz a teoria mais uma vez percorrendo o caminho inverso àquele percorrido por ela. Isso, fato conhecido, não é muito apreciado nem do ponto de vista psicológico, nem do ponto de vista sociológico. Se assim fosse, compreenderíamos que ao tornar o ausente, presente, o inabitual, habitual, os mecanismos representativos desconstroem o que é imediatamente evidente e refazem a unidade do universo entre os vestígios de universos isolados e separados. Eles são `arcaicos` ou `primitivos`, sem dúvida, mas permitem, justamente por isso, ultrapassar e retomar os mecanismos muito `recentes` e `refinados`, que perdem o contato com o mundo vivido do sujeito e o fluxo do real. (MOSCOVICI, 1978, p.61).

O senso comum perde, em Moscovici, o significado de saber “corrompido”, sem erudição e pobre, para ganhar complexidade e referência como objeto central para o entendimento do cotidiano (CASTRO; COSTA, 2018, p. 25).

Corroborando este entendimento, Spink (1995) ressalta que, como forma de conhecimento prático, trata-se de uma amplitude do olhar ao ver o senso comum como conhecimento legítimo e propulsor de transformações sociais. Outro elemento fundamental para a constituição de uma representação social é o conceito de ancoragem, definido por Moscovici (1978) e Jodelet (2005). Para estes autores, uma representação social atual é constituída através de um processo de ancoragem em representações anteriores para que um objeto ganhe familiaridade e tenha relevância.

A ancoragem, um processo de constituição do pensamento social, tem, em um de seus aspectos, a referência de um saber passado que, com uma finalidade prática, constitui modos de viver e sentir no cotidiano. Entretanto, se é um indivíduo que renova estes modelos interpretativos em determinadas situações, ele nunca o faz sozinho. Este processo ocorre em um mesmo conjunto de indivíduos diante de situações deflagradoras diversas que os obrigam a um ato e/ou uma tomada de decisão. (CASTRO; COSTA, 2018, p.26).

Para os autores Castro e Costa (2018), o compartilhamento é a chave paradigmática das representações sociais, entre os indivíduos que têm uma espécie

de 'território comum' e que o cotidiano exige uma noção de território fluida e com muitas possibilidades de determinação de limites.

No Brasil, houve um crescimento expressivo de trabalhos científicos<sup>4</sup> apresentados nos congressos, mostrando o quanto as representações sociais permitem uma compreensão e explicação aprofundada dos fenômenos sociais, a ponto de, em 2009, na Conferência Brasileira de Representações Sociais, realizada no Rio de Janeiro, o tema central foi "A Escola Brasileira de Representações Sociais". Conforme exposto no evento, estrutura-se principalmente em torno de três abordagens teóricas que se desenvolveram a partir das RS: a abordagem processual, liderada por Denise Jodelet; a abordagem estrutural, liderada por Jean-Claude Abric; e a abordagem societal, liderada por Willem Doise, que constituem diferentes formas de se investigar as representações sociais (ALMEIDA, 2009, p.715-716).

A abordagem Processual criada por Denise Jodelet se destaca pela articulação entre as dimensões sociais e culturais, responsáveis pelas construções mentais e coletivas e a partir daí compreender as relações e as representações sociais que se constroem desta interação entre o social e o cultural.

A abordagem Societal proposta por Willem Doise destaca que para viver em sociedade os sujeitos são conduzidos por dinâmicas sociais, definindo as representações como princípios organizadores das relações simbólicas entre sujeitos e grupos.

A abordagem estrutural foi a proposta de Abric, em 1976, para entender a estrutura da representação social, com a Teoria do Núcleo Central (TNC), que veio a se consolidar apenas dez anos mais tarde.

É uma escola dentre as diversas existentes para o estudo do fenômeno das representações sociais e concebe representações sociais como estruturas de conhecimento sobre temas da vida social, compartilhadas por grupos e formadas por elementos cognitivos ligados entre si (SÁ, 1996).

Segundo Nogueira e Di Grillo (2020), para Abric, as "representações são uma organização significativa e não apenas reflexo da realidade, desta forma, a

---

<sup>4</sup> Em pesquisa no Portal de periódicos CAPES, em 19/1/2023, emergiram 8.077 resultados com a expressão "Representações Sociais". Refinando a pesquisa na linha temporal 2000 a 2023, emergiram 7.817 trabalhos científicos.

representação é um sistema de interpretação do que é vivido que rege as relações e irá determinar os comportamentos e as práticas dos sujeitos”.

Para este estudo, será utilizada a abordagem estrutural proposta por Abric (2000). O cotidiano compartilhado leva a diferentes representações da realidade, ou seja, é reconstruída pelo sistema cognitivo do indivíduo ou do grupo, em que se integra com os seus sistemas de valores, os quais dependem de sua história e dos contextos que o cercam. A representação, como visão funcional do mundo, permite ao indivíduo ou ao grupo atribuir um sentido às condutas e compreender a realidade a partir do seu sistema de referências. Isso permite ao indivíduo a adaptação e o encontro de seu lugar nessa realidade, não como um simples reflexo, mas como uma organização significativa, um guia para a ação, orientando as ações e as relações sociais (ABRIC, 2000).

Para Abric (*apud* SÁ, 1996, p.44), as RS têm quatro funções essenciais, no que tange à sua finalidade:

1. Funções de Saber: permitem compreender e explicar a realidade. Os atores sociais podem integrar os conhecimentos adquiridos a um quadro assimilável e compreensível para eles mesmos, ou seja, coerentes com seu funcionamento cognitivo e os valores aos quais aderem. Estas funções de saber definem o quadro de referência comum que permite a troca social, a transmissão e a difusão desse saber, a que Abric denomina “ingênuo”. (SÁ, 1996)
2. Funções identitárias: definem a identidade e permitem a salvaguarda da especificidade dos grupos. Situam os indivíduos e os grupos no campo social compatível com sistemas de normas e de valores social/históricos. Se por um lado as representações definem a identidade de um grupo, por outro lado desempenham “um papel importante no controle social exercido pela coletividade sobre cada um de seus membros, em particular nos processos de socialização” (SÁ, 1996, p.44).
3. Funções de orientação: Elas guiam os comportamentos e as práticas, definindo o que é lícito, tolerável ou inaceitável em um dado contexto social (SÁ, 1996).
4. Funções justificatórias: “elas permitem justificar a posteriori as tomadas de posição e os comportamentos” (SÁ, 1996, p.44).

Além das questões conceituais e da funcionalidade das RS, cabe destacar que a construção do objeto de pesquisa é de fundamental importância para este processo científico e, na prática da vida universitária, observando-se o dia a dia da equipe colegiada do Curso de Administração, composta por 12 membros, conforme descrito na metodologia deste estudo, identificaram-se alguns fenômenos de representação social relacionados à elaboração do PPC, a partir das orientações das DCNs, e estes mesmos fenômenos foram destacados em palestras do Encontro Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ENANGRAD, 2020).

Estes fenômenos, construídos nos universos consensuais de pensamento da equipe colegiada, tal qual evidenciado por Sá (1998, p.21), são multifacetados e em constante interação social, carecendo de estudo pela pesquisa científica – universo reificado – para que possam ser compreendidos, visto que interferem em diferentes graus nos processos decisórios relacionados à formação profissional dos egressos do Curso de Administração da UEPG.

Entender o cotidiano da equipe de coordenação do Curso de Administração da UEPG, sua história e o contexto que os cercam nos permitirão compreender o processo cognitivo para a tomada de decisão com relação as estratégias de formação profissional adotadas. Moscovici (2003, p.219), ao tratar de tal hipótese, considera que a representação social é composta por “elementos cognitivos, ou esquemas estáveis, ao redor dos quais estão ordenados outros elementos cognitivos, ou esquemas periféricos”. Esses esquemas estáveis, denominados de núcleo central, são determinados pela natureza do objeto representado e pelo tipo de relações mantidas com esse objeto, apontando, assim, “sistema de valores e normas sociais que constituem o meio ambiente ideológico do momento e do grupo” (ABRIC, 2000, p. 31).

A Teoria do Núcleo Central (TNC), nascida em 1976, atualmente constitui a Abordagem estrutural proposta por Abric. A concepção de abordagem e não como teoria, resolve um problema de haver uma teoria menor do que a grande teoria (das Representações Sociais), e se constitui em “uma das maiores contribuições atuais ao refinamento conceitual, teórico e metodológico do estudo das representações sociais.” (SÁ, 1996, p.52).

A Abordagem estrutural procura dar conta de duas características contraditórias das representações sociais, resultantes de suas características estruturais e funcionais. (1) que as “representações sociais são ao mesmo tempo

estáveis e móveis, rígidas e flexíveis”; (2) “as representações sociais são consensuais, mas também marcadas por fortes diferenças interindividuais”, propondo que a RS é regida por um sistema interno duplo: sistema central e sistema periférico, e que é por meio dos elementos periféricos que as representações aparecem no cotidiano, sendo o funcionamento do NC compreendido como uma dialética contínua com a periferia. “Se o sistema central é normativo, o sistema periférico é funcional; quer dizer que é graças a ele que a representação pode se ancorar na realidade do momento.” (SÁ, 1996, p.73).

Para Abric (2000), os elementos periféricos são procedentes da ancoragem da representação com a realidade, apresentando a interface entre o NC e a situação concreta na qual a representação é trabalhada. As informações novas são integradas à periferia da representação, por isso seus elementos constituem os aspectos móveis e evolutivos da representação. Essa flexibilidade do sistema periférico permite a defesa da centralidade da representação, pois a possível transformação de uma representação se processa por meio da transformação dos seus elementos periféricos, e não dos centrais.

#### As representações sociais

são sempre complexas e necessariamente inscritas dentro de um referencial de um pensamento preexistente, sempre dependentes, por conseguinte, de mudanças e crenças ancoradas em valores, tradições e imagens do mundo e da existência (MOSCOVICI, 2003 p. 216).

A partir desse quadro apresentado, entende-se que o espaço social no qual a equipe de coordenação de curso está inserida contribui significativamente para a compreensão das estruturas a que esses sujeitos estão submetidos e para o reconhecimento da influência das disposições adquiridas nas práticas desenvolvidas durante o processo formativo, processo este que fundamenta a constituição da identidade profissional.

A utilização das representações sociais proporciona um quadro de análise e interpretação que permite compreender a interação do indivíduo com o contexto social.

## **CAPÍTULO 2 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Um dos objetivos do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais Aplicadas (PPGSCA) da UEPG está relacionado às contribuições para melhorias no Estado do Paraná e, portanto, as questões relacionadas à Instituição Pública de Ensino Superior UEPG merece atenção na presente pesquisa, por este motivo a delimitação do estudo para o caso do Curso de Administração da UEPG.

Com relação aos procedimentos de pesquisa, estes precisam ser sistemáticos e apropriados para a descrição e explicação dos fenômenos (RICHARDSON, 1989).

Para Sá (1998, p.25), os ingredientes básicos do objeto de pesquisa são: fenômeno, teoria e método. Assim, a partir do fenômeno especificado no capítulo das Representações Sociais, teoria que será utilizada, passa-se a discorrer sobre os métodos. Os procedimentos delineados referem-se ao nível da pesquisa, ao método de abordagem do problema, ao método de procedimento e às técnicas de pesquisa.

O nível da pesquisa ou plano da pesquisa, como preferem alguns autores, a exemplo de Richardson (1989), diz respeito ao aprofundamento dado ao tema. Este estudo se caracteriza como descritivo.

De nível descritivo, são as pesquisas que têm como objetivo descrever aspectos de uma população ou analisar a distribuição de determinadas características ou atributos, enquanto o nível explicativo pretende, justamente, explicar aspectos referentes à população, evidenciando, neste nível de pesquisa, maior possibilidade de erro. A pesquisa exploratória se presta no início de estudos de determinado tema para que dele se tenham maiores informações, para seu posterior aprofundamento. A maioria das pesquisas apresenta mais de um objetivo (RICHARDSON, 1989, p.92).

Quanto ao método de abordagem do problema, o estudo se caracteriza como qualitativo e quantitativo. Há autores que não fazem distinção clara entre estes dois métodos, por entenderem que a pesquisa quantitativa é, de certo modo, qualitativa, alegando que a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos. Além disso, não importa quão precisas sejam as medidas, o que é medido continua a ser uma qualidade (RICHARDSON, 1989, p.38).

Em resumo, pode-se afirmar que o método qualitativo não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, tendo, portanto, maior validade interna, enquanto o método quantitativo, caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto na coleta de informações quanto no tratamento das mesmas através de técnicas estatísticas conferindo aos resultados uma maior validade externa e, neste estudo será utilizado o software interface de R para Análise Multidimensional de Textos e Questionários (IRAMUTEQ), um software gratuito que permite a realização de análises de textos e evocações de palavras, desenvolvido por Pierre Ratinaud e utilizado no Brasil a partir de 2013. (CAMARGO; JUSTO, 2013).

A utilização do *software* IRAMUTEQ, aliado à TRS, emerge como uma possibilidade de análise para os estudos relacionados às Ciências Humanas e Sociais (SOUSA *et al.*, 2019). O IRAMUTEQ também possibilita a análise de similitude, frequentemente utilizada por pesquisadores das representações sociais, pois permite analisar a estrutura do conteúdo do *corpus* textual, identificando se há conexão entre as palavras.

Por fim, a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) agrupa os principais termos, separando o *corpus* em classes. Cada classe pode representar uma representação social ou aspectos complementares a outras conforme explica Camargo e Justo (2013 *apud* SOUSA *et al.*, 2019).

Quanto ao método de procedimento a pesquisa das representações sociais é explicitamente orientada pela conceituação e pela construção teórica específica. Sobre a questão metodológica Sá (1996, p.100) afirma que

ao invés de lidar diretamente com fenômenos específicos de representação social, o que ocorre necessariamente, como forma de viabilizar o acesso – indireto, parcial, conceitualmente seletivo, teoricamente orientado – a tais fenômenos, é a construção de um ‘objeto de pesquisa’.

Em outras palavras, o procedimento da pesquisa de Representações Sociais se constrói deste o primeiro momento do estudo, a partir das orientações conceituais assumidas, planejamento dos meios adequados para acesso ao fenômeno, que envolve a elaboração de boas perguntas, “mas também extrair das respostas o caráter organizado que a teoria, lhe atribui” (SÁ, 1996, p.106).

A população do curso compreende todos os membros do Colegiado do curso e NDE a partir de sua instituição como Núcleo na UEPG, no qual os membros se baseiam em direitos, deveres e obrigações, conforme argumenta Sá (1998, p.54) ao se referir a Harré (1984), apresentando o segundo ponto sobre a indissolubilidade entre sujeito e objeto.

Ao se considerar o tamanho deste grupo (12 membros), optou-se pela pesquisa censitária, que consiste em um tipo de levantamento que obtém informações de todas as pessoas de um grupo – 100% dos membros do grupo participam do estudo.

Da mesma forma, o grupo de docentes do Departamento de Administração está constituído por 24 docentes, sendo 3 docentes temporários e 21 docentes efetivos. Dentre os docentes efetivos, 10 compõem a equipe colegiada, 1 docente está em gozo de licença pré-aposentadoria e 1 docente é a pesquisadora da tese, portanto, foram excluídos do universo, restando ainda 12 docentes a serem entrevistados para o estudo.

Destes 12 docentes, por acessibilidade, foram pesquisados 6, fechando a população total de 19 pessoas pesquisadas.

Dos 12 docentes do curso que não participam da equipe colegiada, apenas seis aceitaram participar do estudo, ou seja, 50% da população remanescente, sendo que dentre eles, quatro foram coordenadores de curso no período 2015 a 2023.

Com relação às técnicas de pesquisa, a opção inicial foi de aplicar um questionário aos 8 membros do Colegiado de curso e 4 membros do núcleo docente estruturante, responsáveis pela elaboração do PPC do Curso de Administração da UEPG, mediante autorização da coordenação do curso para participação da pesquisadora em reunião com explanação sobre o estudo.

Os respondentes assinalaram a ciência e concordância (termo de livre consentimento) com o formulário, elaborado no *Google forms* com *link* encaminhado por *whatsapp* e por *e-mail*.

Os membros (12) responderam ao questionário, que teve por escopo constatar se havia ou não a representação social da equipe de coordenação do Curso de Administração sobre as DCNs, para que o estudo pudesse ser delineado e tivesse sequência enquanto proposta de tese, antes de ser submetido à comissão de ética. O formulário, com uma única questão, solicitava à equipe colegiada a



evocação de 5 palavras sobre DCNs, no período de 14 a 18 de junho de 2022, que foram analisadas com a técnica da evocação associação livre de palavras (ALP) do *software* IRAMUTEQ.

Sobre esta investigação preliminar, porém fundamental, Quivy e Campenhoudt (1998, p.15-16) fazem uma analogia da investigação científica com a investigação geológica necessária para a perfuração de um campo de petróleo, justificando que uma perfuração sem indícios geológicos da sua existência não é eficiente, tampouco eficaz.

A partir da expressão indutora DCN, foi solicitado que os participantes elencassem 5 palavras, partindo do pressuposto de que aquilo que é importante é prontamente evocado e terá relevância aos sujeitos da pesquisa, a partir da pergunta: quando você escuta a expressão “Diretrizes Curriculares Nacionais”, quais são as cinco palavras ou expressões que vêm espontaneamente à sua cabeça? A opção pela expressão DCNs se deu por ser este o instrumento que orienta a elaboração da matriz curricular e o PPC do curso e que provoca a sua alteração com certa periodicidade.

A análise das evocações - análise prototípica - baseia-se no cálculo de frequências e ordens de evocação das palavras e permite que sejam realizados os primeiros levantamentos e hipóteses acerca da problemática; para auxiliar a análise, foi utilizado o *software* IRAMUTEQ. A análise prototípica parte do pressuposto de que “os elementos da representação social com importância em sua estrutura são mais prototípicos, isto é, mais acessíveis à consciência” (WACHELKE; WOLTER, 2011).

Na sequência do estudo, a partir das categorias levantadas com a técnica das evocações, outros três formulários foram encaminhados à equipe colegiada para que escolhessem entre as 32 palavras evocadas a partir do primeiro formulário encaminhado, as 16 palavras que mais estavam relacionadas com o termo DCNs e as 16 palavras que menos estavam relacionadas com o termo DCNs. Após esta etapa, o formulário seguinte solicitou a estes membros que escolhessem dentre as 16 palavras, 8 que mais estavam relacionadas com o termo DCNs e 8 palavras que menos estavam relacionadas com o termo DCNs, justificando, num breve texto, a sua escolha.

O próximo formulário solicitou a escolha, dentre as 8 palavras selecionadas por eles, que escolhessem 4 palavras que mais se relacionavam com o termo DCNs

e 4 palavras que menos se relacionavam com o termo DCNs. Esta técnica complementar teve por objetivo realizar a análise textual das justificativas e aprofundar a análise das evocações para seguimento da pesquisa, uma vez que a população pesquisada é pequena e se faz necessária uma maior precisão para apresentação dos resultados.

A análise dos dados obtidos permitiu a elaboração de questões para a entrevista semiestruturada com os participantes do estudo, com a finalidade de identificar os fatores que estão influenciando a construção do novo projeto pedagógico que terá vigência em 2023, o que permite vivenciar a sua elaboração, constituindo uma base de dados primários e, também, questionário pelo *Google forms*, para análise de conteúdo.

Tendo em vista que o Conselho de Ética deve ser consultado face à realização das entrevistas com pessoas, o projeto de pesquisa foi então submetido para homologação, via Plataforma Brasil, com parecer favorável à sua execução, em janeiro de 2023.

Para a análise dos PPCs, optou-se pela técnica de Análise de Conteúdo (AC) de Bardin (2004), com a utilização de estatística simples, como média, desvio padrão, percentuais. A AC é representada por um conjunto de instrumentos metodológicos que auxiliam na compreensão de diferentes textos. O método pode ser estruturado de acordo com a proposta de Bardin (2004), que divide o procedimento em três etapas: a pré-análise; a exploração do material e os tratamentos dos resultados; as inferências e as interpretações.

Na pré-análise, foi organizado o material (PPCs) recebido da UEPG, de forma a verificar o atendimento dos objetivos propostos: descobrir qual a orientação epistemológica expressa no PPC do Curso de Administração da UEPG; identificar em que medida as representações do coordenador do curso, membros do Colegiado do Curso de Administração, NDE e docentes efetivos do curso sobre a formação profissional e sociedade contemporânea refletem a estrutura disciplinar; descrever o processo de organização do conhecimento e das práticas curriculares do Curso de Administração da UEPG. Portanto, o estudo utilizará tanto dados primários, coletados e elaborados pelo pesquisador, quanto dados secundários, já existentes na instituição e constantes dos documentos para construção do PPC e dados da avaliação institucional do curso.

Sá (1998, p.24; p.50-51) esclarece que a RS é sempre de alguém (sujeito, população ou conjunto social) e de alguma coisa (objeto), ou seja, na construção do objeto de pesquisa é preciso considerar, simultaneamente, sujeito e objeto, detectado em comportamentos e comunicações, desta forma, a partir da análise das evocações e pela observação participativa junto ao Departamento de Administração, na qualidade de docente se percebe as práticas correntes com relação à construção do PPC pela equipe colegiada a partir das DCNs e estas parecem envolver o objeto escolhido.

Para o seguimento da pesquisa, uma entrevista semiestruturada foi realizada com a equipe colegiada, composta de 12 membros, e com os demais docentes do Departamento de Administração não envolvidos com a equipe colegiada, totalizando 12 membros, o que permitiu o atingimento do segundo objetivo específico, qual seja a identificação da representação social dos coordenadores dos cursos, membros do NDE e docentes em relação às DCNs, além de permitir descrever quais os processos de formação dos docentes do Curso de Administração da UEPG. A finalidade foi verificar se existe uma orientação específica no plano de capacitação docente ou um perfil docente adequado ao projeto pedagógico proposto e, desta forma, a relevância cultural ou espessura social resta evidenciada, uma vez que se está trabalhando com a formação profissional de jovens que pretendem ingressar no mercado de trabalho. (SÁ, 1998, p.45).

A entrevista foi realizada no período de 13 a 16 de fevereiro de 2023 com a equipe Colegiada e de 13 a 24 de fevereiro de com os demais docentes.

A realização da presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética: CAAE: 66468523.5.0000.0105. Número do Parecer: 5.846.813. Em todas as etapas que ocorreram coleta de dados, os participantes preencheram e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

### CAPÍTULO 3 APRESENTANDO OS DADOS

Para identificar se as representações sociais da equipe de coordenação sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) direcionam as ações estratégicas do processo de socialização formal, foram realizadas diferentes etapas de pesquisa, que serão a seguir demonstradas.

A primeira etapa do estudo consistiu em utilizar a evocação de livre palavra para identificar se havia indício de RS sobre as DCNs. A partir das palavras referenciadas e da ordem em que foram colocadas (Quadro 6), foi possível estabelecer categorias de estudo, considerando-se as primeiras palavras como mais significativas para os sujeitos.

A Teoria das Representações Sociais compreende que a livre associação permite vislumbrar a nomenclatura cotidiana que os sujeitos possuem sobre o fenômeno estudado e a estrutura que compreende as representações, desta forma, é possível verificar a existência do núcleo central e núcleo periférico (Figura 1).

Quadro 6 – Palavras evocadas sobre a expressão DCNs

MEMBRO	PALAVRA 1	PALAVRA 2	PALAVRA 3	PALAVRA 4	PALAVRA 5
1	normas	formação_aca dêmica	conhecimentos	matriz_curric ular	formação_acad êmica
2	normas	orientação	análise	mudança	atitude
3	orientação	parâmetros_n acionais	direcionamento_ curso		
4	direção	proposta	obrigatoriedade	mudança	atualização
5	normas	normas	poder	imposição	padronização
6	formação	qualificação	padronização	uniformidade	necessidades
7	normas	normas	instruções_peda gógicas	matriz_curric ular	organização
8	educação	desenvolvime nto	normas	princípios	organização
9	direção	currículo	parâmetros_naci onais	vinculante	alinhamento_fo rmação
10	abstração	distanciament o_realidade	melhoria_qualid ade	estratégia	mudança
11	direcionamento _curso	normas	orientações_pla nejamento_curri cular	competências _educação	autonomia_ped agógica
12	normas	normas	procedimento	plano	instituições

Fonte: A autora

Realizando a primeira análise textual no IRAMUTEQ, o *corpus* geral foi constituído por 12 textos, separados em 12 segmentos de textos (ST). Emergiram 101 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 69 palavras distintas e 51 palavras com uma única ocorrência. As palavras evocadas em primeiro lugar, com maior frequência foram: normas (5), direção (2), abstração (1), direcionamento do curso (1), educação (1), formação (1), orientação (1).

Tabela 7 – Evocação Equipe colegiada

	<b>EFFECTIFS</b>	<b>POURCENTAGE</b>
Abstração	1	8.33 %
Direção	2	16.67 %
Direcionamento do curso	1	8.33 %
Educação	1	8.33 %
Formação	1	8.33 %
Normas	5	41.67 %
Orientação	1	8.33 %
	12	100 %

Fonte: A autora

Para ABRIC, a ordem da evocação nos dá a dimensão individual da representação para os membros da equipe colegiada e a frequência das palavras a dimensão coletiva da representação social, desta forma, normas representam a dimensão coletiva da representação social (41,67%) para a equipe de coordenação do Curso de Administração da UEPG. (SÁ, 1996, p.22)

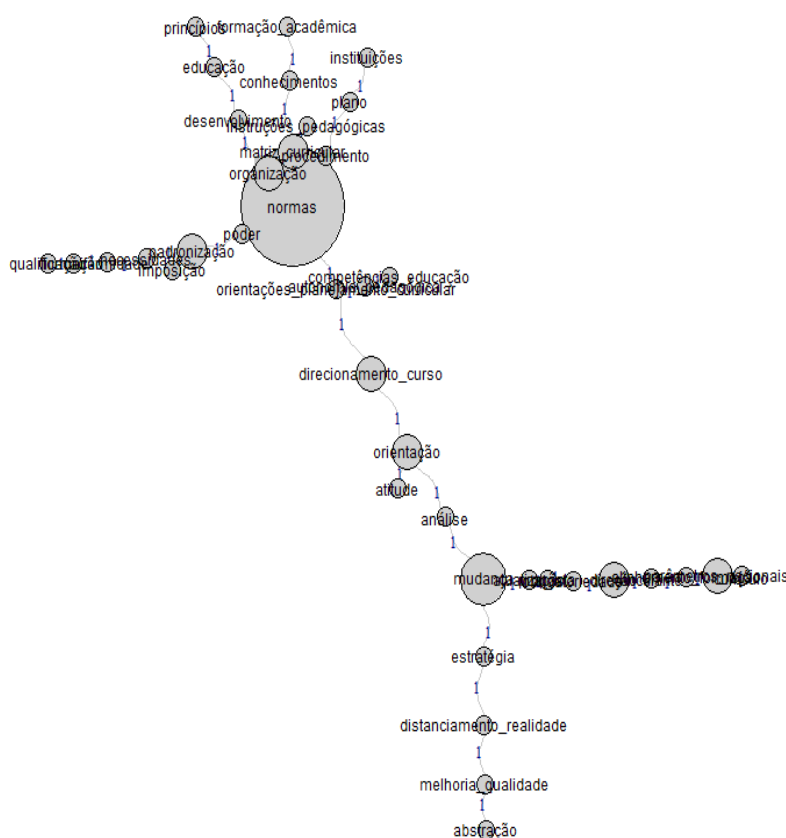
Na análise de frequência múltipla, que considera a evocação entre todas as cinco palavras de todos os participantes, a RS coletiva da equipe colegiada para as DCNs é “norma”. As frequências obtidas no estudo são as seguintes: normas (10); mudança (3); parâmetros nacionais(2); formação acadêmica (2); matriz curricular (2); organização (2); direcionamento curso (2); direção (2); padronização (2); orientação (2); autonomia pedagógica (1); atitude (1); abstração (1); competências educação (1); necessidades (1); qualificação (1), instruções pedagógicas (1); currículo (1); formação (1); instituições(1); atualização (1); uniformidade (1); proposta (1); alinhamento formação (1); procedimento (1); vinculante (1); poder (1), melhoria qualidade (1); distanciamento realidade (1); conhecimentos (1); princípios (1); plano (1); obrigatoriedade (1); orientações para planejamento curricular (1); educação (1); imposição (1); desenvolvimento (1); estratégia(1) e análise(1).

A ordem da evocação que nos dá a dimensão individual da RS sobre as DCNs e estão demonstradas no Quadro 6.

Isto significa que as diretrizes curriculares podem ser entendidas e apropriadas de diversas formas pelos membros da equipe colegiada e, pelo fato de a TRS valorizar as características de determinados grupos é passível de ser utilizada como recurso metodológico.

A partir da análise de Similitude (Figura 1), é possível identificar as ocorrências entre as palavras e as indicações da conexidade entre elas, auxiliando na identificação da estrutura do conteúdo. A palavra que mais se destaca é “norma”; de um lado, constata-se a preocupação da equipe colegiada com organização e matriz curricular, mas também surge evidente a preocupação com poder, padronização, imposição. Em contraposição a estes, emergem os termos: competências, direcionamento do curso e mudanças.

Figura 1 – Análise de Similitude



Fonte: A autora

A seguir, será apresentada a análise prototípica dos termos evocados (Figura 2) que é uma técnica simples e eficaz desenvolvida especificamente pelo campo de estudo das representações sociais que visa identificar a estrutura representacional a partir dos critérios de frequência e ordem de evocação das palavras provenientes de um teste de evocação livre, de todas as palavras com frequência mínima igual a 1.

Figura 2 – Análise prototípica dos termos evocados sobre DCNs  
 <=2.95 Rangs >2.95

<1.49 Fréquences . =1.49	<b>Zone du noyau</b>		<b>Première périphérie</b>	
	normas	10-1.6	mudanca	3-4.3
	parametros nacionais	2-2.5	formacao_academica	2-3.5
	direcionamento_curso	2-2	matriz_curricular	2-4
	orientacao	2-1.5	organizacao	2-5
			padronizacao	2-4
	<b>Elements contrastés</b>		<b>Seconde périphérie</b>	
	abstracao	1-1	autonomia_pedagogica	1-5
	qualificacao	1-2	atitude	1-6
	formacao	1-1	competencias_educacao	1-4
proposta	1-2	necessidades	1-5	
distanciamento_realidade	1-2	instrucoes_pedagogicas	1-3	
educacao	1-1	instituicoes	1-5	
desenvolvimento	1-2	atualizacao	1-5	
		uniformidade	1-4	
		alinhamento_formacao	1-5	
		procedimento	1-3	
		vinculante	1-4	
		poder	1-3	
		melhoria_qualidade	1-3	
		conhecimento	1-3	
		principios	1-4	
		plano	1-4	
		obrigatoriedade	1-3	
		orientacoes_planejamento_curricular	1-3	
		imposicao	1-3	
		estrategia	1-4	
		analise	1-3	

Fonte: A autora

Com base nos resultados da análise prototípica, no quadrante superior esquerdo da Figura 2, evidencia-se o Núcleo Central (NC) das RS sobre as DCNs, para a equipe de coordenação do Curso de Administração da UEPG, composto por “normas”, unicamente considerando evocações com frequência mínima igual a 2 e “normas”, “parâmetros nacionais”, “direcionamento do curso”, “direção” e “orientação” considerando frequência mínima igual a 1 representam um movimento natural de transformação do NC num futuro, por esta equipe, mas que não está consolidado. Estes elementos estão expressando uma inquietação da equipe no sentido de afirmar que entendem as DCNs como norma, mas também que existe a preocupação em dar direcionamento ao curso a partir dos parâmetros descritos na norma.

O estudo da representação social de algum objeto por um conjunto social não faz sentido se o grupo não tem uma representação do objeto que se estuda e a representação social de um objeto determina o comportamento do grupo (SÁ, 1998, p.46).

Na segunda periferia (quadrante inferior direito), surgiram os termos que têm a maior ancoragem da RS: autonomia pedagógica, atitude, definição de competências para a educação, necessidades, instruções pedagógicas, instituições, atualização, uniformidade, alinhamento na formação, procedimento, vinculantes, poder, melhoria da qualidade, conhecimento, princípios, plano, obrigatoriedade, orientações para o planejamento curricular, imposição e estratégia. Estes termos devem ser levados em consideração pela equipe de coordenação para organização do currículo, programa do curso ou intervenção de política pública.

A equipe colegiada poderá promover, de forma sistematizada, instruções pedagógicas aos docentes e informar a orientação epistemológica do curso para ter uma melhor qualidade de formação, por exemplo. As ancoragens também se caracterizam por serem fórmulas sintéticas que descrevem não os sentidos, mas as ideologias, os valores, as crenças do material verbal das respostas individuais. Em síntese, a equipe de coordenação acredita que o alinhamento da formação a partir das DCNs é necessário, pois leva à melhoria da qualidade da formação, mas, se ao se considerar a análise complementar das justificativas da equipe, percebe-se que não sabe efetivamente como proceder, como dar direcionamento ao curso, como estruturá-lo.



Na primeira periferia (Quadrante Superior direito – Figura 2), surgiram os termos mudança, formação acadêmica, matriz curricular, organização e padronização, que espelham a dimensão coletiva da RS e como elementos contrastantes (Quadrante inferior esquerdo) emergiram os termos abstração, distanciamento da realidade, currículo, formação, proposta, educação, desenvolvimento.

Estes dois quadrantes - superior direito e inferior esquerdo - são considerados periferia intermediária, de difícil interpretação, pois não se pode precisar a que mudanças se referem, ou seja, podem ser mudanças de disciplina ou técnicas, por exemplo, deixando evidente o dilema da equipe de coordenação para definir a estratégia a ser adotada (como dar direcionamento ao curso superior), observada a partir da análise das justificativas para a escolha das palavras (Figura 3).

O NC expressa o pensamento coletivo, enquanto o sistema periférico demonstra as individualidades dos membros, em seus diferentes momentos, o cotidiano dos membros da equipe. As normas (DCNs) estão determinadas e precisam ser seguidas, mas, para cumprir as normas, a equipe precisa dar direcionamento ao curso, atualizá-lo, melhorar a qualidade e se preocupar com a formação acadêmica, portanto, precisa promover mudanças.

Estes elementos, da primeira e segunda periferia, são convidados a participar do grupo do núcleo central, mas isto depende do tempo, das intervenções que se façam neste sentido junto à equipe de coordenação, mas é fundamental para que se tenha efetivamente uma melhor qualidade na formação profissional dos acadêmicos do Curso de Administração na UEPG. Até este momento, a RS social da equipe de coordenação sobre as DCNs está centrada no cunho legal do instrumento e sua observância na elaboração do PPC e do currículo.

Moscovici (2003, p. 219), ao tratar do tema, considera que a representação social é composta por “elementos cognitivos, ou esquemas estáveis, ao redor dos quais estão ordenados outros elementos cognitivos, ou esquemas periféricos”. Esses esquemas estáveis, denominados de núcleo central, são determinados pela natureza do objeto representado e pelo tipo de relações mantidas com esse objeto, apontando, assim, “sistema de valores e normas sociais que constituem o meio ambiente ideológico do momento e do grupo” (ABRIC, 2000, p. 31).

Para Abric (2000), os elementos periféricos são procedentes da ancoragem da representação com a realidade, apresentando a interface entre o núcleo central e

a situação concreta na qual a representação é trabalhada. As informações novas são integradas à periferia da representação, por isso, seus elementos constituem os aspectos móveis e evolutivos da representação. Essa flexibilidade do sistema periférico permite a defesa da centralidade da representação, pois a possível transformação de uma representação se processa por meio da transformação dos seus elementos periféricos, e não dos centrais.

Ao aplicar a estratégia de confrontação das evocações junto a equipe colegiada no mês de janeiro de 2023, a partir das palavras evocadas em junho de 2022, foi solicitado aos mesmos que dentre as 32 palavras evocadas escolhessem as 16 palavras que mais se relacionavam com a expressão DCNs e as 16 palavras que menos se relacionavam com a expressão DCNs e que justificassem em um breve texto as escolhas realizadas.

Igual escolha e justificativa para as 8 e para as 4 palavras que mais têm relação com a expressão DCNs e as palavras que menos têm relação com a expressão DCNs.

Tabela 8 – Palavras mais relacionadas com DCN

	<b>PALAVRAS ESCOLHIDAS 2ª etapa</b>	<b>FREQ.</b>	<b>PALAVRAS ESCOLHIDAS 3ª etapa</b>	<b>FREQ.</b>	<b>PALAVRAS ESCOLHIDAS 4ª etapa</b>	<b>FREQ.</b>
1	Normas	10	Normas	5		
2	Parâmetros Nacionais	10	Parâmetros Nacionais	9	Parâmetros nacionais	8
3	Orientação	10	-			
4	Matriz Curricular	10	Matriz Curricular	8		
5	Competências para Educação	10				
6	Princípios	10				
7	Direcionamento do Curso	9	Direcionamento do Curso	9	Direcionamento do Curso	8
8	Instruções pedagógicas	9	Instruções pedagógicas	7		
9	Estratégia	9				
10	Atualização	8	Atualização	5	Atualização	5
11	Alinhamento da formação	8	Alinhamento da formação	6		
12	Melhoria da qualidade	7	Melhoria da qualidade	5	Melhoria da qualidade	6
13	Formação acadêmica	6	Formação acadêmica	6	Formação acadêmica	5
14	Plano	6				
15	Conhecimento	6				
16	Organização	6				
17	Currículo	6	Currículo	5		

Fonte: A autora

Entre as 16 palavras, foram levadas para a próxima etapa 17 palavras, uma vez que foram consideradas aquelas com escolha por 6 membros da equipe colegiada; como houve empate, com a finalidade de permitir isonomia entre as palavras, entendeu-se como justa que todas pudessem ser analisadas na etapa seguinte. Dentre as 16 palavras, a equipe colegiada elegeu 10 palavras, sendo consideradas aquelas que obtiveram até 5 indicações.

A palavra NORMA, que se caracterizou como núcleo central em junho de 2022, quando a equipe iniciou a elaboração do PPC, permaneceu entre as 8 palavras escolhidas, porém restou refutada e não figurou entre as 4 palavras escolhidas como as que mais se relacionavam com a expressão DCNs.

As quatro palavras que permaneceram foram “direcionamento do curso”, indicada por 8 membros; “melhoria da qualidade” e “parâmetros nacionais”, indicadas por 6 membros, e “formação acadêmica” e “atualização”, indicadas por 5 membros, deixando transparecer que à medida que as discussões avançaram, a RS foi sendo alterada. Os elementos periféricos começam a ganhar destaque, a periferia começa a ir para o centro. Este movimento é importante, pois esta oscilação significa nível de transformação, as RS são guia de comportamento e, se o grupo entende como norma, as inovações, as capacitações dos profissionais docentes, a preocupação com a qualidade da formação, ficam na periferia, não ganham o destaque.

Inclusive, as normas internas da Instituição são consideradas neste processo, a exemplo do Regimento afirmar que o PPC deve ser expresso em disciplinas e as DCNs, em seu Capítulo III, possibilitarem que os conteúdos sejam cumpridos, porém não necessariamente no formato de disciplinas (BRASIL, 2021).

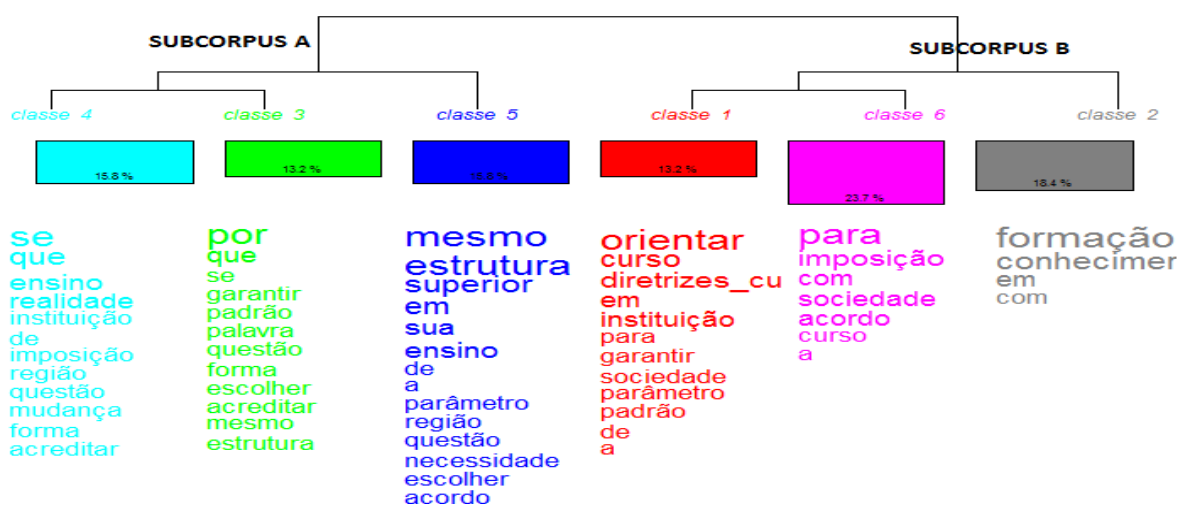
As justificativas para a escolha das palavras foram analisadas com emprego do IRAMUTEQ na sua funcionalidade de análise do *corpus* textual. O corpus geral foi constituído por 11 textos, com 53 segmentos de textos. Emergiram 1.101 palavras, formas ou vocábulos, destas, 380 são palavras distintas, diferentes. Foram aproveitados 38 segmentos de texto (71,70%), considerando que o *software* requer o mínimo de 70% do texto aproveitado, portanto, dentro dos parâmetros recomendados.

A Classificação Hierárquica Descendente (CHD) separa o corpus em classes, sendo que cada classe pode representar uma RS ou aspectos complementares a outras, sendo considerada uma das análises mais importantes do IRAMUTEQ. Na

CHD, os segmentos de texto e seus vocabulários são correlacionados, formando um esquema hierárquico de classes de vocabulário, a partir do qual há possibilidade de compreender grupos de discursos ou ideias.

O conteúdo analisado foi categorizado em seis classes: Classe 1, com 5 segmentos de texto-ST (13,16%); classe 2, com 7 ST (18,42%); classe 3, com 5 ST (13,16%); classe 4, com 6ST (15,79%); classe 5, com 6 ST (15,79%); e classe 6, com 9 ST (23,68%).

Figura 3 – Dendograma - CHD



Fonte: A autora

Na Figura 3, é possível observar que as 6 classes estão divididas em 2 ramificações principais (A e B). O subcorpus A associa as classes 4 e 3, em primeiro lugar, e a classe 5 um pouco mais distante. O subcorpus B associa as classes 1 e 6 em primeiro lugar, seguidas da classe 2.

A seguir, serão apresentados os subcorpus A e B, as classes que os compõem e os segmentos de texto mais representativos de cada classe. Na CHD, além da visualização dos termos, o IRAMUTEQ permite recuperar o contexto das palavras e lista os segmentos de texto conforme o *score*. Para cada classe, serão apresentados os 5 segmentos de texto com os scores mais altos, ou seja, os que possuem maior correlação com a classe.

O subcorpus A é composto pela classe 4, que emerge sobre um conteúdo específico, denominada como “realidade”. Essa classe é composta pelas palavras: se ( $\chi^2=14,03$ ), que ( $\chi^2=7,12$ ), ensino ( $\chi^2=3,94$ ). Nesta classe, as evocações dos pesquisados são no sentido de reafirmar que as DCNs não garantem a qualidade do curso e que não devem ser impositivas, mas permitir à instituição de ensino adaptar-

se à realidade da região e do mercado, e que a análise desta realidade cabe à equipe de Coordenação.

Os segmentos de texto mais representativos desta classe foram:

Penso **que se** deve evitar ao máximo posicionamentos operacionais impositivos ou qualquer tipo de regra muito específica **que** possa restringir a capacidade de adaptação das instituições de **ensino** de administração às suas **realidades**. (NDE 2).

Assim deve ser flexível o suficiente para **que** cada instituição de **ensino** tenha espaço para **se** adaptar ao ambiente onde atua. (NDE 2).

Desta forma, creio **que** as opções assinaladas acima **se** aproximam dessa **realidade**. (NDE 1).

Acredito **que** as questões colocadas não estão dentro do **que se** propõe nas Diretrizes Curriculares Nacionais quando **se** faça de imposição e orientação. (Colegiado 6).

Levando em consideração **que** as principais mudanças estão nas atitudes a construção a partir das Diretrizes Curriculares Nacionais não significam apenas imposição ou obrigatoriedade não **se** trata de exercer poder através dos procedimentos. (Colegiado 1)

A classe 3 emerge sobre um conteúdo específico, denominado “autonomia”. Essa classe é composta pelas palavras: por ( $x^2=38,0$ ), que ( $x^2=5,76$ ), se ( $x^2=4,2$ ). Nesta classe, as evocações são no sentido de enfatizar que as DCNs não tolhem a autonomia pedagógica das instituições de ensino, porém, destacam a importância dos fatores comportamentais, que não estão contemplados nas DCNs e são fundamentais para operacionalizar o PPC. Os segmentos de textos mais representativos desta classe foram:

As palavras **que** escolhi **se** referem a fatores comportamentais **que** não podem ser contemplados **pelos** Diretrizes Curriculares Nacionais as Diretrizes Curriculares Nacionais **se** referem menos a comportamentos e mais quanto a padrão de verificação. (NDE 3).

As Diretrizes Curriculares Nacionais não garantem qualidade **por** este motivo seleccionei as opções **que se** referem a estrutura e padronização. (NDE 3).

Acredito **que** as Diretrizes Curriculares Nacionais não têm nada a ver com as questões da autonomia pedagógica muito **pelo** contrário da mesma forma **que** não **se** caracteriza como poder ou procedimento muito menos vinculante. (Colegiado 6).

Não percebo nenhuma autonomia **por** conta de **que** as regras já vêm prontas. (Colegiado 6).

Oportunidade de buscar alternativas **que** promovam uma formação acadêmica mais próxima da realidade requerida **pelo** mercado. (Colegiado 6).

A classe 5, um pouco mais distante das classes 4 e 3, vem para reforçar que as DCNs apenas indicam a estrutura que os cursos superiores devem ter como base, para, a partir daí, adequarem-se às realidades regionais. Essa classe é composta pelas palavras: mesmo ( $x^2=11,79$ ), estrutura( $x^2=11,79$ ), superior( $x^2=6,34$ ).

Percebe-se, no subcorpus A, a mudança das RS da equipe colegiada sobre as DCNs, no período de 6 meses, em que se intensificou a busca de informações e discussões para elaboração do PPC, o que fica evidente no subcorpus B. O subcorpus B também é composto por 3 classes e associa as classes 1 e 6 em primeiro lugar, e a classe 2 um pouco mais distante. A classe 1, que emerge sobre um conteúdo específico, denominada como “orientação”, é composta pelas palavras orientar( $x^2=21,5$ ), curso ( $x^2=8,56$ ), DCNs( $x^2=6,4$ ). Os segmentos de texto encontrados mais expressivos são:

As Diretrizes Curriculares Nacionais devem orientar as instituições nas competências necessárias ao aprendizado as Diretrizes Curriculares Nacionais apresentam parâmetros para o funcionamento do curso. (Colegiado 7).

Baseio minhas escolhas **no** meu entendimento sobre o papel das **Diretrizes Curriculares Nacionais orientar para** a melhoria da qualidade dos  **cursos**. (NDE 4).

As **Diretrizes Curriculares Nacionais** não devem expressar o poder nem impor e sim **orientar no** desempenho das **instituições** a fim de garantir aprendizado efetivo as **Diretrizes Curriculares Nacionais** não permitem uma autonomia. (Colegiado 7).

Creio que as **Diretrizes Curriculares Nacionais** sirvam como norteadores **para** a garantia de um padrão de **curso no** âmbito nacional. (Colegiado 4).

Todo nosso esforço deve ser **no** sentido de melhorar e atualizar o **curso Diretrizes Curriculares Nacionais** devem **nos** ajudar a fazer isso **em** benefício da sociedade. (NDE 4).

A classe 6 emerge sobre o conteúdo relacionado à negação pela equipe de coordenação, do caráter impositivo das DCNs, e é composta pelas palavras para( $x^2=17,93$ ); imposição ( $x^2=5,31$ ); com( $x^2=4,06$ ), com os seguintes segmentos de texto mais significativos:

Cada curso deve estar totalmente voltado **para** as necessidades da **sociedade** no entorno da instituição e não apenas **com** a padronização ou **imposição**. (Colegiado 1).

Acredito que as Diretrizes Curriculares Nacionais estão aí **para** além de uma atualização dos currículos permitir um direcionamento de **acordo com** parâmetros predefinidos. (Colegiado 6),

Possibilidade de se rever estratégias **para** o direcionamento curso de **acordo com** as normas nacionais. (Colegiado 6).

As Diretrizes Curriculares Nacionais devem estabelecer orientações estratégicas e orientações operacionais **para** que os cursos universitários estabeleçam um processo de melhoria contínua e não funcione como instrumento de **imposição** política e educacional. (NDE 1).

As Diretrizes Curriculares Nacionais são orientações **para** os cursos superiores e não **imposição** cada região deve analisar a conjuntura e dar apoio aos programas das disciplinas. (Colegiado 2).

Por fim, a classe 2 emerge sobre o conteúdo “formação”, e é formada pelas palavras formação ( $x^2=25,5$ ); conhecimento ( $x^2=14,42$ ), tendo os seguintes segmentos de texto mais significativos:

**em** razão de que todas estão voltadas as necessidades básicas de **conhecimento** e **formação** escolhida não destacando relações e doutrinas políticas que muitas vezes não colocaram **com** uma **formação** justa e determinante. (Colegiado 5).

e até impedindo o fortalecimento da capacidade de decisão e iniciativa essas palavras não estão **em** sintonia **com** uma boa **formação** e qualificação acadêmica. (Colegiado 5).

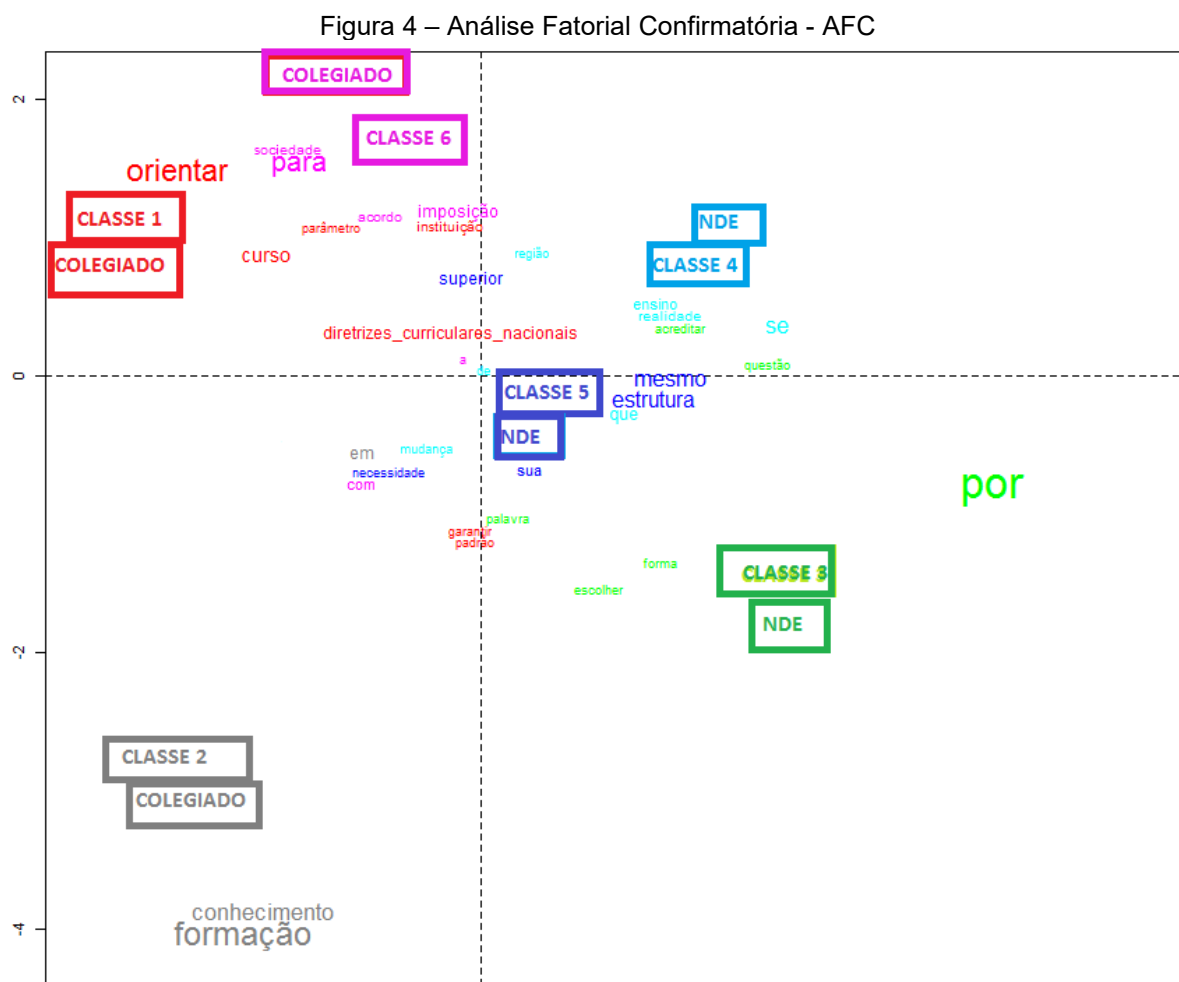
apesar de garantir uniformidade **na formação** nacional é preciso que os gestores não vejam as Diretrizes Curriculares Nacionais como um padrão pois podem adequar a **formação com** as particularidades regionais. (Colegiado 4).

a preocupação não é somente **com a formação em** si, diploma, mas como esta **formação** realmente afeta a vida dos estudantes. (Colegiado 1).

as Diretrizes Curriculares Nacionais atuais não enfatizam mudanças **na formação** básica como carga horária mínima ficando, portanto [...]. (Colegiado 1).

Para melhor visualização dos dados, foi utilizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que se utiliza das frequências e dos valores de correlação Qui<sup>2</sup> ( $x^2$ ) de cada palavra do *corpus*, podendo apresentá-los em forma de tabela ou gráfico, possibilitando realizar associação do texto entre as palavras, considerando a frequência de incidência de palavras e classes, representando-as em um plano cartesiano (Figura 4).

Observa-se que as palavras de todas as classes se apresentam em um segmento centralizado que se expande para pontos periféricos. Verifica-se que muitas palavras ultrapassam os outros quadrantes, não havendo uma separação significativa das classes.



Fonte: A autora

Com base na análise das justificativas da equipe colegiada pelo IRAMUTEQ, observa-se que os membros do Colegiado estão focados mais na formação, no conhecimento em ter as DCNs como parâmetro, enquanto os membros do NDE demonstram maior inquietação no sentido de dar uma diferente configuração ao currículo, de acordo com a realidade da região, para que se alcance a melhoria da qualidade, o que também restou evidenciado nas entrevistas realizadas, conforme Figura 4.



Estes dados também foram confirmados por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), onde foi possível ainda realizar comparações das diferenças de evocações entre Colegiado e NDE.

As formas e frequências das palavras evocadas pelo Colegiado e pelo NDE constam da Tabela 9.

Tabela 9 – Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

NDE		COLEGIADO	
FORMA	FREQUÊNCIA	forma	FREQUÊNCIA
Diretrizes Curriculares	12	Diretrizes Curriculares	18
Dever	11	Dever	8
Realidade	10	Realidade	3
Curso	4	Curso	7
Formação	00	FORMAÇÃO	12

Fonte: A autora

A análise de Similitude é outra possibilidade estatística para análise dos dados, pois mostra um grafo que representa a ligação entre as palavras do *corpus* textual. A partir dessa análise, é possível identificar as ocorrências entre as palavras e a conexão entre elas, auxiliando na identificação da estrutura do conteúdo do *corpus* textual.

Na Figura 5, é possível observar a RS sobre as DCNs pela equipe colegiada do Curso de Administração da UEPG. As palavras instituição, ensino, formação, qualidade, realidade, necessidade, região, sociedade, obrigatoriedade, mudança, construção, superior estão associadas ao NC – norma (DCNs).

Na periferia, foram encontradas as palavras que, na percepção da equipe colegiada, não dependem do NC: a preocupação com os procedimentos, a melhoria da qualidade, formação acadêmica. “Acreditar” é um verbo emblemático, utilizado pelos respondentes, que evidencia a interpretação de que estes elementos não dependem de norma, ou seja, são a consequência do processo de socialização formal; que não dependem das DCNs e não são trabalhados pela equipe colegiada para serem alcançados. Nenhuma ação é feita ao longo dos anos (2015/2023), cuja responsabilidade de alcance é delegada ao docente em sala de aula e ao perfil dos alunos ingressantes.

A equipe colegiada, da área de administração, não está conseguindo dar o direcionamento ao curso e definir um plano de ação para alcançar a qualidade da formação profissional - que é o objetivo, a razão de ser do curso, ou pelo menos

deveria ser. A própria “realidade” da “região” não foi adequadamente interpretada para a definição da grade curricular, uma vez que não houve uma caracterização do PPC no sentido de se formar o empreendedor ou um profissional para o agronegócio ou para a gestão pública, por exemplo, denotando a insegurança da equipe nas decisões.

O PPC-7 descreve como campo de atuação do egresso:

O campo de atuação do profissional de Administração é bastante amplo. Empresas Privadas de todos os setores como indústria, comércio e serviços e de todos os portes, desde MEIs, micro, médias e de grande porte, ONGs, empresas públicas e organizações sem fins lucrativos. Atuando como colaborador interno, empreendedor ou consultor nas em áreas específicas como finanças, produção, logística, recursos humanos, marketing, fazendo a integração destas com o objetivo de resolver problemas ou planejar futuras atuações. (PPC-7, 2023, p.21)

Analisando os elementos em destaque no gráfico de Similitude, com relação à RS da equipe de coordenação do Curso de Administração da UEPG, pode-se estabelecer pelo menos três categorias: uma que envolve a legislação representada pela preposição “a”, na Figura 5, onde emergem as palavras curso, imposição, mudança, construção, obrigatoriedade, visão, estrutura, escolher, garantir, ou seja, todos os elementos que precisam ser definidos a partir das normas descritas nas DCNs.

Outra categoria bastante evidente está relacionada com as atribuições da equipe colegiada, representada pela preposição “de”, na Figura 5, constante do processo de análise da realidade regional, da identificação das demandas da sociedade para o profissional de administração, o conhecimento acerca da área de administração que precisa ser repassado através das disciplinas e atividades elencadas no PPC, obediência as normas da instituição, ou seja, o processo de entendimento destes elementos, mas sempre tendo como parâmetro as normas.

A terceira categoria está relacionada às contingências, ao dia a dia, à rotina do professor e, também, aos acadêmicos, que não dependem das normas, referenciada como a “qualidade dos alunos ingressantes” e representada pelas palavras: melhoria da qualidade, procedimento, caráter, formação acadêmica, acreditar, referir.

O que está determinado pelas normas está posto, a equipe colegiada deve direcionar seus esforços para estes elementos contingenciais e que vão impactar



O ensino da Administração no Brasil é regulamentado pelo MEC/CNE, através das diretrizes curriculares, devendo os cursos se ajustarem às orientações. Segundo o CNE:

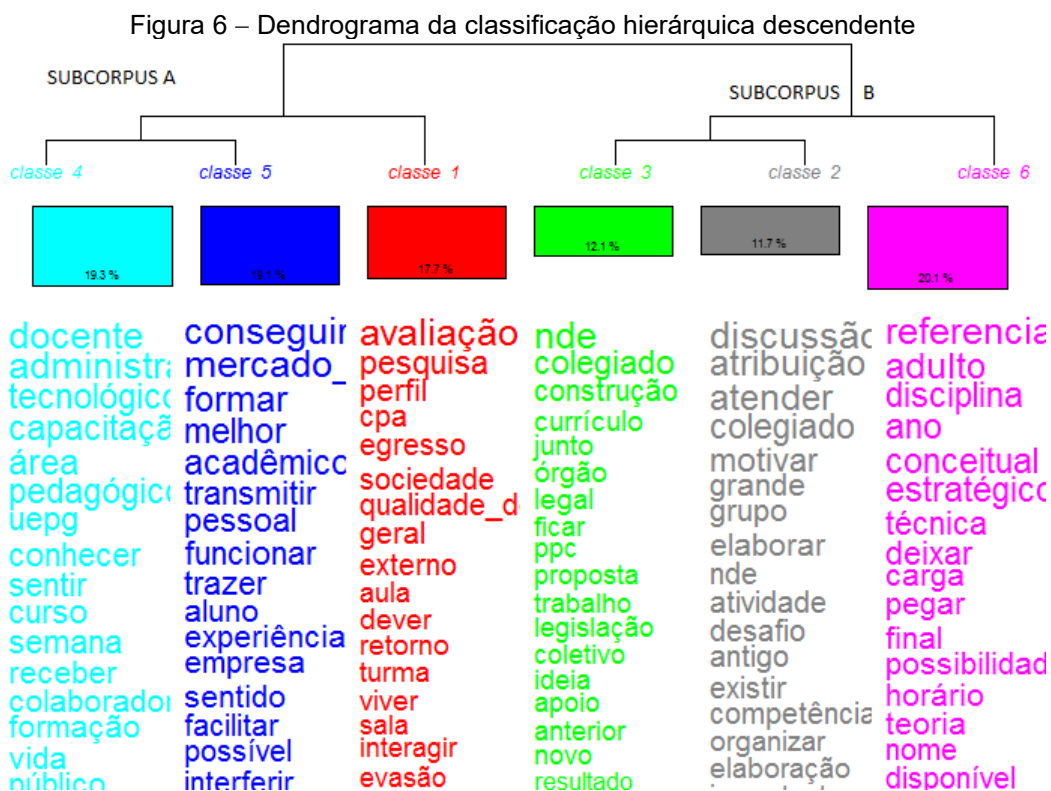
O objetivo não é ser inflexível com as IES propondo um conjunto de normas e regras que deverão seguir fielmente, mas flexibilizar e priorizar a construção dos currículos plenos, servindo de base e referência para as instituições (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, PARECER 0134, 2003) ou assegurar um curso elementar e definir as características próprias de cada curso (OLIVEIRA; LOURENÇO; CASTRO, 2015). Sendo assim, cada curso deve identificar suas necessidades, seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades e, a partir disso, definir sua agenda e as bibliografias que serão utilizadas para atingir os objetivos, a missão e o perfil profissiográfico de cada ensino, no caso do Curso de Administração (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, PARECER 0134, 2003) (GUERREIRO; CHAGAS, 2017, p.63).

Analisando-se as evocações do NC, está evidenciado que o órgão Colegiado não entende como orientação, mas, sim, como norma ou legislação que imputa determinação, e este entendimento é que direciona as ações da equipe colegiada.

Os debates gerados no Congresso Nacional de Administração em dezembro de 2020, principalmente por Gianese (2020), vem ao encontro do tema central deste estudo, quando sugerem que o perfil do egresso descrito nos PPCs dos cursos não se efetiva nas experiências pelas quais passa o aluno durante a graduação. Sugere que o processo de gestão da aprendizagem pela equipe de coordenação do curso deve ser aprimorado e intensificado, pois é o processo de gestão da aprendizagem que amplia as condições que favorecem a aprendizagem e o aprimoramento contínuo do curso: avaliando, verificando os *gaps* e alterando o currículo não apenas a cada 5 anos, mas de maneira contínua, para certificar-se que os alunos estão, efetivamente, desenvolvendo as competências. Este fator também foi constatado nas entrevistas realizadas.

As informações obtidas sobre a representação social da equipe colegiada forneceram elementos para elaboração da entrevista estruturada, que se analisa a seguir. O corpus geral foi constituído por 19 textos, com 772 segmentos de textos. Emergiram 27.308 palavras, formas ou vocábulos, destas 3.213 são palavras distintas, e 863 palavras que aparecem uma única vez. Foram aproveitados 685 dos 772 segmentos de texto (88,73%) e, considerando-se que o *software* requer o mínimo de 70% do texto aproveitado, os textos estão além do parâmetro mínimo recomendado.

O conteúdo analisado foi categorizado em seis classes: Classe 1, com 121 segmentos de texto ST (17,66%); classe 2, com 83 ST (12,12%); classe 3, com 80 ST (11,68%); classe 4, com 132 ST (19,27%); classe 5, com 131 ST (19,12%); e classe 6, com 138 ST (20,15%).



Fonte: A autora

Na Figura 6, é possível observar que as 6 classes estão divididas em 2 ramificações principais (A e B). O subcorpus A é composto pela classe 4, 5 em primeiro lugar, seguidas da classe 1, e o subcorpus B associa as classes 3 e 2 em primeiro lugar, seguidas da classe 6.

A seguir, serão apresentados os subcorpus A e B, as classes que os compõem e os segmentos de texto mais representativos de cada classe. Na CHD, além da visualização dos termos, o IRAMUTEQ permite recuperar o contexto das palavras e lista os segmentos de texto conforme o *score*. Para cada classe, serão apresentados os cinco segmentos de texto com os *scores* mais altos, ou seja, os que possuem maior correlação com a classe.

O subcorpus A é composto pela classe 5, que emerge sobre um conteúdo específico, denominada como “comprometimento”. Essa classe é composta pelas palavras: conseguir ( $x^2=42,25$ ), mercado de trabalho ( $x^2=42,06$ ), formar ( $x^2=37,61$ ),

melhor ( $x^2=34,48$ ); acadêmico ( $x^2=33,78$ ) e transmitir ( $x^2=29,91$ ). Nesta classe, as evocações dos docentes são no sentido de reafirmar a necessidade do comprometimento do aluno, e as evocações da equipe de coordenação reafirmam a necessidade de comprometimento dos docentes e alunos, para que se tenha uma melhor qualidade de formação de profissionais para o mercado de trabalho. Os segmentos de texto mais representativos desta classe foram:

eu vejo que vários **acadêmicos** têm **conseguido** boas posições no **mercado\_de\_trabalho** em grandes **empresas**, e vejo **só** uma **certa demanda** ou de repente uma percepção **diferente** no **sentido** de **formar empresários** também. (docente 3).

o PPC foi construído não **só** pelo **pessoal** do Colegiado do NDE, mas sim por todos os docentes do curso que **contribuíram** da **melhor** forma **possível** diante da sua **experiência** tanto **acadêmica** quanto **profissional**. **Interfere** de forma positiva, porque o PPC tem que estar em **consonância** com as DCNs. (docente 1).

a gente tem diminuído muito o **número** de **alunos** talvez a própria **exigência** do **mercado\_de\_trabalho** como falei anteriormente essa necessidade de rapidez na **formação** do nosso **aluno** talvez também esteja **trazendo** um pouquinho de retrocesso no **sentido** de **capacitar** e ter essa **qualidade** no curso que permita que a gente tenha um **profissional formado**. (Colegiado 6).

então aonde o **aluno** vai **chegar** vai **depende**r exclusivamente da ambição dele, nesse **sentido** então, o que acontece é que que nós preparamos **trazemos** as **informações procurando disponibilizar** claramente para eles como **funciona** o **mercado\_de\_trabalho** lá fora e como que é o que eles vão achar. (docente 1).

eles têm outros **objetivos** alguns são até dispersos, mas a nossa missão é **tentar** fazer com que eles **consigam** reter o máximo **possível** e **trazer** o **resultado** que eles realmente **precisam** conscientizar os **alunos** nesse **sentido**. (docente 1).

A classe 4 do subcorpus A, que guarda relação mais próxima de temas com a classe 5, emerge sobre um conteúdo específico e é denominada como “docente”. Essa classe é composta pelas palavras: docente ( $x^2=31,41$ ), administração ( $x^2=31,35$ ), tecnológico ( $x^2=35,36$ ), capacitação ( $x^2=24,2$ ). Nesta classe, as evocações sugerem o docente como protagonista de todo o processo de mudança, dos resultados a serem alcançados pelo novo PPC, e que para isto precisam ser capacitados e o referencial teórico que permeia o PPC do Curso de Administração da UEPG e a revolução tecnológica que também provoca mudanças significativas na condução das disciplinas, pelo professor. Os segmentos de texto mais representativos desta classe foram:

minha **vida** como **docente** do **Curso de Administração** da **UEPG segue** com as aulas na **área** de finanças e mercado\_de\_capitais **áreas** nas quais ministro  **cursos** de pós-graduação e desde 2011 dedico maior parte de minha produção científica em artigos e capítulos de livros. (docente 6)  
o **Curso de Administração** da **UEPG** forma o administrador generalista onde ele vai **conhecer** um pouco de todas as **áreas** que ele pode **atuar** e com esse **foco** acredito que **preparamos** nosso acadêmico para a **vida** profissional na **área** de **administração**. (docente 2)

com **relação** à qualidade do Curso de Administração da **UEPG**, eu **acho** que não **só** da **UEPG**, mas de todo **Curso de Administração** no mundo, porque a gente está dentro de uma revolução **tecnológica** em que os **processos** operacionais eles estão cada vez mais automatizados. (Colegiado 4)

às vezes, ele estava no primeiro, no segundo ano e pensa que não **viu** muita coisa na **administração**, então a gente se **preocupou** nesse sentido, para dar esse conhecimento para eles. Não se faz **capacitação** dos **docentes** para **atuar** nas disciplinas. (NDE 1)

mas talvez até não é por falta de quem está na coordenação, é por falta de interesse **mesmo** do próprio **docente**, porque a gente **vê** quando tem as **semanas pedagógicas** da própria **instituição** poucos participam e então **acho** que tem que mudar um pouquinho também essa visão do **docente**. (Colegiado 6)

A classe 1 do subcorpus A, denominada “avaliação”, se apresenta a uma certa distância das classes 4 e 5, porém, guarda relação com os temas delas. Enquanto na classe 4 o docente emerge como o protagonista de todo o processo de mudança, dos resultados a serem alcançados pelo novo PPC, e que para isto precisam ser capacitados, a classe 1 apresenta a necessidade do processo de avaliação deste profissional, ao lado da avaliação dos discentes, uma vez que a ambos foi atribuída a variável comprometimento com os resultados alcançados pelo curso.

A classe 1 é composta pelas palavras avaliação ( $x^2=84,37$ ); pesquisa ( $x^2=56,22$ ); perfil( $x^2=45,54$ ); CPA( $X^2=37,73$ ) e egresso ( $X^2=36,45$ ). Os segmentos de texto mais significativos são:

foram buscadas essas **informações**, esses **índices** da **avaliação interna** e **externa**. A gente teve **acesso** às **informações** das **avaliações** feitas pela **própria CPA** e foi **utilizada** como **parâmetro** para desenvolver algumas **ações**. (Colegiado 6)

a **avaliação externa** não foi feita. Como falei e a da **CPA** alguns aspectos foram **considerados**, mas eu vejo assim que muitas **vezes** se até, ah! não tem **sala** de **aula** ah! (Colegiado 3)

talvez uma **turma** que tenha lá quatro ou cinco disciplinas não precisasse cada **professor** trabalhar na sua caixinha, mas **deveria** ter um movimento que a gente pudesse discutir, ver o **perfil** do **aluno**, ver as necessidades, a **própria forma** de **avaliação** em conjunto. (Colegiado 6)

a **avaliação interna**, eu posso **considerar** a **avaliação interna** esse trabalho de 2019 que de alguma **forma** reflete o pensamento do conjunto do corpo coletivo dos **professores** daquela época, foi feita uma **pesquisa** com os entrantes. (NDE 2).

inclusive até as **avaliações** da **CPA** foi comentado alguma coisa e até algumas coisas assim, que foi aí que o Colegiado ou alguém levou uma **situação** até de algum comentário às **vezes** em alguma empresa alguma coisa de como é que um **egresso** estava se portando lá e o que está faltando para ele. (Colegiado 5)

O termo pesquisa foi utilizado em vários contextos, desde a avaliação docente até resultados de pesquisas interna/externa para identificar perfil de aluno ingressante, egresso e perfil de mercado.

não consigo recordar de ter recebido este tipo de apoio em uma reunião foi mencionado que o Colegiado faria uma **pesquisa** sobre a qualidade das aulas dos docentes, mas eu até o momento não recebi feedback sobre as minhas na intenção de melhorar ou readequar as aulas. (docente 4)

as ações do Colegiado para cuidar da aplicação do PPC consiste no cuidado com o andamento do curso através de ações como **pesquisa** para avaliar como está sendo a atuação dos professores no curso e também qual a percepção dos alunos com relação ao curso. (docente 11)

então aproveitou até uma **pesquisa** que já estava sendo realizada no Departamento por outros professores e teve esse auxílio de professores externos também para fazer esse pensamento quais são as necessidades hoje então foi feito tanto **pesquisa** interna quanto externa usou de **pesquisas** que já estavam sendo realizadas também. (Colegiado 7)

qual a base o **perfil** do nosso aluno e o **perfil** do professor a atuação esperada de cada um o papel de cada um e então a partir desse planejamento nós desenvolvemos ideias fizemos uma pesquisa em outros cursos como outros cursos que funcionam. (NDE 4)

faltou algum trabalho um pouco mais denso mais estruturado sobre um **perfil** de egressos um material sobre o **perfil** de egressos e não foi por falta de tentativa. (NDE 2)

No subcorpus B, tem-se a associação das classes 2 e 3 em primeiro lugar, cujos temas se relacionam com a classe 6, um pouco mais distante. A classe 2, denominada como “construção”, é composta pelas palavras: NDE( $x^2=144,8$ ); colegiado ( $x^2=98,2$ ); construção ( $x^2=55,97$ ); currículo ( $x^2=45,28$ ); junto ( $x^2=42,85$ ); órgão ( $x^2=36,53$ ); legal( $x^2=35,97$ ).

Nesta classe, as evocações foram no sentido de destacar a construção do PPC-7 pela equipe colegiada, composta pelo NDE e Colegiado, onde se percebe que, embora o destaque tenha sido para o trabalho conjunto, tanto o processo quanto o próprio conteúdo do PPC não estavam claros para a equipe, não havendo



um pensamento coeso e firme quanto a esta construção. Os segmentos que mais se destacaram foram:

na **construção** do **PPC**, pelo que eu **acompanhei**, foi ambos tanto **Colegiado** quanto NDE que trabalharam **juntos** então assim foi uma **ação coletiva** acho que foi um **trabalho** bem **legal** foi um **trabalho** bem de equipe. (Colegiado 7)

então eu vejo que o **Colegiado**, na nossa **legislação** o **Colegiado** faz a **proposta** do **currículo novo**, mas trabalhado **junto** com o NDE, mas fizemos esse esforço **junto** ao NDE para o **currículo novo**. (Colegiado 1)

a gente tem que ter uma **base forte** para **dar** condição para ele se colocar no mercado. Com **relação a construção e aplicação** do **PPC** o **Colegiado** a sua **função** o NDE não tem a **função** de **aplicar**. (NDE 4)

com **relação** ao NDE ele é **responsável** por trazer as informações de **construção** desse **PPC** efetivamente, o **Colegiado** faz a parte de aprovação e tudo isso, mas tanto **onde** quanto o **Colegiado** eles estiveram em **consonância**. (docente 1)

eu não posso **dizer** que a **nova grade curricular**, porque foi uma readequação de disciplinas dentro da grade e nos anos letivos, e que é **fundamental** que o **Colegiado** desenvolva **junto** com o NDE de algum **instrumento** de **acompanhamento** de quais **resultados** professores estão **obtendo**. (Colegiado 4)

A classe 3, denominada como “equipe colegiada”, é composta pelas palavras: discussão ( $x^2=46,59$ ); atribuição ( $x^2=42,55$ ); atender( $x^2=40,39$ ); Colegiado ( $x^2=34,06$ ); motivar( $x^2=30,43$ ). Nesta classe, as evocações foram no sentido de destacar as atribuições da equipe colegiada, composta pelo NDE e Colegiado, bem como evidenciar o processo de discussão estabelecido para construção do novo PPC e grade curricular, com vistas ao atendimento das DCNs, evidenciando o processo conjunto. Os segmentos que mais se destacaram foram:

mas uma das **coisas** que nós **pensamos** no desenvolvimento do **PPC** foi a **questão** da maturidade do aluno então eu me **lembro** que a gente teve uma **discussão** muito **grande** tanto no NDE quanto no **Colegiado** essa que a gente vê hoje que o aluno ele entra no curso muito imaturo. (NDE 3)

os professores não **desenvolvem** essas **atividades** cada um **desenvolve** particularmente a sua disciplina e nas disciplinas técnicas ainda mais **separados** então esse é um **desafio** muito **grande** eu **acho** que é o **maior desafio** que nós temos no nosso projeto pedagógico para **atender** às DCNs. (Colegiado 2).

não tenho **claro** as **atribuições** do **Colegiado** e NDE apesar de **participar** do **Colegiado** eu sempre fico em dúvida o que é **atribuição** do **Colegiado** e o que é do NDE então essa é uma dúvida **grande**. (Colegiado 7)

então toda proposta foi **elaborada** nesse **sentido** com essa diretriz **maior** que o que resultou na primeira proposta que foi submetido ao **Colegiado** de uma matriz **curricular** que **atendesse** a essa ou a esse entorno essa **grande** diretriz. (NDE 2).

sim conheço o **PPC** do Curso de Administração pois quando chefe do **departamento** promovem juntamente com NDE e **Colegiado** de curso uma **atividade** de dois dias para a **discussão** do mesmo. (docente 6)

Ainda no subcorpus B, porém um pouco mais distante das classes 2 e 3, está a classe 6, a qual foi denominada de “referencial teórico”, representada pelas palavras: referencial teórico ( $x^2=44,07$ ); adulto ( $x^2=38,19$ ); disciplina( $x^2=36,02$ ), ano ( $x^2=35,48$ ); conceitual( $x^2=34,24$ ); estratégico ( $x^2=34,15$ ); técnica( $x^2=30,64$ ). Embora mais distante das classes 2 e 3, representa os fundamentos para a construção do PPC, guardando estreita relação com aquelas, onde se destaca a preocupação do NDE com o PPC, porém, não há referencial teórico que oriente esta construção. Os segmentos de texto que representam esta classe são:

então **disciplinas** que têm um **caráter** um pouco mais **teórico** que exige essa visão mais **madura** de **compreensão estratégica** de pensamento um pouco mais de **longo prazo** mais complexo a **gente** tentou **colocar** nos **anos finais** do curso. (NDE 3)

mas seriam os **diferentes conhecimentos** e a **gente** priorizou no **começo** nos dois primeiros **anos** aquelas abordagens mais **técnicas** de forma que a **gente pegava** um aluno **pré adulto** e **expunha** a ele desde o **começo** ao como fazer dando para esse aluno os ferramentais **básicos** de **exercício** profissional. (NDE 2)

porque a **gente** não entendeu até como eu **falei** antes pela experiência que os professores têm de outras instituições e daqui também essa questão do aluno estar um pouco mais **maduro** nos **últimos anos** então **colocar disciplinas** que têm esse **caráter** mais **teórico** e **estratégico** mais nos **últimos anos**. (NDE 3)

porque como é que você **pega** um aluno de seus 18 ou 19 **anos** num processo **inicial** de consolidação da **maturidade** como **adulto** e **expõe** ele a **conhecimentos conceituais** que exige uma **reflexão** sobre as coisas que acontecem no mundo. (NDE 2)

tanta **carga horária** não ela **deixou** um pouco mais **ampla** ela **fala** muito de **disciplinas** que têm esse **caráter técnico** então dá para **perceber** uma coisa que eu achei interessante é que as **DCNs falam** dessa **possibilidade** do aluno. (NDE 3)

Este Capítulo das análises estatísticas com a utilização do software IRAMUTEQ é fundamental para o desenvolvimento do Capítulo 4, a seguir, em que será feita a triangulação dos dados entre o resultado da pesquisa e a fundamentação teórica.

## CAPÍTULO 4

### REPRESENTAÇÕES SOCIAIS SOBRE AS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS E O PPC DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UEPG, A PARTIR DA ABORDAGEM ESTRUTURAL

Compreender a realidade a partir dos dados obtidos na pesquisa realizada junto à equipe de coordenação do curso e dos docentes, à luz da teoria trazida à baila neste estudo, se faz necessário para responder aos objetivos específicos e ao objetivo geral, respaldando as considerações finais. Neste sentido, cada tópico deste Capítulo corresponde aos objetivos inicialmente propostos.

#### 4.1 POLÍTICAS INSTITUCIONAIS COM RELAÇÃO AOS COLEGIADOS DE CURSO E SUA ESTRUTURA

As políticas institucionais da UEPG com relação aos Colegiados de curso e sua estrutura encontram-se desatualizadas, uma vez que a centralidade da legislação interna aponta para o Departamento como sendo a última unidade administrativa no organograma e que o Colegiado de curso está subordinado ao chefe do departamento, conferindo maior importância a atividade meio do que a atividade fim que é o ensino de qualidade.

Por certo, a qualidade também está relacionada com a estrutura administrativa, burocrática e estrutura física, mas a falta de sinalização da Instituição para a atividade fim no que se refere a fornecer uma estrutura robusta para que a equipe colegiada efetivamente realize a gestão do curso, demonstra no dia a dia uma mudança de postura que se faz necessária para o enfrentamento das demandas que se apresentam.

A participação de docentes de outros cursos nos Colegiados deveria trazer um olhar diverso, agregando conhecimentos e saberes, o que não tem se mostrado na prática do Colegiado do Curso de Administração, merecendo uma análise desta prática, visto que consome carga horária docente na Instituição:

se for **colocar** assim linha geral do curso eu não participei muito para desenvolvimento da **grade curricular** para fazer a **distribuição** das **disciplinas** da composição das **disciplinas** eu não tenho **conhecimento** se foi **utilizado** algum **referencial teórico**. (Colegiado 5)

Com relação a inovações curriculares no novo PPC, isso vai bater com relação ao que eu falei há pouco por ser da área de economia eu tenho dificuldade de ter essa percepção. Não tenho isso claro. (Colegiado 8)

Em síntese, a política institucional direcionada aos colegiados de curso é tímida – para não se afirmar – talvez insuficiente. Com vistas a atender as necessidades de inovação e do mercado, melhorar a qualidade dos cursos, é preciso alocar professores por competências e não por disciplinas, mas, hoje, a legislação interna, a política docente, confere carga horária ao docente por disciplinas ministradas, horas para projetos de pesquisa e extensão, e por atividades administrativas exercidas mediante designação por portaria, o que dificulta a operacionalização de inovações pedagógicas pela equipe colegiada do curso.

#### 4.2 INOVAÇÕES CURRICULARES PARA A FORMAÇÃO DO PROFISSIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, NO PPC DO CURSO

Um dos objetivos deste estudo está relacionado à análise do PPC do Curso de Administração da UEPG e do discurso dos sujeitos pesquisados para identificar se ocorreram inovações curriculares no período 2015 a 2023, que contribuem para a formação do profissional de administração lançado no mercado de trabalho pela UEPG. Observam-se duas inovações curriculares, representadas pela alteração das disciplinas na grade curricular, de modo a permitir o contato do aluno com as disciplinas técnicas já a partir do 1º ano do curso, e a inserção da curricularização da extensão, por exigência legal e não uma iniciativa da equipe colegiada.

A entrevista com a equipe de coordenação do curso identificou que a curricularização da extensão foi uma inovação para 8,33% da equipe, e a mudança da posição das disciplinas na grade, desmembramento de disciplinas e cargas horárias, mudança da posição das disciplinas na grade curricular para permitir maior interação com o mercado de trabalho foi uma inovação para 83,33% da equipe colegiada e 16,66% não lembraram de nenhuma inovação ou não souberam opinar.

Quadro 7 – Inovações no PPC-7

(continua)

EQUIPE COLEGIADA	INOVAÇÕES
COLEGIADO 1	Disciplinas: Pesquisa em Administração - fundamentos para a administração financeira
COLEGIADO 2	Atitude pessoal do docente com relação às avaliações e interação com o mercado de trabalho através das disciplinas.
COLEGIADO 3	Curricularização da extensão; adequação da grade curricular.
COLEGIADO 4	Adequação da grade curricular.
COLEGIADO 5	Não lembra

Quadro 7 – Inovações no PPC-7

(conclusão)

EQUIPE COLEGIADA	INOVAÇÕES
COLEGIADO 6	Adequação da grade curricular.
COLEGIADO 7	Adequação da grade curricular; maior interação com o mercado de trabalho através das disciplinas
COLEGIADO 8	Não tenho isto claro.
NDE 1	Adequação da grade curricular; maior interação com o mercado de trabalho através das disciplinas
NDE 2	Adequação da grade curricular; maior interação com o mercado de trabalho através das disciplinas
NDE 3	Adequação da grade curricular; maior interação com o mercado de trabalho através das disciplinas
NDE 4	Adequação da grade curricular; maior interação com o mercado de trabalho através das disciplinas

Fonte: A autora

Embora a DCNs 2021 não tenha especificado conteúdo por disciplinas ou eixos, o PPC-7 da UEPG foi baseado neste conceito. Segundo Boaventura *et al.* (2018), a proposta de currículo mínimo de 1966 tinha como objetivo fornecer uma base flexível para a criação dos cursos de administração nacionais, porém, ao longo do tempo, até os dias atuais, “as escolas de Administração limitaram-se a obedecer aos requisitos básicos sugeridos pelo currículo mínimo, desenvolvendo uma estrutura curricular rígida e engessada, incapaz de acompanhar as rápidas mudanças ocorridas no mercado”.

A mudança de posição das disciplinas mais técnicas para as séries iniciais é uma estratégia que somente poderá ser mensurada com a operacionalização do curso, pois fornecer uma sólida base teórica para depois compreender a prática e tomar decisões foi a estratégia adotada pelos PPC-5 e PPC-6, com resultados satisfatórios, ao se tomar por base o desempenho dos alunos no ENADE (Conceito 4).

A parte prática, tão necessária para a inserção no mercado de trabalho, poderia ter sido pensada em termos de atividades integradoras, com conteúdos inter e transdisciplinares, porém, com a inversão das disciplinas na grade, defendida pelo NDE e acatada em partes pelo Colegiado do Curso, o acadêmico deverá entender a parte prática sem ter o conhecimento teórico - filosofia de trabalho dos cursos superiores de tecnologia e não dos bacharelados.

A proposta de criação de curso de tecnologia em gestão para depois avançar para um curso de bacharelado poderia ter sido proposta se a intenção maior fosse de colocação desse profissional no mercado de trabalho, em que, inclusive, já teria um título de curso superior, o que seria muito mais coerente. Outra possibilidade seria, a exemplo do modelo norte-americano, alicerce dos cursos de Administração no Brasil e, na linha do estudo de Murad (2017), proporcionar uma base comum de disciplinas obrigatórias e possibilitar um leque de disciplinas optativas, a critério do aluno, possibilitando-lhe uma formação diversificada segundo seus interesses e aptidões, visto que a formação do estudante brasileiro é muito semelhante, não lhe conferindo um diferencial no mercado de trabalho.

Neste sentido, estudos de Benewitz e Zuker (1971), corroborado por Bartalotti e Menezes Junior (2007), indicam que a vocação é uma dentre os seis fatores que levam o indivíduo a escolher um curso ou carreira, aliada à habilidade individual. A possibilidade de escolha da trilha de aprendizagem seria uma motivação aos acadêmicos.

Importante prosseguir com o esforço de mensurar e controlar a influência de outros fatores como, por exemplo, habilidade individual e vocação. Neste ponto, o desenvolvimento de bases de dados que acompanhem o desempenho escolar dos estudantes, sua escolha de ensino superior e sua trajetória no mercado de trabalho seriam de grande valia para a avaliação mais precisa deste fenômeno. (BARTALOTTI; MENEZES JUNIOR, 2007, p. 502).

Em outro ponto das conclusões, os autores afirmam que “Torna-se latente a busca por um sistema de ensino superior mais flexível e que tenha condições de se adaptar continuamente às demandas da sociedade” (BARTALOTTI; MENEZES JUNIOR, 2007, p. 502). Este é o ponto em que os cursos superiores de Administração deveriam focar, ou seja, um sistema de ensino superior mais flexível, que se articule para atender às demandas da sociedade, nascendo a preocupação em torno da questão do desempenho do profissional lançado no mercado de trabalho pelas instituições de ensino, e da qualidade dos cursos oferecidos para atender as necessidades do mercado. Olhar apenas em uma das direções é distorcer o processo e enfraquecer a formação profissional.

Estas disciplinas comuns e obrigatórias poderiam seguir as DCNs de 2021, que elencam: finanças, produção, RH, marketing de vendas e materiais e logística, e os demais conteúdos ficariam a critério do aluno, segundo suas aptidões e

interesses. Em concordância com os diversos autores que discutem o currículo dos cursos de graduação de Administração, Silva (2008) acredita que uma formação conveniente do administrador depende, entre outras coisas, de um currículo adequado e que “a fragmentação do conteúdo em disciplinas não favorece nem a instrumentalização para o exercício da profissão, nem uma visão pluralista de realidade que reconheça as contradições existentes na sociedade”, residindo aí um dos principais desafios a ser superado pelas escolas de administração e, especificamente, pelo Curso de Administração da UEPG.

No mesmo sentido, Kreuz (2020) afirma que a reedição das grades curriculares, repetindo o modelo de antes de 1993, calcado na revolução industrial 1.0, com conhecimento fragmentado, é o que ainda se observa em grande parte das instituições de ensino.

A DCNS 2021 enumera as competências comportamentais necessárias para a profissão, e o PPC-7 traz estas mesmas competências em seu bojo, porém, de forma isolada no PPC, sem descrever de que maneira elas serão desenvolvidas nos acadêmicos, sem descrever as estratégias de enfrentamento para que o processo de socialização formal aconteça de maneira que resulte em profissionais de altíssima qualidade lançados no mercado de trabalho, o que restou evidenciado pelo estudo no NC, onde ações específicas para operacionalização da grade junto ao corpo docente e discente é fundamental e não depende das normas, mas que não foram pensadas ou descritas no PPC do curso, com a alegação de que o instrumento formal da UEPG não permite este tipo de descrição.

Com relação a inovações no currículo para melhoria da qualidade de formação dos profissionais egressos não teve nenhuma ação direta, porque o nosso formulário aqui da UEPG não trata essas questões a não ser que você queira acrescentar. Foi o nosso caso. Nós acrescentamos lá essa parte que é a DCNs deixa bem claro, de avaliações e de atividades interdisciplinares a gente deixou lá no PPC porque acreditamos que a partir de agora a partir dessa proposta a gente vai precisar trabalhar uma questão comportamental que vai envolver os professores, porque nós temos meio que uma cultura que é que os professores são muito, muito individualistas, mas é cultural. Quando você entra num espaço e começa a trabalhar e as coisas vão se consolidando. Então a gente precisa trazer essa coletividade para o curso isso está nas nossas DCNs mas o restante do formulário todo é muito técnico porque ele é para ficar como arquivo para depois acompanhar toda vida acadêmica, então é muito processual. (Colegiado 1)

Para desenvolver competências nos egressos as IES, não deveriam ter por base somente as disciplinas, mas uma visão e perspectivas mais amplas, uma vez

que os problemas são sistêmicos e integrados e as soluções também são assim, portanto, como consequência, as IES não conseguirão desenvolver as competências com esse modelo disciplinar, exigindo da equipe de coordenação do curso a promoção de mudanças (KREUZ, 2020).

No caso do Curso de Administração da UEPG nenhuma mudança neste sentido foi implementada no PPC 7 com vigência a partir de março de 2023 e já aprovado em todas as instâncias da instituição, pois o curso ainda está dividido em disciplinas e até mesmo a curricularização da extensão também foi pensada em formato de disciplina na grade curricular e não através de projetos integradores.

A curricularização da extensão pelos cursos superiores deveria desembocar em projetos que envolvem a academia e a sociedade, atendendo às necessidades das organizações e da formação acadêmica, mas outras ações estratégicas podem ser pensadas para uma mudança incremental ou mesmo disruptiva no processo de socialização formal do Curso de Administração da UEPG onde os conteúdos poderiam ser trabalhados sobre problemas reais, de projetos de negócios e, desta forma, o curso deixaria de ser teórico para ser um curso que alia teoria e prática e proporcionando o necessário diálogo entre academia e mercado de trabalho.

Para Kreuz (2020), o diálogo entre academia e profissão é fundamental, pois se isto não ocorre, morrem ambos, profissão fraca enfraquece a academia pois não haverá demanda de mercado.

O Capítulo III das DCNs (Res. CNE 005/21) traz uma série de recomendações para a organização do curso de graduação em Administração, a exemplo da articulação entre teoria e prática, através de ações de extensão e integração com o mercado e atividades científicas, com projetos inter e transdisciplinares, participação em empresas juniores, incubadoras e demais atividades que promovam a ação empreendedora, destacando o aspecto prático das atividades, tão necessário para o efetivo desenvolvimento de competências, que envolvem o conhecimento, as habilidades e as atitudes dos indivíduos.

Ao se pensar na concepção do curso no tripé ensino, pesquisa e extensão, também a pesquisa deveria fazer parte da grade curricular e não apenas a extensão, o que não foi contemplado no PPC-7 e, tampouco, nos PPCs anteriores, restringindo-se à disciplina de pesquisa em administração, com ementa mais ampla ou mais específica, e aos projetos de iniciação científica, que não abarcam todos os



acadêmicos do curso, pelas próprias regulamentações deste tipo de projeto, previstas em editais.

Portanto, é correto afirmar que houve inovação com a inserção da curricularização da extensão, mas, por imposição legal e não por iniciativa da equipe colegiada, e, embora esta inovação tenha ocorrido, sua inserção no formato de disciplina acaba se restringindo ao processo cognitivo do docente responsável pela disciplina, ao longo dos anos de sua oferta na grade curricular. E, se não houver ação direta do Colegiado em sua operacionalização, o objetivo de fornecer a prática através de projetos práticos não se concretizará.

#### 4.3 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DA EQUIPE DE COORDENAÇÃO SOBRE AS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS (DCNs) E AS AÇÕES ESTRATÉGICAS DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO FORMAL

Moscovici (1981), em suas obras, não apresenta uma definição exata de representações sociais para não incorrer numa redução do seu alcance conceitual, e sugere que, para compor seu conceito, é necessária uma coleta de variadas noções dos campos cognitivo e cultural, pois elas são o equivalente, na sociedade, aos mitos e sistemas de crenças.

Com o intuito de sistematização do campo, Jodelet afirma que a representação social é “uma forma de conhecimento, socialmente elaborada e partilhada, que tem um objetivo prático e concorre para a construção de uma realidade comum a um conjunto social” (JODELET, 1989, p. 36).

Para a equipe colegiada do Curso de Administração da UEPG, a RS de DCNs é representada pela palavra “normas”. Há o entendimento de que as DCNs padronizam o Curso de Administração em nível nacional e já estabelecem as competências que devem ser adquiridas. Este entendimento justifica a inação dos membros em relação às estratégias que são necessárias para a operacionalização do PPC e do currículo.

Das entrevistas, restou evidenciado que a equipe colegiada, no período 2015 a 2023, recorte temporal deste estudo, não teve ação efetiva no que respeita a capacitação docente, avaliação do desempenho docente ou ação direta junto aos acadêmicos do curso, com vistas à melhoria da qualidade da formação profissional.

As ações e os projetos desenvolvidos foram propostas dos docentes, aquiescidas em reunião departamental por estarem dentro do que preconizam as resoluções, e que, também, teriam impacto na formação dos acadêmicos.

Abric, prefaciando o livro de Sá (1996, p.9), enfatiza que a TRS é um sistema teórico importante para o progresso social, “para além das tomadas de posição ideológicas, a análise científica das mentalidades e das práticas sociais será um dos elementos indispensáveis à evolução e ao progresso social”. Desta forma, a partir das análises realizadas, e que compõem o Capítulo 3, espera-se fornecer um embasamento teórico para uma reflexão da equipe colegiada do curso acerca do processo de socialização formal e da formação profissional dos egressos lançados no mercado de trabalho.

A partir do entendimento de que as normas constantes das DCNs ou do sistema interno da instituição direcionam o curso e a formação profissional, a equipe colegiada precisa refletir sobre os procedimentos necessários para sua operacionalização e que estão evidenciados no grafo de similitude (Figura 3).

Verifica-se que, na periferia, estão as palavras que, na percepção da equipe colegiada, não dependem do NC e que aparecem como uma preocupação com os procedimentos, a melhoria da qualidade, formação acadêmica. “Acreditar” é um verbo emblemático utilizado pelos respondentes e evidencia a interpretação de que estes elementos não dependem de norma, ou seja, são a consequência do processo de socialização formal; não dependem das DCNs e também não são trabalhados pela equipe colegiada para serem alcançados. Nenhuma ação foi feita ao longo dos anos, especificamente no período 2015/2023, cuja responsabilidade de alcance é delegada ao docente em sala de aula e ao perfil dos alunos ingressantes.

Para Abric (2000), os elementos periféricos são procedentes da ancoragem da representação com a realidade, apresentando a interface entre o núcleo central e a situação concreta na qual a representação é trabalhada. As informações novas são integradas à periferia da representação, por isso seus elementos constituem os aspectos móveis e evolutivos da representação. Essa flexibilidade do sistema periférico permite a defesa da centralidade da representação, pois a possível transformação de uma representação se processa por meio da transformação dos seus elementos periféricos, e não dos centrais.

A equipe colegiada, todos da área de administração, não estão conseguindo dar o direcionamento ao curso, não estão conseguindo definir um plano de ação

para alcançar a qualidade da formação profissional que é o objetivo, a razão de ser do curso, ou pelo menos deveria ser.

O que está determinado pelas normas está posto, a equipe colegiada deve direcionar seus esforços para estes elementos contingenciais e que vão impactar diretamente na qualidade da formação dos egressos lançados no mercado de trabalho, são estes elementos que podem ser modificados.

As palavras escolher, garantir, visão e diferente na categoria que aqui denomina legislação também remetem para a angústia da equipe colegiada, expressa nos discursos analisados, no sentido de buscar compreender os limites da legislação, em que poderiam inovar para garantir um curso com diferencial de mercado, porém, com base no PPC e na grade curricular, a equipe não conseguiu avançar neste sentido da inovação.

Durkheim (1987) ressalta a importância da socialização ao mostrar que a sociedade só pode existir porque penetra no interior do ser humano, moldando sua vida, criando sua consciência, suas ideias e valores. Não é o que se visualiza no Curso de Administração da UEPG, haja vista que os acadêmicos não vivem os diferentes grupos sociais em função de que, de um lado, trabalham durante o dia e realizam o curso no período noturno; por outro, o curso não promove atividades para que os alunos interajam de forma a adquirirem as normas definidoras dos critérios morais e éticos, relacionados à área de formação.

Formar um profissional em Administração é resultante de uma construção coletiva, e não uma construção de um grupo restrito de professores. O Colegiado deve atuar com convergência e estar alinhado com o propósito, saber o seu papel, quais competências vai exigir na atuação dos professores em relação a determinados conteúdos. Afinal, um professor desalinhado é nocivo para o perfil do profissional em Administração.

Trabalhar coletivamente, com envolvimento junto às Diretrizes Curriculares e dar concretude às DCNS deve ser o objetivo perseguido pelos docentes e Colegiado do Curso, num momento em que o ensino da administração atravessa uma crise, em que se verifica uma queda na busca pelo curso e, também, um aumento da evasão nos cursos universitários.

Para a Abric, as RS têm quatro funções essenciais no que tange à sua finalidade:

1. Função de saber: permite compreender e explicar a realidade. Os atores sociais podem integrar os conhecimentos adquiridos a um quadro assimilável e compreensível para eles mesmos, ou seja, coerentes com seu funcionamento cognitivo e os valores aos quais aderem. Estas funções de saber definem o quadro de referência comum que permite a troca social, a transmissão e a difusão desse saber, a que Abric denomina “ingênuo” (SÁ, 1996). A Função de saber se evidencia no entendimento das atribuições que competem tanto ao Colegiado do Curso quanto ao NDE, que compõem a equipe colegiada, definidas pela legislação interna e do MEC.

2. Funções identitárias: definem a identidade e permitem a salvaguarda da especificidade dos grupos. Situam os indivíduos e os grupos no campo social compatível com sistemas de normas e de valores social/históricos. Se, por um lado, as representações definem a identidade de um grupo, por outro, desempenham “um papel importante no controle social exercido pela coletividade sobre cada um de seus membros, em particular nos processos de socialização” (SÁ, 1996, p.44).

Com relação a esta função, os dados evidenciam que o papel desempenhado pela equipe colegiada em relação ao PPC e o processo de socialização formal se restringem à elaboração do próprio projeto, não havendo um comprometimento com a sua operacionalização, em razão de que, se há o cumprimento da “norma”, o trabalho resta concluído.

3. Funções de orientação: guiam os comportamentos e as práticas, definindo o que é lícito, tolerável ou inaceitável em um dado contexto social (SÁ, 1996). No caso do Colegiado do Curso de Administração, a função de orientação das RS também está evidente no papel atribuído pelas normas ao Colegiado e NDE.

4. Funções justificatórias: “permitem justificar *a posteriori* as tomadas de posição e os comportamentos” (SÁ, 1996, p.44). As justificativas *a posteriori*, no sentido de informar que a “norma” determinava um prazo legal para conclusão dos trabalhos de construção do PPC, também são observadas em alguns discursos, que não se confirmam ao se partir da data das DCN, que são do ano 2021, e do PPC do Curso, que é do ano 2023:

Para elaboração do PPC Não foi utilizado nenhum referencial teórico específico, na verdade no início a gente queria discutir mais profundamente essa questão epistemológica do curso, o perfil do curso, mas a gente não tinha muito tempo. Então o que nós fizemos nós pegamos os principais pontos de entrave do curso e discutimos soluções. Mas a gente evitou trabalhar um único referencial teórico por conta que um único referencial

teórico não ia dar conta desse universo que é a administração. (Colegiado 1)

Para construção do PPC, no início veio da proposição do NDE uma vinculação forte em relação a isso. Há algumas teorias, algumas filosofias de alguns pesquisadores e, mas isso acabou não, não vingando pelo menos nesse último PPC até porque não tínhamos muito tempo para filosofar, reunir e aprofundar discutir e levantar informações dos alunos mais afundo que comprovassem esses pressupostos que estavam sendo apresentados pelo NDE. Não havia tempo hábil para isso. (Colegiado 3)

Por fim, se a equipe colegiada entende que os docentes são responsáveis pela qualidade do curso e nenhuma estratégia foi definida ao longo dos últimos 7 anos para alinhar a postura deles em relação ao PPC, seguindo a mesma orientação epistemológica para dar concretude ao PPC e à grade curricular, é, no mínimo incompreensível, porém, Abric destaca que as representações sociais são uma organização significativa e não apenas um reflexo da realidade, é um sistema de interpretação do que é vivido, que rege as relações e irá determinar os comportamentos e as práticas dos sujeitos.

Desta forma, a RS das DCN pela equipe colegiada tem impacto na definição das estratégias e no processo de socialização formal do Curso de Administração da UEPG.

#### 4.4 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO ENTRE AS DIRETRIZES CURRICULARES E O PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UEPG

O PPC do Curso de Administração da UEPG não é um instrumento que expresse sua singularidade, uma vez que não foi encontrado nenhum pressuposto sociopolítico-filosófico para dar feição ao Curso, além da questão da utilização dos pressupostos andragógicos da aprendizagem, com a inversão da lógica de construção da grade curricular e a alocação de disciplinas de cunho mais técnico nas séries iniciais – primeiro e segundo ano – e as disciplinas mais conceituais nas séries finais – terceiro e quarto ano.

Não existe alinhamento estratégico. A operacionalização do PPC é responsabilidade exclusiva do docente e de sua percepção sobre a realidade do mercado. Os docentes fazem a escolha da metodologia de abordagem dos conteúdos e dão a configuração técnica, política ou social que entendem ser a mais assertiva.

Constatou-se, também, que não há um alinhamento estratégico entre as Diretrizes Curriculares e o Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração da UEPG, uma vez que a equipe de coordenação não soube identificar a teoria ou teorias que dão suporte ao curso.

nós não temos esse fio condutor veja eu tenho como um princípio que o NDE **atende** um parecer do MEC que chama se parecer CONAES do dia 4 de junho de 2010. (Colegiado 2)

Os docentes não receberam nesse período de 2015 a 2023, nenhuma orientação sobre o PPC ou sobre a orientação epistemológica que devem dar ao curso. É isso que eu falo todo mundo fica muito trabalhando de forma muito individual. E quando você não tem orientação, não tem feedback, não tem avaliação, está tudo bem. (Colegiado 1)

Até hoje nós não recebemos nenhum tipo de capacitação. Então é sobre isso que eu estava dizendo algumas perguntas atrás, não lembro qual, mas dizendo que nós não sentamos numa mesa e nós não temos o mesmo fio condutor. Nós não temos essa capacitação e isso evidentemente é uma questão muito importante, porque sem esse mesmo entendimento a gente não consegue avançar. Enquanto nós não tivermos esse entendimento nós não vamos avançar nas solicitações que estão pedindo agora nas DCNs porque é cada um isoladamente que faz a sua rotina, aplica na sala de aula sua disciplina e vida que segue. (Colegiado 2)

Então voltando para a questão número 1 eu vejo que são exatamente esses 2, vamos chamar de referencial teórico, tanto um histórico americano quanto um histórico europeu. Eles se mesclam no nosso projeto pedagógico. Então nós temos um desenvolvimento por exemplo, de um cidadão mais crítico mais independente e mais emancipado quando nós trabalhamos as disciplinas como ética, responsabilidade social, gestão de terceiro setor, como RH, como sociologia, como comportamento humano e já por outra linha de referencial teórico americano nós temos as disciplinas mais técnicas. Aí nós já temos aí o surgimento de administração financeira\_ orçamentária, administração da produção, administração do marketing. Elas têm uma raiz mais voltada para os referenciais americanos então isso estão dentro do PPC. Eles se refletem na prática de mercado, ou seja, o que um aluno generalista, porque nós formamos um generalista. O que o aluno generalista deve saber para enfrentar o mundo do trabalho já que nós não temos uma especificação de referencial teórico somente para formar o acadêmico, como em algumas instituições têm isso bem nítido. (Colegiado 2)

Sobre o tema, Moraes (2014) destaca o papel singular dos docentes neste processo de formação profissional de assistentes sociais e conclui que:

As condições de trabalho do professor e sua heterogeneidade não possibilitam a este ter tempo e espaço para debater a materialidade do projeto e refletir sobre seu cotidiano. Assim sendo, qualquer discussão sobre currículo e prática docente precisa infletir suas reflexões sobre as condições do trabalho docente a fim de não cair no subjetivismo de inferir que a qualidade do ensino-aprendizagem, efetivados na formação superior,

relaciona-se tão somente ao compromisso do professor e do aluno. (MORAES, 2014).

Desta forma, resta evidenciado que este alinhamento epistemológico deve ser delineado pelo PPC e não por cada professor, de acordo com sua percepção ou individualidade.

O PPC não é percebido como instrumento de desenvolvimento de estratégias de formação profissional dos egressos, ora, se as experiências formativas estão na base das novas motivações que permitem aos estudantes perceberem e redefinirem suas escolhas e estas experiências formativas têm relação direta com as estratégias definidas no PPC, conforme Ribeiro *et al.* (2018), existe uma falha significativa que pode ser o fator determinante da evasão no curso, que deve ser motivo de preocupação da equipe colegiada, visto que pela Lei Geral das Universidades, o número de alunos matriculados determina diferentes parâmetros para garantia de recursos tanto de quantitativo de docentes quanto de agentes universitários.

Os artigos 2 a 6 das DCNs de 2021 descrevem o perfil do egresso, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o sistema de avaliação, o projeto de iniciação científica, competições acadêmicas, projetos interdisciplinares e transdisciplinares, projetos de extensão, atividades de voluntariado, visitas técnicas, trabalho em equipe, desenvolvimento de protótipos, monitorias, participação em empresas juniores, incubadoras e outras atividades que desenvolvem a cultura empreendedora para tornar consistente o projeto pedagógico. No entanto, no PPC do Curso de Administração da UEPG nenhuma destas estratégias foram exploradas no PPC, que se limitou a incluir a curricularização da extensão por imposição legal e informou que existe empresa júnior constituída no curso.

O §2º do art. 3º das DCNs de 2021, expressamente, orientam que:

As competências descritas no caput, assim como as competências específicas, devem ser compreendidas como tendo seu desenvolvimento ao longo do curso, não pela simples exposição a uma disciplina ou componente curricular, requerendo que o estudante pratique a capacidade em ambientes similares ao da futura realidade de atuação e receba feedback construtivo em relação ao seu desempenho. (DCNs, 2021, p.3)

No PPC do Curso de Administração, não se encontra referência a qualquer estratégia específica, além da relação das disciplinas, cujos professores não foram informados, antes do início do calendário letivo 2023, sobre as competências que

precisavam desenvolver nos acadêmicos ou descrição do processo de avaliação de conteúdos, que permitisse a aferição dos resultados alcançados, pela equipe colegiada.

[...] e aí nós não temos. Isso é uma deficiência muito séria, muito grave, esses professores não recebem orientação da equipe colegiada sobre o PPC ou sobre o **referencial teórico** que orienta o desenvolvimento das disciplinas. (Colegiado 3).

para mim foi a principal mudança nessas novas DCNs para elaboração do PPC não foi utilizado nenhum **referencial teórico específico** na verdade no início a gente queria discutir mais profundamente essa questão epistemológica do curso o perfil do curso, mas a gente não tinha muito tempo. (Colegiado 1).

às vezes ele estava no primeiro, no segundo ano e pensa que não viu muita coisa na **administração**, então a gente se **preocupou** nesse sentido para dar esse conhecimento para eles. Não se faz **capacitação** dos **docentes** para **atuar** nas disciplinas. (NDE 1).

E hoje nós estamos com o PPC aprovado em dezembro, então de lá para cá nós tivemos férias e mais 15 dias de aula, nós não tivemos contato com ninguém. O que eu acredito é que vai ter que acontecer junto com a implantação do novo currículo desse primeiro ano ver o que pode ser feito, principalmente com os professores do primeiro ano do curso, mas também já ir trabalhando com os outros anos para não ficar tudo solto, com relação à atuação do professor na aplicação do PPC novo. Com relação ao PPC anterior é aquilo que a gente comentou, vários professores nem sabem do que se trata o PPC, nem sabem. Então realmente existe essa dissociação desse documento oficial com a prática. Realmente não existe. Não tem essa convergência. (Colegiado 1).

Murad (2017), ao comparar as universidades brasileiras e norte-americanas, ressalta que, no Brasil, os estudantes cumprem uma carga horária 25% superior aos estudantes norte-americanos, e que a carga horária no Brasil tem muito mais disciplinas obrigatórias, ao passo que, nos EUA, prevalece uma carga horária eletiva superior. Isso possibilita ao estudante norte-americano uma formação diversificada, segundo seus interesses e aptidões, e o estudante brasileiro, face à obrigatoriedade, egressa dos cursos com um padrão de formação muito semelhante. Conclui, assim, que o Brasil se inspirou, inicialmente, no modelo norte-americano para construção de seus cursos de Administração, mas não seguiu o movimento de atualização realizado pelas escolas americanas, baseado nas sempre mutáveis necessidades do mercado. (MURAD, 2017, p.17-19).

Durante sua formação, o acadêmico de Administração da UEPG pode realizar estágio voluntário e obrigatório em empresas locais, como estratégia de



aprendizagem prática, não havendo outras parcerias ou projetos de extensão que oportunizem diferentes experiências práticas, porém, a dinâmica da disciplina Jogos de empresa busca desenvolver o processo de comunicação interpessoal e intergrupar, bem como a negociação, como competências para o exercício profissional, assim como exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo de tomada de decisão, a partir da utilização de *software* específico de Jogos de Empresas (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2004).

Neste mesmo sentido, outra proposta constante do PPC para desenvolver a capacidade de realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais se limita ao conteúdo das disciplinas constantes da grade curricular e da Pesquisa em Administração (UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA, 2004). Assim, verifica-se que a responsabilidade desta formação está unicamente na atuação do docente do curso em sala de aula.

eu acho que a **qualidade de formação** não só na **UEPG**, mas de forma geral eu acho que a **qualidade de formação** ela pode ser muito baseada pela iniciativa dos professores operacionalizar tudo aquilo que está tanto nas DCNs quanto no PPC. (NDE 3).

A atuação dos docentes na aplicação do PPC, das DCNs no dia a dia é ela é deficitária e isso é muito e é lamentável. A gente inclusive por vários momentos ao se discutir este novo PPC, a gente ao analisar conteúdos, a grade da disciplina, muitas vezes dizia puxa! Mas, realmente não é problema de mudar conteúdo, o que nós temos que mudar é a postura do professor em sala de aula, que a grade curricular antiga não era totalmente ruim, desprezível, superada, mas nós precisamos de uma nova postura do docente em sala de aula e o nosso docente não entende isso. Ele chega a muitas vezes colocar a questão de, da sua autoridade, da sua liberdade didática, de cátedra que daquele tem que também é muito subjetiva e que ele faz do jeito que ele quer na sala de aula e não do jeito que deveria ser de forma a garantir o processo de aprendizagem etc., etc. (Colegiado 3.)

Resta evidenciado que o cumprimento das DCNs consiste unicamente na transcrição de seu conteúdo para o PPC, sem definição de estratégia de socialização que permita a sua operacionalização e o fundamento para isto está calcado na formalidade do documento disponibilizado pela instituição como “modelo” a ser seguido na elaboração do PPC.

Com relação a inovações no currículo para melhoria da **qualidade de formação** dos profissionais egressos não teve nenhuma ação direta porque o nosso formulário aqui da UEPG não trata essas questões a não ser que você queira acrescentar foi o nosso caso. (Colegiado 1).

Eu acho que eu vejo as DCNs, assim como as normas ISO, porque as normas ISO ela não é uma garantia de qualidade, ela não é uma garantia. A empresa precisa para manter a certificação, ela precisa constantemente, colocar em prática os requisitos, porque senão ela perde a certificação. Então, talvez se a diretriz ela tivesse uma forma de, como se fosse uma pequena auditoria anual, a cada dois anos, para verificação daqueles requisitos, talvez fosse algo que poderia garantir um pouco mais a qualidade. Mas como ele fica solto, de certa forma solto, fica esse gap, então depende muito do comportamento das pessoas colocar em prática de uma forma satisfatória. Eu penso que talvez, dentro da nossa estrutura essa obrigação é do Colegiado. (NDE 3).

#### 4.5 OS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO INTERNA E EXTERNA DO CURSO E SUA RELAÇÃO COM O PPC

De forma acanhada, visto que não existe processo sistematizado de dados no colegiado de curso, através de duas pesquisas feitas, sendo uma com egressos e outra no período pandêmico, para identificar o perfil socioeconômico dos alunos e suas necessidades tecnológicas para participar de aulas remotas, algum indício foi levantado, porém, insuficiente para suprir o Colegiado de informações para uma tomada de decisão em relação à realidade regional.

De forma ampla, as DCNs já esboçam o perfil do egresso, considerando o cenário nacional, pois, para sua elaboração, há a participação de diferentes segmentos sociais, destacando-se o CFA e o CRA, mas a UEPG, através da Comissão Própria de Avaliação (CPA), realiza pesquisa de avaliação com discentes, docentes e comunidade, e ela não foi considerada para elaboração do PPC-7, ou seja, os processos de avaliação interna e externa do curso foram minimamente considerados para a elaboração do PPC-7 em vigência, a partir do mês de março de 2023.

Para melhorar o Curso de Administração, deveria a avaliação interna ser utilizada. A avaliação interna eu entendo como para realizar um PPC eu vou ouvir os alunos, os professores do curso, a CPA. E os externos seriam o trabalho o mundo do trabalho ou como nós falamos aqui, mercado de trabalho. E o mercado de trabalho, foi realizada assim, foi realizado um estudo por um determinado professor do Colegiado, mas um estudo na microeconomia local. Nós não temos estudo com empresariado, com a empregabilidade, mas temos o estudo da microeconomia. O viés do Colegiado não é atender ao empresariado e sim as disciplinas que devem ser importantes no curso. Então existe um conflito entre um pouco de pensamento dentro do Colegiado, algumas pessoas acham que deve atender as duas coisas ao mesmo tempo e algumas pessoas acham que deve atender somente a questão mais técnica ou mais acadêmica. (Colegiado 2)

As DCNs – Res. CNE 005/21 dedicam um capítulo para a interação do curso com o mercado de trabalho, enfatizando que o PPC deve prever efetiva interação com o mercado de trabalho ou futura atuação dos egressos, local, regional ou global e que deve haver a participação dos atores do mercado nos Colegiados. No entanto, nenhum destes elementos se apresentou com robustez no PPC do Curso de Administração da UEPG.

#### 4.6 O PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO FORMAL NA UEPG E AS DECISÕES COM RELAÇÃO AOS ELEMENTOS QUE CONTRIBUIRÃO PARA A FORMAÇÃO PROFISSIONAL DOS ACADÊMICOS

Passando para o objetivo específico do estudo, que consiste em descrever como o processo de socialização formal acontece na UEPG e como são tomadas as decisões quanto aos elementos que contribuirão para a formação profissional dos acadêmicos ingressos no Curso de Administração, os indivíduos que tomam decisões com referência ao referido processo devem ter em mente o cenário ao final do período de quatro anos, quando, então, serão lançados ao mercado de trabalho para o exercício da profissão escolhida. Inclui-se, neste processo, a análise das competências técnicas e comportamentais necessárias (MORGAN, 2007).

Para que isto se concretize, se faz necessário o planejamento de todo o processo de formação profissional a partir da interação com a comunidade externa, composta por empresas, associações de classe, egressos do curso, por exemplo.

Restou evidenciado, pelos dados coletados na entrevista, que esta interação com a comunidade externa não acontece, pois as alterações curriculares e alterações no PPC, quando acontecem, se dão exclusivamente por imposição legal, de modo que nenhum estudo ou planejamento é feito neste sentido, de forma sistêmica pela equipe colegiada. O esforço da equipe colegiada foi para redistribuir as disciplinas pelos quatro anos do curso, de modo a permitir ao aluno o contato com disciplinas de caráter mais prático já a partir da 1ª. série e, desta forma, promover a sua inserção no mercado de trabalho.

mas seriam os **diferentes conhecimentos** e a **gente** priorizou no **começo** nos dois primeiros **anos** aquelas abordagens mais **técnicas** de forma que a **gente pegava** um aluno **pré adulto** e **expunha** a ele desde o **começo** ao como fazer dando para esse aluno os ferramentais **básicos** de **exercício** profissional. (NDE 2)

Esta concepção de curso foi a que imperou no Brasil nos anos 1930, quando da criação da FGV e da USP, e que segue a escola americana de formação, o que contribuiu para o desenvolvimento econômico do país, cuja ideia era de proporcionar uma formação mais técnica como estratégia para as transformações sociais (BRASIL, 2020).

Mozzato e Grzybovski (2013, p. 504) afirmam que o desenvolvimento da Ciência da Administração foi construído, por quase todo o século XX, sob os pressupostos do paradigma positivista, pois as circunstâncias à época exigiam um homem mais operacional. Este cenário mudou. Hoje, discute-se a necessidade de humanização. O homem não pode ser tratado como instrumento para se atingir os fins organizacionais (perspectiva weberiana), mas se faz necessária a emancipação do indivíduo para que tenha consciência de sua posição no mundo.

Segundo o próprio CFA, os dados que demonstram a migração do número de matrículas, por região, onde a Região Sul deixou sua posição para a Região Centro-Oeste para os cursos de Administração de escolas públicas e privadas, mostram que a preocupação não deve estar apenas voltada à preparação de profissionais para as empresas privadas, é preciso pensar num profissional capaz de atuar em outras formas organizacionais (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2020).

A qualidade do curso expressa pelo vínculo com a sociedade deve facilitar a entrada do egresso no mercado de trabalho (CORDAZZO, 2020, p. 32) e não a simples instrumentação técnica do aluno nas séries iniciais do curso. Se a inversão da grade para que ele se insira mais rapidamente no mercado de trabalho é uma estratégia assertiva, somente o tempo poderá confirmar, mas, de antemão, o entendimento é de que este posicionamento da equipe colegiada vai na contramão das próprias DCNs, que sugerem a interação com o mercado de trabalho através de estratégias relacionadas a projetos inter e transdisciplinares, participação em empresas juniores, incubadoras e demais atividades que promovam a ação empreendedora, destacando o aspecto prático de tais atividades para o desenvolvimento das competências.

Considerando que a RS das DCNs como NORMA e, portanto, como documento orientador do PPC e da grade curricular pela equipe colegiada, as decisões foram tomadas com esta lógica de que estariam atendendo tudo que o instrumento prioriza, ou seja, desenvolvendo competências técnicas, humanas e conceituais através dos conteúdos básicos elencados na DCNS 2021, por

intermédio das disciplinas. A equipe colegiada ainda não possui o amadurecimento pedagógico suficiente para compreender que uma orientação epistemológica é fundamental para construir o instrumento que norteia a formação profissional e que deve ser compartilhada com a equipe de coordenação e docentes.

Tanto a equipe colegiada quanto os docentes atribuem o resultado do processo de socialização ao desempenho dos docentes em sala de aula, às suas experiências profissionais extrassala de aula e às características dos alunos ingressantes.

Pode-se observar, no Quadro 8, que 72,22% dos entrevistados atribuem aos professores a qualidade do Curso de Administração da UEPG e, destes, 33,33% atribuem a qualidade exclusivamente aos docentes, através de sua atuação em sala de aula, na motivação do aluno, por sua titulação e experiência prática. Os alunos foram indicados por 44,44% dos entrevistados como responsáveis pela qualidade do curso e, destes, 11,11% atribuem esta qualidade exclusivamente aos alunos.

Quadro 8 – Fatores que determinam a qualidade do Curso de Administração da UEPG

<b>Equipe Colegiada</b>	<b>Qualidade Do Curso</b>
Colegiado 1	Professores
Colegiado 2	Professores
Colegiado 3	Professores
Colegiado 4	Inovações Tecnológicas; Articulação Teoria/Prática; Alunos.
Colegiado 5	TCC (Articulação Teoria/Prática)
Colegiado 6	Aluno
Colegiado 7	Professores
Colegiado 8	Professores; Alunos
Nde 1	Professores
Nde 2	Empregabilidade Do Egresso
Nde 3	Professores
Nde 4	Aluno
Docente 1	Professores; Alunos
Docente 2	Professores; Alunos
Docente 3	Professores; Alunos
Docente 4	Professores
Docente 5	Professores
Docente 11	Professores; Alunos

Fonte: A Autora

Destacam-se alguns segmentos de textos das entrevistas para reforçar os dados:

então acho que isso o que determina a qualidade do curso é qualificar mais os nossos professores no sentido de ter essa visão que o nosso que a gente está ali formando o aluno que vai encarar esse **mercado de trabalho**.  
(Colegiado 7)

então aonde o aluno vai chegar vai depender exclusivamente da ambição dele nesse sentido então o que acontece é que que nós preparamos trazemos as informações procurando disponibilizar claramente para eles como funciona o **mercado\_de\_trabalho** lá fora e como que é o que eles vão achar. (docente 1)

Se a qualidade do curso depende de docentes e alunos, não se concebe a inexistência de ações voltadas à capacitação desses docentes e ações com os discentes, visando sua inserção no mercado de trabalho.

Para Abric (*apud* SÁ, 1996, p.57), “é certamente a representação que determina o significado do comportamento e da interação, e não o inverso”. Desta forma, analisando as RS da equipe colegiada sobre as DCNs, restou evidenciado inicialmente (junho/2022) que o entendimento era de um documento que impunha uma regra, uma norma a ser seguida. Posteriormente, em janeiro de 2023, após exaustivo processo de discussão e construção do PPC, se evidencia a predisposição para uma mudança nas representações sociais, pois ganham destaque os termos “parâmetros nacionais”; direcionamento do curso; atualização, melhoria da qualidade e formação acadêmica, como se pode observar na Figura 4.

A partir deste entendimento pela equipe colegiada, mudanças podem ocorrer, com definição de políticas mais assertivas para gestão do curso e, especialmente, no que se refere à formação acadêmica, organização e padronização (Figura 2), uma vez que a matriz curricular já restou concluída e implantada sem muitas inovações, com exceção da curricularização da extensão, por imposição legal.

Com estes elementos descritos, pode-se afirmar que o objetivo geral deste estudo foi atingido, pois se propôs a identificar em que medida as representações sociais dos membros do Colegiado do Curso de Administração, do núcleo docente estruturante e corpo docente sobre as DCNS refletem na estrutura disciplinar e nas estratégias de formação profissional dos administradores formados pela UEPG.

A RS identificada evidencia a fragilidade das estratégias em relação à melhoria da qualidade, com a formação acadêmica e, neste aspecto, devem estar voltadas às ações da equipe. Desta forma, a renovação da equipe colegiada deve ser repensada pela instituição de ensino, para permitir a gestão do conhecimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formação profissional do administrador no Brasil exige uma análise sob diferentes dimensões, as quais envolvem a compreensão histórica da profissão, a análise das influências econômicas, o acompanhamento das transformações e reconfigurações do mundo do trabalho, bem como um balanço do processo formal operacionalizado pelas instituições de ensino, dentre outros aspectos.

Sem a pretensão de retomar a discussão efetivada o Capítulo 2 desta tese, mas buscando retratar uma síntese, deve-se levar em consideração que o curso de Administração no Brasil nasceu sob a égide da corrente americana, que tinha como objetivo final a preparação da mão de obra para atuar nas indústrias, haja vista essa necessidade crescente. Desta forma, o mercado de trabalho foi o grande termômetro regulador da profissão.

No ano de 1943, no Rio de Janeiro, ocorreu o Congresso Brasileiro de Economia, quando foi ressaltado o processo de industrialização do Brasil e a necessidade de se prepararem profissionais para atuar nas indústrias, culminando com sua regulamentação como profissão, em 1965.

Uma forte vinculação da FGV e USAID comprometeu o governo norte-americano a manter na FGV uma missão de especialistas em administração de empresas, fornecendo a esta Fundação, para tanto, uma sólida estrutura acadêmica, permitindo-lhe ocupar uma posição dominante entre os cursos de Administração no Brasil. Em consequência, passou a formar grande parte dos docentes que iniciaram cursos de Administração em universidades públicas, faculdades privadas e isoladas.

O aumento dos cursos de Administração no país é evidente, sobretudo em instituições de ensino privadas, em virtude de ser um curso considerado de baixo custo em termos de estrutura, bem como por possuir uma crescente demanda de mercado. Antes de 1960, o Brasil contava com apenas dois cursos de Administração e, em 2019, totalizavam 2.788 cursos.

Na década de 80 as Regiões Sul e Sudeste, juntas, respondiam por 81% dos alunos de todo o ensino de administração no país, e no ano de 2018 a Região Sul perdeu posições neste ranking aluno/matricula, sendo superior apenas à Região Norte do país. Hoje, a Região Centro-Oeste concentra 37,36% dos cursos existentes e 38,63% das matrículas, demonstrando, claramente, uma migração para regiões com maiores oportunidades. Estes dados mostram que a preocupação das

instituições de ensino deve ser com a preparação de profissionais para atuar em diferentes formas organizacionais, além do tradicional campo nas empresas, conferindo aos egressos maiores garantias de inserção no mercado de trabalho, aliadas à preocupação com a qualidade da formação oferecida.

Considerando-se que o currículo em si não é determinante da qualidade do profissional formado – e aqui se destaca o processo de socialização formal em administração oferecido pela UEPG, uma vez que é concebido em consonância com as Diretrizes Curriculares Nacionais, que são a base para todos os cursos existentes no território brasileiro –, questiona-se sobre todas as variáveis que poderiam influenciar na qualidade desta formação. Neste sentido, propõe-se compreender a formação profissional a partir das representações sociais da equipe de coordenação e docentes sobre as DCNs, optando por uma lente que ajude a perceber a racionalidade explícita e implícita desse “chão” do universo formativo.

Parte-se do pressuposto de que as representações sociais dos membros da equipe de coordenação e docentes sobre as DCNs utilizadas para elaboração do PPC e a grade curricular estariam relacionadas às estratégias adotadas para sua operacionalização e, como consequência, poderia ser um fator determinante desta qualidade do profissional formado. Conclui-se, neste contexto, que é verdadeira esta hipótese.

O estudo da representação social de algum objeto por um conjunto social não faz sentido se o grupo não tem uma representação do objeto que se estuda e a representação social de um objeto determina o comportamento do grupo (SÁ, 1998, p.46). Assim, conclui-se que:

(1) O PPC é levado em consideração, mas não é elemento norteador das práticas pedagógicas, uma vez que não há alinhamento destas pela equipe de coordenação e que os docentes adotam perspectivas teóricas diferenciadas, sem explicitar essas fundamentações, mas levando para sua prática docente em sala de aula. Há a necessidade de uma educação permanente do professor, com foco na formação pedagógica, pois a qualidade do currículo depende dos professores;

(2) O PPC não direciona as ações pedagógicas do curso, sendo este um ponto problemático, fundado na ancoragem de que o curso tem um currículo generalista, que dá condições de o aluno fazer uma boa análise da realidade social e ter uma boa fundamentação teórico/intelectual, deixando livre a ação docente;



(3) O PPC não é levado em consideração na materialização das práticas pedagógicas, uma vez que as competências a serem desenvolvidas não são compartilhadas com todos os envolvidos no processo de socialização formal do curso, evidenciando uma fragilidade da formação profissional e, portanto, ficam respaldadas pelo consenso de que se está seguindo uma “norma” e, portanto, atende-se à legislação.

Desta forma, se nenhuma estratégia for definida pela equipe colegiada em relação à preparação dos professores e definição de uma orientação epistemológica para o curso, poderá haver queda pelo interesse do acadêmico registrada nos processos seletivos e, também, aumento da evasão, em curto espaço de tempo. Por outro lado, as políticas institucionais quanto aos Colegiados de Curso e sua estrutura não atendem à necessidade e importância deste órgão para o desenvolvimento das atividades pedagógicas, carecendo de uma estruturação urgente.

As instituições são demandadas por diferentes órgãos e legislações acerca do seu desempenho, com diferentes ranqueamentos, a exemplo do ENADE, que projeta socialmente a instituição, porém, para se cumprirem essas demandas, ações devem ser tomadas no âmbito interno pelas equipes que coordenam as ações pedagógicas, e na UEPG, pela análise do Estatuto e do Regimento, os Departamentos de ensino, a quem a equipe colegiada se subordina, recebem maior atenção quanto à estrutura de funcionamento.

Urge repensar esta estrutura administrativa para priorizar os órgãos colegiados, a quem compete cuidar da qualidade da formação profissional, dos processos educacionais, que são as atividades-fim de toda instituição de ensino.

O estudo da representação social de algum objeto por um conjunto social não faz sentido se o grupo não tem uma representação do objeto que se estuda; a representação social de um objeto determina o comportamento do grupo e, no caso em estudo, formar um profissional em administração é resultante de uma construção coletiva, e não de um grupo restrito de professores. Portanto, o colegiado deve atuar com convergência e precisa estar alinhado com o propósito, saber o seu papel, quais competências vai exigir na atuação dos professores sobre determinados conteúdos, pois um professor desalinhado é nocivo para o perfil do profissional em administração.

Trabalhar coletivamente, com envolvimento junto às Diretrizes Curriculares e dar concretude às DCNS deve ser o objetivo perseguido pelos docentes e equipe de coordenação do Curso, num momento em que o ensino da administração está passando por uma crise, cujos indicativos estão presentes nos dados. Há um declínio na procura tanto pelo bacharelado (era o 4º lugar no *ranking* nacional) quanto pelos tecnólogos, e um crescimento da evasão: de 20% foi para 33%, alcançando quase 40%, um índice fora dos padrões normais. Logo, apreende-se que a razão para a evasão é a deficiência acadêmico/pedagógica (KREUZ, 2020).

Para Gianesi (2020), os principais componentes das DCNs são: (1) Perfil do egresso e competências; (2) Organização do curso–PPC; (3) Gestão da aprendizagem; (4) Processo avaliativo; (5) Metodologia de ensino-aprendizagem; (6) Interação com o mercado de trabalho; (7) Formação pedagógica do corpo docente. Estes componentes são deficitários no processo de socialização formal da UEPG, para os quais urge uma tomada de decisão.

O compromisso das IES deve ser com o perfil do egresso, de fato, e não mais com o perfil escrito no PPC, que não se efetiva nas experiências pelas quais o aluno passa. Para isto, é necessário um processo de gestão da aprendizagem, cujo encargo é da equipe de coordenação dos cursos, categoria fundamental no presente estudo. O processo de gestão da aprendizagem é que amplia as condições que favorecem a aprendizagem e o aprimoramento contínuo do curso: avaliando, verificando os *gaps* e alterando o currículo não apenas a cada 5 anos, mas de maneira contínua, para certificar-se de que os alunos estão, efetivamente, desenvolvendo competências (GIANESI, 2020).

Fornecer um conjunto de conceitos aos alunos e transferir-lhes a responsabilidade de saber como aplicá-los na prática, na realização do estágio ao final do processo formativo, não parece razoável. A compartimentalização do curso em disciplinas sem haver outra estratégia de ação não promoverá, portanto, as mudanças que se esperam, pois não passará do mero cumprimento de uma determinação legal, que permanecerá na gaveta por outros tantos anos.

## REFERÊNCIAS

ABRIC, J-C. A abordagem estrutural das representações sociais. In: MOREIRA, A.S.P.; OLIVEIRA, D.C. (org.). **Estudos interdisciplinares de representação social**. Goiânia: AB, 2000. 307p.

ALMEIDA, A. M. de O. Abordagem Societal das representações sociais. **Sociedade e Estado**. Brasília, v.24, n.3, p.713-737, dez. 2009.

AMBONI, N.; CARMINHA, D. O. Abordagem multiparadigmática em estudos organizacionais: indo muito mais além da visão hegemônica. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 4., 2014. **Anais [...]** Florianópolis: UFSC, 2014. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/121Paqy3j6ONN0OhizOa9aKHbo5HiSDyp/view>  
Acesso em: 15 fev. 2023.

ANDRADE, R.O.B.; AMBONI, N. **Gestão de Cursos de Administração: metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARTALOTTI, O.; MENEZES-FILHO, N. A relação entre o desempenho da carreira no mercado de trabalho e a escolha profissional dos jovens. **Econ. aplic.**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 487-505, out./dez. 2007. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-80502007000400002&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-80502007000400002&lng=en&tlng=en) Acesso em: 30 fev. 2023.

BENEWITZ, M.; ZUCKER, A. Human capital and occupational choice – a theoretical model. In: KIKER, B. (ed.). **Investment in human capital**. Columbia: University of South Carolina Press, 1971. cap. 18. p.354-59.

BOAVENTURA, Patrícia Silva Monteiro; SOUZA, Lucas Lopes Ferreira de; GERHARD, Felipe; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Desafios na formação de profissionais em Administração no Brasil. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 1, p. 1-31, 2018.

BRANDÃO, Rodrigo. Inteligência artificial, trabalho e produtividade. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 60, n. 5, p. 378–379, set./out. 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/81791>. Acesso em: 28 jan. 2023.

BRASIL. Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 15 abr. 2004. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm). Acesso em: 14 dez. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Fica revogada a Resolução CNE/CES nº 4 de 13 de julho de 2005. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 13 out. 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/agosto-2020-pdf/154111-pces438-20-1/file>. Acesso em: 4 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Secretaria Executiva. Resolução nº 5 de 14 de outubro de 2021. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 18 out. 2021. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-5-de-14-de-outubro-de-2021-352697939>. Acesso em: 01 dez. 2022.

BRASIL. Resolução nº 01 de 17 de junho de 2010. **Normatiza o Núcleo Docente Estruturante e dá outras providências**. Brasília, DF, 17 jun. 2010. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=6885-resolucao1-2010-conae&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=6885-resolucao1-2010-conae&Itemid=30192) Acesso em: 4 jan. 2023.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**; elements of the Sociology of corporate life. London: Heinemann, 1979.

CAMARGO, B.V.; JUSTO, A.M. IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v.21, n.2, p.513-518, dez. 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X2013000200016&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 14 jun. 2022.

CANDIDO, M.; MASSIMI, M. Perspectivas para uma formação humanística do estudante universitário no pensamento de Miguel Rolando Covian. **Memorandum: Memórias e História em Psicologia**, v.19, p.210–224, 2010. Disponível em: <https://www.periodicos.ufmg.br/index.php/memorandum/article/view/6582>. Acesso em: 28 jan. 2023.

CARMO, A.S.S. *et al.* **Propostas de políticas públicas para a retomada do crescimento econômico de Ponta Grossa no pós-pandemia** [livro eletrônico]. Ponta Grossa: UEPG/PROEX, 2020.179 p. il.

CASTRO, R.V. de; COSTA, M.H. da. Cotidiano e Psicologia Social: sobre os desafios contemporâneos da pesquisa e da teoria em psicologia social. In: ANTUNES, A.C.; OLIVEIRA JUNIOR, C.R. de; RAUSKI, E. de F. **Ciências Sociais Aplicadas**: cotidiano e representações. Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2018. Cap. 1., p. 11-30.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Conselho Federal de Administração. **A História da profissão**. 2020a. Disponível em: <http://cfa.org.br/administracao-administracao/administracao-historia-da-profissao/>. Acesso em: 12 dez. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. Resolução Normativa nº 584, de 25 de agosto de 2020. **Diário Oficial da União nº 164**, 26 ago. 2020, Seção 1, p. 147-150. Brasília: CFA, 2020b. Disponível em: <https://documentos.cfa.org.br/?c=documento&a=show&id=740>. Acesso em: 4 jan. 2023.

CORDAZZO, Taciana. **A participação dos conselhos profissionais na avaliação da educação superior no Brasil**: uma análise do conselho regional de administração do Paraná nos anos de 2011 e 2016. 2020. 158 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ponta Grossa, 2020.

CORDEIRO, M. G.; SOUSA, D. P. de; PAULA, E. F. de; ANTUNES, A. C. Os desafios enfrentados pelos professores de educação física na rede estadual de ensino de Ponta Grossa – Paraná. **Caderno de Educação Física e Esporte**, Marechal Cândido Rondon, v. 19, n. 3, p. 95–100, 2021. DOI: 10.36453/cefe.2021.n3.27633. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/cadernodfisica/article/view/27633>.

DURKHEIM, E. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1987.

FREIDSON, E. Para uma análise comparada das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, Caxambu/MG, 19 out. 1995. Disponível em: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2256.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2023.

FREIDSON, E. **Renascimento do Profissionalismo**. São Paulo: EDUSP, 1994.

FREITAS JUNIOR, M.A. de; FREITAS, G.M.S. de; PELINSKI, P. Estado da Arte/Estado do Conhecimento: uma análise das pesquisas esportivas. In: FREITAS JUNIOR, M.A. de; RAUSKI, E de F. **Possibilidades metodológicas para a abordagem do esporte nas Ciências Sociais**. Ponta Grossa: Texto e Contexto, 2018. Cap. 7. p. 151-173.

FREITAS, A. **Novas DCNs**: Inovação, Tecnologia e Mercado. In: ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANGRAD, 31., dez/2020.

GIANESI, I. **Princípio das novas DCNs**. In: ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANGRAD, 31., dez/2020.

GUERREIRO, I.G.; CHAGAS, P.B. O ensino da administração da produção e operações na cidade de Maringá-PR: análise das metodologias e abordagens

teóricas utilizadas nos cursos de graduação em Administração. **Revista Foco**, v.10, n. 2, jan./jul. 2017.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2018**. Brasília: INEP, 2019. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/web/quest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior> Acesso em: 20 jun. 2022.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2019**. Brasília: INEP, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados> . Acesso em: 27 dez. 2022.

INEP. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Outros documentos**. Brasília: INEP, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior/outros-documentos>. Acesso em: 27 dez. 2022.

IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. **Caderno Estatístico: Município de Ponta Grossa**. 2019. Disponível em: [https://smma.pontagrossa.pr.gov.br/download/pg\\_sustentavel/ipardes\\_caderno\\_pg.pdf](https://smma.pontagrossa.pr.gov.br/download/pg_sustentavel/ipardes_caderno_pg.pdf). Acesso em: 11 jan. 2023.

JODELET, D. Les représentations sociales: un domaine en expansion. In: JODELET, D. (Dir.). **Les représentations sociales**. Paris: PUF, 1989. p.31-61.

JODELET, D. **Loucuras e representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 2005.

KREUZ, Mauro. **Novas DCNs: Inovação, Tecnologia e Mercado**. ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANGRAD, 31., dez/2020.

LAGE, R.H.; ALMEIDA, S.K.T.T.; VASCONCELOS, G.A.N.; ASSAF, A.V.; ROBLES, F.R.P. Ensino e Aprendizagem em Odontologia: Análise de Sujeitos e Práticas. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v.41, n.1, p.22-29, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/Wg8XNp9CTyPPg85tc5jXW4y/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2022.

LOBO, Sérgio. **Novas DCNs: Inovação, Tecnologia e Mercado**. ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANGRAD, 31., dez/2020.

MACHADO, M.H. (org.). **Sociologia das profissões: uma contribuição ao debate teórico**. In: PROFISSÕES de saúde: uma abordagem sociológica [online]. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, 1995, p. 13-33. Disponível em: doi:

10.7476/9788575416075.002. Also available in ePUB from: <http://bos.scielo.org/id/t4ksj/epub/machado-9788575416075.epub>. Acesso em: 14 dez. 2022.

MAROSINI, M. C; FERNANDES, C. M. B. Estado do Conhecimento: conceitos, finalidades e interlocuções. **Educação Por Escrito**, Porto Alegre, v.5, n. 2, jul. 2014.

MARQUES, L.R. O Projeto Político Pedagógico e a construção da autonomia e da democracia na escola nas representações sociais dos Conselheiros. **Educ.Soc.**, Campinas, v. 24, n. 83, p. 577-597, ago. 2003. Mensal. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/jR8mS5Qddks7WVJDXg4rrZm/?lang=pt>. Acesso em: 14 dez. 2022.

MARZALL, L.F. *et al.* Análise do perfil profissional dos egressos do Curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. **Saber Humano**, Restinga Seca-Rs, v. 9, n. 15, p. 64-83, 2019. Semestral. Disponível em: <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/395/419>. Acesso em: 19 jan. 2023.

MATITZ, Q.R.S.; BULGACOV, S. O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Rac**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 580-607, 2011. Bimestral.

MAZZOTTI, A.J.A. A abordagem estrutural das representações sociais. **Psic. Da Educ.**, São Paulo, 14/15, p.17-37, 2002.

MAZZOTTI, A.J.A. Representações sociais: aspectos teóricos e aplicações à educação. **Em Aberto**. Brasília, ano 14, n.61, jan./mar. 1994.

MORAES, E da S. **Formação profissional nos cursos de graduação em Serviço Social: pensamento e ação pedagógica dos docentes**. 2014. 255 f.: il. Color. Tese (Doutorado em Educação Brasileira) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2014.

MORAES, J. P.; WISSMANN, A. D. M.; JEREMIAS, J.J.; ANDRADE, A. G. M. Uma análise da inserção profissional dos egressos do Curso de Administração no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v.23, n.5, p.1-29, 2022. Disponível em: <https://doi.org/doi:10.1590/1678-6971/eRAMG220169.pt>. Acesso em: 14 dez. 2022.

MORAES, J. P.; WISSMANN, A. D. M.; JEREMIAS, J.J.; ANDRADE, A. G. M. Uma análise da inserção profissional dos egressos do Curso de Administração no Brasil. **Revista de Administração Mackenzie**, v.23, n.5, p. 1–29, 2022. Disponível em: <https://doi.org/doi:10.1590/1678-6971/eRAMG220169.pt> Acesso em: 16 dez. 2022.

MORAIS, P.A.P.; SILVA, P.O.M. O Processo de Formação de Representações Sociais de Competência para Profissionais de uma Instituição Federal de Ensino.

**Administração Pública e Gestão Social**, v.10, n.2, p. 88-100, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5180>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 6.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. 1.ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MOSCOVICI, S. **Representações Sociais**: investigação em psicologia social. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003.

MOSCOVICI, S. Sobre Representações Sociais. In: FORGAS, J. (ed.). **Cognição social**: perspectivas sobre a compreensão cotidiana. Nova York: Academic Press, 1981. p. 181-210.

MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem Crítica nos Estudos Organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, p. 503-519, dez. 2013.

MURAD, I. O mercado de trabalho na área de Administração: analisando a formação profissional e as demandas das organizações. **Revista Foco**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 82-97, 17 maio 2017. Semestral. Disponível em: <https://go-gale.ez82.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?p=AONE&u=capes&id=GALE|A688507676&v=2.1&it=r>. Acesso em: 25 jan. 2023.

NARITA, R.; FERNANDES, R. Instrução superior e mercado de trabalho no Brasil. **Revista Economia Aplicada**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 7-32, 2001.

NOGUEIRA, K.; GRILLO, M. D. Theory of Social Representations: history, processes and approaches. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 9, n. 9, p. e146996756, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i9.6756. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/6756>. Acesso em: 17 fev. 2023.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARANÁ. Dia a Dia Educação. **Organização do Trabalho Pedagógico**: Documentos Referenciais da Escola – PPC. Curitiba: SEED, 2023. Disponível em: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=1462#:~:text=Podemos%20perceber%2C%20portanto%2C%20que%20a,dos%20conte%C3%BAdos%20de%20cada%20disciplina>. Acesso em: 17 fev. 2023.

PARANÁ. **Decreto no 18.111 de 28 de janeiro de 1970**. Cria a Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), com a incorporação das cinco faculdades já



existentes em funcionamento isolado na cidade de Ponta Grossa. Curitiba, PR, 28 jan. 1970.

PARANÁ. Conselho Estadual de Educação. **Parecer Cee/Ces Nº 139/16 de 5 de dezembro de 2016**. Pede renovação de reconhecimento do curso de graduação em Administração - Bacharelado, da UEPG. Curitiba, PR, 5 dez. 2016.

PARANÁ. Lei 6.034 de 6 de novembro de 1969. Cria as Universidades Estaduais de Londrina, Maringá e Ponta Grossa e a Federação das Escolas Superiores de Curitiba. **Diário Oficial do Estado**, Curitiba, PR, 10 nov. 1969. Disponível em: <https://www.legislacao.pr.gov.br/legislacao/exibirAto.do?action=iniciarProcesso&codAto=11438&codItemAto=124093#:~:text=Lei%206034%20%2D%2006%20de%20Novembro%20de%201969&text=S%C3%BAmula%3A%20Cria%20as%20Universidades%20Estaduais,das%20Escolas%20Superiores%20de%20Curitiba>. Acesso em: 17 nov. 2022.

PORTAL DE PERIÓDICOS DA CAPES. **Missão e objetivos**. 2019. Disponível em: [https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_pcontent&view=pcontent&alias=missao-objetivos&Itemid=109](https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=missao-objetivos&Itemid=109). Acesso em: 24 jan. 2023.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em Ciências Sociais: trajectos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Gradiva, 1998.

RAUSKI, E. **Estratégias de socialização: estudo comparativo de casos dos Cursos de Administração da Universidades Estaduais do Paraná**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1999.

RIBEIRO, M.L. *et al.* Por quais motivações estudantes escolhem a carreira profissional? **Revista de Educação PUC-Campinas**, v.23, n.2, p.155-173, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.24220/2318-0870v23n2a3903> Acesso em: 17 fev. 2023.

ROCHA, J.E.M. A Ciência da Administração no contexto da SBPC: considerações e críticas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 25, p. 79-80, 1985.

SÁ, C.P. **A construção do objeto de pesquisa em representações sociais**. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 1998.

SÁ, C.P. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, M.J.P. (org.). **O conhecimento no cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

SILVA, E.R. da. **Área de pesquisa de opinião e mercado: um estudo sobre o processo de profissionalização**. São Carlos: UFScar, 2005. 112p.

SILVA, M. R. D.; FISCHER, T. Ensino de Administração: um estudo da trajetória curricular de cursos de graduação. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro, set. 2008. Disponível em <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/7088/2/EnsinoAdministracaoGraduacao.pdf> Acesso em: 11 jan. 2023.

SOUSA, D.P. de; PAULA, E.F. de; PELINSON, F.; ANTUNES, A.C.; OLIVEIRA JUNIOR, C. Ri.de. As representações sociais sobre a extinção do ministério do esporte para os usuários do twitter: um estudo etnográfico. **Motrivivência**, [S.L.], v. 31, n. 60, p. 01-21, 24 set. 2019. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8042.2019e66834>. Acesso em: 12 dez. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. Colegiado do Curso de Administração. **Projeto Pedagógico**: Curso de Administração - Currículo 5. Ponta Grossa: UEPG, 2004. 50 p.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. **Resolução nº 024 de 22 maio 2013**. Aprova o Regulamento dos Núcleos Docentes Estruturantes dos Cursos de Graduação da Universidade Estadual de Ponta Grossa – UEPG. Ponta Grossa, PR, 22 maio 2013. Disponível em: <https://sistemas.uepg.br/producao/reitoria/documentos/1242013-05-2223.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. Colegiado do Curso de Administração. **Projeto Pedagógico**: Curso de Administração - Currículo 6. Ponta Grossa: UEPG, 2016.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. **Estatuto e Regimento Geral da UEPG**. Ponta Grossa: UEPG, 2022b. Disponível em: <https://www2.uepg.br/segecon/wp-content/uploads/sites/245/2022/08/Estatuto-e-Regimento-2022-internet.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. **Relatórios**. 2022d. Disponível em: <https://www2.uepg.br/propesp/> Acesso em: 12 fev. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. Pró-Reitoria de Planejamento. Diretoria de Avaliação Institucional. Comissão Própria de Avaliação. **Relação dos Cursos – UEPG e conceitos ENADE/ IDD/ IGC 2004-2016**. Ponta Grossa: UEPG, 2018.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. **Resolução CA nº 20 de 13 fev.2023**. Ponta Grossa: UEPG, 2023a. Disponível em: <https://sistemas.uepg.br/producao/reitoria/documentos/1202023-02-1325.pdf> Acesso em: 12 fev. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. Colegiado do Curso de Administração. **Projeto Pedagógico**: Curso de Administração - Currículo 7. Ponta Grossa: UEPG, 2023b.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. **Resolução Univ n. 11 de 22 de junho de 2017**. Aprova Normas Gerais para Elaboração e Análise de Propostas de Novos Currículos e/ou Adequação Curricular dos Cursos Superiores de Graduação Presenciais e a Distância, da UEPG. Ponta Grossa, PR, 22 jun. 2017. Disponível em: [https://www2.uepg.br/prograd/wp-content/uploads/sites/19/2019/06/Resolu%c3%a7%c3%a3o-11\\_2017.pdf](https://www2.uepg.br/prograd/wp-content/uploads/sites/19/2019/06/Resolu%c3%a7%c3%a3o-11_2017.pdf). Acesso em: 26 dez. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Autoavaliação**. 2022a. Disponível em: <https://www2.uepg.br/proplan/avaliacao-institucional/gestao-de-avaliacao/autoavaliacao/>. Acesso em: 26 dez. 2022.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. **Resolução CEPE nº 43 de 20 dez. 2022**. Aprova Novo Projeto Pedagógico do Curso de Administração da UEPG. Ponta Grossa, PR, 20 dez. 2022c. Disponível em: <https://sistemas.uepg.br/producao/reitoria/documentos/1432022-12-2023.pdf>. Acesso em: 12 fev. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. Colegiado do Curso de Administração. **Projeto Pedagógico**: Curso de Administração - Currículo 7. Ponta Grossa: UEPG, 2023b.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. **Resolução CA nº 20 de 13 fev. 2023**. Ponta Grossa: UEPG, 2023a. Disponível em: <https://sistemas.uepg.br/producao/reitoria/documentos/1202023-02-1325.pdf> Acesso em: 12 fev. 2023.

WACHELKE, J.; WOLTER, R. Critérios de Construção e Relato da Análise Prototípica para Representações Sociais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 27, n. 4, p. 521-526, 2011.

WPENSAR. **Projeto político pedagógico – o que é e como fazer o PPP escolar**. 2022. Disponível em <https://blog.wpensar.com.br/pedagogico/projeto-politico-pedagogico-ppp/> Acesso em: 1 maio 2023.

## **APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM COORDENADORES DE CURSO E NDE**

### **Entrevista com coordenadores de curso e NDE**

1. Você conhece claramente as atribuições do NDE e do Colegiado junto à Coordenação do Curso de Administração?
2. Quais os referenciais teóricos você identifica nas DCNs do curso de administração?
3. E no PPC?
4. Como esses referenciais teóricos se evidenciam no desenvolvimento curricular e, particularmente na prática pedagógica?
5. O que determina a qualidade do curso de administração da UEPG?
6. Quais as inovações curriculares no curso de administração a partir das DCNs de 2021?
7. Que inovações curriculares foram feitas pela equipe de coordenação para melhorar a qualidade formação dos profissionais para o mercado de trabalho no período 2015 à 2023?
8. Os docentes recebem capacitação por parte da equipe colegiada para atuação no curso? Sobre PPC? DCNs? Orientação epistemológica?
9. Como você vê a atuação dos docentes na aplicação do PPC do curso?
10. Como você vê as ações do Colegiado do curso na construção e aplicação do PPC no período 2015 a 2023?
11. Como você vê as ações do NDE na construção e aplicação do PPC?
12. Como a avaliação interna/externa foi utilizada para melhorar o curso?
13. Professor(a), deixo aberta a palavra para você fazer as considerações que julgar necessário com relação ao tema, e que não foram contempladas nas minhas perguntas.

## APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM DOCENTES DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

### Roteiro de Entrevista

1. Olá professor?! Como está sua vida de docente no curso de administração da UEPG?
2. Como está a formação de nossos alunos para a vida profissional? A UEPG prepara ele para a vida profissional? Para um nível específico de atuação?
3. O que determina a qualidade do curso de administração da UEPG?
4. Como se realiza o processo de formação dos docentes do curso de administração?
5. Você participou de quais processos de formação ao longo de sua carreira docente?
6. Como você analisa as fragilidades e potencialidades de sua formação profissional como docente do curso? O fato de ter atividade laboral na iniciativa privada ajuda ou dificulta? O fato de não ter experiência laboral na área dificulta? O fato de não ter formação pedagógica de docente (licenciatura) dificulta?
7. Você conhece o PPC do curso de administração?
8. Como você vê o PPC do curso de administração em relação a sua atuação docente? Te ajuda? Facilita/dificulta? Interfere em suas aulas?
9. Na sua opinião, o PPC e as DCNs interferem na formação dos acadêmicos de administração da UEPG?
10. Existe algum direcionamento epistemológico para o curso ou para sua disciplina?
11. Você recebe orientações do colegiado ou do NDE quanto a sua atuação como professor? Que ações o colegiado desenvolve para cuidar da aplicação do PPC na prática?
12. Como você vê as ações do colegiado do curso na construção e aplicação do PPC?
13. Como você avalia a atuação do colegiado e do NDE no curso de administração?
14. Professor(a), deixo aberta a palavra para você fazer as considerações que julgar necessário com relação ao tema, e que não foram contempladas nas minhas perguntas.

## APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

\*\*\*\* \*coleg\_1

Sobre as atribuições do NDE e Colegiado, Sim tenho claro que ambos os colegiados são para cuidar do curso para avaliar o curso mas assim, especificamente o colegiado, é mais para o dia a dia cuidar dos alunos, essa interação entre alunos professores, a questão pedagógica o aprendizado, toda a parte burocrática o colegiado faz essa ponte e o NDE é mais um conselho para aplicar avaliações dos alunos ver como é que o curso está andando e dar seus retornos esses feedbacks para os alunos e para os professores. Então eu vejo que o colegiado, na nossa legislação, o colegiado faz a proposta do currículo novo, mas trabalhado junto com o NDE. Mas fizemos esse esforço junto ao NDE para o currículo novo. Acho que o desafio maior agora é manter esse conselho, esse NDE para os próximos passos pois um currículo não é só montar e colocar.

Sim até isso foi motivo de discussão antes da gente até entrar na discussão com o colegiado porque essas novas DCNs elas trouxeram meio que uma inovação até porque a DCNs anterior era uma preocupação com a matéria com um núcleo básico das disciplinas mesmo que estivesse muito claro que é para atender às tendências regionais, que o curso tem uma autonomia grande, essa última DCNs deixa muito claro que a gente precisa pensar nos processos no processo de avaliação do curso não só do curso mas no processo de avaliação da aprendizagem e entendendo que cada aluno é um indivíduo que tem suas questões suas dificuldades para aprender para expressar o aprendizado. Então eu via muito claro essa questão pedagógica, essa teoria de que a gente precisa se aproximar do aluno e o tratar como um indivíduo que foi a primeira vez que ouvi isso para o curso de administração é uma preocupação bem clara nas DCNs e que eu não via antes tão claro assim. Para mim foi a principal mudança nessas novas DCNs.

Para elaboração do PPC Não foi utilizado nenhum referencial teórico específico, na verdade no início a gente queria discutir mais profundamente essa questão epistemológica do curso, o perfil do curso, mas a gente não tinha muito tempo. Então o que nós fizemos nós pegamos os principais pontos de entrave do curso e discutimos soluções. Mas a gente evitou trabalhar um único referencial teórico por conta que um único referencial teórico não ia dar conta desse universo que é a administração. Então a gente viu por exemplo, mas qual abordagem nós vamos fazer com os alunos e aí entra a autonomia do professor, autonomia didática. Em administração é um pouco complexo, não que os outros não sejam, por conta da formação, da área que cada professor trabalha. Então existe já no âmago uma diversidade de abordagens teóricas desde o professor que acredita muito que a gente precisa formar um grande empresário ou empreendedor e professores que querem que o aluno tenha um outro olhar, de repente vai trabalhar numa ONG que trabalhem em outros setores também. Então a gente não tem um único direcionamento, ainda ficou fragmentado, mas eu entendi que é assim. Por isso a gente não pode forçar.

Com relação a construção da grade curricular, em termos de direcionamento nós, nós que eu digo o colegiado, mas assim, eu penso assim, mas o colegiado acompanhou a gente discutiu muito mais essa questão mais humana. Tem coisa por exemplo: não precisa ficar fazendo o cálculo manual ele já pode obter isso de um software muitas vezes gratuito. A preocupação da gente não deve ser tão técnica. A gente precisa saber o que eles vão fazer com essas informações e às vezes eles não entendem que

tipo de informação está ali naqueles dados. Então nós entendemos que o cálculo pelo cálculo pode não ajudar ele nessa formação, mas a interpretação, o ambiente onde ele está, quem são os colegas, quem são os funcionários, quem são os seus superiores. Então é mais uma abordagem\_social\_do\_indivíduo nas organizações do que uma formação\_profissional pura e simples.

Com relação ao que determina a qualidade\_do\_curso de administração da UEPG, digo que é essa dicotomia que a gente vive. Ao mesmo tempo em que é difícil trabalhar com tantas vertentes no curso é ao mesmo tempo com diferencial, porque os alunos acabam vendo essas várias vertentes que os professores são formados. Cada professor escolhe sua formação. Então quando você vai para um lado mais social você fica conhecido com esse viés. Aí se você faz uma pós\_graduação num programa que é estritamente administração mesmo você sai com outra visão. Então eu acho que é isso que pode nos dar um diferencial bem grande bem produtivo e bem interessante para o curso de administração, essa diversidade. O grande desafio é juntar tudo isso para fazer algo que faça sentido para o aluno. Porque para mim, faz todo sentido, mas é para ele que tem 18, 19 anos que precisa fazer sentido. Isso essa DCNs deixa muito claro que a gente precisa fazer interdisciplinaridade, que a gente precisa trabalhar juntos. É preciso trabalhar o processo avaliativo disciplinar em conjunto. Então são desafios que a gente pode ter. Pode não, vai ter.

As inovações\_no\_currículo a partir das DCNs de 2021 estão relacionadas com as disciplinas de cálculo, os métodos quantitativos. A gente tirou o método quantitativo 1 que era um resgate das matemáticas do ensino\_médio, por achar que o aluno que tiver dificuldade ele pode fazer o curso, um nivelamento, que a gente tem disponível na UEPG. Nesse sentido a gente tirou essa disciplina. Métodos\_quantitativos 2 que é a parte estatística vai ser trabalhada junto com pesquisa, junto com a disciplina de Pesquisa\_em\_Administração para eles interpretarem os dados mais do que aprenderem a calcular. O professor que vem do Departamento\_de\_Matemática vai ensinar o cálculo, mas não vai ensinar a interpretação. Então a orientação é que a disciplina de pesquisa também aborde as questões da estatística, mas uma estatística mais interpretativa, não o cálculo puro. E a matemática\_financeira\_e\_orçamentária que vai ser trabalhado numa disciplina de primeiro ano que vai aparecer a matemática\_financeira. Isso é matemática\_financeira\_e\_comercial. Vai aparecer essa matemática mas vai aparecer também algumas bases para a financeira\_orçamentária. Então a gente acabou mesclando algumas disciplinas, não jogamos fora tudo, mas para que eles consigam ter uma base já no primeiro ano para as disciplinas tanto interpretativas que é o caso da Pesquisa\_em\_Administração quanto essa. Tanto que a disciplina é fundamentos\_para\_a\_administração\_financeira já vão ter lá um pouco de base de contabilidade. Aí quando eles fizerem contabilidade, custos e financeiras já estão preparados.

Com relação a inovações\_no\_currículo para melhoria da qualidade\_de\_ formação dos profissionais egressos não teve nenhuma ação direta, porque o nosso formulário aqui da UEPG não trata essas questões a não ser que você queira acrescentar. Foi o nosso caso. Nós acrescentamos lá essa parte que é a DCNs deixa bem claro, de avaliações e de atividades interdisciplinares a gente deixou lá no PPC porque acreditamos que a partir de agora a partir dessa proposta a gente vai precisar trabalhar uma questão comportamental que vai envolver os professores, porque nós temos meio que uma cultura que é que os professores são muito, muito individualistas, mas é cultural. Quando você entra num espaço e começa a trabalhar e as coisas vão se consolidando. Então a gente precisa trazer essa coletividade para o curso isso está nas nossas DCNs mas o restante do formulário todo é muito técnico porque ele é para

ficar como arquivo para depois acompanhar toda vida acadêmica, então é muito processual. Mas essa parte do comportamento a gente fica bem claro. Essa parte do comportamento não diz respeito ao que o professor vai fazer em sala de aula, mas ao como ele vai fazer. Ele vai continuar fazendo a sua avaliação e eu acredito que cada disciplina tem um perfil que o professor precisa trabalhar, mas ele pode de alguma forma fazer isso acontecer interdisciplinarmente. Uma questão de uma disciplina pode ser também a mesma questão para outra ou de repente uma avaliação do trabalho e pode ser algo que seja interessante para as duas disciplinas.

Os docentes não receberam nesse período de 2015 a 2023, nenhuma orientação sobre o PPC ou sobre a orientação epistemológica que devem dar ao curso. É isso que eu falo todo mundo fica muito trabalhando de forma muito individual. E quando você não tem orientação, não tem feedback, não tem avaliação, está tudo bem. Então a partir de agora a gente vai ter que fazer esses acompanhamentos e orientar os professores. O que eu percebi nesse processo todo é que muitos nem leram PPC, nem o antigo nem o novo. Que é aquela coisa: vai ser aprovado, então que seja aprovado. Mas é realmente um documento que é para a instituição não é para nós. Deste documento a gente precisa derivar o que nós vamos fazer em termos de formação e orientação ao professor. Em momento algum a gente quer que o professor se enquadre em algum estereótipo, não é isso, mas até a própria curricularização da extensão vem para fazer isso, para fazer essa convergência de ações em prol de um objetivo claro. Então daqui para frente vamos ter esse desafio também.

E hoje nós estamos com o PPC aprovado em dezembro, então de lá para cá nós tivemos férias e mais 15 dias de aula, nós não tivemos contato com ninguém. O que eu acredito é que vai ter que acontecer junto com a implantação do novo currículo desse primeiro ano ver o que pode ser feito, principalmente com os professores do primeiro ano do curso, mas também já ir trabalhando com os outros anos para não ficar tudo solto, com relação a atuação do professor na aplicação do PPC novo. Com relação ao PPC anterior é aquilo que a gente comentou, vários professores nem sabem do que se trata o PPC, nem sabem. Então realmente existe essa dissociação desse documento oficial com a prática. Realmente não existe. Não tem essa convergência.

O NDE trabalhou bastante. Nós tivemos algumas discussões, algumas divergências, principalmente teóricas. No começo das discussões, revendo minhas anotações, em junho do ano passado a gente estava discutindo referencial teórico do PPC. Eles, o NDE, trabalharam muito com o comex, porque o curso de Administração do noturno a gente entendeu que o curso tem uma formação diferente. São pessoas que precisam para ir para o mercado de trabalho mesmo ou já estão lá. No primeiro ano tem vários alunos indo para o mercado de trabalho através de estágio ou primeiro emprego, então a gente sente essa necessidade de formar uma pessoa que vá para que o mercado de trabalho, vá para o mundo, mas comex tem características diferenciadas e que essas características podem ser melhor aproveitadas. Então uma das nossas metas era deixar um curso de comex com cara do curso de comex e eles trabalharam muito nesse sentido. No NDE tem o Joselton e a Adriana que são formados em comex, então eles puxaram essa discussão e eles trabalharam muito mesmo nessa questão da grade curricular. E aí a gente trouxe para a discussão junto com colegiado, então ficou uma troca bastante interessante.

\*\*\*\* \*coleg\_2



Então em relação ao referencial teórico eu não sei exatamente se existe um único referencial teórico. Não consigo identificar um referencial teórico, mas temos algumas questões referentes a isso quando nós falamos nas escolas americanas que possuem um referencial teórico bem determinado, bem delineado e também nas escolas europeias que possuem um outro caráter ou um outro referencial teórico mais ligado à crítica à emancipação do cidadão. Em contrapartida que a americana ela é mais ligada às teorias capitalistas. Mas aqui no nosso eu não sei identificar um único referencial teórico, não sei dizer. Talvez seja um misto dessas coisas, mas nitidamente, claramente assim, não saberia dizer.

Então voltando para a questão número 1 eu vejo que são exatamente esses 2, vamos chamar de referencial teórico, tanto um histórico americano quanto um histórico europeu. Eles se mesclam no nosso projeto pedagógico. Então nós temos um desenvolvimento por exemplo, de um cidadão mais crítico mais independente e mais emancipado quando nós trabalhamos as disciplinas como ética, responsabilidade social, gestão de terceiro setor, como RH, como sociologia, como comportamento humano e já por outra linha de referencial teórico americano nós temos as disciplinas mais técnicas. Aí nós já temos aí o surgimento de administração financeira, orçamentária, administração da produção, administração do marketing. Elas têm uma raiz mais voltada para os referenciais americanos então isso estão dentro do PPC. Eles se refletem na prática de mercado, ou seja, o que um aluno generalista, porque nós formamos um generalista. O que o aluno generalista deve saber para enfrentar o mundo do trabalho já que nós não temos uma especificação de referencial teórico somente para formar o acadêmico, como em algumas instituições têm isso bem nítido. Aqui nós formamos o acadêmico, ele geralmente vai continuar na linha de mestrado, doutorado e de pesquisa ele vai ser pesquisador. Nós não temos a linha. Por exemplo em Curitiba um instituto federal, lá eles só formam para o Distrito Industrial daquela região. Então todas as disciplinas e o referencial teórico deles são voltados para a indústria e o aluno sai para trabalhar na indústria e se diga de passagem, todos eles saem empregados às vezes até em multinacionais fora. Então já tem uma linha ou um desenho de uma forma diferente, o nosso desenho não é assim. Ele tem essa mescla para atender um mercado generalista. Ele pode trabalhar em funções menores dentro da escala da empresa como funções maiores.

A inovação no currículo ela existe, ela já existia e agora veio com mais, digamos assim com um enfoque maior nas pessoas ela já existia porque o foco desse processo no meu entendimento agora é a forma que o professorencaminha essas DCNs. Como trabalhar com esses alunos agora nesse novo perfil. Desde as suas avaliações que devem ser variadas que devem contemplar quem aprende ouvindo ou olhando, agindo, assim como ter avaliações interdisciplinares, assim como o professor se colocar com outros colegas para fazer a sua aula, assim como todos os professores se encontrarem e definirem que isso é um fio condutor para o curso inteiro e que nós devemos sim ter essa atitude. Então em primeiro lugar eu vejo a atitude pessoal e essa é uma inovação partindo das avaliações, da forma como o professor dá aula, que ele traga mais exemplos próximos do aluno eu sei que nós temos um curso noturno e isso dificulta a ida a empresas, a visitação, viagens, intercâmbio e isso dificulta bastante, mas de maneira geral trazer um pouco mais próximo esse aluno da sua realidade. Além disso dessa inovação que eu vejo como as avaliações essa forma como o professor se conduz, tem essa questão da interação com o mercado. Então esse projeto, essa DCNs nova, ela está clamando por essa interação com o mercado de trabalho. Então por isso que eu digo que o centro do processo agora vai ser o docente. Ele vai ser o centro do processo para desencadear essa mudança. Se o

docente não for o centro do processo agora dessa vez realmente nós não, acredito que nós não teremos sucesso nesse novo PPC.

Na prática, em nosso curso a prática é todos separados. Nós não temos comunicação, nós não conversamos, nós não temos espaço de reunião. As reuniões são burocráticas para atender às burocracias da UEPG, do departamento de administração e do setor de conhecimento. Então nós começamos a fazer esse tipo de interação em reunião do colegiado, mas o colegiado são apenas 5 professores, 6 professores e nós somos 25 e então nós não temos essa comunicação. Nosso problema dessa comunicação é muito falho. Os professores não desenvolvem essas atividades. Cada um desenvolve particularmente a sua disciplina e nas disciplinas técnicas ainda mais separados. Então esse é um desafio muito grande eu acho que é o maior desafio que nós temos no nosso projeto pedagógico para atender às DCNs. Nós não temos esse fio condutor.

Veja, eu tenho como um princípio que o NDE, atende um parecer do MEC que chama se parecer CONAES do dia 4 de junho de 2010. O NDE é caracterizado por ser responsável pela formulação do PPC e por sua implementação. No entanto, aqui na UEPG, nós temos uma outra legislação que é conflitante com essa do parecer da CONAES. Então aqui, o NDE tem uma outra posição, tem uma outra legislação. Quem fica cuidando do PPC é o colegiado. Então aqui nós temos um funcionamento um pouco diferente que é dissonante do MEC, porém não é irregular. Foi o que a UEPG escolheu. A UEPG escolheu que o NDE trabalhasse com outras questões. Então o colegiado, a partir das reuniões em que eu estou participando há 1 ano e meio o colegiado está na atividade de desenvolver e implementar esse PPC. Agora com os professores não foi feito nenhum tipo ainda, com os 25 professores, nenhum tipo de ação para que eles entendam esse PPC e para que eles entendam e colaborem nessa nova empreitada. Ainda não foi feito nenhum tipo de ação.

Com relação a inovações no currículo para melhoria da qualidade de formação dos egressos do curso no período 2015 a 2022, eu não, eu particularmente não entendo nenhuma inovação. Como eu disse, eu participei junto ao colegiado mais ou menos antes de 2015 que é o nosso PPC em vigor até hoje e que é o antigo que a gente chama. A partir de lá não foi feito nenhum tipo de inovação. Talvez no novo PPC, as ações que devem e não foram ainda implementadas talvez tenha algum tipo de inovação. Mas desde o PPC antigo que eu não sei se é de 2010 de 2011 não lembro bem, mas desde o PPC antigo não foi feito nenhum tipo de inovação, no meu entendimento.

Para melhorar o curso de administração, deveria a avaliação interna ser utilizada. A avaliação interna eu entendo como para realizar um PPC eu vou ouvir os alunos, os professores do curso, a CPA. E os externos seriam o trabalho o mundo do trabalho ou como nós falamos aqui, mercado de trabalho. E o mercado de trabalho, foi realizada assim, foi realizado um estudo por um determinado professor do colegiado, mas um estudo na microeconomia local. Nós não temos estudo com empresariado, com a empregabilidade, mas temos o estudo da microeconomia. O viés do colegiado não é atender ao empresariado e sim as disciplinas que devem ser importantes no curso. Então existe um conflito entre um pouco de pensamento dentro do colegiado, algumas pessoas acham que deve atender as duas coisas ao mesmo tempo e algumas pessoas acham que deve atender somente a questão mais técnica ou mais acadêmica.

Até hoje nós não recebemos nenhum tipo de capacitação. Então é sobre isso que eu estava dizendo algumas perguntas atrás, não lembro qual, mas dizendo que nós não sentamos numa mesa e nós não temos o mesmo fio condutor. Nós não temos essa capacitação e isso evidentemente é uma questão muito importante, porque sem esse mesmo entendimento a gente não consegue avançar. Enquanto nós não tivermos esse entendimento nós não vamos avançar nas solicitações que estão pedindo agora nas DCNs porque é cada um isoladamente que faz a sua rotina, aplica na sala de aula sua disciplina e vida que segue.

Nós procuramos que tivesse um alinhamento\_estratégico e principalmente no que diz respeito a atender essa questão da empregabilidade e também a questão do ponto central que é o professor realizar ou operacionalizar essa empregabilidade e essa forma de ensinar. A forma de ensinar, ela não tem mudado apenas porque o perfil do jovem está mudando, é a forma que nós conseguimos interagir com o mundo. As nossas questões sociais mudaram, as nossas questões de vida mudaram e nós não podemos mais trabalhar unicamente com a nota como nós fazíamos. Então nós precisamos entender essas mudanças. Então esse foco aí no professor é muito importante.

\*\*\*\* \*coleg\_3

Eu entendo que a parte do NDE é maior no sentido de fazer esse meio de campo entre colegiado e aluno e não nos aspectos burocráticos e administrativos, mas no aspecto que concerne à questão do desenvolvimento do curso propriamente dito, aspectos de disciplina, didático\_pedagógico e de aprendizado, essas coisas todas.

Com relação a algum referencial\_ teórico que dá base para as DCNs não saberia dizer se há uma tendência ou uma ligação ou um referencial\_ teórico específico. Se há eu não percebi.

Para construção do PPC, no início veio da proposição do NDE uma vinculação forte em relação a isso. Há algumas teorias, algumas filosofias de alguns pesquisadores e, mas isso acabou não, não vingando pelo menos nesse último PPC até porque não tínhamos muito tempo para filosofar, reunir e aprofundar discutir e levantar informações dos alunos mais afundo que comprovassem esses pressupostos que estavam sendo apresentados pelo NDE. Não havia tempo hábil para isso, então acabamos indo por um outro caminho aproveitamos boa parte das sugestões do NDE, mas sem esse vínculo a um pressuposto que tinha como base o processo de aprendizado\_de\_jovens\_e\_adultos, pelo que eu lembro.

Essa teoria proposta pelo NDE acabou não sendo utilizada para o desenvolvimento da grade\_curricular, mas não que tenha havido uma predisposição, preconceito. Simplesmente se viu que não era um caminho mais promissor para se seguir. Não que fossem inválidas, pode até ser válidas as proposições mas demandaria muito mais pesquisa e dados que embasassem esse tipo de proposição. No qual, se seguissemos, correríamos o risco de ir para um caminho que não ia dar em lugar nenhum porque a gente não tinha base suficiente para dizer Isso aqui está certo, vamos fazer dessa forma que vai funcionar.

Com relação ao que determina a qualidade\_do\_curso de administração da UEPG, poxa vida, olha eu acho que... Bom, eu acho que essas DCNs são um elemento norteador, tá. Outro elemento importante é o que o mercado\_de\_trabalho dita, a sociedade, os egressos e empresários enfim, o que que o mercado\_de\_trabalho

efetivamente está demandando. E o terceiro é a nossa qualidade interna e da qualidade\_dos\_professores mas principalmente a questão da forma de trabalhar isso aí, e as metodologias. Não adianta ter um PhD que não usa nada de moderno ou é um retrógrado ou considera, enfim, né. Então essa capacitação dos professores, ela e ela vai muito além do aspecto de titulação. Ela vai no sentido da visão humana, da visão conceitual principalmente, e no sentido de entender esse contexto todo e não simplesmente chegar em sala e fazer o uso de coisas que não se adaptam mais. Então essa competência do quadro docente é bem abrangente sobre esse aspecto.

Talvez eu pudesse dizer que aqui é a curricularização\_da\_extensão, mas ela não é uma proposição nossa, é uma imposição. Eu diria até que em relação a como implementar a curricularização\_da\_extensão nós poderíamos, se tivesse mais tempo, ter discutido mais de forma a aproveitar mais aquilo que a curricularização\_da\_extensão traz de bom e positivo. Então a meu ver sinceramente nada. Pequenas coisas de adequar a grade\_curricular, de conteúdos, mudar isso de um ano para o outro, ver questão preocupação com a evasão. Questão de sobrecarga de atividades. Mas sinceramente, de inovador eu diria que nada. Talvez num segundo momento, com mais tempo e já com a experiência desse primeiro ano com a curricularização\_da\_extensão, nós aperfeiçoarmos isso aí para tornarmos algo bem produtivo para os alunos, que eu acho que é muito interessante.

Para melhorar a qualidade\_de\_ formação dos profissionais egressos do curso nada foi pensado, até porque aquelas pesquisas que anteriormente foram feitas com egressos, com empresários sobre o que achou do curso, o que faltou ou que está bom, o que está ruim, não houve tempo hábil para viabilizar isso. Nós inclusive dividimos essas atribuições para grupos entrevistar empresários, outros ex alunos, mas não houve tempo na realidade, disponível para a gente viabilizar esse processo. Então não, não se aproveitou esse tipo de informação, que eu acho que é, tem uma utilidade. Mas é preciso também ter uma sensibilidade ao analisar o que a sociedade diz, porque é muito volátil. Nós temos momentos em que um determinado aspecto é importante dali 6 meses aquilo não é o mais importante, e nós não temos essa flexibilidade para estarmos adequando grade\_curricular, PPC a essas realidades, até porque digamos algo inovador que surgir hoje vamos mudar daqui quatro anos quando sair a primeira turma nós podemos alterar, mas é extremamente importante isso daí. Tem também que se ter muito cuidado com modismos. Ah mas isso aqui agora é importante às vezes não é, um modismo não é algo que realmente o mercado\_de\_trabalho está clamando.

Não, os docentes não recebem capacitação por parte da equipe\_colegiada para atuar no curso. E eu diria para você que salvo melhor juízo nem consta isso como atribuição do colegiado fazer esse tipo de atividade e é extremamente importante deveria constar, deveria haver, deveria inclusive isso ter uma regularidade nesse processo. A gente fala muito dos professores temporários, ah ele precisa de instrução porque ele entrou e não sabe. Mas não é só temporário, são todos. Isso seria extremamente importante. Você tem nas empresas atualizações semanais, mensais e aí nós não temos. Isso é uma deficiência muito séria, muito grave. Esses professores não recebem orientação da equipe\_colegiada sobre o PPC ou sobre o referencial\_teorico que orienta o desenvolvimento das disciplinas.

A atuação dos docentes na aplicação do PPC, das DCNs no dia a dia é ela é deficitária e isso é muito e é lamentável. A gente inclusive por vários momentos ao se discutir este novo PPC, a gente ao analisar conteúdos, a grade da disciplina, muitas vezes dizia puxa! Mas, realmente não é problema de mudar conteúdo, o que nós

temos que mudar é a postura do professor em sala de aula, que a grade\_curricular antiga não era totalmente ruim, desprezível, superada, mas nós precisamos de uma nova postura do docente em sala de aula e o nosso docente não entende isso. Ele chega a muitas vezes colocar a questão de, da sua autoridade, da sua liberdade didática, de cátedra que daquele tem que também é muito subjetiva e que ele faz do jeito que ele quer na sala de aula e não do jeito que deveria ser de forma a garantir o processo de aprendizagem, etc, etc.

Este foi o primeiro PPC que teve a participação do NDE e como eu falei, foi da desigualdade, o tempo foi muito apertado eles fizeram a proposta que eles conseguiram estruturar. No entender deles o caminho deveria ser aquele e foi a que foi discutida, mas a meu ver, embora não faça parte do NDE, também para eles faltou mais tempo, mais know\_how, mais embasamento, mais quilometragem para entender o curso e a própria história do curso, dos PPC anteriores, o que foi feito. Quer dizer, o NDE é um NDE com professores novos, que não tem essa quilometragem, experiência de história do curso. Então algumas coisas que a gente ve ah isso aqui, olha, isso aí já foi feito não deu certo, não funcionou. Aconteceu isso para as pessoas mas, foi válida a tentativa eu acho que é importante num outro, num segundo momento eu acho que isso pode ser realmente muito proveitoso para um PPC para frente.

A avaliação externa não foi feita, como falei. E a da CPA, alguns aspectos foram considerados, mas eu vejo assim que muitas vezes se até ah! não tem sala de aula, ah! eu gostaria de fazer tal coisa mas não tem espaço. Ah! Mas não tem sala. Ah! Mais uma turma não dá. Quer dizer, então existem fatores físicos e estruturais da instituição que acabam limitando muitas vezes essa própria tentativa de, não digo expansão e tampouco de inovação, mas se você praticar o que e como deve ser feito o mínimo possível para estruturar o desenvolvimento de um curso com turmas que não precisem ser sábado né. Nós chegamos ao ponto que, tudo bem que a pandemia teve um papel importante nisso, mas no sábado o aluno tinha aula o dia inteiro, turmas especiais e daí não tinha mais sala não tinha mais horário. Então eu acredito que algumas coisas, avaliações, alguns pontos da CPA foram ponderados. A evasão é uma preocupação importante e ainda não temos o caminho de como abordar isso. Me parece que na universidade nem um curso se preocupa com isso e nosso não tinha esse problema, mas começa a ter. Um outro problema que é relativamente novo é a questão da queda da procura do vestibular, então o volume de alunos, de procura caiu bastante. Entra um aluno com uma qualidade muito inferior ao que a gente estava acostumado. O professor daí não está acostumado a trabalhar esse aluno em sala de aula. Não entende isso. Então são coisas que a gente tem que pensar o que nós vamos fazer aí para frente.

Só eu acho importante essa questão realmente de nós termos um sistema de avaliação\_dos\_professores que funcione e um sistema de avaliação também dessa questão da didática, da postura em sala de aula, da postura como professor, não necessariamente de uma disciplina, mas de um ponto dele como pessoa ou ele como referência lá para o nosso aluno. E é algo que está complicado agora em nossos dias. Toda essa questão de, de eu vou usar o termo assédio mas não é só assédio é uma nova postura que devemos ter em relação ao aluno e as pessoas não entendem. O aluno também muitas vezes não entende da parte dele. Isso aí eu, me parece um espaço do buraco importante que a gente tem que preencher.

\*\*\*\* \*coleg\_4

A UEPG ela tem um documento que estabelece as atribuições de cada um dos grupos. Porém às vezes eles se conflituam né, principalmente quando tem que desenvolver alguma coisa que necessita troca de informações e deliberações. Mas o NDE ele está para fazer essas avaliações curriculares, o andamento da parte pedagógica e o colegiado muitas vezes entra mais para resolver problemas circunstanciais com disciplinas, professores, a rotina do curso no dia a dia em relação aos alunos.

Com relação a referencial\_teorico que orienta as DCNs e o PPC, sempre quando você pega uma DCNs ela é sempre positivista né! Ela vem com muitas indicações, de orientações, então ela cai muito na área positivista, mas a gente percebe nessas construções positivistas uma base sociológica né, de construção de conhecimento de formação\_profissional. Então percebo essa base positivista com uma boa dose de determinações, mas também com um embasamento sociológico de formação\_profissional.

Acho que do ponto positivista é essa questão da instrumentalização do formando. O elenco de disciplinas que precisam ser obrigatórias, que uma formação\_profissional e do ponto de vista sociológico um conjunto de disciplinas também que levam à formação do indivíduo, das relações de trabalho. Tanto a sociologia, psicologia e outras disciplinas dessa vertente dentro do curso essas duas bases que são as que mais conduzem essas DCNs ou até a questão da tecnologia têm ali uma questão tecnológica de fundo que também é relevante. A gente percebeu alguma coisa ali.

As inovações\_no\_curriculo a partir das DCN de 2021 foi uma discussão bem demorada no colegiado porque nós tivemos alguns problemas em relação a calendário e uma rapidez para elaborar essa nova proposta do PPC e a gente optou por dar seguimento à proposta do PPC anterior que já tinha uma fundamentação boa. Os resultados dessa grade\_curricular não, não, não eram desprezíveis. Eles eram muito bons em termos de aceitação no local e regional. O curso é tido como um dos melhores do Paraná. Então a gente percebeu que de repente despertar mais o interesse do aluno com uma mudança de posicionamento de algumas disciplinas. Posso citar a disciplina de logística que era no terceiro ano. Só que tem uma base muito prática que é o conteúdo de gestão e controle de estoques, relações de compra e que poderia ajudar na formação do aluno já no primeiro período e outras disciplinas também que estavam no terceiro ano como administração\_financeira, que o professor em discussão com o NDE, eles acharam conveniente ser desmembrada, ser dividido em cargas horárias menores e também já iniciar no primeiro ano para ter essa sinergia com matemática\_financeira no primeiro ano. Então o que aconteceu nesse processo foi uma readequação dessas disciplinas que já continha o curso e que davam uma formação de excelência para o uso para os nossos acadêmicos.

Com relação a qualidade\_do\_curso de administração da UEPG, eu acho que não só da UEPG, mas de todo curso de administração no mundo porque a gente está dentro de uma revolução tecnológica em que os processos operacionais eles estão cada vez mais automatizados, então você tem operações que antes demandavam o administrador buscar dados, os avaliar, os analisar, construir documentos, planilhas, para tirar uma conclusão e isto você já tem pronto. Então o grande desafio hoje é fazer o aluno pensar aquilo que ele está fazendo. Então, se eu demonstro para ele lá um giro de estoques, como que ele vai pegar aquela informação e poder tomar uma decisão que vai implicar na área de produção, na área financeira, até no número de funcionários que ele utiliza dentro da área de logística. Então hoje a grande dificuldade é essa, fazer com que o aluno obtenha o conhecimento, mas que ele faça uma

reflexão profunda desse conhecimento que está recebendo e como isso vai interferir na realidade, porque a gente entende, o mercado, que essa revolução tecnológica até nas pequenas empresas tem muitas atividades que antes demandavam um processo mais laboral de coleta de dados e informação e hoje pode ser feito por sistemas automatizados. E aí ele precisa mudar o seu perfil. Eu digo para ele assim você não precisa entender profundamente da informática ou da tecnologia da informação, mas você precisa entender o mínimo possível dela para extrair dados e para pedir para os gestores dessa área da tecnologia te dar essas informações que você precisa. Ele tem que saber pedir. Então a qualidade\_do\_curso seria determinada pelas inovações\_tecnológicas pela articulação entre teoria e prática e pela capacidade do aluno de fazer análises e inferências a partir de um conjunto de dados que ele obtém dentro dos sistemas operacionais da empresa.

Quanto a ações da equipe\_colegiada para construção do PPC e aplicação do PPC em sala de aula, digo que essa é uma tarefa complexa e complicada porque você tem uma questão macro, que eu acho que é a questão do ensino público no Brasil e de como esses professores vão se sentir engajados dentro dessa cultura organizacional. Como que a instituição valoriza esses trabalhos desses professores no sentido de dar a eles mais pertencimento, mas como que a gente está pertencendo à UEPG, pertencendo à construção do conhecimento. Eu vejo que é muito individual essa construção, então o colegiado ele precisa despertar por ele mesmo nessa reanálise do seu posicionamento. Eu vejo que vai depender muito das lideranças internas esse apego a qualidade\_do\_curso e o envolvimento com o curso que eu percebo que ao longo do tempo vem se perdendo cada vez mais. Desenvolvimento e esse comprometimento com a formação\_profissional. E aí parece que é do ponto de vista macro vem do Estado e passa dentro da UEPG e chega nos cursos, nos professores, nos alunos. Esse envolvimento está cada vez menor.

Essa é uma questão também que o NDE, da forma com que ele foi desenvolvido nas instituições. ah! precisamos de um grupo que analise a formação\_acadêmica, o currículo. E aí será que ele foi realmente motivado para fazer essas análises, que instrumentos de levantamento de dados foram sendo elaborados. E eu percebo que isso não foi construído, não se construiu uma base de análise desses dados, de coleta de informações, novamente por essa troca de membros que vai se fazendo ao longo do tempo. Então falta, falta essa ação. Então é uma crítica que se pode fazer tanto ao colegiado quanto ao NDE que é essa baixa ação conjunta de construção de instrumentos de análise do curso.

Considerando o período de 2015 até hoje, com relação a inovações\_no\_curriculo para melhoria da qualidade\_do\_curso, eu poderia dizer que muito pouco. Eu participei de algumas gestões do colegiado e novamente esbarra nessa questão do envolvimento, do comprometimento. Também percebo que de uma forma mais macro e também o porquê que não há esse envolvimento maior, a gente tem que pegar do ponto de vista macro e também do ensino público superior. O que está gerando, o que pode trazer do externo para dentro da UEPG para fazer com que ela repense suas ações. Eu acho que muito pouco foi feito muito. Muito a gente pode dizer pela qualidade já existente também que é aquela questão se você tem um grupo de professores qualificados com formação de doutorado fica muito mais complexo você tentar modificar e alterar alguma coisa dentro do curso. Eu acho que faltou essa análise, esse conjunto de dados para fazer essa análise para ver o que poderia ser aperfeiçoado então acho que pouco se evoluiu dentro de um currículo que já era bom. Então não houve essa preocupação de melhoria porque já se entendia que estava bom.

Nessa nova concepção de PPC, devido a problemas de calendário e pandemia não foi feita uma avaliação externa direto pelo colegiado, mas nós tivemos acesso à pesquisa de um professor a respeito do mercado\_de\_trabalho e também uma pesquisa junto aos alunos identificando a questão social deles, renda e empregabilidade, no que eles estavam trabalhando, e também de feedback deles em relação às disciplinas, posicionamento da disciplina no curso e o nível de aulas teóricas, a não visão deles em relação à teoria e prática. Então foi feita uma avaliação mais geral do que algo com aprofundamento que seria necessário. Uma mudança mais de escala, onde você não altera radicalmente as coisas, você simplesmente reposiciona para tentar atender a um desejo dos alunos que era que eles estavam tendo a parte prática muito no terceiro ano e isso gerava um desânimo do primeiro e segundo ano do curso.

Com relação a atuação do docente na aplicação do PPC, vejo que esse é um trabalho que precisa ser dado início, esse ano o colegiado vai acompanhar a implantação dessa nova grade\_curricular. Eu não posso dizer que a nova grade\_curricular, porque foi uma readequação de disciplinas dentro da grade e nos anos letivos e que é fundamental que o colegiado desenvolva junto com o NDE de algum instrumento de acompanhamento de quais resultados professores estão obtendo. Aí a gente pode dizer a questão da curricularização\_da\_extensão, que ela entra já nos primeiros e segundo anos e vai se alongando até os últimos anos o curso é que é uma forma de quem conduzir essa disciplina entender o quanto que as outras disciplinas estão colaborando para aquela visão do aluno ter essa capacidade de análise. Se ele aprendeu algo em uma disciplina como que a partir da extensão ele pode dar uma aplicabilidade para aquilo, identificar um problema numa empresa e poder dar uma solução. Então, retomando eu acho que alguma coisa de inovação, acho que a curricularização\_da\_extensão é uma inovação para o curso. Entretanto não foi algo criado internamente, mas sim uma demanda externa. Então acho que a gente não pode ficar reativo, esperando uma demanda externa para provocar essas mudanças, a gente precisaria pensar sobre estas mudanças.

Os professores não recebem capacitação pela equipe\_colegiada para atuar no curso. O colegiado ao longo dessa gestão procurou entender mais o que estava se passando na sala de aula. Alguns professores foram convidados a falarem sobre suas disciplinas porque estava acontecendo problemas específicos com essas disciplinas. Mas a gente não tem recebido essa, esse... vamos chamar de treinamento, mas esse desenvolvimento que poderia ser mais diálogos e construção de uma metodologia que envolvesse todos os professores. A gente tem casos de professores adotando metodologias ativas mas tem casos também fica no âmbito daquela disciplina e não extrapola. Então pode ser que algum professor esteja desenvolvendo algo bem interessante nas disciplinas, mas que não chega para o colegiado e nem para o NDE de forma formal para que a gente possa entender e analisar e ver os resultados. Falta essa orientação, mas é também vejo como uma questão de, novamente o externo, de como que a UEPG vem criando instrumentos de melhoria\_pedagógica.

Eu vejo que a UEPG também deixa óbvio que aquela autonomia dos departamentos a autonomia dos colegiados para repensar e para tomar suas atitudes, a UEPG acaba não querendo se envolver nisso, mas ao mesmo tempo seria interessante a construção de um espaço de orientação pedagógica para toda a universidade uma universidade do conhecimento para a própria universidade.

Eu acho que uma questão importante são os líderes. Pessoas que querem assumir cargos de liderança dentro tanto do colegiado quanto do departamento que precisam quem sabe depois ler sua tese para entender todo esse processo de construção de um



currículo ou de uma formação de bases sociológicas do conhecimento. Eu acho que é mais um desabafo. Está faltando alguém para estimular mais internamente o grupo.

É que nós somos um microcosmos do conjunto maior quando o conjunto maior tem problemas sobre esses temas vão se reproduzindo gerando essa mimetização, a gente vai imitando os comportamentos e aí geralmente não são comportamentos positivos de deixa pra lá, não vamos lidar com isso, isso é muito complexo tem que envolver muita gente.

\*\*\*\* \*coleg\_5

Olha professora, eu do NDE não tenho muito conhecimento, mas do colegiado eu tenho conhecimento inclusive até participei já do colegiado, mas do NDE não. Sinceramente não tenho muita participação. O colegiado eu acho que ele se preocupa mais com a parte didático\_pedagógica e até pela própria condução do aluno, o nível de conhecimento, os próprios programas das disciplinas também é uma atribuição do colegiado dentro do PPC. Então eu acho que é uma atribuição assim é importantíssima para o curso até eu acho que é mais importante do que a chefia do departamento porque ele reflete diretamente na formação do acadêmico e inclusive até na própria eu digo assim, linha de pesquisa do próprio curso dentro da própria instituição. Então eu acho que é isso que é a grande participação do colegiado dele dentro do PPC.

Para falar bem a verdade professora, eu não participei muito dessa coordenação, participei mais da disciplina que eu trabalho e algumas disciplinas que vêm na sequência da minha disciplina que eu coloquei, mas eu, mas eu acho que diante até das DCNs de 2021 eu acho que ele procura seguir assim uma linha de pesquisa que ela se preocupa até muito com o perfil do curso em si para o acadêmico então nós percebemos inclusive que até falando assim o sentido regional. Nós temos nossa cidade aqui. Acho que nós formamos. Eu acho que assim é direcionado e é para o perfil da nossa cidade. Eu acho até que eu sinceramente eu gosto disso. Eu gosto disso apesar que eu acho que não dá só para pensar regional e no sentido doméstico da coisa. Eu acho que tem que ser bem mais dinâmico. Mas como eu falei eu penso mais em termos de cidade dessas disciplinas que eu trabalhei. Se for colocar assim linha geral do curso. Eu não participei muito.

Para desenvolvimento da grade\_curricular, para fazer a distribuição das disciplinas, da composição das disciplinas eu não tenho conhecimento se foi utilizado algum referencial\_teorico.

Olha eu acho que a qualidade você tem que ensinar os acadêmicos a pensar, tomar decisões, a resolver os problemas. Até eu digo disciplina, que eu acho que eu particularmente eu acho que falta, agora isso é opinião pessoal minha até então mas eu acho sim que é principalmente isso fazer o aluno pensar raciocinar e ter uma capacidade de decisão, utilizar qualquer ferramenta, qualquer instrumento daquilo ....porque eu acho sim que todas as disciplinas que foram colocadas aí tanto na grade\_curricular antiga e na grade\_curricular atual eu acho que são importantes e não é não existe assim como diferenciar uma disciplina da outra, que todas têm a mesma importância, porque o aluno tem que ter um certo dinamismo na administração, comércio exterior para poder tomar as decisões. Então é isso que eu penso sobre essa qualidade\_do\_curso e como ele tem que sair lá na frente.

Olha aí é difícil até dizer para você né, mas eu acho assim que toda disciplina ele tem que, por exemplo falar da minha disciplina, se ele pegar um balanço patrimonial disciplina a contabilidade ele sabe que ele, ele ... a forma, a maneira como é elaborado como é montado o balanço patrimonial, ele tem muita coisa que ele tem que pensar, raciocinar. Por exemplo o lado positivo ele é colocado lá em ordem crescente o grau de liquidez, ou seja, o que está mais próximo o que foi colocado em primeiro lugar é aquilo que a empresa pode lançar mão a qualquer momento para pagar seus compromissos, que ela tem aquilo para liquidez. O que está do outro lado que é o lado negativo e está na ordem decrescente da exigibilidade. O que está em primeiro lugar é que tem o vencimento mais próximo então, se ele raciocinar a forma como é montado isso aí, já é uma maneira dele raciocinar e usar aquilo como uma ferramenta para ele tomar uma decisão. Então é isso que eu digo, acho que todas as disciplinas, gestão de pessoas, vendas, marketing, todas têm como fazer o aluno pensar, raciocinar. O problema disso é você motivar ele a fazer isso, você motivar. Eu acho sim que nós enfrentamos assim um problema, que às vezes ele quer pronto as coisas, pois ele quer que você mostre que o problema e mostre a solução. Ele não quer encontrar a solução. Mas, você pelo menos você tem que tentar mostrar aquilo que ele tem condições, que ele tem capacidade de tomar a decisão. Muito importante a relação aluno\_professor em sala de aula.

Para melhoria da qualidade\_do curso para o mercado\_de\_trabalho eu cito o TCC, pois tudo que ele aprendeu lá atrás, ele vai utilizar aquilo para montar o TCC, que é a proficiência dele.

Com relação a inovações\_ curriculares no novo PPC ou para melhorar a qualidade\_do\_curso, estou tentando lembrar alguma coisa, mas... não lembro.

Olha eu acho que como professor ali eu não me lembro de ter recebido capacitação para atuar no curso. Acho que teve alguma coisa a uns 4 anos atrás que teve alguma coisa assim, mas não faz muito tempo que eu não vejo isso. Já teve em algum momento que tinha uma semana pedagógica que nós fazíamos tudo e de algum tempo para cá cessou tudo isto aí. Então acho que não tem.

Com relação a atuação\_docente no curso, olha eu vejo que isso aí é difícil até de comentar, porque como você tem muita gente boa aqui, que se preocupa com isso e aplicar isso. E se preocupa mesmo com a forma de cumprir com tudo isso. Mas tem alguns que não, mas eu acho assim que tem mais crédito e débito. A maioria dos professores eu digo assim, você tem que trabalhar com o aluno, mas não trabalhar, mostrar o que você sabe. Você tem que tentar transmitir aquilo que você sabe e não só colocar de uma forma bastante arrogante bastante autoritária que você está sabendo e você é o professor e é aquilo e pronto. E eu digo para você, o próprio aluno ajuda muito você e com isso você tem um feedback quando o aluno percebe que você quer ensinar, como conseguir de fato demonstrar e não mostrar que você quer, você que sabe você é o dono da verdade. Então eu digo para você e você percebe o cuidado que eu acho que a maioria dos professores tem, mas acho que isso aí tem em todo o lugar. Mas acho que na administração tem mais crédito do que débito.

Algumas vezes foi tocado em algumas reuniões o porquê é preciso melhorar aqui, porque apresentou essa pesquisa, porque sentimos a deficiência nisso e tal. Foi colocado, inclusive até as avaliações da CPA foi comentado alguma coisa e até algumas coisas assim que foi aí que o colegiado ou alguém levou uma situação até de algum comentário às vezes em alguma empresa alguma coisa de como é que um egresso estava se portando lá e o que está faltando para ele. Até nós mesmos

percebemos eu mesmo percebi em algumas empresas pois o pessoal comenta conosco alguma coisa olha, puxa vida o aluno chegou lá e eu preciso disso, mas às vezes não era nada assim que tinha é que talvez ele estava no campo errado dele próprio. Foi comentado, foi colocado isso aí de uma forma bastante rápida, mas foi comentado sobre isso, que deveria melhorar alguns pontos justamente porque tinha uma pesquisa que mostrava uma situação, tinha o empresário lá, então foi que cada um levou uma contribuição.

\*\*\*\* \*coleg\_6

Na verdade, a gente teve várias reuniões discutindo sobre as atribuições do colegiado e NDE. O colegiado tem mais a ver com a elaboração das ementas para as disciplinas. A carga horária, enfim, e o NDE seria mais as questões estratégicas de como conduzir o curso dentro dessas colocações que são feitas nas disciplinas pelo menos que a gente discutiu.

Esse referencial\_teorico, puxa vida, basicamente a gente pegou mais a parte das legislações é, basicamente. Que eu lembre, nenhuma teoria, nem um autor, mais as legislações mesmo do curso de administração, algumas publicações do próprio Conselho dos Conselhos Regional Federal que eu lembro não sei se tem mais alguma coisa.

É, na verdade a gente procurou adequar dentro das linhas de formação, definindo a questão da formação\_profissional a formação geral e principalmente pela questão da curricularização\_da\_extensão, a grande preocupação de como isso se transformar realmente na prática. Então as discussões se pautaram por aí, essa grande preocupação e principalmente pela própria obrigação, obrigatoriedade de se ter um novo formato de curso. Preocupados também com a garantia de que não fosse um curso extremamente teórico, mas que trouxesse também uma formação mais prática, a questão do tempo de desenvolvimento do curso, que era 5 e agora são 4 anos e ainda se questiona que ainda está um pouco longo pelas exigências de mercado\_de\_trabalho, mas praticamente o foco principal era dar um embasamento mais de prática, de atitude do que de referencial\_teorico que muitas vezes não conduz a nada. Então por isso foram revistas muitas disciplinas, foram revistas cargas horárias, foi revista a disposição na grade\_curricular por exemplo, algumas disciplinas que cabiam no primeiro ano, que já tinha aquele ganho, aquele resultado, foram colocadas para segundo ou terceiro ano e então foi feita uma revisão nesse aspecto.

Eu não sei se isso seria uma inovação né. Se procurou dar um outro encaminhamento por exemplo, a disciplina que sempre se questionou de empreendedorismo. Sempre no primeiro ano. Quando você pega um aluno de primeiro ano ele não tem muita noção quando você falar do empreendedorismo então se passou essa disciplina para o segundo ou terceiro ano, não lembro bem, mas não ficou no primeiro ano. Dizer que inovação talvez algumas metodologias que foram propostas, algumas capacitações até pela própria maneira de atuação do professor na sala de aula como facilitador muito mais do que o professor. E mesmo se como experiência a gente percebe que os alunos estão buscando isso, de eles serem protagonistas e não aqueles que apenas aceitam o que antigamente a gente vinha despejar conteúdo, fazer sua prova, avaliação e acabava por aí. Então o aluno muito mais participante hoje, a gente discute em vários momentos o formato da aula hoje e não a inovação pelo simples fato de se usar uma tecnologia, mas também de se usar algumas alternativas, algumas dinâmicas, algumas coisas que diferenciam o dia a dia do professor na sala de aula e isso a gente falou bastante dessa necessidade.

Putz. A qualidade do curso eu digo assim eu não sei se número reflete muito, mas quando você recebe 40 alunos numa turma você acaba o curso, acaba a formação dele pelo menos lá com seus 30 ou 30 e poucos alunos. Então isso quer dizer que o aluno realmente conseguiu acompanhar, conseguiu entender a dinâmica, conseguiu se apaixonar pelo curso, porque muitas vezes o aluno chega, começa e não é aquilo, então desiste e acaba ficando perdido por aí. Então eu discuto muito isso com os alunos. Até a gente brinca porque no primeiro ano se você não gostar do curso desista agora, você não está aqui porque o pai ou a mãe quer. Você tem que pensar no seu futuro e enfim ser feliz naquilo que você faz. E eu percebo que isso, infelizmente, a gente está deixando um pouco de lado. A gente tem diminuído muito o número de alunos, talvez a própria exigência do mercado de trabalho como falei anteriormente essa necessidade de rapidez na formação do nosso aluno talvez também está trazendo um pouquinho de retrocesso no sentido de capacitar e ter essa qualidade no curso que permita que a gente tenha um profissional formado, num tempo menor e com a qualidade que a gente espera. No número que a gente recebe e com percentual de formação mesmo. Acho que tem que se rever algumas coisas aí, de como se está encaminhando isso.

Esse protagonismo faz com que o aluno não desista do curso. Sabe, hoje mesmo na aula que eu dei os alunos comentaram que eles gostam quando eles podem também discutir, dar opiniões, trazer os assuntos, debater. Inclusive eles falaram de uso das tecnologias como jogos interativos em que o professor dentro da sala está ali interagindo com os próprios alunos, usando tecnologia, mas de uma forma mais interativa. Então acho que é isso. Aquele padrão tradicional da teoria que você dá e que o aluno no final tem que fazer uma prova, que tem que atingir uma média, fazer um exame. Parece que já está dando mais liga, né! Eu acho que a avaliação pela avaliação é um ponto fundamental, é a forma como você avalia, como é que você mede? Somente a prova mede esse profissional? Então eu acredito que essa questão da curricularização da extensão vai permitir isso, quando ele vai poder realmente fazer os seus projetos a aplicação daquilo que ele viu na sala, integrando as disciplinas também. Porque você não forma um profissional apenas com uma visão ele tem que ter essa visão mais interativa mesmo né.

Infelizmente não. Tenho que ser sincera em dizer, embora a gente sempre fale da necessidade de ter uma semana pedagógica. Mas talvez até não é por falta de quem está na coordenação, é por falta de interesse mesmo do próprio docente, porque a gente vê quando tem as Semanas Pedagógicas da própria instituição, poucos participam e então acho que tem que mudar um pouquinho também essa visão do docente. Essa importância dele também estar interagindo, essa troca que deve haver entre nós. Nem nos nossos encontros a gente discute a forma de avaliação, a forma de trabalhar as turmas. Talvez uma turma que tenha lá quatro ou cinco disciplinas não precisasse cada professor trabalhar na sua caixinha mas deveria ter um movimento que a gente pudesse discutir, ver o perfil do aluno, ver as necessidades, a própria forma de avaliação em conjunto. Eu vejo essa dinâmica e os alunos sentem isso. A gente percebe que quando chega ao final desse período com a avaliação que eles ficam desesperados eles têm que entregar o trabalho 1, o trabalho 2. Eles ficam desesperados mais fazendo os trabalhos do que realmente dando valor para disciplina e muitas vezes você pega trabalhos que vêm para você com o nome de um outro professor porque eles simplesmente esquecem de mudar até a capa. Então aí que eu vejo que é uma perda de tempo, mas não é a falta de oferta. Talvez a questão da própria iniciativa do docente participar dessas capacitações.

Talvez a gente tenha que esclarecer um pouco mais claro qual é a tarefa de um e qual a tarefa de outro. Acho que a gente não tem muito nítido isso. A questão da elaboração do PPC, a questão da revisão, da busca de implementação pelo NDE ela ainda está muito confusa e eu acho que também a questão da própria experiência de pessoas que de repente compõe esses núcleos falta um pouquinho desta, de ver como tudo já se deu, como tudo está acontecendo, como tudo poderá acontecer. Então acho que também é um trabalho e não seria só talvez, do nosso curso, mas a gente vê em vários outros cursos. A gente tem um NDE mas parece que é mais para cumprir uma legislação, uma legalidade do que realmente para ter um núcleo de apoio para o curso.

Quanto ao alinhamento\_estratégico entre as DCNs e o PPC do curso, pelo menos deveria ter, mas acho que nós não tivemos um tempo assim para sentar e discutir com todos os professores. A própria elaboração, um grupo do próprio colegiado discutiu e elaborou, foi, voltou. NDE avaliou, analisou, propôs e houve essa discussão ali nesses dois momentos, mas num grupo maior do departamento, dos professores, de todas as disciplinas nós não tivemos isso. Então eu acho que a pergunta é pertinente, acredito que seja necessário, seja urgente, para que realmente a gente atinja aquilo que se propôs, senão...

Acho que não. Acho que faz muito tempo, pelo menos no nosso curso, a gente não tem esses momentos de discussão como a gente já teve lá atrás, de propor um planejamento, ter todas as etapas a serem cumpridas. Eu vejo assim que o curso parece que deu uma parada e também o excesso de coisas por acontecer, a questão dos próprios professores, da renovação, parece que ele deu uma estagnada. Minha visão de 29 anos de UEPG e no curso, mas de 2015 para cá é um bom tempo que a gente não consegue fazer. Se percebe pela própria forma como os alunos participam das ações. Até quando a gente propõe algum evento. A gente tinha um momento, assim, um movimento grande de alunos que iam, se movimentavam. Hoje não existe isso, é muito difícil você fazer o aluno se motivar para participar. Então o que eu percebo é que houve um decréscimo nessa motivação. Não sei explicar qual seria o motivo, mas não vejo, não vejo mesmo.

A avaliação\_docente em sala de aula, foi feita agora durante essa gestão, os questionários para avaliar o trabalho do professor, a metodologia, a didática, a relação professor\_aluno, mas acho que não foi dado retorno para todos os professores. Então às vezes a gente faz esse tipo de coisa e acaba não tendo um retorno. Eu tive porque eu faço parte do colegiado. Então eu vi a minha avaliação. Eu acho que isso é importante. Foi feito este trabalho, mas tem que se dar esse retorno para que a gente também possa avaliar se tem coerência, a gente também se auto avaliar, se auto criticar. Mas foi um trabalho feito, mas não foi completado, sem feedback.

Foram buscadas essas informações, esses índices da avaliação interna e externa. A gente teve acesso às informações das avaliações feitas pela própria CPA e foi utilizada como parâmetro para desenvolver algumas ações. Quanto ao perfil, inclusive sócio\_econômico, foi feito também uma pesquisa por um dos membros do colegiado e foi trazido para gente também avaliar o índice de evasão dos alunos principalmente do matutino e até para repensar se o curso matutino a gente teria condições de dar continuidade, porque é outra coisa, que os alunos entram, fazem o curso matutino, arranjam emprego e acabam saindo. Então a gente também teve esse retorno e da própria CPA que vieram algumas informações a respeito do perfil para o mercado\_de\_trabalho. Foi isto que eu falei no início, que se destacou que se detectou que o mercado\_de\_trabalho quer um aluno mais proativo e que ainda tenha esse

conhecimento técnico, mas ainda permanece aquela questão da liderança, no trabalho\_em\_equipe, essa questão do relacionamento\_humano. Então a gente pegou desses instrumentos de avaliação, tanto da CPA quanto desse membro do colegiado que fez esse levantamento e principalmente por conta da pandemia, isso nos obrigou também a resgatar um pouquinho quem é o nosso aluno e a gente percebeu que aquela impressão que a gente tinha que o nosso aluno, principalmente do diurno, que tem uma vida mais tranquila, que teve uma família que o mantém ali, e não é isso que acontece, que ele realmente precisa trabalhar. Ele escolhe o curso matutino, mas quando ele arranja emprego, larga tudo e vai trabalhar.

Eu assim, julgo muito importante esse momento que a gente teve para discutir, embora que de forma muito atropelada, o prazo foi muito curto para fazer tudo isto e as questões eram muito longas, de muito tempo sem fazer nada. Mas que isso aí deveria ser feito com uma constância. Acredito sim que cada gestão de um colegiado ou do próprio curso acaba se perdendo porque cada uma tem uma forma de ver e de encaminhar. A gente deveria ter um planejamento, uma avaliação, um feedback, uma participação, uma conscientização. Desde o momento em que o professor entra para aula no curso, que ele saiba o que é que ele vai fazer. Isso também eu sinto muita falta dessa conversa essa troca, então cada um dá aula do seu jeito e não quer, muitas vezes não quer fazer aquele intercâmbio de informações até de material. Meu material não é teu. Então a gente sente um pouco o isolamento. Acho que isso precisa ser revisto porque os alunos estão sentindo isso, e a gente sem aluno não é nada. A gente precisa pensar neles. E o uso de novas metodologias. Eu acho assim que a gente está no momento com tanta ferramenta, o próprio classroom nos trouxe uma visão ampla do que a gente pode utilizar dessa ferramenta os alunos gostam disso. Que a gente possa interagir, mesclar momentos presenciais e momentos a distância, por que isto também veio para ficar. Não adianta dizer que eu não quero. Hoje veio para ficar. Tem que usar, tem que facilitar. Então acho que foi um momento muito importante, creio eu. Vamos ver agora na implementação, como é que as coisas vão se ajustando. Mas eu tenho esperança pelo tempo que a gente está aí e eu tenho esperança.

\*\*\*\* \*coleg\_7

Não. Não tenho claro as atribuições do colegiado e NDE, apesar de participar do colegiado. Eu sempre fico em dúvida o que é atribuição do colegiado e o que é do NDE. Então essa é uma dúvida grande. Eu não sei dizer.

Não. Não saberia dizer que referencial\_teorico está por trás destas DCNs.

Do PPC novo, qual referencial\_teorico estaria por trás? Bem, o enfoque foi sempre dado a buscar as questões das inovações dentro da administração, das necessidades do mercado\_de\_trabalho. Não ficou claro se se seguiu uma teoria, a gente tentou buscar o que o mercado estava precisando em questão até nossa região. Então a pesquisa foi bem forte em cima disso e não, não senti nenhuma. Não posso te dizer baseado em determinada teoria que ao meu ver não tem uma única.

Então, no começo eu acompanhei e depois eu saí de licença. Primeiro foi feita a pesquisa, então foi realizada uma pesquisa que envolveu não só professores de administração mas o professor de economia, de outras áreas que veio auxiliar nessa pesquisa e foi baseado nisso: o que que os outros cursos de administração estavam ofertando, que estão com a grade\_curricular mais nova, e o que o mercado\_de\_trabalho estaria mais de acordo com a nossa realidade, aqui da região.

Tanto que foi mantido algumas disciplinas em decorrência das necessidades, das demandas do mercado\_de\_trabalho aqui da nossa região.

O que determina a qualidade\_do\_curso de Administração da UEPG? 1º as pessoas. Acho que sim, se a gente não focar agora os professores e as disciplinas que estão assumindo e a atualização desse material, a gente vai continuar e eu digo continuar porque esse sentimento de nova, entrando, de quem fez a administração e está entrando agora. Eu acho que a gente tem que fazer com que o nosso curso, pelo tempo que tem, seja muito mais visto pela sociedade e muito mais visto pela própria UEPG como um departamento que é a administração, é a gestão. Hoje nossos alunos estão em todas as instituições. Envolvidos lá no hospital e em todas as áreas. Então acho que isso o que determina a qualidade\_do\_curso é qualificar mais os nossos professores no sentido de ter essa visão que o nosso, que a gente está ali formando o aluno que vai encarar esse mercado\_de\_trabalho, com todas essas mudanças que nem a gente teve agora no período pós\_pandemia de trabalho remoto, de organizar isso no sentido de né. É um desafio grande, porque para nós já foi. Tivemos que encarar um trabalho remoto e a aula remota, mas essa realidade não tem como fugir dela. E a qualidade estaria em qualificar nossos professores nessa nova visão de trabalho remoto, tecnologia, inserção no mercado\_de\_trabalho, as novas demandas que as empresas estão necessitando. Então acho que o principal ponto é as pessoas.

Então, o foco na inovação foi de buscar disciplinas com maior aplicação em volta do mercado\_de\_trabalho, olhar para as disciplinas teóricas e como essas poderiam ser reestruturadas no sentido de até mesmo uma das discussões que eu acompanhei foi questão de TGA, como ela vinha sendo trabalhada no sentido da aplicação dela mesma, porque se via que os alunos estavam reprovando, estavam com nota baixa, porque eles não tinham interesse por uma disciplina, que ela é no dia a dia da empresa. Então acho que o foco principal foi como que a gente pode fazer isso, que realmente as disciplinas não fiquem assim só... ó vamos ler aqui, mas que se visualize essa aplicação na empresa, esse contato mais próximo com o mercado\_de\_trabalho, por que isso também faz com que os alunos se sintam mais, como posso dizer? Sintam mais orgulho do nosso curso, porque eu tenho orgulho de ter feito administração e acho que isso que foi um dos pensamentos. A gente tem que tentar trazer disciplinas que chamem mais o nosso aluno e que mostrem que o nosso curso é um curso reconhecido e que dá uma boa entrada no mercado\_de\_trabalho que acho que é o principal. Tem aluno que chega e diz eu vim fazer administração porque eu não passei lá em outro curso. Eles veem como se fosse mais fácil. E não é. Acho que nós temos que mostrar que é um curso, que hoje é um dos mais, vamos pôr a questão da remuneração, um dos que mais pagam né. Então trazer isso. E quando a gente foi elaborar as disciplinas eu vi que a preocupação foi essa. Como fazer com que as disciplinas se tornem mais interessantes, e como trazer essa inovação? Porque é fácil a gente falar vamos inovar, mas COMO? Como trazer isso dentro de um processo e mudando, isso alterando assim.

Para melhoria\_da\_qualidade dos profissionais lançados no mercado\_de\_trabalho, você quer saber o que fez? Bem, a gente teve discussões do que fazer, mas por enquanto prático ou pelo menos eu voltando agora, eu não senti nada muito prático ainda. Eu acho que poderia fazer uma semana pedagógica quem sabe ou trazer mais porque a gente precisa se atualizar? Mas como fazer isso? Então, motivar os professores e eu acho que está faltando um pouco agora do colegiado pensar: Terminamos o PPC, agora vamos motivar nossos professores para olhar o quanto o trabalho está aqui e como fazer, passar isso porque foi um trabalho bem pensado e elaborado, discutido e agora é preciso que nossos professores acompanhem. Então

tem que pensar agora em estratégias. Por enquanto não vi nada de prático e me coloco também como uma que tem, como posso dizer, sendo integrante do colegiado é também uma conta minha.

Com relação a capacitação dos professores, isso eu acho que está bem precário. Até me coloco de novo como nova na UEPG porque eu senti essa dificuldade quando entrei e fui buscar sozinha. Então acho que hoje a gente sente isso, estando no colegiado, que é uma preocupação de todos, mas ainda a gente tem um caminho árduo para fazer com que os nossos professores venham e a gente consiga capacitar e envolver mais a equipe do curso para que realmente a gente tenha mais qualidade, mais inovação e que eles entendam essas diferenças. O que tem as novas diretrizes, como trabalhar essas competências de uma forma mais efetiva, que não fique lá só no PPC, só na teoria. Está aqui o documento. Não é somente está aqui o documento, mas o por que está assim esse documento. Acho que está faltando sim essa capacitação.

Com relação a atuação dos docentes no curso, a gente acaba buscando sozinho. Eu vejo isso. Posso estar enganada mas ao meu ver é muito buscar sozinho. Por exemplo: o que é as DCNs? Eu fui pesquisar sozinho, assistir webinar sobre novas DCNs para poder me inteirar e acho que está faltando de trazer os outros professores também, porque assim como eu fui buscar, passar isso. Hoje está tudo muito fácil tem a webinar que a gente pode estar assistindo, fazendo curso. Eu acho assim, que hoje eu olhando meus colegas, eu vejo que todos acabam seguindo, mas porque vão atrás das informações por si só, não porque recebem. Eu acho que isto é um ponto falho, que nós poderíamos fazer isso em conjunto não buscar cada um. Mas eu vejo assim que a atuação pelos colegas que eu acompanho, que eles realizam, estão de acordo com o que foi passado. Só que está faltando informação. Está faltando a gente envolver mais e trazer mais eventos, mesmo porque para mostrar essa a importância desse trabalho e isso reflete na qualidade dos cursos.

Na construção do PPC pelo que eu acompanhei, foi ambos tanto colegiado quanto NDE que trabalharam juntos. Então assim, foi uma ação coletiva, acho que foi um trabalho bem legal, foi um trabalho bem de equipe. Então teve momentos que o NDE discutiu as atribuições sozinho, depois a gente fez em grupo. Então teve bastante conversa, acho que esse foi um ponto que mostrou como o departamento mudando, que está tendo conversas, tendo interação e os interessados estão se aproximando. Mas eu acho que ainda falta a gente ser mais efetivo nas ações e divulgar mais. Eu acredito, hoje olhando esse momento que saí de licença e agora voltei, que ainda tem alguns colegas que estão perdidos com o novo PPC. A gente sabe que foi essa teve que ser a toque de caixa, mas acho que agora é importante estar pronto. Agora vamos sentar e vamos ver como é que vai funcionar essa questão da curricularização\_da\_extensão. Acho que se tem um professor que ainda não está por dentro de como vai ser essa curricularização\_da\_extensão, já sabe foi que foi tomado esse caminho, mas a gente agora tem que discutir juntos como que vai ser esse futuro né, começando agora. Na verdade, a curricularização\_da\_extensão não foi uma escolha. Foi imposto. Eu acho que pelo que eu acompanhei nas discussões como membro mais nova do colegiado, já havia essa conversa, mas a partir do momento que a instituição cobrou aí teve fazer, não teve mais jeito. Agora a gente vai ter que atualizar e vai ter que fazer. Então acho que estava meio que se adiando é precisou essa pressão para que saísse.

Foi feito uma investigação com alunos e também com egressos. Então aproveitou até uma pesquisa que já estava sendo realizada no departamento por outros professores



e teve esse auxílio de professores externos também, para fazer esse pensamento. Quais são as necessidades hoje. Então foi feito tanto pesquisa interna, quanto externa. Usou de pesquisas que já estavam sendo realizadas também.

\*\*\*\* \*coleg\_8

De maneira didática não sei diferenciar as atribuições de colegiado e NDE. Eu sei que o NDE é responsável por organizar o curso e o colegiado, pelo curso em si. Mas as especificidades não me recordo. Isso foi lido numa reunião do departamento lá talvez 3 ou 4 anos atrás não tenho essa lembrança.

Não consigo identificar um referencial teórico que oriente a construção do PPC do curso de administração. Isso eu acho que isso foi trabalhado pelo colegiado. Eu me recordo de ter participado das reuniões, mas eu não tenho a clareza até porque é uma área afim.

o que eu observei no colegiado foi a existência de um debate muito intenso. Então todo o curso foi ouvido. Houve o debate teórico muito profundo. Várias pessoas repito falaram. A palavra estava livre e apresentaram teorias e propostas bem diferentes.

Em termos de qualidade do curso, o corpo docente. Também o engajamento dos alunos. Na média eles são melhores diante da experiência que tem. Então talvez o esclarecimento maior na organização dos alunos. Um trabalho que já é feito, mas o trabalho precisa ser ainda mais intenso porque eu, com bastante frequência, falo aos alunos do primeiro ano do que eles vão encontrar profissionais excelentes. Falo isso e falo que eles precisam ser os melhores. Que vão competir não dentro da sala e sim com o mercado. Então isso é dito.

Com relação a inovações curriculares no novo PPC, isso vai bater com relação ao que eu falei há pouco por ser da área de economia eu tenho dificuldade de ter essa percepção. Não tenho isso claro.

Para melhorar a formação profissional, é o que a equipe colegiada está fazendo agora, um novo PPC. Atualização, o contato mais amplo com empresas, com estruturas de governo, com a academia em si, está sendo feito. A impressão que temos agora, é preciso também dizer professora, que a pandemia como sabemos isso representou uma ruptura nesse processo de evolução. Então agora eu acho que está sendo retomado em todo o mecanismo de controle de qualidade.

Como agir no curso sim. A maneira de avaliar, a sugestão de avaliação e também algumas regras de convivência, apresentação de provas enfim. Então o colegiado, no meu caso sempre esteve presente. Os diversos coordenadores sempre conversaram.

Essa visão de atuação dos colegas nas disciplinas do curso, eu também não consigo estabelecer. Eu tenho uma visão muito parcial da economia e digo aos alunos que a economia é um pedacinho pequenininho dentro do curso de administração, então não é possível dizer que uma disciplina vai ser fundamental para o curso. Acho que não. É um pedacinho pequenininho.

Eu acho que sim. Houve uma consulta se eu não estou enganado. O colegiado buscou compreender o que o mercado de trabalho precisa, o que a academia precisa, o que é possível exigir dos alunos. Foi feito um trabalho sobre o perfil socioeconômico do aluno de administração e a gente até descobriu características muito impressionantes

relacionadas à distância, a um nível de renda, a escolaridade da família, a necessidade de uma renda adicional. O colegiado deu um apoio e tentou se organizar de uma maneira muito eficiente. Foi muito bacana.

Eu vou reforçar o que disse há pouco. Eu tenho uma percepção de um ambiente de democracia. Todos têm a possibilidade de falar isso não neste momento, mas a muito tempo. Então todos são ouvidos. Eu como venho de fora não esperava há muito tempo atrás um acolhimento tão fraterno. Isso acontece. Eu já passei com o Juva, com o Silas, com o Carlos, com o Eugênio. Então todos permitiram a palavra. Então não existia em nenhum momento o cerceamento de palavra. Muitas vezes o coordenador foi à sala de aula saber como é que o conteúdo estava sendo passado e eu me recordo desse fato. As avaliações sempre foram feitas e isso serve para nós, no meu caso, serve de estímulo. Quando a gente sabe que algo precisa ser melhorado é ali que a gente vai se fortalecer.

\*\*\*\* \*nde\_1

Claramente e eu não tenho isso. Eu lembro que quando eu estou no NDE tem lá as atribuições eu li, mas agora não me lembro exatamente. Mas eu vejo assim que o NDE dá suporte para o colegiado na questão pedagógica mesmo como formação de currículo, de grade\_curricular, as disciplinas e tal. Então eu acredito que esse seja um órgão que dá suporte para o colegiado, nesse sentido. E o colegiado, automaticamente, ele é o órgão na UEPG que, nos departamentos dos cursos, é responsável pela parte didático\_pedagógico dos cursos.

Com relação ao referencial\_teorico que dá suporte para as DCNs, não, não, não. Não consigo identificar isso também.

Com relação ao referencial\_teorico que dá suporte ao PPC, tomamos, a gente tomou por base, eu lembro que o Kiko, nós, usamos uma, nós pegamos uma tese de doutorado do professor lá da Positivo e que ele trabalhava um método de ensino diferenciado e baseado nesse método, em outras, uma, uma outra teoria da administração mesmo. Nós vimos lá que nós dividimos, por exemplo, a grade\_curricular do curso em disciplinas, por exemplo, que são técnicas, disciplinas que mexem com a questão da gestão e disciplinas que mexem com a questão do raciocínio e do senso crítico. Eu lembro que a gente fez, mas usou como base a teoria do professor Tomasiho.

A gente tirou algumas disciplinas que, a gente não chegou a tirar muitas disciplinas. A gente adaptou. Conseguiu enquadrar, por exemplo, as disciplinas que eram conceituais, técnicas e que mexiam com a questão comportamental, e baseado nesses três pilares, a gente refez o currículo e analisando o que existe de moderno também a gente colocou, principalmente a gente discutiu bastante a questão das novas tecnologias para colocar isso na grade e que nem chegamos a discutir, inclusive, a possibilidade de termos os cursos agora, que são, ah! como é que a gente fala? Não é de tecnologia, tecnólogos, que são duração mais curta. A gente entendeu assim, que faria, o aluno faria, por exemplo, um tecnólogo de dois anos ou dois anos e meio se ele quisesse ter uma formação rápida e ir para o mercado\_de\_trabalho. Se ele quisesse trabalhar disciplinas até conceituais, ele faria o curso inteiro de quatro anos. A gente chegou a discutir isto, mas esta discussão na verdade não prosperou. O colegiado entendeu que não era, não era o momento de repente, para a gente fazer alguma proposta com relação ao tecnólogo. Mas eles gostaram da ideia. Eles só acharam que eu não era o momento adequado para discutir isso.

No sentido assim, o que é que os alunos vão levar fazendo curso? Mais ou menos isto? Por que nosso curso é bom? Eu acho que ele é bom porque nós temos uma equipe capacitada, professores capacitados, especializados nas áreas de conhecimento. E que nós também estamos numa universidade pública, que isto faz muita diferença, porque o que eu vejo hoje é, infelizmente, nas universidades privadas virou, isso virou um mercado. O aluno vai lá e paga uma mensalidade e às vezes ele não faz nem o curso presencial, ele faz um curso híbrido ou a distância, e ele não tem contato com muita gente. E ele faz a prova, não é testado o conhecimento dele. E nós aqui, a gente tem esse diferencial por ser uma universidade pública. São professores capacitados e que se dedicam exclusivamente ao ensino e que a gente forma realmente. Consegue formar sim, dá uma capacidade, munir digamos assim o aluno de ferramentas para gerenciar uma empresa. Isso eu acho que é possível a gente consegue fazer isso.

Para melhorar a qualidade de formação dos profissionais que saem, dos egressos, e a gente procurou focar. É aí que surgiu a questão do tecnólogo. Nos dois primeiros anos dos cursos a gente trabalhou mais disciplinas técnicas e que o aluno de repente ia adquirir determinadas habilidades que são fundamentais para o administrador. A gente colocou várias disciplinas, por exemplo que estavam lá no terceiro e quarto anos, a gente trocou para primeiro e segundo ano. E a gente começou a colocar disciplinas mais conceituais e da parte de comportamental mesmo, mais para os últimos anos. A gente entendeu ali, que eles precisavam ter um conhecimento técnico mais apurado desde o começo até porque isso geraria um interesse maior do aluno que às vezes ele vai pegar uma disciplina técnica lá no final do curso e, às vezes ele estava primeiro no segundo ano e pensa que não viu muita coisa na administração. Então a gente se preocupou nesse sentido para dar esse conhecimento para eles.

Não se faz capacitação dos docentes para atuar nas disciplinas. Pelo menos até agora não, receberam até porque o ano passado deram um prazo para a gente, até curto né, para fazer o novo PPC. E nós do NDE, a gente se reunia e a gente não conseguiu ver a possibilidade de fazer isso. Considerando o período desde 2015, como professor do curso, não recebi. Não tinha, não tem na verdade esse apoio no sentido de procurar capacitação fora, em algumas áreas, de fazer cursos.

Não está acontecendo. Eu acho que é uma coisa importante, e eu acho que deveria se reunir com os professores, todos os professores e explicar o que é o novo PPC e o que está se pensando e agora a gente tem a questão também de termos que trabalhar a curricularização da extensão, na carga horária das disciplinas. O nosso trabalho no NDE, até onde a gente discutiu com o colegiado, eu não tenho certeza, porque depois isso ficou para o colegiado né, parece que vão colocar uma disciplina de curricularização da extensão. Em todos os anos vai ter um professor de extensão. Eu acho que isso também é importante. Eu acho importante reunir os professores e explicar a questão das DCNs o que está acontecendo porque o novo PPC.

Eu considero a curricularização da extensão como inovações no currículo. Eu acho muito importante porque é uma forma de o aluno ir para a prática e os professores também do departamento trabalharem mais projetos de extensão. Somos muito focados em pesquisa, na pesquisa. Eu acho que a gente poderia ter mais professores para trabalhar na extensão e envolver os alunos nesses projetos.

É, na verdade o colegiado, se não me engano, eles pegaram uma pesquisa que eles fizeram com os alunos, viram lá o perfil do nosso aluno, isso foi na época da pandemia, e a gente se surpreendeu, pois temos alguns lá que a grande maioria tem

uma renda familiar muito baixa. Uma outra questão que a gente poderia ver, é trabalhar nesse sentido com os alunos porque muitos deles trabalham e estudam porque precisam trabalhar e porque a renda deles contribui para a família. Então eu acho que isso é uma coisa que a gente deve, mas a gente não viu nenhuma outra pesquisa. Lá em comex, eu e Adriana, a gente fez pesquisa. Nós pesquisamos outras instituições, a gente viu o que está acontecendo no mercado, a gente viu outros cursos e nós pegamos cursos de referência na área de comex e a gente deu uma mudada. A gente na verdade mudou quase o curso inteiro. Muita coisa a gente mudou.

Eu acho que essa questão da DCNs é importante porque é uma coisa que nós vamos ter que seguir. Então eu acho que seria importante a gente disseminar isso para os outros professores que não estão no colegiado e no NDE, para tomarem conhecimento disso, do novo PPC também. Acho que seria bacana né. O professor não sabe, não sabe qual competência precisa desenvolver em sua disciplina. Agora eu não sei se, de repente lógico, isto tem falha nossa, mas será que não tem falha da DCNs também? As vezes eles estão vendo uma coisa que não é exatamente aquilo que está acontecendo.

\*\*\*\* \*nde\_2

Sim, eu tenho claro porque eu estudei esse material nesses últimos anos que eu trabalhei no colegiado, uma participação no colegiado. Então nossos trabalhos iniciaram com o referencial legal, com as bases legais. Eu tenho não só a DCNs que vige no momento, mas também eu e os meus colegas do NDE, nós estudamos a evolução dessas DCNs e demos uma especial atenção no corpo coletivo que as criou, porque isso de alguma forma reflete o pensamento que tem por trás. Então eu posso dizer que eu conheço. Foi um corpo coordenado pelo Ministério da Educação, mas cuja principal participação em termos de quantidade de representantes foi o CRA e CFA. E teve uma participação também muito importante, quase na mesma intensidade de universidades de cursos reconhecidos. Eu dou igual atenção, igual peso, porque não estava tão explícito assim, mas da minha leitura existiam pessoas que estavam representando o CFA, mas eram docentes e vice versa. Então são, em especial, essas duas grandes instituições que capitanearam o processo da criação das DCNs.

Com relação ao referencial\_teorico que permeia as DCNs, o que eu posso falar? Eu não tenho, não tenho, não tive nem acesso, mas também não corri atrás. Falando do referencial\_teorico, na legislação que a gente estudou e em especial um relatório que foi feito por essa comissão que eu me referi agora anteriormente e que faz parte, esse relatório faz parte como um tipo de preâmbulo ou justificativa do ato legal, salvo engano uma resolução, não lembro exatamente o ato mas era o ato legal, a gente não, não nos aprofundando muito no referencial\_teorico dele, mais a gente foi atrás de referenciais teóricos de outras instituições que trabalhavam com o ensino de adultos e dentro desse referencial teórico eu dou destaque a uma a uma grande. Primeiro, há duas escolas que são referências nacionais na educação de adultos que é a ENAP, Escola Nacional de Administração Pública e a Escola Fazendária que é a ESAF, Escola Superior de Administração Fazendária. E por que esses cursos? Por que em especial eu tenho acesso ao material deles, um material riquíssimo, por ter sido professor instrutor deles durante décadas. Então a gente, nós, eu como todos os outros colaboradores nessa área de difusão de conhecimento em adultos, em especial no setor público a gente recebia capacitação específica e eu procurei transportar essa capacitação para a nossa realidade na universidade. Até porque a área que eu atuava era a mesma área do curso, que era a área de administração. E aí eu chego num referencial que é uma grande abordagem chamada de ensino centrado no aluno que

difere da abordagem clássica de ensino centrado no professor. A gente trabalhou com muito material de andragogia e em especial a referência basilar foram os trabalhos de Malcolm Knowles, de ensino focado no aluno, mas em especial em andragogia que é o ensino de adultos, que difere fundamentalmente da pedagogia. A gente trabalhou também com uma outra abordagem, essa bem recente e bem próxima de nós que é, que está sendo denominada, bem nova, recente, e está sendo denominada de teoria\_da\_ilusão\_da\_fluência do professor Tomazinho. É a tese de doutorado dele, que nós nos apropriando desse conhecimento para tentar minimizar, na proposta pedagógica nossa, os impactos negativos que deram nome à tese, da ilusão da fluência fazendo com que a nossa grade\_curricular, a nossa estrutura pedagógica, o nosso PPC ele minimizasse, ele mitigasse os efeitos da ilusão. Então esses foram os referenciais que a gente usou, as grandes balizas e parâmetros. Vamos deixar para outra questão explorar um pouquinho de como a gente materializou isso na nossa proposta.

Consigo identificar o referencial teórico que permeia o PPC 7. O projeto final ele foi, como é que a gente pode avaliar qualitativamente? Ele se coloca como um avanço. Ele foi um avanço orientado para as grandes teorias andragógicas ou seja, é uma estrutura de transmissão de conhecimento e de desenvolvimento de habilidades focadas em adultos. Adultos que passam por um processo muito importante de formação. Eles entram pré adultos, os nossos alunos típicos entram pré adultos e saem adultos. Então os referenciais\_téóricos que giram em torno da grande ideia do andragogia, eles permearam essa nova proposta que foi implementada. Quer dizer, em termos. A proposta que foi implementada é como se fosse um meio de caminho entre a situação anterior existente e a situação proposta pelo NDE. Se a gente olhar em perspectiva foi um avanço e isso é bom, isso é muito interessante.

Então a gente tinha essa essa visão que decorreu da fundamentação teórica que adultos aprendem diferente de crianças, por isso andragogia e não a pedagogia. A gente partiu da constatação também, isso faz parte dessa teoria, que quando a gente fala adulto ou criança, não é necessariamente a idade cronológica. É maturidade. Então a gente pode ter um aluno de 18 anos emocionalmente maduro, como pode ter um formando de 22 e 23 anos que tem uma cabeça infantil. Mas isso são pontos extremos. Na média, o que se percebe é uma evolução e uma evolução dentro do universo dos adultos. Como é que isso se materializou na proposta nossa? Fundamentalmente, a proposta foi uma transposição da Abordagem\_Clássica de Katz que são as distribuições de habilidades técnicas, comportamentais e conceituais ao longo da pirâmide organizacional da empresa. Essa é a teoria\_de\_Katz. Então a gente procurou transportar essa lógica para a grade\_curricular, onde no começo dos quatro anos que a gente tinha disponível para distribuir as diferentes disciplinas, vamos dizer assim, no nosso caso as disciplinas, mas seriam os diferentes conhecimentos e a gente priorizou no começo, nos dois primeiros anos aquelas abordagens mais técnicas de forma que a gente pegava um aluno pré adulto e expunha a ele desde o começo ao como\_fazer, dando para esse aluno os ferramentais básicos de exercício profissional. A gente lembra que o nosso curso tem uma parte importante dele à noite, que o nosso público, nossos alunos trabalham durante o dia. Então desde o instante que ele entra na UEPG, nessa nossa proposta, ele já estaria sendo instrumentalizado a aplicar no seu dia a dia profissional. À medida que o curso evolui ele vai sendo exposto a graus crescentes de disciplinas que tinham, teriam natureza mais comportamental, e essa distribuição acompanha o processo de evolução da maturidade dele e culmina na saída do curso, nos últimos anos, em especial no último ano, em disciplinas que exploram as habilidades conceituais. No momento que ele já viu como as coisas são feitas, e ele passa cada vez mais para uma outra dimensão do como que as coisas

são feitas. E aí a ideia era estimular a visão crítica, a análise crítica, num aluno que tem a maturidade para isso, ele já tenha, de alguma forma, entrado no mercado\_de\_trabalho através da aplicação das habilidades técnicas pré existentes e o exercício dessas habilidades, ao longo do tempo que ele ainda permanece na universidade, e a ser provocado para ele se questionar do por que as coisas acontecem como acontecem, despertando o interesse dele para as habilidades conceituais. Essa proposta que é a proposta inovativa e disruptiva do currículo proposto pelo NDE, porque ele inverte a lógica de todos os currículos anteriores. Todos os currículos anteriores trabalhavam com o conceito que a gente pode chamar de formação básica, que era fundamentalmente conceitual, terminando com uma formação mais, não digo técnica, mas profissional. A expressão usada mais comumente era uma formação\_profissional. E o que a gente via, alguns reflexos disso, a gente via em altos índices de evasão nos dois primeiros anos e a percepção da equipe do NDE, Para nós, pelo menos, era absolutamente óbvia, porque como é que você pega um aluno de seus 18 ou 19 anos num processo inicial de consolidação da maturidade como adulto e expõe ele a conhecimentos conceituais que exige uma reflexão sobre as coisas que acontecem no mundo, que ele não viveu ainda. Então, isso se materializa em relatos tipo, Ah, eu entrei no curso pensando que eu ia aprender os trabalhos do curso; não é isso que eu esperava, e coisas do gênero. Quando a gente inverte essa lógica, confia na maturidade para aquela idade, para aquela faixa etária de 18 ou 19 anos e procura transmitir e estimular o desenvolvimento técnico, você dá a ferramenta para a pessoa atuar no mercado\_de\_trabalho logo de cara. E depois de atuando, depois de vivenciado, e isso faz parte das teorias andragógicas, a gente tem o conceito de ciclo\_de\_aprendizagem\_vivencial, onde para você refletir sobre o que está acontecendo com você, você inicialmente, precisa vivenciar. Então toda proposta foi elaborada nesse sentido com essa diretriz maior, que o que resultou na primeira proposta que foi submetido ao colegiado, de uma matriz curricular que atendesse a essa ou a esse entorno, essa grande diretriz.

A qualidade do curso de administração, ela pode ser avaliada em diferentes níveis. O primeiro e talvez o mais visível de todos, visível em potencial, é a empregabilidade do formando e entenda-se empregabilidade não um emprego, mas a atuação no mercado\_de\_trabalho seja de que forma for, seja através de um emprego ou seja através de alguma atividade empreendedora, seja através de atividades em Terceiro Setor, pouco importa, mas é a capacidade que ele tem de se inserir na sociedade que ele vive, de cara. Esse, no meu humilde ponto de vista, é o principal fator. Os demais fatores são decorrência disso, que é a participação em outras esferas da sociedade, a busca do seu lugar na sociedade, a pessoa, um adulto, quando aprende, e isso é a teoria que diz não sou eu, ele deve, fundamentalmente, aprender a guiar suas pernas e seus passos, que vão levar para onde ele se sentir bem, e não é ele pegar uma carreira pré formatada que alguém achou que era boa. Não. Ele precisa vivenciar a sociedade que ele vive nesse nosso caso é um aspecto e só um aspecto da sociedade que é o exercício profissional. Ele precisa viver para ver se aquilo traz eco do coração dele. E buscar aquilo que o faça feliz. A qualidade\_de\_ formação, com relação ao projeto anterior, ao o meu modo de ver, meu ponto de vista, é a obediência aos critérios de avaliação. A gente, melhor, a gente não, mas os nossos órgãos de acompanhamento e supervisão maior, além da universidade, estabelecem uma série de indicadores e eles obtêm o que eles medem. Então a qualificação de professores é um item que pesa? Perfeito. A UEPG, o nosso curso na UEPG, ele vem melhorando a cada dia, nesse aspecto. Disponibilidade bibliográfica? Perfeito. Isso, de alguma forma, indicadores dessa natureza mostram e justificam a evolução. Agora a minha posição pessoal é que isso são meios. Qual é o fim? Qual é a nossa grande função,

objetivo? Qual é o indicador síntese do nosso trabalho? é a inserção do aluno na sociedade onde ele vive, mas é a minha visão.

A grande inovação com relação a qualidade\_de\_ formação dos profissionais foi o reconhecimento, fundamentalmente, da aplicabilidade da teoria de Katz na grade\_curricular, ou seja, começa pelo técnico e termina pelo conceitual. Essa foi a grande proposta e se não foi, se o colegiado e o departamento eles não aplicaram exatamente o que o colegiado propôs, essa ideia foi acatada e isso foi muito legal. Foi muito bom, houve uma evolução, uma evolução significativa no resultado final do nosso novo PPC. Eu fiquei feliz com isso, de verdade, eu fiquei feliz. Eu não fiquei felicíssimo, porque eu acho que, pessoalmente, eu acho que a gente podia ir além. Mas eu acho que houve um avanço, um avanço muito significativo, e fico feliz com isso de verdade. De alguma forma essa satisfação é profissional, mas é pessoal também, que é um tipo de legado que a gente deixa e que vai impactar as gerações ainda pela frente.

Eu arrisco a dizer que não, não na medida que devia, porque esses assuntos são tratados, até hoje eu tenho conhecimento, eles são tratados como pauta de algumas reuniões de natureza administrativa e eu acho que eles poderiam ser muito mais do que isso, eu acho que faz parte da capacitação de um professor profissional, o domínio, tanto quanto essa pessoa conseguir, dessas ferramentas que facilitam o trabalho dele ou seja ferramentas de transmissão de conhecimento e principalmente de desenvolvimento de habilidades.

Eu não vou ser radical a ponto de dizer que não tem. Tenho, arrisco dizer que todos têm conhecimento do PPC, mas também digo junto com isso, que todos deveriam e poderiam conhecer muito mais do que conhecem, todos sem exceção. Eu me incluo nisso. Porque eu lembro, eu não acompanhei pessoalmente mas, indiretamente eu acompanhei através de leitura de relatórios de conversas aprofundadas com quem participou, porque na época eu estava no doutorado, em alguns trabalhos que aconteceram no ano 2019 onde a gente foi premido por essa questão de novas DCNs, mas já desde a época, desde algum tempo, se percebe a necessidade de atualizar nosso currículo e foi feito um trabalho muito interessante em 2019 e para minha surpresa quando a gente começou a trabalhar logo depois disso 2021, que foi o início de trabalho dessa gestão do NDE, a gente procurou resgatar os aspectos que foram consensados lá naquela época e não conseguimos eco. Um dos fundamentos do nosso trabalho era a gente ter uma sólida base teórica, isso foi buscado, a gente ter um respeito ao marco legal que nos regula, principalmente as DNCs e os seus correlatos, e a gente queria aproveitar o que foi feito em 2019. Então esse tripé que deu sustentação à nova proposta. E depois de apresentada pela primeira vez a proposta, nós do NDE, todos nós, isso foi discutido entre nós e nós ficamos surpresos que a gente escutou expressões tipo aquele trabalho de 19 não serve para nada, está ultrapassado. PELO AMOR DE DEUS ultrapassado está um currículo de 16 anos naquele trabalho 19 tem muita coisa boa, muita coisa boa. Mas é o processo. É o processo de construção coletiva que leva a esse tipo de coisa. Ainda bem que foi uma manifestação de peso mas, foi uma.

Com relação as ações do NDE para construção do PPC, eu posso falar de 2000, começo de 2021 para cá ou seja, dois anos, grosso modo. Eu falo como membro do NDE, e tenho a ousadia de falar em nome dos meus colegas que participaram dele. A gente procurou desde o começo definir muito claramente qual era nosso espaço de atuação, e atuar de uma maneira muito firme, muito coesa no nosso espaço, mas sabendo que esse espaço tem limites ou seja, o NDE ele propõe, ele não determina.

Então nesse sentido o NDE apresentou a sua proposta que foi decorrente de uma circunstância, de uma feliz circunstância, uma nova DCNs que estava emergindo, uma necessidade legal dessa DCNs ser implantada, então não tinha muito espaço para Ah! Não. Vamos aprofundar essa ideia, vamos discutir exaustivamente, a gente tinha que apresentar resultados, resultados fáticos. Então fizemos as discussões tão profundas quanto a gente conseguiu, mas dentro desse contexto, a gente tinha prazo, a gente tinha cronograma e a gente sabia que a proposta do NDE era simplesmente uma proposta. Que daí para ela ser materializada num PPC e ser materializada em grade-curricular existiam fatores que extrapolavam as competências do NDE. Mas isso conseguiu ser feito, no meu modo de ver, as discussões foram profundas o suficiente em todos os níveis para a gente ter uma proposta final que reflete o rosto do nosso departamento.

O que eu posso te dizer. A avaliação externa, ela foi bem explorada pelo colegiado que nos ofereceu os resultados dessas avaliações, como um insumo, um input para os trabalhos do NDE. Então elas foram consideradas e exploradas. A avaliação interna, eu posso considerar a avaliação interna, esse trabalho de 2019 que de alguma forma reflete o pensamento do conjunto, do corpo coletivo dos professores daquela época. Foi feita uma pesquisa com os entrantes, uma pesquisa recentíssima em termos de início de trabalhos, que apresentou o perfil dos nossos amigos entrantes no momento que estava sendo construído esse PPC e isso é muito rico, muito rico. Faltou algum trabalho um pouco mais denso, mais estruturado sobre um perfil de egressos, um material sobre o perfil de egressos e não foi por falta de tentativa. Foram esboçadas ferramentas de pesquisa, de busca e a gente estava com a recém edição da LGPD, de Lei Geral de Proteção de Dados que nos limitou fortemente o acesso às ferramentas de contato com o egresso, e nesse processo de conseguir viabilizar essas informações foram feitas algumas amostragens com o que a gente conseguia de ferramenta de contato, mas nenhuma delas, também no meu humilde ponto de vista, com uma significância estatística suficiente para a gente falar: Os egressos estão pensando assim ou estão passando essa ou aquela situação mas a gente conversou com diversos professores. Partimos por uma outra abordagem, uma visão qualitativa do que cada professor do nosso departamento percebia com o contato com seus alunos, com o contato na sociedade. Isso também é uma forma válida da gente buscar informação, mais quali do que quanti, mas é válido e mais válido ainda, porque essas percepções eram absolutamente convergentes, muito convergente principalmente, na questão de que o nosso egresso começa sua carreira profissional pelo térreo, usando essa metáfora, e passo a passo vão subindo os andares da organização. Isto está muito alinhado com o referencial teórico que a gente estava trabalhando. Isso deu a segurança para o NDE para consolidar a nossa proposta em cima dessa, dessa verdade que era apresentada pelos referenciais teóricos e era validada pelo que a gente enxergava através das ferramentas disponíveis, que a gente tinha para visualizar o que a gente chamava, eu estou chamando aqui no caso, de avaliação interna. Interna porque trata de busca de informação do nosso público alvo, entrantes e egresso. Esses dois alvos, a gente deu muita, muita atenção.

\*\*\*\* \*nde\_3

Então, no meu entendimento eles tem atribuições diferentes, mas eles têm que trabalhar muito junto porque eu vejo, se a gente pudesse dividir assim entre um estratégico e um pouco mais operacional a gente poderia dizer, no meu entendimento, que o NDE é um pouco mais estratégico porque ele é um órgão é de consultoria do colegiado. Então ele sugere ações, ele pode sugerir ações, sugerir um pensamento mais de longo prazo, ou ações que possam ser feitas para melhoria do curso, melhor



desempenho. O colegiado tem essa conversa também, ele tem esse diálogo com o NDE, mas ele também tem essa função, no meu entendimento, de operacional, de traçar objetivos e prazos, quem faz, quem são os professores, quem têm essa atribuição. Então eu entendo dessa forma um, um pouco mais operacional e outro mais estratégico.

Então para fazer o PPC, a gente pegou as DCNs e a DCNs já vem pronta. Então referencial\_teórico para fazer a DCNs eu não sei te dizer, mas a gente usou as DCNs, a compreensão das DCNs e aí a gente tentou olhar também para nossa realidade. Então como tanto o colegiado quanto NDE têm professores que têm bastante experiência tem bastante experiência da UEPG, de sala de aula, de outras instituições, a gente começou a entender então aquela exigência da DCNs, como que nós poderíamos trabalhar. Mas referencial\_teórico eu não sei te dizer das DCNs.

As inovações\_no\_currículo para o novo PPC, foi um desafio. Foi um desafio porque primeiro que nosso PPC estava bastante desatualizado e, principalmente o de comex. E aí quando vieram essas novas DCNs a gente percebeu que a DCNs está mais pautada no sentido de formação como um todo, então ela deixou um pouco mais ampla, por exemplo ela mudou algumas nomenclaturas daquelas disciplinas básicas, teve aquela mudança de nomenclatura e então eu entendi que a DCNs deixou um pouco mais amplo a possibilidade do curso atuar, tanto que a gente mudou. Algumas disciplinas nós mudamos de ano, nós mudamos de tamanho, a carga horária e quebramos algumas disciplinas, por exemplo, do primeiro e segundo ano para ter essa ideia da maturidade do aluno. Uma das coisas que a gente, não sei se você vai perguntar depois, mas uma das coisas que nós pensamos no desenvolvimento do PPC foi a questão da maturidade do aluno. Então eu me lembro que a gente teve uma discussão muito grande tanto no NDE quanto no colegiado, essa que a gente vê hoje que o aluno ele entra no curso muito imaturo. Então, disciplinas que tem um caráter um pouco mais teórico que exige essa visão mais madura de compreensão estratégica de pensamento um pouco mais de longo prazo, mais complexo, a gente tentou colocar nos anos finais do curso, porque a gente não entendeu, até como eu falei antes pela experiência que os professores têm de outras instituições e daqui também, essa questão do aluno estar um pouco mais maduro nos últimos anos, então colocar disciplinas que têm esse caráter mais teórico e estratégico mais nos últimos anos. Então o que eu percebi das DCNs, ela não amarrou, ah! tem que ter tanta carga horária de disciplinas específicas, ah! tanta carga horária, não, ela deixou um pouco mais ampla, ela fala muito de disciplinas que tem esse caráter técnico, então dá para perceber, uma coisa que eu achei interessante, é que as DCNs falam dessa possibilidade do aluno, da atuação regional que já tinha do outro lado da outra DCNs, mas ele fala muito para o colegiado e NDE o olhar essa capacidade e esse perfil regional é trabalhar muito então. Até nós fizemos, uma das análises que nós fizemos no NDE, foi uma contagem de palavras quantas palavras, quantas vezes aparecia nas DCNs a palavra técnico e quantas vezes aparecia a palavra estratégica. Foi aí a gente percebeu o técnico e o conceitual na verdade acho que foi técnico e conceitual, e a nova DCNs traz muito mais a palavra técnico do que a palavra conceitual. E isso foi uma coisa que a gente percebeu. Então essa possibilidade, eu entendi de uma forma bem simplificada que a DCNs diz assim coloque o aluno mais rapidamente na prática da função, para ele, a partir da prática fazer essa análise conceitual e estratégica. Então isso eu percebi na nova DCNs.

Sobre o docente receber orientação para trabalhar no curso, como não houve alteração de disciplina muito radical, as disciplinas básicas de administração e comex continuam as mesmas, mas uma das coisas que foi comentada em reuniões e foi

registrada em ata inclusive, é que se qualquer professor tiver um conteúdo na ementa ou alguma coisa que ele vê no mercado que tem um curso, treinamento e que ele queira fazer tanto colegiado quanto departamento vai dar o apoio, inclusive financeiro. Mas ainda não foi, até porque a gente está começando a implantar agora. Então ainda não teve nenhum curso específico ou uma capacitação específica para o novo, a nova grade\_curricular mas com relação aos PPC anteriores, de 2015 para cá, não que eu tenha recebido, e eu estou aqui desde 2012. Então, não teve nenhum. Teve sim reuniões pedagógicas de início de ano, já teve uma reunião de como se fosse um planejamento estratégico do curso, mas até um preparatório para mudança do PPC que aconteceu há uns dois anos ou três anos atrás, mas capacitação específica não teve nenhuma.

Há dois anos mais ou menos, não lembro se dois ou três anos, nós tivemos uma reunião porque como o PPC tanto de administração quanto de comex eles já estavam bastante antigo e já vinha mudanças na questão da curricularização\_da\_extensão, então já vinha uma percepção da necessidade de mudança, então há uns dois ou três anos atrás nós fizemos uma reunião que foi feito o planejamento, que foi o início, aí depois veio a pandemia. Ficou parado, não deu um andamento e aí agora com a obrigatoriedade da mudança foi que juntou o NDE e colegiado para colocar em prática e para fazer mesmo. Mas o que eu percebo, é uma percepção minha, como foi uma exigência de data de mudança, foi feito bastante em toque de caixa, tanto que uma das coisas que foi muito comentado é que o ideal seria ter sempre discussões e sempre essa análise crítica do que poderia estar mudando num próximo currículo ou mesmo na possibilidade que a universidade nos dá de mudar no currículo que já existe, mas uma avaliação um pouco mais continuo para não acontecer como aconteceu nesse último que foi quando o prazo estava chegando todo mundo se mobilizou de uma vez .

Então, o NDE foi encarregado, inicialmente, de fazer uma análise do currículo que nós já tínhamos, dos dois currículos que estavam em operação e das DCNs. Então o pontapé inicial foi esse, enquanto o colegiado estava fazendo alguns levantamentos mais práticos junto com os alunos. O NDE atuou, no primeiro momento, analisando as DCNs e currículos que já estavam acontecendo e aí nós fizemos uma primeira ideia e fez uma primeira proposta de uma apresentação de algo com o colegiado. O colegiado fez análise crítica tirou algumas coisas que achou, no grupo do colegiado que não era pertinente para aquele momento, sugeriram outras, e aí houve esse refinamento entre colegiado e NDE.

Eu acho que a qualidade\_de\_ formação, não só na UEPG, mas de forma geral, eu acho que a qualidade\_de\_ formação ela pode ser muito baseada pela iniciativa dos professores operacionalizar tudo aquilo que está tanto nas DCNs quanto no PPC. Porque tanto as DCNs quanto o PPC, eu vejo como um instrumento e esse instrumento ele pode ser bem utilizado ou mal utilizado. Então eu acho que o comportamental da instituição, não apenas da UEPG, acho que de qualquer instituição, está na postura do professor de querer buscar coisas novas, querer se atualizar, de compartilhar com os colegas a necessidade, por exemplo, que outra disciplina complementa algo que ele está trabalhando. Então eu acho que o comportamento do professor, do NDE, das pessoas, eu acho que é um fator mais direcionado com qualidade\_do\_curso do que necessariamente o como a DCNs está escrita, o como PPC está escrito, porque eu acho que mesmo PPC ele dá a possibilidade ao professor ampliar, aprofundar. Então eu acho que essa postura do professor é muito mais importante.

Para melhorar a qualidade\_de\_ formação dos profissionais pelo curso, eu acredito que a curricularização\_da\_extensão é algo que vai dar uma complementação interessante e importante, porque vai colocar o aluno direta ou indiretamente, de uma forma mais intensiva ou menos, depende do como o aluno se envolve na disciplina, mas acho que a curricularização\_da\_extensão é algo que vai agregar, vai ser bem interessante. No de comex, a gente colocou disciplinas muito específicas bem como um aprofundamento e houve esse pensamento bem voltado para o comércio exterior não deixando de lado disciplinas da formação de administração, aquelas disciplinas básicas, mas eu acho que esse aprofundamento para comex foi importante. A questão de pensar na maturidade do aluno e não só essa questão de trazer disciplinas mais técnicas para os anos iniciais, eu vejo não apenas como um diferencial em termos da maturidade, mas também o aluno ele já começa a entender um pouco mais da prática, então ele se anima. Não fica aquela coisa de disciplinas conceituais do começo onde ele fica só conjecturando e imaginando como é. Ele já começa a olhar na empresa que ele está trabalhando ou na realidade que ele entende e já começa a olhar como isso acontece, e se teve mais alguma, deixa eu tentar lembrar, e também coisas eu percebo que foi um avanço ter a experiência dos professores que já tem bastante tempo de casa e que, ao mesmo tempo claro, conhece do mercado, está sempre atualizado em disciplinas, disciplinas que são mais atuais, por exemplo na área de sustentabilidade, de ESG, de Gestão de Pessoas, um enfoque mais em competências . Não aquele RH antigo, mas nesse sentido comportamental. Então eu acho que essa atualização também foi algo foi um ganho importante.

Eu acho que sim, que há alinhamento\_estratégico entre DCNs e PPC. Eu acredito pelas DCNs deixar essa possibilidade de operacionalização um pouco mais amplo, então ele criou uma barreira e dentro desse círculo, vamos dizer assim, a instituição tem autonomia, o departamento teve autonomia. Então eu acho que dentro do escopo das DCNs o PPC ele está bem encaixado.

Foi utilizado os resultados da CPA, aí foi feito também a avaliação com os alunos que estão hoje nos dois cursos, foi feito também uma avaliação com os egressos foi enviado um questionário para os egressos e com o mercado, não lembro se foi feita alguma coisa de tipo empregabilidade, eu não me lembro se foi feita diretamente. Eu lembro que foi egresso, alunos do curso e também outras universidades, porque como outras universidades já mudaram para a inclusão da curricularização\_da\_extensão, já que estavam atuais então nós buscamos esse diálogo com outras instituições também.

Infelizmente, eu acho que, uma crítica que eu tenho a instituição pública, não apenas a UEPG, Acho que é um problema meio que geral do serviço público, que inclusive é um elemento que acaba sendo ... as pessoas olham com olhos ruins, porque como a gente tem o fator da estabilidade, às vezes tem profissionais que acabam se acomodando na estabilidade e aí se a ementa dele está sendo contemplada ele continua com aquela aula. Então, como eu falei, mas não é um problema do departamento de administração da UEPG, Eu acho que é um problema de forma geral, que as pessoas de forma geral acabam se acomodando né. Então se houvesse de repente um instrumento ou alguma coisa que exigisse um pouco mais, talvez essa presença mais direta do colegiado, do NDE avaliando o professor e conversando, talvez isso motive um pouco mais. Então eu acho que, o departamento de administração é um reflexo do que acontece de forma geral no Brasil todo. Às vezes nós, e eu me incluo nesse grupo, a gente acaba se acomodando um pouco na nossa estabilidade, mas eu acredito que tenha instrumentos para melhorar isso. Cabe também a questão comportamental, tanto do NDE quanto do colegiado ficar ali sempre instigando, acompanhando, dando esse apoio, então é um trabalho árduo.

Eu acho que eu vejo as DCNs, assim como as normas ISO, porque as normas ISO ela não é uma garantia de qualidade, ela não é uma garantia. A empresa precisa para manter a certificação, ela precisa constantemente, colocar em prática os requisitos, porque senão ela perde a certificação. Então, talvez se a diretriz ela tivesse uma forma de, como se fosse uma pequena auditoria anual, a cada dois anos, para verificação daqueles requisitos, talvez fosse algo que poderia garantir um pouco mais a qualidade. Mas como ele fica solta, de certa forma solto, fica esse gap, então depende muito do comportamento das pessoas colocar em prática de uma forma satisfatória. Eu penso que talvez, dentro da nossa estrutura essa obrigação é do colegiado.

\*\*\*\* \*nde\_4

Eu não tinha essa noção muito clara até trabalhar efetivamente no NDE. Até quando foi o início do processo do NDE, que foi muito interessante para o nosso desenvolvimento, enquanto professor do curso, foi a gente buscou esse conhecimento: O que o NDE efetivamente, tem que fazer? Porque são várias ideias, começam a surgir e muita coisa que a gente quer fazer e até que ponto o NDE tem autonomia? Então, nós vimos que o NDE, ele é subordinado ao colegiado de curso. Então o trabalho do NDE é fazer uma proposta pedagógica para o colegiado de curso e a partir daí o colegiado vai fazer os ajustes que ele pretende, que interessam, fazer sua avaliação. Então, na minha visão, ficou isso o NDE como um órgão, até digamos, consultivo para o colegiado em termos de PPC, de atuação do curso.

Quanto a referencial\_teorico nas DCNs, isso ficou um pouco misturado no que estava escrito e na nossa interpretação, acho que pelo fato de sermos professores de administração, acabou não separando muito isso, mas sim, ficou muito claro o que tinha de, em termos, por exemplo, das funções do administrador de planejar organizar dirigir e controlar. Então nós tivemos uma preocupação grande assim como? e de onde vem o nosso planejamento? Qual a base? o perfil do nosso aluno, e o perfil do professor, a atuação esperada de cada um, o papel de cada um, e então a partir desse planejamento nós desenvolvemos ideias, fizemos uma pesquisa em outros cursos, como outros cursos que funcionam? para entender melhor isso, porque afinal de contas somos professores mas não temos conhecimento de pedagogia. Então a gente buscou também essa experiência e como colocar isso na prática para o nosso aluno. Foi um trabalho muito bacana, muito complexo e muito enriquecedor e eu acredito para todo mundo do NDE que se envolveu, porque nós passamos, eu pessoalmente passei, a olhar o curso de uma forma diferente entendendo a dinâmica do curso, como um todo e vendo a importância dessa relação entre as diversas disciplinas, nos diversos anos. Então foi um trabalho bem desgastante, mas prazeroso. Foi muito, muito relevante na nossa visão, até agora de desenvolver cada disciplina. Agora o meu olhar para minha disciplina é diferente. Eu achei que foi um aprendizado incrível.

É, nós utilizamos um referencial\_teorico, mas agora não vou me lembrar o nome. A gente tinha um professor que era mais especialista nessa abordagem e ele trouxe uma questão muito mais voltada para a andragogia, como o adulto aprende e eu não vou me lembrar os nomes agora, mas foi uma proposta que a gente construiu. Até quando a gente voltou por exemplo, daquelas noções de Katz quando ele fala das habilidades, do conhecimento outras habilidades e como isso vai se desenvolvendo e sendo utilizado ao longo do desenvolvimento do aluno. Quando ele está no início precisa mais de um conhecimento mais operacional e aí ele vai desenvolvendo para uma visão mais gerencial e quando ele chega no final do curso ele já tem condição de ter uma visão mais estratégica. Então foi nessa perspectiva também que a gente cruzou assim as ações de mudança propostas. Então sempre buscando, a gente foi onde a

gente tinha a nossa informação, que foi na área de administração então essa visão de desenvolvimento\_gerencial foi uma coisa que influenciou também a proposta.

Nós tivemos propostas para a divisão da disciplina em parte 1 e Parte 2 em anos separados, porque foi uma discussão muito interessante, que nós pensávamos assim é apaixonante que você explora demais uma disciplina tão importante, por exemplo, como TGA que é a que eu trabalho. No primeiro ano, os alunos estão muito verdinhos ainda no conhecimento, então nós pensamos assim a gente coloca um pouco no primeiro ano, porque eles precisam dessa base, mas a gente deixa uma outra parte para o segundo ano pois eles já amadurecem de um ano para o outro. Então uma forma de encorpar o aprendizado deles e assim trazer, então nós trouxemos disciplinas mais práticas do curso mesmo, para o início. Nós sentimos isso, foi resgatado em análises do colegiado que nós participamos de discussões, que os alunos reclamam muito que no início é tudo muito teórico eles não veem o curso em si, a prática da administração. Então nós tentamos trazer algumas questões mais práticas para eles, já no início ficarem se sentirem mais alunos de administração mesmo, já conhecendo mais o curso as disciplinas mais técnicas. E então teve esse aspecto da divisão das disciplinas que foi incorporada uma coisa que eu entendo como muito positiva, a mudança de disciplinas mais estratégicas para o final do curso e mais da prática da administração para o início no primeiro e segundo anos. Eu acho que essas foram as mudanças mais significativas na minha visão. Nós cuidamos também para manter um equilíbrio entre disciplinas mais humanas e mais exatas, para não deixar de repente um ano tão teórico e o outro ano tão árido, com tanta na parte quantitativa. Nós tentamos mesclar um pouco. Eu entendo que foi um trabalho conjunto que deu um resultado muito bom. É o ideal? Está perfeito? Lógico que não, mas foi um grande passo.

Eu entendo que a qualidade\_do\_curso está na proporção do que ele consegue oferecer para o aluno, que é o nosso cliente, condições de se colocar no mercado\_de\_trabalho e se desenvolver e de ter uma visão mais ampla. Eu entendo a universidade, não como a responsável por dar um ferramental prático ou operacional para o aluno, mas que ele consiga refletir sobre aqueles, até algumas ferramentas que logicamente são trabalhados em sala de aula, mas que ele consiga refletir sobre aquilo e entender a proposta, porque lá na frente na verdade, na universidade, na minha visão, ele está sendo formado para ter o cargo de liderança, de chefia. Ser empresário. Então ele tem que aprender a raciocinar e não apenas colocar, aplicar ferramentas. Então essa é uma preocupação que eu tenho como professora e que nós tivemos no NDE. Voltando a olhar essa questão estratégica de colocar no momento em que ele tenha embasamento teórico durante alguns anos, para lá na frente conseguir fazer essa reflexão e amarrar os conteúdos. Acho que basicamente é isso de sair tanto do operacional para ir para uma visão mais estratégica, um olhar uma capacidade gerencial, mas para isso entendo que ele tem que ter a base. A gente tem que ter uma base forte para dar condição para ele se colocar no mercado.

Com relação a construção e aplicação do PPC, o colegiado, a sua função. O NDE não tem a função de aplicar. O NDE propôs e sofreu todas as críticas, e claro, ele colocou ali um modelo e propôs uma ideia que o colegiado discutiu, analisou, alterou e é essa mesma proposta. E eu entendo que o colegiado, se o colegiado tiver uma atuação no sentido de preparar os professores para colocar isso em prática, aí sim a gente consegue porque não é todo o processo de educação e de mudança principalmente, é demorado, demanda uma conscientização, demanda um envolvimento, ainda mais tratando com professores da nossa área que conhecem os processos, que a maioria aqui é muito experiente e precisa entender essas mudanças e por que elas foram

feitas e como elas podem ser melhor aproveitadas. Porque a ideia foi essa realmente, de ficar melhor para todo mundo, tanto para o professor que vai ter a possibilidade de explorar melhor seu conteúdo. E, eu imagino assim, que vai gerar mais satisfação até para o próprio professor ao perceber que a sua disciplina vai ser melhor aproveitada, num primeiro momento tem um choque de realidade, porque vêm as mudanças e esse ano a gente vai ter um ano bem difícil, com muitas disciplinas que ficaram desestruturadas ali por causa da mudança, mas é um ano de transição e até onde eu acompanhei as pessoas foram muito colaborativas, aceitando outras disciplinas e contribuindo para o curso. Então isso, acho que no curso de administração, em especial a gente não tem esse problema, mas o colegiado precisa, na minha visão, investir em conscientização e trazer os motivos para as pessoas, para que eles entendam, para que todo mundo entenda realmente, o sentido dessa mudança.

Eu não vi nenhuma ação no sentido de treinamento ou capacitação ou mesmo uma explicação por conta dessas mudanças. Eu acho que essa está sendo a grande falha. Eu entendo que nós viemos de um tempo que foi bem difícil, ano passado foi muito conturbado para o colegiado. Muitas exceções, a gente viveu um ano de muitas exceções e está vivendo, mas agora eu entendo que é um outro momento e que a partir de agora a gente precisa focar nessa questão da capacitação, eu acho que é prioritário. E conscientizar os professores, trazer realmente os professores para comprarem essa ideia mesmo, porque agora é o futuro do curso. Fundamental inclusive seu trabalho.

Tem uma diretriz da universidade que foi muito marcante no nosso trabalho do colegiado, englobando o NDE, que foi a curricularização da extensão. Essa é uma questão que permeou todas as discussões o ano passado inteiro, e ainda existe a dúvida. Nós temos isso, tem carga horária, está estruturado, mas a operacionalização disso eu não sei, não tenho essa informação de como está sendo feita, mas é uma coisa que é preocupante porque nós estamos começando o ano letivo sem essa orientação e eu inclusive tenho o projeto de extensão e nós já marcamos uma reunião para ver como a gente vai trazer esse projeto para a curricularização da extensão, para o currículo, porque com certeza vai ajudar na formação profissional do aluno. É uma ação importante, mas se ela for feita da forma como tem que ser feita. Aí sim.

Nós tínhamos uma pesquisa que foi feita sobre essa demanda externa, e eu não me lembro agora qual a amplitude dessa pesquisa. Mas eu sei que teve uma busca de informação com ex-alunos, com empresários e isso sempre é relevante. Eu acho que talvez a gente devesse ter uma busca de informação sistematizada no nosso curso, para acontecer anualmente ou a cada dois anos, porque passa muito rápido, a gente fala anualmente, parece pouco mas é muito rápido. Então de repente, a cada dois anos já ter uma estrutura assim. Porque esse feedback que nós recebemos de fora é fundamental. Está certo que, o nosso olhar aqui tem que ser diferente: a gente tem que entender o que eles querem, mas não pautar toda a nossa ação em relação ao que o empresário quer, porque o que eles querem é mão de obra e a gente está formando outro perfil, não é mão de obra barata, é para ser um profissional, pelo menos de nível médio, nas organizações ou com potencial para crescer. Então essa visão de fora é relevante porque dá um parâmetro, mas eu não entendo isso como um parâmetro definitivo e que deva ser seguido à risca como sendo o mais importante de todos. Eu não entendo assim.

Olha eu nunca vi. Em 2015, pegando essa data que você mencionou, eu não vi esse resgate sendo feito. Então um professor olhando, ah! deixa eu ver o PPC e a partir do PPC definir a disciplina. Não. Isso eu mesma nunca fiz, nunca fui lá pegar o PPC. Eu

tive acesso ao PPC e assim busquei o PPC, quando comecei a olhar, foi porque a gente precisou trabalhar isso. Eu não tinha assim nem essa consciência de que era importante, então é óbvio que é, mas a gente esquece, entre naquela rotina de olhar o programa, arrumar o programa, atualizar alguma coisa, mas a gente esquece do PPC. Talvez ele tenha ficado muito distante da nossa realidade. Então eu nunca conversei com ninguém que tenha falado que olhou o PPC para balizar sua disciplina. Talvez tenha sido feito isso no início quando a pessoa pegou, mas talvez seja um outro erro nosso de deixar passar tanto tempo para revisar o PPC. Talvez seja uma reflexão que a gente precise, que isso tenha que acontecer com mais frequência, num período mais curto, enfim a gente acaba nem olhando mesmo.

Eu entendo que esse tema é muito relevante e é algo que deveria fazer parte mais constante da nossa vida acadêmica, porque a gente só tem um, só discute isso quando tem uma ordem superior dizendo lá do MEC por exemplo, dizendo que nós precisamos revisar, todos os cursos e fica essa loucura toda e as pessoas desesperadas porque têm que revisar o PPC. Então, de repente eu entendo que assim, precisaria olhar isso com mais frequência, de repente ser incorporado ao colegiado, de repente até uma recomendação para o colegiado que acompanhe isso mais perto, que avalie mais de perto, com mais frequência. É aquela história da administração, a gente sabe que não mede, não gerencia e a gente acaba, nesse aspecto, a gente mede muita coisa, mas esse aspecto pedagógico aí, a gente acaba negligenciando um pouco. É uma espécie de mea culpa agora, mas eu tive acesso. A grande maioria não teve, poucos aqui do colegiado, NDE tiveram acesso, mas e os outros que são igualmente impactados por essa estratégia que a gente vai ter que seguir. Então eu acredito que o colegiado deva incorporar alguma forma uma ação, para monitorar isso mais de perto.

\*\*\*\* \*doc\_1

Hoje está mais tranquilo, nós temos alguns projetos que estamos rodando concomitante com a nossa disciplina, então estamos tendo condições de mostrar para os alunos a aplicação na prática de determinadas coisas que nós falamos, que procuramos trazer tudo isso na prática e fazer com que eles realmente, saibam como é que funciona lá fora, e como funciona nas empresas deles ou na vida pessoal deles até então, a atuação na docência está me proporcionando isso, está me dando condições para que eu consiga transmitir isso para eles.

A formação profissional depende muito também do objetivo, do foco do aluno e se realmente ele está fazendo aquele curso que ele gosta de fazer, porque se você faz aquilo que se gosta, você rende muito mais e isso aí proporciona para você um resultado melhor, tanto em termos de conhecimento, porque você fica mais curioso, vai mais atrás das informações e também em termos financeiros. Então, aonde o aluno vai chegar vai depender exclusivamente da ambição dele nesse sentido. Então, o que acontece é que que nós preparamos, trazemos as informações, procurando disponibilizar claramente para eles como funciona o mercado de trabalho lá fora e como que é o que eles vão achar. Então, muitas vezes, muitos alunos já trabalham porque eu estou dando aula hoje mais no curso de um curso noturno que os alunos já têm em atividades laborais e alguns até nesta área que nós ministramos a aula, mas a formação deles vai depender exclusivamente deles, efetivamente.

Conheço o PPC do curso e a versão atual ficou muito melhor, principalmente pela inserção da curricularização da extensão, no sentido de que vai aproximar muito mais

os alunos do processo prático em si. Isso aí vai facilitar a compreensão deles e o desenvolvimento daquilo que eles realmente precisam fazer nesse sentido.

Interfere, de forma positiva porque na construção do PPC nós fomos consultados e pudemos contribuir. Então toda nossa experiência, porque a minha experiência com coordenação e PPC não vem bem só da minha atuação na coordenação, eu trouxe uma certa bagagem já de fora. Então, já conseguimos pegar e vislumbrar um universo um pouco mais amplo de tudo isso. Isso aí facilita e facilita a nossa vida. O PPC foi construído não só pelo pessoal do colegiado do NDE, mas sim por todos os docentes do curso que contribuíram da melhor forma possível diante da sua experiência tanto acadêmica quanto profissional

Interfere, de forma positiva porque o PPC tem que estar em consonância com as DCNs. Então, portanto, as DCNs são objeto de pesquisas multidisciplinar no sentido de que todo mundo contribui tanto o mercado, o mercado\_de\_trabalho, os empresários, acadêmicos tudo isso. Eles se reúnem e definem as DCNs. Então isso aí é voltado para o mercado de certa forma nós temos que trabalhar em consonância com isso e isso facilita porque essas informações fazem com que a gente possa contribuir, com uma melhor assimilação daquilo que nós queremos passar que é a realidade em si.

A qualidade\_do\_curso é um conjunto de coisas, não é decorrente de apenas uma coisa só. Nem DCNs, nem PPC. Mas também vem muita experiência dos professores a dedicação dos professores o preparo desses professores e também a forma de recepção dos alunos porque tem alunos interessados, alunos que vão atrás, que pesquisam, que vão junto com os professores, entram nos projetos, tudo isso e tem outros que nem são tão interessados assim, estão mais interessados em ter um diploma, uma formação específica e pronto. Mas se esse conjunto de coisas, quando a gente consegue fazer com que tudo isso fique em consonância fica melhor.

Nós temos de preencher os nossos programas. Tudo isso é que é sempre objeto de conversa discussão e ajuste.

Nós temos aí a base, a estrutura das nossas teorias, temos que colocar em prática. A minha disciplina, especificamente, é uma coisa muito mais voltada para resultados. Então nós temos que trazer esses resultados, mas em consonância com aquilo que que está escrito. Isso aí também é baseado muito na legislação, porque a nossa disciplina tem muita influência da parte tributária, da parte de contabilidade e tudo isso aí. Então nós temos que buscar essa base e trazer, mas não de uma forma talvez tão aprofundada como deveria ser, mas no sentido de realmente esclarecimento, porque a legislação muda diuturnamente

O colegiado buscou fazer um PPC coletivo, de forma participativa e fazer com que todos os professores contribuíssem, mesmo porque o pessoal do colegiado não domina todas as áreas e teria obrigatoriamente de buscar informações e subsídios para fazer com que isso aí fosse feito de uma forma mais, assim mais robusta, e estivesse em consonância com a legislação, mas o pessoal do colegiado realmente disponibilizou a forma legal, a legislação pertinente, tudo isso para que a gente pudesse trabalhar dentro disso, inclusive o processo de curricularização\_da\_extensão foi bem discutido, foi bastante discutido e conversado sobre isso. Com relação ao NDE, ele é responsável por trazer as informações de construção desse PPC. Efetivamente, o colegiado faz a parte de aprovação e tudo isso, mas tanto o NDE quanto o colegiado eles estiveram em consonância. O NDE foi buscar, foi pesquisar e



buscar as melhores informações para colocar nesse novo PPC que nós temos agora. Então eles trabalharam integrados, dessa forma aí o resultado foi um resultado positivo que houve uma evolução substancial no nosso PPC.

Uma formação específica hoje não. Existe a iniciativa de cada um de se aprimorar e buscar as informações, buscar também melhorar a sua performance, buscar novas alternativas. No meu caso por exemplo, sempre fiz alguns cursos ou trabalhei de uma forma a buscar as metodologias ativas de aprendizagem, então trazer para os alunos aí as informações que eles absorvam porque nós sabemos que os alunos, não é todo mundo que aprende lendo ou escrevendo ou fazendo, então nem todo mundo aprende da mesma forma. Então nós buscamos informações e formas de trazer essas informações e ministrar nossa disciplina no sentido de fazer com que todos tenham condições de absorver esse conteúdo que nós passamos.

Facilita sobremaneira, porque isso aí vai fazer com que você transmita, principalmente, aquilo que você sabe que funciona na prática. Porque eu tinha muita dificuldade, quando eu trabalhava na área, eu tinha dificuldades não só pela legislação, mas as obras que tinha disponíveis para nós eram muito complexas, era uma linguagem muito técnica. E depois disso, quando eu fui eu fiz a formação e busquei a docência, as obras que eu fiz, os livros que eu escrevi, e escrevi de uma forma bem simples, para que todo mundo, mesmo que seja leigo no assunto, consiga entender a mensagem que está sendo transmitida então, quer dizer as dificuldades que eu tinha que eu tive, tanto na prática quanto no aprendizado naquela época, eu procurei minimizar nesse sentido. A experiência prática, ela ajuda muito, porque justamente não só porque você vai ensinar aquilo que realmente funciona, mas também porque a discussão fica melhor, a aula rende mais, o conteúdo é muito mais substancial no sentido de trazer o resultado para ambas as partes porque nós sabemos que o professor por mais que que tenha terminado a sua caminhada acadêmica de formação, ele tem que estar sempre estudando se atualizando e buscando informações aí na sua área. E isso aí facilita porque você já sabe o caminho e vai fazer com que o pessoal entenda realmente, o que funciona e o que não funciona. Eu trabalhei em cursos superiores de tecnologia na área, então tinha algumas disciplinas ou cursos que tinham problemas, pela formação especificamente acadêmica do professor, sem a experiência profissional, porque os alunos que buscaram essa que buscavam essa formação, normalmente já eram profissionais experientes na área e precisavam apenas da formação. Então eles tinham a experiência na área e o professor não tinha experiência. Dava conflitos e acabava dando problema de aprendizagem para os alunos e às vezes dava até. Os professores tinham que buscar um aprofundamento da área para poder dar o subsídio que o aluno precisava.

Não, porque quem quer realmente passar alguma coisa para alguém, ministrar aulas, palestras, e que quer que seja transmitir e comunicar, a pessoa se vai se preparar. No meu caso, fiz bacharelado em administração, mas eu fiz cursos de oratória, fiz algumas coisas que me deram esse subsídio, me deram a condição de poder transmitir, eu não parti do pressuposto só da forma como eu entendia as coisas ou como eu absorvia o conteúdo que me passavam, mas eu procurei ver no universo aí o que eu conseguiria passar para as pessoas isso, e então os professores, eles buscam uma boa formação na área. Na área privada, não especificamente na área pública, mas na área privada, houve um tempo em que era exigido que o professor, além da formação acadêmica, além do conteúdo teórico que ele tinha, ele tinha que ter um curso de Metodologia do Ensino Superior. Isso aí eu, na minha época, eu fiz também, mas agora nós temos aqui a atualização pedagógica, por exemplo, na UEPG. Então

alguns alunos fazem isso aí eles acompanham os professores e já dá subsídios para que eles se tornem professores se ele quiser, mas para frente.

Se eu for falar das coisas que eu gostaria, porque eu fui secretário acadêmico muito tempo em instituições de ensino, trabalhei na área de gestão de custos em instituição de ensino especificamente também. Então eu creio que tem que haver esse entrosamento entre aluno, entre a instituição, entre os professores. Trocar ideias. A discussão, trazer as coisas na mesa e discutir, exaurir os assuntos e fazer com que esses assuntos se tornem coisas práticas no sentido de resultados, buscar resultados para todas as partes, instituição, alunos e professores. Então todo mundo tem que estar comprometido com essas coisas. Então é isso aí que a gente tem que buscar, a gente às vezes não consegue fazer com que os alunos fiquem comprometidos porque é uma outra época. Eles têm outros objetivos, alguns são até dispersos, mas a nossa missão é tentar fazer com que eles consigam reter o máximo possível, e trazer o resultado que eles realmente precisam. Conscientizar os alunos nesse sentido, então talvez aí eu sugeriria um maior entrosamento ou melhor entrosamento entre todas as disciplinas e inclusive entre os cursos, talvez. O nosso setor que tem ciências Contábeis, Economia e Administração talvez fizesse algumas coisas que fossem realmente integradas e conseguisse trazer um resultado melhor. Se a gente conseguisse fazer com que isso ocorresse. As coisas estão tão dinâmicas, as pessoas querem resultados em curto prazo e às vezes não pensam que um sacrifício agora, vai trazer um resultado muito melhor e um resultado duradouro de longo prazo. Talvez as pessoas estejam precipitadas nesse sentido. Está faltando alguma coisa de entrosamento.

\*\*\*\* \*doc\_2

A minha vida de docente no curso de Administração está desafiadora. Somente nos últimos dois anos é que tivemos que nos reinventar em virtude da pandemia. E tudo bem que não é uma atividade docente, mas a chefia, o próprio CEPE que eu estou participando, tem sido bem desafiador, eu tenho aprendido muita coisa, não só do curso, como da universidade como um todo. Então está bem desafiadora. Eu digo para você que me tirou da zona de conforto.

O curso de administração da UEPG forma o administrador generalista, aonde ele vai conhecer um pouco de todas as áreas que ele pode atuar e com esse foco acredito que preparamos nosso acadêmico para a vida profissional na área de administração, porém, como o mercado\_de\_trabalho é muito dinâmico, eu acredito ser necessário uma atualização do nosso PPC, que foi realizado agora, foi recentemente aprovado para a turma que vai entrar agora, os calouros 2023 e o PPC teria que atender a essas novas competências e habilidade para melhorar a empregabilidade dos nossos acadêmicos. Então eu acho que as competências e habilidades que já são, as soft skills lá que o mercado tanto fala, nós estamos bem. Eu acho que a gente dá uma boa base para os nossos alunos com relação à gestão de pessoas, ética, o comportamento humano. Eu acredito que a gente dá uma boa formação, mas eu acredito que a gente tem uma pequena falha aí na parte de processo tomada de decisão. Então eu acho que poderíamos melhorar nesse item.

Olha, não querendo jogar confete para nós, mas para mim o que determina a qualidade\_do\_curso, não querendo jogar confete para nós, para mim é a experiência do corpo docente nosso e a empregabilidade dos nossos acadêmicos. Por exemplo, eu que dou aula para o comex, a gente vê que chega lá no terceiro ano, o professor que tem aula às 11 horas que nem eu, os alunos estão quase tudo estagiando,

empregado. Então para mim é isso que mede a qualidade do nosso curso. E eu confesso que eu que me formei em 2005, eu para mim, foi uma grande uma grande experiência que eu tive dentro do corpo docente que me ajudou bastante coisa que uma empresa na época e tudo mais.

O que eu posso dizer para você? Que não há por parte do colegiado do curso, pelo menos que eu conheça, o processo de formação e atualização para os docentes. Eu quando entrei em 2008 como professor colaborador, depois retornei em 2010 como professor colaborador e em 2012 como professor efetivo, eu tive que procurar as informações por minha própria conta. Fui lá, fuzei o PPC do curso, fui ver qual era o objetivo do curso, as ementas das disciplinas que eu ia ministrar, na época que era custos, aí eu ministrei empreendedorismo na engenharia civil e depois produção, então eu tive que efetivamente, ir atrás e então não vejo assim a realização de algum processo de formação, e realmente não, pelo menos não participei de nenhum.

Acredito que a minha experiência como funcionário de grandes empresas, que trabalhei no Banco Itaú, médias empresas, uma indústria de móveis na qual fui gerente de recursos humanos inclusive, e fui gerente de produção, eu tinha sob a minha supervisão 400 funcionários. Mesmo em pequenas empresas em que trabalhei, pequena empresa também aqui Ponta Grossa, além da minha empresa, minha experiência como empresário, me ajudou bastante na relação ensino aprendido com os alunos. Então quando eu conversava com eles, puxava assunto e tal, como eu tinha essa experiência de diversos portes de empresa, sempre facilitou a conversa com os alunos e também me ajudou nessa relação de ensino aprendizagem. Mas confesso que no início senti alguma dificuldade em relação à didática. Até por não ter nenhuma formação pedagógica. Quando eu comecei a dar aula eu estava no mestrado em engenharia de produção onde eu fui em 2008, quando fui professor colaborador, e depois em 2010 que eu retornei, já estava como mestre, mas aí eu já tinha um ano que eu estava dando aula no CESCAGE, então tinha semana pedagógica, o que acabou me ajudando nessa parte mais didática de planejamento da aula. Então isso me ajudou bastante. Mesmo de algumas semanas pedagógica do NUTEAD, quando eu dava aula, então tinha lá os cursos de formação, então isso me ajudou bastante, mas no início foi que foi mais complicado.

Conheço o PPC do curso, tanto o vigente e o que foi aprovado e que vai entrar em vigor agora para o ano letivo de 2013. Conheço, li todo ele.

Em relação à minha atuação docente, o PPC atual o que está vigente me ajudou porque foi onde eu busquei os dados que eu precisava de lá em 2010 para começar dar aula de produção, que foi, na época que fui contratado para lecionar a disciplina de Produção, então me ajudou bastante no planejamento das aulas, na visão geral do curso e da UEPG, aquela primeira parte que tem lá, porém hoje, na minha opinião ele se encontra defasado, porque este PPC ele é, se não me engano, é lá de 2005 quando eu me formei, portanto só faz 15 anos. Agora foi dada uma atualizada no curso, eu acredito que deu uma melhorada, mas nós só vamos saber isso a partir de 2023 e quando os primeiros alunos se formar, então me ajudou sim.

Uma vez que o PPC segue as DCNs, que o curso tem que seguir, acredito que interfere na formação profissional dos acadêmicos. Não sei mensurar para você se interfere positivamente ou negativamente, porque num primeiro instante eu acredito que é positivamente, porque nossos, o pessoal do noturno, eu posso estar errando por pouco, mas mais de 90 por cento dos nossos alunos estão empregados, se não mudou, e como aquilo que eu falei para você, o pessoal do comex chega lá no

segundo no terceiro ano e eles são contratados, tem empregabilidade através de estágio. Muitos deles inclusive, na área de comex mesmo.

Por parte do colegiado do curso, não vejo um direcionamento epistemológico específico. E aí eu acho que vai muito por parte do perfil do professor, de sua visão de mundo, é o perfil mais epistemológico que ele vai usar na sua disciplina. Mas assim um direcionamento do colegiado, pelo menos eu não enxergo, pelo menos em relação a mim.

Quanto a mim não. Olha apenas orientações de cunho administrativo. Então o sistema de nota que a gente tem que está sempre lançando, sempre atualizado nessa parte pelo menos em relação a mim. Só isso.

Recentemente o PPC do curso foi objeto de reformulação e eu tive a oportunidade de colaborar em alguns momentos, troquei ideia com a coordenação, com o próprio colegiado que nós tivemos uma ou duas reuniões a respeito do PPC como um todo e especificamente, de algumas disciplinas que vão me afetar, mas eu não tenho conhecimento se todos os docentes do curso tiveram participação na sua reformulação. Eu pelo menos tive.

Com relação ao NDE eu não tenho como avaliar a atuação, porque a gente, pelo menos não enxerga o que eles fizeram, a não ser agora com relação ao PPC, atualização do PPC. Com relação ao colegiado, como é comum, concordo com algumas decisões e discordo de outras mas respeito todas as decisões colegiadas. Então, isso, acredito que isso deve acontecer com todo mundo. Então a gente pode concordar, pode discordar, mas tem que respeitar a decisão colegiada.

\*\*\*\* \*doc\_3

Hoje estou com um afastamento parcial, estou com uma carga horária reduzida, trabalhando com 2 disciplinas no curso de comércio exterior e no curso de ciências contábeis, com 2 disciplinas distintas, de 2022, que está se encerrando essa semana. Para o ano de 2023 já tem a programação de mais disciplinas no curso de comércio exterior.

Eu entendo que a capacitação que os professores oferecem para os alunos é bastante positiva. O mercado\_de\_trabalho tem demonstrado que tem uma demanda de acolhida dos nossos acadêmicos. Eu vejo que vários acadêmicos têm conseguido boas posições no mercado\_de\_trabalho, em grandes empresas e, vejo só uma certa demanda ou de repente uma percepção diferente no sentido de formar empresários também. Acho que a abordagem, na sua grande maioria, na sua maior parte, ela é dada para uma formação do acadêmico como empregado, e um percentual mais reduzido de formação para empreender mesmo, para formar um empresário, para que ele desenvolva o seu próprio negócio e crie seu próprio negócio.

Eu vejo que a capacitação dos professores é bastante significativa, a experiência docente e experiência de vida prática da grande maioria dos professores também é bastante positiva e todas as ações que o curso desenvolve, congressos, enfim eu vejo a UEPG como um todo, não especificamente só no curso de administração, mas já ampliando a UEPG tem muita coisa que oferece para o aluno, porém, também de forma contrária eu vejo que o aluno às vezes também não vai atrás dessas ofertas que a UEPG dá. Então, muitas vezes o aluno acaba ficando aquém do que poderia, em

termos de aproveitamento da Universidade, de resgatar ou de aproveitar o que tem para oferecer extra sala de aula.

Não sei especificamente como que é esse processo de formação e de qualificação. Não. Capacitação pontual para a docência não tive nenhuma, só formação da formação, da especialização, mestrado e hoje sou doutorando, mas nada que seja uma formação específica para você ser um profissional da área da docência na área administração e só formação comum, vamos dizer assim, de carreira.

Tive 11 anos de experiência profissional como gerente de exportação de uma madeireira. Então eu fazia todo o processo de gestão, do lado da exportação que tinha a madeireira. Então eu tenho essa experiência e também tenho experiência com vendas.

Eu acho que ela ajuda totalmente, porque é professora chegar com uma bagagem prática do que é o dia a dia de uma empresa, e de um professor chegar só com conhecimento teórico, a diferença de condições de ensinamento para os alunos, até de passar situações práticas, é bem diferente, é extremamente importante o professor ter uma vivência prática de como funciona realmente um determinado negócio, no meu caso mais específico foi em comércio exterior, mas é extremamente significativo o professor ter uma experiência, uma vivência extra sala de aula. Porque só o professor teórico nem sempre vai, no meu ponto de vista, colaborar de uma forma ampla como o professor prático teórico.

Conheço o projeto pedagógico do curso. Acho que o PPC ajuda para que todos tenham um alinhamento do que vai ser tratado e ter uma, algumas diretrizes a serem seguidas, a ementa. Acho que as regras vêm de uma instância superior, até onde eu sei, é uma determinação do Ministério da Educação, que tem que ser seguido, mas todo o PPC, até onde eu sei, foi formulado em conjunto pela equipe\_de\_coordenação, o que favorece bastante aí é ter um certo alinhamento de disciplinas e de conhecimento a ser passado para os alunos.

Eu acho que não funcionaria sem o PPC, porque seria uma coisa muito à vontade, seria uma coisa muito aberta. E eu vejo que este PPC é montado, claro que com base na DCNs, porém com toda uma conversa entre os professores, para que vão se alinhando alguns pontos específicos de determinadas matérias eu acho que tem isso, as coisas não funcionariam da mesma forma que funcionam hoje e acredito que seria bem pior.

Não tenho conhecimento não de nenhum direcionamento epistemológico, referencial\_teorico, para o curso.

A teoria específica não. Eu tento sempre, conforme falei anteriormente, pelo conhecimento prático, eu tento alinhar alguns conceitos, algumas coisas com a realidade prática. Eu faço uma ligação entre um ou outro, entre a prática e a teoria, porque como eu falei, no meu entendimento, só a teoria ela não vai preparar bem o aluno, eu acho que ela tem que estar ligada com a prática, para que ele entenda a teoria. Eu vejo a teoria como algo perfeito que funcionou foi estudado e tal, mas a prática muitas vezes é divergente da teoria, da realidade no dia a dia de uma empresa, as vezes divergente do contexto teórico.

Pontualmente, vindo do colegiado não tenho conhecimento, mas tem professores que trabalham nessa linha, inclusive eu como coordenador de um Programa de extensão,

desenvolvemos algumas ações que trazem profissionais relatando suas práticas, principalmente na questão de idiomas, para o pessoal de comex, mas aberto ao curso de administração também, onde profissionais vêm relatar todo o seu histórico ou sua entrada no mercado\_de\_trabalho, as demandas do mercado\_de\_trabalho, então o programa de extensão, onde hoje estou como coordenador, aliado ao projeto de extensão, a gente tenta buscar e trazer para o acadêmico, disponibilizar para o acadêmico, esse tipo de informação, de conhecimento.

Hoje como eu falei, eu estou em licença parcial, então eu não acompanhei o colegiado desse tempo para cá, mas anteriormente, até o período que eu fiquei na coordenação, no colegiado, eu vejo um engajamento bastante forte do colegiado em tentar solucionar essas demandas, resolver essas demandas e aplicar essas demandas aí, é, num contexto que favorece o aprendizado do nosso acadêmico.

\*\*\*\* \*doc\_4

Acredito que a vida docente, como outras profissões, é cheia de desafios, durante a pandemia precisamos nos adequar e agora no período pós pandemia, novas qualificações são demandadas, o que exige um estado de constante aperfeiçoamento.

Penso que os alunos tem uma boa formação. Seria importante que esta formação fosse um pouco mais uniforme, pois ainda depende muito do estilo pessoal de cada professor, uns mais humanos e inovadores, outros mais convencionais, não se pode dizer então que o curso como um todo tem um perfil coeso de formação. Isto dificulta que o curso tenha um posicionamento de destaque.

Penso que a qualidade está muito relacionada a qualificação\_dos\_docentes e as práticas em sala de aula, em especial quando direcionadas a formação\_de\_competências.

O departamento como um todo tem apoiado a formação, qualificação em nível de doutorado do seu corpo docente. Desconheço outras ações mais específicas promovidas pelo curso de administração.

Formação em nível de doutorado, foi a minha última participação, apoiada pelo departamento e incentivada pelos colegas, pela UEPG.

Vejo como ponto positivo o fato do docente em regime de dedicação exclusiva poder estudar e pesquisar melhor os temas, isto melhora a qualidade das aulas e as torna mais atrativas. Como ponto que precisa melhoria, cursos na área de didática, metodologias ativas podem ajudar a tornar o curso menos teórico ou monótono e atrair, reter mais os alunos.

O PPC foi apresentado para aprovação pelo departamento em reunião ordinária, meio pelo qual tive acesso a revisão apresentada.

Penso que ele dá as diretrizes gerais, mas ainda depende de cada docente tornar as aulas atrativas e focadas na efetiva formação\_profissional e não apenas no repasse de informações.

Elas dão as diretivas, mas ainda é requerido um clima organizacional favorável a metodologias inovadoras e iniciativas que possam tornar o curso mais dinâmico.

Não sei afirmar se há um direcionamento epistemológico. Passamos por momentos em que a tensão política polarizava ideologias distintas de forma que as discussões inteligentes ficaram prejudicadas, permaneciam apenas discursos focados em defender os próprios posicionamentos, ou seja, quem fala não está disposto a ouvir o outro lado, e isto prejudicou sobremaneira a evolução das discussões.

Não consigo recordar de ter recebido este tipo de apoio. Em uma reunião foi mencionado que o colegiado faria uma pesquisa sobre a qualidade das aulas dos docentes, mas eu até o momento não recebi feedback sobre as minhas, na intenção de melhorar ou readequar as aulas.

O que foi passado em reunião departamental é que, o colegiado junto ao NDE, realizaram a revisão do PPC. Sobre a implementação, ainda não acompanhei ações.

Penso que estejam tentando fazer o melhor que seja possível, talvez não conseguindo, mas ainda assim, tentando. Torço com esperança para dias melhores.

\*\*\*\* \*doc\_5

Então professora, é uma experiência nova para mim, como professora colaboradora, então eu estou trabalhando com os alunos, mas estou aprendendo muita coisa com eles, então está sendo uma experiência muito boa esse despertar agora, para essa nova era tecnológica da administração.

Eu acho que a UEPG prepara eles para o mercado\_de\_trabalho, tanto que a maioria deles estão já em estágio, se não em estágio, eles já estão na vida profissional, então essa última disciplina que eu trabalhei inclusive em tópicos avançados, deu para ver que alguns temas, inclusive que eu trabalhei, que são temas emergentes na administração e muitos deles estão em empresas que já estão trabalhando com esses temas. Eu vejo desta forma, no panorama macro, e sim a UEPG, dentro da disciplinas, ela está preparando. É claro que, como eu falei, toda essa revolução tecnológica enfim, que está vindo com tudo, talvez seria interessante repensar um pouquinho nessas disciplinas. Eu acho que eu vejo dessa forma.

Eu acho que os professores que determinam a qualidade\_do\_curso. Assim, o conhecimento dos professores, a experiência dos professores, a titulação dos professores, eu vejo desta forma e como eu falei as disciplinas, os eventos que eles têm, a participação nos congressos que eles têm. Então eu vejo que dessa forma que é preparado.

Então, isso que você fala é bem interessante professora, porque a gente faz bacharelado e então sente um pouco essa necessidade de disciplinas voltadas para a didática, para essas questões. Mas não é só a UEPG, eu vejo também as outras. Talvez seja mais a carência dessas informações e metodologias ativas.

Na privada professora, como eu trabalho em instituição privada, sempre estou fazendo cursos e eu vejo que os cursos que estão mais em voga agora são de metodologia ativa, para tentar fazer com que o nosso aluno não fique ali só ouvindo, ouvindo, ouvindo, mas trabalhar com a questão tecnológica. Então eu venho fazendo assim, já há algum tempo, fazendo alguns cursos nessa área, para tentar trabalhar com eles com o celular.

Eu acho que, na verdade você acaba comparando um pouquinho né professora. Então eu vejo com os professores, conversando com os professores do departamento, e eu não converso com muitos, pois é mais nos dias que eu tenho aula, mas eu vejo assim que talvez seria essa questão mesmo de inserção na disciplina, da questão tecnológica, que é o que está vindo com tudo. Disciplinas mesmo nas tecnologias digitais.

Vou ser sincera, não conheço o PPC do curso. Faz falta este conhecimento sim, mesmo para eu ver as disciplinas. Mas como eu falei, como eu entrei agora também, então assim foi tudo corrido, mas provavelmente terei a oportunidade.

Com certeza o PPC e as DCNs acabam interferindo na formação dos acadêmicos, porque o PPC é a base da interdisciplinaridade, da transdisciplinaridade e tal, porque o cerne é a ementa. Então eles se conversam entre si.

Não professora, na verdade eu recebi orientação da coordenação da professora Sirlei e do professor Cesar, de como que era a turma, é essa questão que você falou mesmo das questões das disciplinas, eu troquei bastante ideia com a professora Sirlei, já fui várias vezes sentar com ela pois havia a demanda por exemplo da disciplina tópicos avançados. Como é que nós podemos ajustar essa ementa que foi construída lá atrás, mas para a realidade do hoje, que aí eu tentei trazer para os temas emergentes tecnologia digital, marketing digital então isso eu tive muito com a professora Sirlei e no início com o professor Cesar.

Não, não eu só conversando com os professores, a única disciplina que eu achei bem interessante e eu acho que as instituições privadas já estão trabalhando com isso, que é uma exigência do MEC, é a questão da curricularização\_da\_extensão. Então isso veio e veio para ficar. Isso sim eu conversando com dois professores que esta será uma disciplina específica no curso de administração o que eu acho que é bem interessante.

E como eu falei, como eu sou nova, então eu prefiro não opinar né, por assim estar no início ainda.

\*\*\*\* \*doc\_11

Me sinto realizada como docente do curso.

Acredito que esteja com os demais colegas contribuindo com a formação de nossos alunos, como também acredito que cada um de nós estamos fazendo nossa parte, os preparando para exercer sua profissão. Com relação a um nível específico de atuação, a maioria dos alunos saem da UEPG sem saber em qual área querem atuar, e segundo relatos, sÓ descobrem isso quando começam atuar no mercado\_de\_trabalho.

Acredito que seja um conjunto de elementos compostos por professores capacitados, projetos desenvolvidos tanto de pesquisa quanto de extensão e a vontade de aprender de nossos alunos.

No meu caso, tive todo o incentivo da UEPG para realizar o doutorado, gozando de licença para meus estudos durante dois anos, que no início foi parcial e no último ano total.

Dois processos, mestrado e doutorado.



Ter atividade laboral na iniciativa privada ajuda e muito. O fato de não ter experiência profissional laboral na área dificulta, apesar de ter experiência na área de serviços e nos últimos anos, tenho recebido vários convites de pessoas conhecidas para visitar suas empresas, com o intuito de ajudar na melhoria de seus projetos, o que tem me proporcionado a oportunidade de aprimorar meus conhecimentos. Acredito que o fato de não ter formação pedagógica de docente não dificulta.

Conheço o PPC e acredito que o PPC serve como parâmetro na atuação docente, facilitando na formação dos alunos, ajudando no desenvolvimento do nosso trabalho.

Sim, com certeza.

Através dos comunicados realizados nas reuniões do departamento. As ações do colegiado para cuidar da aplicação do PPC consiste no cuidado com o andamento do curso, através de ações como pesquisa para avaliar como está sendo a atuação dos professores no curso e também qual a percepção dos alunos com relação ao curso.

Nestes últimos 2 anos, o colegiado não mediu esforços na construção do novo PPC e na sua aplicação, sempre atuantes, inclusive nos últimos 2 anos.

\*\*\*\* \*doc\_6

Minha vida como docente do curso de Administração da UEPG, segue com as aulas na área de finanças e mercado\_de\_capitais, áreas nas quais ministro cursos de pós\_graduação e desde 2011 dedico maior parte de minha produção\_científica, em artigos e capítulos\_de\_livros.

A formação de nossos alunos para a vida\_profissional é satisfatória, começando nos primeiros anos com atividades de estágio nas mais diversas áreas e muitas das vezes se transformando em oportunidade profissional. A UEPG tem um papel fundamental na formação para a colocação inicial no mercado\_de\_trabalho, e proporciona aos acadêmicos uma base suficiente para aprofundamento dos conteúdos a níveis mais específicos de atuação quando da sua evolução\_profissional.

A qualidade e a diversidade do seu corpo\_docente, bem como o contato com vários docentes que atuam ou já atuaram profissionalmente nas suas áreas, seja na iniciativa pública como na privada.

A formação dos docentes do curso de administração ocorre na maior parte das vezes nos cursos de mestrado e doutorado acadêmicos, porém muitos docentes participam de congressos e cursos dentro de sua área específica de atuação.

Ao longo de minha carreira como docente, participei de treinamentos institucionais voltados a atividade docente em si, com foco na atualização didático\_pedagógica, bem como treinamentos voltados a ensino\_a\_distância. Na minha área de atuação específica os treinamentos foram feitos por minha iniciativa e o aprofundamento através de aplicação prática dos conhecimentos.

A principal fragilidade que vejo é a carreira\_acadêmica um pouco desconexa da vivencia profissional, uma característica que pode ser trabalhada na curricularização\_da\_extensão, das atividades extensionistas. No caso específico do curso de administração vejo a atividade laboral na iniciativa privada como complementar e necessária em algumas áreas com viés mais técnico, nessas áreas

mais técnicas eu vejo que a falta da atividade laboral na iniciativa privada dificulta. Com relação a formação pedagógica vejo que a questão está mais na mão do docente de forma individualizada, pois é oferecido a ele várias oportunidades de treinamento e aperfeiçoamento nas modalidades presenciais e a distância, na minha opinião supre essa lacuna da formação pedagógica formal.

Sim conheço o PPC do curso de administração, pois quando chefe do departamento promovi juntamente com NDE e Colegiado de Curso uma atividade de dois dias para a discussão do mesmo.

O PPC é uma ferramenta dinâmica que em determinados momentos está em plena sintonia com os objetivos do curso de administração, porém com o passar dos anos é necessário ajustes para que o mesmo mantenha seu valor na formação profissional dos acadêmicos. Um PPC com maior adaptação dinâmica, ajuda sobremaneira no desenvolvimento e foco das minhas aulas.

Não vejo o PPC e DCNs como ferramentas que interferem, mas ferramentas com a capacidade de potencializar a formação profissional dos nossos acadêmicos, se estiverem bem incorporados por toda a equipe docente.

Desde que entrei na UEPG, recebi orientação do colegiado com relação a minha atuação como professor, podendo essa orientação variar de acordo com a pessoa e política do coordenador de curso e membros do colegiado. Atualmente o colegiado desenvolve reuniões periódicas e por área, que buscam sintonizar as diversas disciplinas dentro dos objetivos do nosso PPC.

Eu vejo como muito positivas as iniciativas do colegiado para construção e aplicação do PPC, porém existem momentos que essas iniciativas não atingem toda a equipe de docentes de forma realmente efetiva, isso se dá mais pela falta de participação do docente do que necessariamente, por alguma negligência do colegiado.

Acho que durante as duas décadas em que acompanhei o trabalho do colegiado como docente, posso afirmar que existiram momentos em que o colegiado estava realmente preocupado com essas questões mais estratégicas para com o curso de administração e momentos que houve um menor interesse, principalmente em momentos de transição de sistemas institucionais onde o coordenador de colegiado ficou mais focado em atividades burocráticas do que estratégicas, assim vejo hoje a atuação do colegiado e NDE como complementares, na busca pela manutenção da funcionalidade dinâmica do PPC de nosso curso.