

Pressupostos Básicos à implantação dos Núcleos Docentes Estruturantes – NDE na Universidade Federal Fluminense



PROGRAD
Pró-Reitoria de Graduação

PROGRAD/CAEG/DAV

Niterói, novembro/2019

Universidade Federal Fluminense – UFF

Reitor

Prof. Antonio Cláudio Lucas da Nóbrega

Vice-Reitor

Prof. Fabio Barboza Passos

Pró-Reitor de Graduação

Prof^a. Alexandra Anastácio Monteiro Silva

Coordenação de Apoio ao Ensino de Graduação

Prof. Jorge Simões de Sá Martins

Equipe Divisão de Avaliação

Marcelo Moreira Linhares

Pedro Portocarrero Pinheiro



Universidade Federal Fluminense – UFF

É permitida a reprodução total ou parcial desta publicação, desde que citada a fonte.

Conteúdo

Introdução.....	4
Apresentação	5
Entendendo a regulamentação do NDE.....	6
Analisando a Resolução CEP 526/2011	7
Análise das responsabilidades, competências e atribuições do NDE	9
A atuação do NDE tendo em vista suas obrigações normativas e regimentais	12
Construção do Regimento Interno.....	13
O fluxo de trabalho no NDE.....	15
Pressupostos à metodologia de trabalho do NDE	17
Desafios e Oportunidades	20
Referências.....	24

Pressupostos Básicos à implantação dos NDEs na Universidade Federal Fluminense

Introdução

O Núcleo Docente Estruturante (NDE) foi concebido inicialmente como um grupo de professores de alto nível de qualificação, vinculados aos cursos de graduação e encarregados da elaboração e revisão dos projetos pedagógicos dos cursos (PPC) de graduação.

Surgiu com a Portaria nº 147/2007 como elemento específico de avaliação extraordinário e com o propósito de subsidiar a decisão administrativa do MEC nos processos de autorização de cursos de graduação em Direito e Medicina que tramitavam junto ao MEC, mas que não haviam sido concluídos por possuírem parecer contrário do Conselho Federal da OAB ou do Conselho Nacional de Saúde.

Naquele momento, a norma regulatória determinava aos cursos sem avaliação favorável da OAB ou do CNS que apresentassem “elementos específicos de avaliação”, incluindo a indicação da existência de um “núcleo docente estruturante, responsável pela formulação do projeto pedagógico do curso, sua implementação e desenvolvimento” (art. 2º e 3º, da Portaria nº 147/2007).

Posteriormente, o NDE passou a constar dos instrumentos de avaliação e tornou-se uma exigência comum para todos os cursos e todos os atos regulatórios a eles pertinentes, sem que, no entanto, fosse devidamente regulamentado para todos os cursos, a exceção de Medicina e Direito.

A partir desses novos instrumentos, as comissões de avaliação do INEP passaram a exigir a constituição de um núcleo na forma de uma estrutura administrativo-pedagógica institucionalizada de docentes criada através de regras internas da IES.

A falta de um regulamento específico que orientasse a constituição dos NDEs, bem como os critérios estabelecidos nos instrumentos da época para a avaliação dos cursos, causava consideráveis transtornos nos processos regulatórios dessa natureza, pois cada IES constituía seus respectivos núcleos na forma de sua melhor conveniência, ou mesmo não os constituía sob a alegação válida de que não havia obrigação legal para sua existência.

Nesse contexto, a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior - CONAES, através do seu Parecer Nº 4, de 17 de junho de 2010 e da Resolução nº 1, de 17 de junho de 2010 estabeleceu as normas básicas de estruturação e funcionamento dos Núcleos Docentes Estruturantes.

Na normativa exarada da CONAES orienta-se que o NDE não seja confundido com o trabalho próprio do Colegiado de Curso que é muito mais abrangente e de caráter essencialmente deliberativo.

A diretriz é que o NDE seja composto por um grupo de poucos docentes, de alto perfil acadêmico, vinculados ao curso, pertencentes ao colegiado ou não, preferivelmente não, porém com delegação deste para atuar junto ao Coordenador no processo de “concepção, consolidação e contínua atualização do projeto pedagógico do curso”.

Da idéia de que se trata de um grupo de docentes com delegação do colegiado para atuar “no processo de concepção, consolidação e contínua atualização do projeto pedagógico do curso” infere-se a necessidade desta delegação ocorrer de maneira formal com indicação dos docentes que participarão do NDE. Portanto há uma exigência de delegação formal do Colegiado de Curso para sua atuação junto ao coordenador de curso. Não existe qualquer prerrogativa de concorrência entre a atuação do NDE e a atuação do Colegiado de cursos, que têm atribuições e “*modus operandi*” essencialmente distintos.

Ainda o Parecer CONAES nº. 4, assim como a Resolução nº 01, orienta sobre a necessidade de adoção de estratégias de renovações parciais dos docentes participantes do NDE. O Parecer, entretanto, indica um prazo mínimo de permanência dos docentes no grupo por 3 anos e um número mínimo de 05 participantes.

De modo geral, não é necessário que se constitua um percentual da totalidade do corpo docente do curso, o que poderia resultar num número desmesurado de membros, ou em outros, em apenas dois, por exemplo; seja como for, prejudicaria ou inviabilizaria seu adequado funcionamento.

Na UFF, o então Conselho de Ensino e Pesquisa - CEP disciplinou através da Resolução 526-2011 constituição e orientações gerais para funcionamento do NDE na universidade. Esta resolução vem ao encontro do estabelecido no art. 3º da Resolução CONAES 01/2010 e traça as linhas gerais das competências, atribuições e composição básica desses Núcleos na UFF. Estabelece ainda os Colegiados de Curso como órgãos responsáveis pela indicação dos membros (exceto o coordenador, que na UFF é membro e presidente nato) e formalização dos NDEs nos âmbitos dos respectivos cursos.

Assim a Resolução CEP/UFF 526/2011, além de especificar as competências estritas de funcionamento dos NDEs na universidade, estabelece claramente também o caráter subordinado do NDE ao colegiado de curso.

Apresentação

A formação e funcionamento dos NDEs na Universidade Federal Fluminense é um grande desafio tendo em vista as dificuldades em mobilizar docentes de alto perfil acadêmico, em grande parte comprometidos em linhas de pesquisa de suas áreas de atuação e envolvê-los em outras atividades de pesquisa intrinsecamente relacionadas à gestão acadêmica de um curso de graduação. Adicionem-se a isto as dificuldades estabelecidas pela própria organização administrativo-acadêmica que estabelece um conflito tácito entre os interesses e objetivos dos Departamentos de Ensino, detentores da *expertise* docente e dos cursos de graduação com seus respectivos NDEs e Coordenações, responsáveis pela gestão dos respectivos projetos pedagógicos.

Desde sua implantação no âmbito da UFF, os NDEs têm funcionado a partir de dinâmicas próprias determinadas em seus próprios regimentos, em grande parte norteadas pelas exigências estabelecidas nos processos de avaliação externa *in loco* do INEP ou como auxiliar aos coordenadores de cursos em discussões relacionadas a ajustes ou reformas curriculares demandadas.

Na UFF, portanto, obedecidas as orientações impostas pela Resolução CEP/UFF 526-2011 quanto à constituição dos Núcleos Docentes Estruturantes, cada colegiado de curso e as respectivas coordenações têm liberdade para determinar a forma como atuará o NDE. Dessa forma, é natural que, apesar das dificuldades impostas pela organização administrativo-acadêmica, existam Núcleos Docentes estruturados de formas diferentes e em diferentes níveis de implantação e efetivo funcionamento. Existem, inclusive, algumas confusões comuns quanto às atribuições sistêmicas dos NDEs e dos Colegiados de Curso, particularmente em unidades de ensino menores, com corpos docentes restritos, que normalmente assumem paralelamente atividades nos NDEs, Colegiados de Curso, Departamento de Ensino e Unidades e por vezes acumulando cargos de chefias de departamento e direção de unidade, além de Coordenadores de Curso.

Um NDE precisa estar atento permanentemente ao projeto pedagógico de curso e às questões acadêmicas e administrativas que impactam diretamente na qualidade de oferecimento dos cursos de graduação. Seu trabalho vai para além do acompanhamento curricular, do estabelecimento de disciplinas novas ou revisão das cargas horárias destas. Seu trabalho supera em muito o papel coadjuvante ao coordenador de curso, como meros

auxiliares destes em atividades de natureza mais complexa. O Núcleo Docente Estruturante deve apresentar-se como instrumento protagonista no Planejamento, Execução, Controle e Avaliação do PPC.

A partir dos Instrumentos de Avaliação dos Cursos de Graduação do INEP, aprovados em outubro de 2017, o NDE ganha significativo protagonismo na gestão dos cursos de graduação, sem que isso indique qualquer rivalidade com as competências dos Colegiados de Curso: passa-se objetivamente a exigir-se do NDE mais que apenas orientação para decisões de coordenações e colegiados ou um espaço interno de discussão dos problemas no desenvolvimento do PPC, mas uma atuação voltada à apresentação das bases teóricas sólidas para serem utilizadas e orientar seus pareceres e posicionamentos acerca do desenvolvimento do PPC. Isso requer por parte do NDE um esforço aplicado e sistematizado para gerar conhecimento relacionado ao curso que balize a tomada de decisões acadêmicas.

Nesse documento pretendemos orientar o trabalho dos NDEs no sentido de que se estruturam ou reestruturam-se de modo eficaz ao atendimento das demandas e desafios dos novos instrumentos de avaliação. Porém, mais que isso, estabelecer um conjunto de boas práticas que permitam ao NDE organizar-se adequadamente para realizar seu trabalho com atenção à necessidade de se embasar e se evidenciar decisões e ações relacionadas ao planejamento, execução, controle e avaliação dos diversos aspectos administrativo-acadêmicos relacionados à implantação e desenvolvimento do PPC com vista à minimização dos riscos e melhoria contínua da qualidade dos cursos de graduação.

Entendendo a regulamentação do NDE

A regulamentação do Núcleo Docente Estruturante é originária da Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) a partir do Parecer CONAES N° 4, de 17 de junho de 2010 e Resolução N° 01, de 17 de junho de 2010. Na Universidade Federal Fluminense o NDE é regulamentado pela Resolução CEP 526/2011, que o institui, sendo absolutamente aderente aos preceitos das normativas superiores.

A Resolução da CONAES nº 1/2010 estabelece quatro atribuições básicas do NDE, a saber:

1. Contribuir para a consolidação do perfil profissional do egresso do curso;
2. Zelar pela integração curricular interdisciplinar entre as diferentes atividades de ensino constantes no currículo;
3. Indicar formas de incentivo ao desenvolvimento de linhas de pesquisa e extensão, oriundas de necessidades da graduação, de exigências do mercado de trabalho e afinadas com as políticas públicas relativas à área de conhecimento do curso;
4. Zelar pelo cumprimento das Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação.

Há em sua constituição 7 exigências básicas:

1. Titulação em nível de pós-graduação *stricto sensu*;
2. Regime de trabalho em tempo integral (DE);
3. Experiência docente mínima de 3 (três) anos, em ensino superior.
4. Ser constituído por um mínimo de 5 professores pertencentes ao corpo docente do curso;
5. Ter pelo menos 60% de seus membros com titulação acadêmica obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*;
6. Ter todos os membros em regime de trabalho de tempo parcial ou integral, sendo pelo menos 20% em tempo integral;

7. Assegurar estratégia de renovação parcial dos integrantes do NDE de modo a assegurar continuidade no processo de acompanhamento do curso.

Faculta ainda aos colegiados superiores a definição de critérios de constituição do NDE, desde que sejam atendidas as exigências da Resolução CONAES 01/2010.

A Resolução CEP - UFF 526/2011, por sua vez, além de consagrar o estabelecido na normativa da CONAES trouxe maior clareza às suas atribuições declarando sua função orgânica, suas responsabilidades e os desdobramentos das atribuições estabelecidas na normativa geral da CONAES. Consagrou também as exigências de sua constituição quanto à formação e dedicação dos seus membros, bem como estabeleceu requisitos adicionais a sua constituição e funcionamento a partir das necessidades específicas da organização e cultura da Universidade.

Analizando a Resolução CEP 526/2011

Em seu art. 1º a Resolução estabelece o âmbito de atuação do NDE, isto é, o seu campo de atuação geral: os cursos de graduação.

Assim, o NDE não está subordinado a Diretores de Unidade, Chefes de Departamentos, nem mesmo a Coordenações de Curso. Estão relacionados diretamente aos respectivos cursos de graduação devendo, portanto, haver um Núcleo Docente Estruturante para cada curso de graduação.

O art 2º indica a natureza funcional do NDE. Isto é, em outras palavras, sua missão. Note-se que neste artigo trata-se da função ou missão, antes de tratar da sua posição na organização acadêmica e suas atribuições específicas, detalhadas no artigo seguinte.

Diz o art 2º: “O NDE tem função consultiva, propositiva, avaliativa e de assessoramento sobre matéria de natureza acadêmica”.

Ao afirmar que sua função ou missão é consultiva, propositiva, avaliativa e de assessoramento sobre matéria acadêmica, fica claro que a função ou missão do NDE não se sobrepõe ou se iguala ao Colegiado de Curso, o qual tem função deliberativa, mas a ele é subordinado, como fica claro no art 7º, no qual se afirma que cabe aos Colegiados de Curso a formalização dos respectivos NDEs. Não se subordina ou se iguala às Coordenações de curso, que têm função prioritariamente executiva, tampouco se sobrepõe ou iguala a qualquer outro organismo existente da estrutura acadêmica.

É por outro lado órgão assessor de outras instâncias acadêmicas, notadamente a coordenação de cursos e o seu próprio colegiado. Tem liberdade para propor, para avaliar, para prestar consultoria e assessorar os demais organismos institucionais quanto à matéria de natureza acadêmica; obviamente, quando essa atuação estiver relacionada aos respectivos cursos de graduação a que se vinculam.

O art 3º, em seu *caput*, completa o entendimento dos anteriores afirmando: “O NDE integra a estrutura de gestão acadêmica em cada curso de graduação, sendo corresponsável pela elaboração, implementação, atualização e consolidação do projeto pedagógico do curso , tendo as seguintes atribuições:”

Ao afirmar que integra a estrutura de gestão acadêmica, indica que não se trata de um organismo esporádico e eventual, mas que tem atribuições definidas na estrutura acadêmica de cada curso de graduação. Reforça também a ideia que se trata de um NDE único para cada curso de graduação. Isso não quer dizer que algum dos membros de um NDE de curso não possa participar de outro. Mas que as atividades desempenhadas em cada núcleo são responsabilidade exclusiva deste.

Não obstante a função ou missão estabelecida no art. 2º, no art. 3º fica clara a responsabilidade solidária pela elaboração, implementação, atualização e consolidação do projeto pedagógico do curso. É responsabilidade solidária com Coordenações de Cursos, que têm competência executiva estabelecida no Estatuto da Universidade, pois deve amparar o trabalho do coordenador assessorando-o e municiando-o de informações necessárias ao

desempenho eficiente e qualificado de suas atribuições; é responsabilidade solidária com Colegiados de Curso, que têm funções acadêmicas deliberativas definidas no estatuto, na medida em que pode propor correções, mudanças, melhorias e atualizações que objetivem a adequada implantação e a consolidação no PPC à aprovação do Colegiado de Curso.

Quanto à composição dos NDEs na UFF, a Resolução CEP 526/2011 determina que o Coordenador de Curso exerça a função de presidente do NDE. Sua composição mínima deve ser de pelo menos cinco docentes indicados pelo Colegiado de Curso; portanto, além do coordenador, devem ser indicados pelo menos cinco docentes pelo colegiado, tendo em vista que o Coordenador de Curso já é participante nato definido na própria norma da UFF.

Não há qualquer exigência, à exceção do Coordenador de Curso, de que os docentes participantes do NDE sejam os mesmos docentes participantes do colegiado do curso ou que o colegiado deva destacar algum de seus membros para participar do NDE. Embora a norma não vede essa possibilidade, o que seria indesejável particularmente quando se tratar de cursos em unidades atendidas por número reduzido de docentes, o ideal é justamente que os colegiados indiquem docentes diferentes daqueles que já participam do colegiado, desde que atuem regularmente em disciplinas oferecidas no curso, bem como atendam aos requisitos de titulação, comprometimento e formação estabelecidos no art. 5º e 6º da Resolução CEP 526/2011.

Formar um NDE com membros sobrepostos com os do colegiado de curso tende a contaminar os trabalhos do NDE pelas predileções acadêmicas dos docentes dos colegiados em detrimento das liberdades necessárias ao NDE para cumprir sua missão/função “consultiva, propositiva, avaliativa e de assessoramento”. Sobreposição de funções entre membros de NDE e colegiados de cursos deve ser uma medida excepcional a ser utilizada em corpos docentes muito reduzidos.

A Resolução da UFF não estabelece quantitativos máximos de membros; contudo, há de se considerar na formulação de um NDE que não seja demasiado extenso, embora seja razoável entender que deva haver professores representantes de segmentos acadêmicos importantes da estrutura curricular do curso de graduação. Por exemplo: é difícil conceber que um curso de licenciatura tenha NDE constituído sem representatividade da área de educação, considerando que as atribuições do NDE são em linhas gerais a: “elaboração, implementação, atualização e consolidação do projeto pedagógico do curso”

Outras exigências importantes e por vezes negligenciadas nos regimentos internos do NDE são: a renovação parcial dos membros; a participação de docentes envolvidos no processo de criação do curso e a participação do último coordenador de curso, quando possível. Naturalmente, para cursos muito antigos, a exigência de participação de docentes envolvidos no processo de criação é impossível. Contudo, há de se pensar a criação do curso sob um aspecto mais amplo e como um processo dinâmico. A cada reforma do PPC, ajuste curricular ou novas Diretrizes Curriculares Nacionais, o curso está se recriando. Nesse sentido, mesmo aqueles cursos cujos atos de criação sejam consideravelmente antigos devem estabelecer nos regimentos internos de seus NDEs mecanismos que garantam que membros participantes de reformas e ajustes recentes participem dos Núcleos. Além das reformas e ajustes de PPC e curriculares, são bons marcadores temporais os atos autorizativos exarados do MEC ou os ciclos avaliativos do SINAES.

O fundamento por detrás dessas exigências é a manutenção de memória do trabalho, muito importante para a consolidação e atualização do PPC e a manutenção de seu histórico vivo. O conceito de continuidade está presente também na necessidade de mecanismo que inclua ex-coordenador do curso.

A ideia de manter o ex-coordenador no NDE se baseia na continuidade dos trabalhos em desenvolvimento no caso de troca do Coordenador. Na UFF, como nas outras IFES, a coordenação de um curso de graduação é temporária, cargo exercido a partir de eleição de membros do corpo docente. Nesse sentido é muito comum que um coordenador se retire da coordenação do curso para assumir uma ou outra posição na universidade, seja eletiva ou por

indicação. Assim, entendeu o CEP que os NDEs deveriam pensar em um mecanismo que salvaguardasse a memória e continuidade dos trabalhos tanto do NDE quanto da própria transição de Coordenação, tendo em vista que muitas das vezes as trocas de coordenações acontecem com rupturas abruptas.

Finalmente no art. 7º a Resolução CEP/UFF 526/2011 estabelece a competência explícita dos Colegiados de Curso na formalização dos respectivos NDEs, estipulando em seu parágrafo único que essa formalização deve ocorrer antes de qualquer novo PPC e reformas curriculares.

Aqui a resolução aponta dois aspectos: um temporal e outro estrutural. No aspecto temporal, indica que os colegiados de curso devem formalizar seus NDEs antes de proporem ao CEP reformas curriculares ou novos projetos pedagógicos de curso. Trata-se de um recurso que visava induzir celeridade e controle na formalização do órgão. Esse aspecto temporal, transitório, foi suplantado pela demanda dos instrumentos de avaliação externa que provocaram uma corrida pela formalização dos NDEs, nem sempre em bases bem estruturadas.

O aspecto estrutural indica que antes de submeter processos de criação de novos cursos e seus respectivos PPCs deverá ser formalizado um NDE; obviamente, em se tratando de projeto de curso novo, não há meios de haver um colegiado respectivo. É razoável, portanto, que a estrutura colegiada da Unidade de ensino assumira essa tarefa.

Análise das responsabilidades, competências e atribuições do NDE

As competências e atribuições básicas do NDE estão descritas de forma geral na Resolução CONAES 01/2010, e desdobradas na Resolução CEP/UFF 526/2011. Porém elas podem ser pormenorizadas em inúmeras atividades possíveis de serem desempenhadas em cumprimento a sua função ou missão institucional.

A própria função ou missão do NDE estabelece as competências do NDE como sendo consultiva, propositiva, avaliativa e de assessoramento sobre matéria de natureza acadêmica.

Considerando-se a função elencada para o NDE devemos entender como consultiva sobre matéria de natureza acadêmica a missão de atender aos órgãos acadêmico-administrativos da Universidade nas demandas próprias relacionadas ao conjunto de responsabilidades e atribuições que lhes são típicas, prestando esclarecimentos ou elaborando pareceres e estudos relacionados com a elaboração, implementação, atualização e consolidação do projeto pedagógico do curso e desdobramentos relacionados.

A função propositiva sobre matéria de natureza acadêmica deve ser entendida como a missão de, a partir de análises qualitativas e/ou quantitativas realizadas pelo NDE ou de outros órgãos, dirigir ao colegiado de curso ou às instâncias executivas e deliberativas da estrutura acadêmico-administrativa da universidade, quando for o caso, propostas voltadas a elaboração de um novo PPC, inclusive com a mudança significativa de rumos; a lógica, metodologia ou dinâmica de implementação do PPC atual; realização de atualização nos meios de desenvolvimento do PPC a partir de necessidades observadas e consolidação do projeto pedagógico do curso

A função avaliativa sobre matéria de natureza acadêmica relaciona-se com os diversos aspectos de desenvolvimento do projeto pedagógico do curso, desde cada uma das funções próprias do NDE, passando por todas suas responsabilidades gerais de elaboração, implementação, atualização e consolidação do projeto pedagógico do curso e o desdobramento das atividades típicas do Núcleo.

A função avaliativa do NDE deve se estender até cada um dos mecanismos de acompanhamento estabelecidos nos respectivos projetos pedagógicos e buscar reunir informações sobre as vulnerabilidades e potencialidades detectadas, sejam na elaboração, na implementação, no desenvolvimento e na consolidação do projeto de curso. Deve ainda ser capaz de nutrir as demais funções do NDE de bases e parâmetros teóricos que permitam a

análise e sistematização de ações de planejamento, controle e correção dos rumos e resultados esperados pelo projeto, inclusive pelos seus desdobramentos.

A função de assessoramento sobre matéria de natureza acadêmica deve ser considerada como a responsabilidade de assessorar as instâncias acadêmico-administrativas da universidade, especialmente a coordenação de curso e o próprio colegiado, mas também outras como bibliotecas, laboratórios de ensino de graduação, departamentos de ensino, Pró-Reitorias, entre outros, oferecendo-lhes insumos de base teórica ou técnica, relacionadas diretamente com as atribuições típicas do Núcleo Docente Estruturante.

As responsabilidades gerais atribuídas ao NDE são elaboração, implementação, atualização e consolidação do projeto pedagógico do curso com desdobramentos em:

1. Elaborar o projeto pedagógico do curso definindo sua concepção e fundamentos:

A elaboração do projeto pedagógico é uma função propositiva do curso. Trata-se, mais do que a formalização de um conjunto de textos introdutórios, de uma estrutura curricular organizada e conteúdos curriculares sistematizados de forma a aderirem adequadamente aos objetivos propostos no projeto e ao perfil do egresso estabelecido. Sua elaboração requer uma série de estudos prévios que vão desde a demanda potencial por estudantes e egressos da região, levando-se em conta todas as variáveis e riscos de naturezas socioeconômicas e infraestruturais relacionadas, passando pela disponibilidade local de docentes até a potencial sustentabilidade do curso ao longo do tempo, tendo em vista oferta de vagas em cursos congêneres em outras IES na mesma macrorregião. Tudo isso, além de outros, sem perder de vista o perfil do egresso e os objetivos do curso.

Assim, o trabalho do NDE começa bem antes da definição da matriz curricular do curso e a elaboração de textos em atendimento ao índice proposto no PPC. Cabe dentro da atividade de elaborar o PPC, da definição de suas concepções e fundamentos, a elaboração previamente ao próprio PPC de “*business plan*” detalhando riscos e oportunidades potenciais que deverá servir de base para nortear a própria construção do projeto em si, bem como subsidiar a tomada de decisão pelas instâncias deliberativas da universidade responsáveis pela autorização.

2. Estabelecer o perfil profissional do egresso do curso contribuindo para a sua efetiva consolidação;

Estabelecer o perfil do egresso é uma função propositiva e é relativamente simples, principalmente se o curso tem DCNs definidas pelo CNE. Mas mesmo nesse caso é importante observar e ajustar esse perfil a questões importantes como a região e as características locais em que o curso se insere. Quando se trata de curso sem DCNs, no entanto, espera-se que a definição deste perfil tenha algum embasamento teórico. De qualquer maneira o perfil do egresso deve ser concebido sempre a partir das competências e habilidades que o egresso deverá possuir ao término do curso. Isso nos dá uma pista de como o NDE deverá atuar no direcionamento de seus estudos prévios à concepção do perfil do egresso, quando for o caso.

Para o trabalho de consolidação do perfil do egresso pelo NDE é necessária a avaliação de pontos de controle preestabelecidos no projeto, que permitam aos gestores institucionais do curso uma comparação do projetado e o realizado. Um PPC só pode ser considerado consolidado quando os objetivos e o perfil do egresso estão plenamente realizados. Para evidenciar sua realização em conformidade com o planejado o NDE deve trabalhar no sentido gerar documentação suficiente sobre os pontos de controle estabelecidos.

3. Zelar pela integração curricular interdisciplinar entre as diferentes atividades de ensino constantes no currículo;

A atividade de zelar pela integração curricular interdisciplinar entre as diferentes atividades de ensino constantes do currículo é uma função avaliativa. Não deve ser entendida, como, em princípio pode parecer, apenas revisar periódica e sistematicamente as ementas,

bibliografias e os conteúdos curriculares, mas, além disso, é avaliar efetivamente os conteúdos lecionados pelos docentes comprometidos com o curso, elaborar análises e estudos a partir das avaliações realizadas, planejar modelos e medidas corretivas junto a departamentos de ensino e docentes.

4. Zelar pelo cumprimento das Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação;

Esta é uma atividade avaliativa que deve ser entendida como o acompanhamento daquilo já estabelecido nas DCNs, suas eventuais atualizações e reedições; porém, além disso, deve ser considerado como o conjunto de atividades de controle e avaliação dos conteúdos curriculares implementados pelos docentes nas turmas dos respectivos cursos de graduação, das condições de acessibilidade pedagógica e atitudinal, dos requisitos mínimos de infraestrutura física etc.

No desenvolvimento dessa atividade, é necessária uma adequada aderência àquelas desenvolvidas no item 3, bem como uma interlocução proveitosa com departamentos de ensino envolvidos com o desenvolvimento do PPC, direção de unidade e demais órgãos da administração superior da universidade com competência de atuação na área acadêmica.

5. Atualizar periodicamente o projeto pedagógico do curso;

Essa é uma atividade propositiva e é consequência direta das demais atividades do NDE, a partir de todo embasamento teórico produzido pelo próprio NDE este deve promover atualização periódica, no todo ou em parte do PPC; seja na forma de ajustes e reformas curriculares, mas também na revisão periódica e crítica dos elementos norteadores e fundamentais ao projeto e sua aderência às políticas e estratégias institucionais estabelecidas nos PPIs e PDIs, à estrutura curricular vigente e planejada, a legislação da educação superior, as demandas do mundo do trabalho, inovações tecnológicas, entre outras.

É muito razoável que os NDEs estabeleçam uma periodicidade regimental para a realização de atualizações do PPC. Tal periodicidade não deve ser demasiadamente curta ou extensa, mas deve ser pautada de alguma maneira nos ciclos avaliativos do SINAES e, principalmente, levar em conta o planejamento estratégico da instituição, expresso pelo PPI e PDI que são elaborados (revisados) a cada cinco anos.

6. Conduzir, sempre que necessário, os trabalhos de reestruturação curricular, para aprovação no Colegiado de Curso;

Essa é uma atividade tipicamente consultiva e configura-se em qualquer trabalho realizado no escopo de atuação do NDE em caráter excepcional ou eventual a partir de encomenda do Colegiado de Curso. Essa atividade pode ser entendida como qualquer uma das atividades elencadas na norma para o NDE, com seus respectivos desdobramentos, a realização de estudos específicos relacionados, ou ainda, o aprofundamento destes.

7. Indicar formas de incentivo ao desenvolvimento de linhas de pesquisa e extensão, oriundas de necessidades da graduação, de exigências do mercado de trabalho e afinadas com as políticas públicas relativas à área de conhecimento do curso;

Esta atividade relaciona-se com a função propositiva e configura-se pela realização de estudos que visem oferecer insumos para o aperfeiçoamento das ações de integração do ensino, da pesquisa e da extensão no âmbito do curso.

8. Programar e supervisionar as formas de avaliação e acompanhamento do curso;

Esta é uma atividade relacionada à função de assessoramento do NDE, sendo entendida como as atividades de planejar mecanismos de avaliação para PPC, estabelecendo pontos de controle de desempenho que possam ser observados e comparados ao longo do tempo. Nesse

caso essa atividade é assessora direta da atuação do Coordenador de curso e do colegiado do curso.

9. Analisar e avaliar os Planos de Ensino dos componentes curriculares;

Essa atividade também é muito importante e é base em todo trabalho de revisão, ajuste e reforma curricular, na inclusão ou exclusão de equivalências, pré-requisitos ou correquisitos de disciplinas, bem como nos trabalhos de dispensa de disciplinas. Através dessa atividade é possível identificar a real aderência do currículo executado ao currículo planejado, às DCNs, ao ENADE, às normas internas dos conselhos de classe, às novidades tecnológicas, às demandas do mundo do trabalho. É, enfim, a alma do acompanhamento acadêmico a ser realizado pelo NDE.

As atividades de analisar e avaliar os planos de ensino dos componentes curriculares podem ser entendidas também como rotinas de desdobramento da atividade de acompanhar as atividades docentes, descrita no item 10.

No entanto, dada a importância que essa atividade tem no processo de implementação, acompanhamento e consolidação PPC, quis o Conselho de Ensino e Pesquisa da Universidade, evidenciá-lo.

10. Acompanhar as atividades do corpo docente, recomendado através de parecer ao Departamento a substituição de docentes, quando necessário.

O acompanhamento das atividades do corpo docente, com a elaboração de pareceres ao Departamento de Ensino é uma função que atende concomitantemente às funções avaliativa, propositiva e de assessoramento.

Cabe ao NDE avaliar, através de indicadores planejados e propostos por ele mesmo, devidamente aprovados pelo colegiado de curso, que dêem conta do desempenho do corpo docente, do conteúdo lecionado e do direcionamento dado pelos docentes em relação ao planejamento estabelecido no projeto pedagógico de curso e diretrizes complementares exaradas do Colegiado de Curso.

O NDE deve elaborar pareceres, consubstanciados nos dados provenientes dos indicadores de avaliação obtidos, indicando as deficiências e recomendando possíveis soluções aos Departamentos de Ensino e nesse sentido atende às funções propositivas e de assessoramento em matéria acadêmica conforme estabelecido na Resolução CEP-UFF 526/2011.

A atuação do NDE tendo em vista suas obrigações normativas e regimentais

A questão crucial do bom desempenho de um NDE não está apoiada em “quais” as competências ou quais atribuições o NDE possui no curso. Isso está muito bem definido nas normas respectivas ao NDE. A questão é “como” desempenhá-las ou, ainda, como organizar-se para desempenhá-las.

Outra questão, uma vez definido o “como trabalhar” ou o “como organizar” o trabalho do NDE a partir das suas funções, competências, responsabilidades e atividades, é “qual” a estrutura o NDE dispõe para executar essas tarefas. Entende-se aqui como estrutura disponível não apenas questões objetivas como infraestrutura física ou apoio técnico-administrativo às suas atividades, mas também os mecanismos regulamentares necessários à obtenção de disponibilidade docente, bem como oferecimento de incentivos a sua participação regular e engajada nos NDEs.

Como visto, a Resolução CEP-UFF 526/2011 dá uma série de funções, atribuições e dispositivos básicos ao funcionamento do NDE que auxiliam no entendimento de “o que” o NDE deve fazer e qual sua estrutura básica de funcionamento.

Ora, o NDE é um grupo de docentes de alta relevância acadêmica e atuantes no curso. Não é razoável imaginar que professores de um NDE não tenham conhecimento fluente do projeto pedagógico do curso. Mas o NDE deve ter um conhecimento mais amplo. Deve conhecer a Norma que o institui na UFF, o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os documentos vigentes e os antecedentes. Deve conhecer o histórico do curso e a matriz curricular e suas diferentes versões, a legislação educacional, em particular as DCNs relacionadas diretamente ao seu curso, os mecanismos regimentais de avaliação de aprendizado do estudante, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, suas diretrizes e preceitos, bem como os subsistemas de avaliação externa, com particular atenção ao ENADE/CPC, suas métricas e metodologias. O projeto de autoavaliação institucional deve ser de pleno conhecimento dos membros do NDE igualmente às suas métricas, metodologias, bem como, principal e particularmente os seus resultados.

Em tese todo docente ou servidor técnico-administrativo envolvido com a gestão do curso deve ter conhecimento mais ou menos profundo sobre esses assuntos. Mas o NDE deve conhecê-los com um viés crítico.

De posse de todo esse embasamento teórico, os Núcleos Docentes Estruturantes devem estabelecer, pautados na Resolução CEP-UFF 526/2011, levando-se em consideração especificidades humanas e materiais, um planejamento interno de trabalho que servirá de base para a construção do Regimento Interno do NDE do curso.

Construção do Regimento Interno

A construção do Instrumento do Regimento Interno é a primeira tarefa de todo Núcleo Docente Estruturante de curso novo. É igualmente tarefa primária em todo curso existente que deseje organizar-se, estruturando ou reestruturando seu NDE adequadamente para atender de forma plena as suas atribuições regulamentares e demandas da atualidade.

Um Regimento interno do NDE não precisa ser redundante em relação à Resolução CEP 526/2011, não precisa reproduzir os aspectos estruturais já contidos naquela resolução. Deve se ocupar principalmente de formalizar os aspectos operacionais do funcionamento dos NDEs.

O regimento interno deve basicamente tratar de como o NDE do curso se organizará para dar conta das inúmeras e variadas tarefas que lhe cabem, respeitadas as funções, atribuições e limites estabelecidos na norma superior exarada do CEP.

São questões ordinárias básicas que devem ser respondidas e claramente definidas em qualquer Regulamento Interno de cada NDE:

1. Direitos e deveres dos participantes;
2. O número total de docentes que deverão participar do NDE e a eventual existência de suplentes;
3. Mandatos e mecanismos de recondução dos membros transitórios;
4. Mecanismos de participação temporária ou efetiva do último coordenador de curso;
5. Mecanismos de registro da participação dos membros, dispensas, substituições intempestivas;
6. Mecanismos de renovação parcial que garantam a continuidade dos trabalhos desenvolvidos desde o último ato autorizativo;
7. Número de reuniões e periodicidade de reuniões ordinárias de trabalho;
8. Possibilidade de mecanismos de convocação de reuniões extraordinárias;
9. Mecanismos que estabeleçam a realização periódica de atualizações do PPC.

Observe-se que não elencamos como aspecto ou questão relevante a ser tratada no regulamento interno de um NDE a questão do “quórum”. Isso se dá fundamentalmente porque o NDE na UFF não tem função deliberativa.

A idéia da existência de um “quórum” relaciona-se muito mais com uma formalidade validadora das atividades de uma determinada assembléia. Conforme já exposto e detalhado nos capítulos anteriores, o NDE não tem caráter deliberativo, mas consultivo, propositivo, avaliativo e de assessoramento sobre matéria de natureza acadêmica. O NDE não é uma assembléia, antes é um grupo de trabalho executivo (GTE) que precisa organizar-se para realizar atividades diversas de caráter executivo em apoio a Coordenação de Curso que o preside.

As questões apresentadas possibilitam dar um formato estrutural de funcionamento; contudo, não aborda outros aspectos relevantes do funcionamento do NDE, como o que cada membro deve fazer efetivamente para que as tarefas executivas estabelecidas na normativa sejam cumpridas a contento.

Considerando o alto nível de perfil docente requerido para os participantes do NDE, as funções e atribuições de competência do Núcleo é que este funcione numa dinâmica de relatoria com distribuição de atividades a indivíduos ou subgrupos, conforme demandas priorizadas a partir de riscos envolvidos.

A relevância do NDE está relacionada com o brilhantismo das mentes e perfis acadêmicos dos seus participantes, bem como no conhecimento destes do projeto do curso, da Instituição, do meio acadêmico e profissional em que o curso se insere; dos problemas pedagógicos, tecnológicos, econômicos e sociais da comunidade acadêmica; em suas capacidades de investigação e questionamento científico. Tudo voltado e aplicado para a elaboração, implementação, atualização e consolidação do projeto pedagógico do curso.

Considerar que reuniões ordinárias ou extraordinárias destes membros em espaços limitados de tempo e recursos não limitam a capacidade destes grupos em realizar proposições consistentes, técnicas e cientificamente embasadas é um erro crônico na formatação de qualquer Núcleo Docente Estruturante.

É preciso que cada membro, devidamente incumbido de uma tarefa ou um grupo de tarefas, tenha liberdade para executar os levantamentos de dados, estudos e análises pertinentes, bem como elaborar proposições nelas fundamentadas para os problemas de sua alçada. Obviamente dentro de uma padronização metodológica, de tempo, prioridades e produtividade a serem definidos internamente pelos próprios NDEs.

Dentro da metodologia de trabalho que propomos caberia ao NDE, então, definir outras questões relevantes de funcionamento interno como:

1. O papel do Coordenador do Curso, presidente nato do NDE e dos demais membros no planejamento periódico, na organização da ordem do dia e das reuniões, na pauta de trabalho e na distribuição de atividades às relatorias;
2. Fluxos processuais e procedimentais internos e externos, cronogramas e prazos de relatorias, análises e encaminhamentos;
3. Mecanismos de substituição de relatores de trabalhos distribuídos, conforme os casos possíveis;
4. Definição de mecanismos de acompanhamento e controle de produção dos trabalhos distribuídos aos membros relatores;
5. Revisão dos relatórios e pareceres exarados dos relatores;
6. Propriedade dos trabalhos e estudos realizados no âmbito do NDE;
7. O registro, guarda e expurgo dos documentos formais exarados.

Naturalmente, outras questões acessórias de caráter mais relevante podem também constar dos regimentos internos dos NDEs a partir das características particulares de cada Colegiado de Curso ou unidade acadêmica.

Uma questão muito relevante é que em conformidade com o a Resolução CEP 526/2011 o NDE tem autonomia para elaborar seu próprio regimento interno e propô-lo à deliberação Colegiado de Curso que conforme a norma é responsável por instituir o Núcleo e órgão responsável pela aprovação final das proposições apresentadas pelo NDE.

O fluxo de trabalho no NDE

O fluxo de trabalho, ou o como o NDE deverá trabalhar para o desenvolvimento do PPC, está intrinsecamente relacionado à organização que seu regimento interno estabeleceu. No contexto deste orientador, sugerimos o modelo de organização por relatoria de processos ou atividades por entendemos que esse é o modelo mais produtivo e dinâmico para a atuação do NDE, tendo em vista os desafios impostos no desenvolvimento do projeto de um curso de graduação.

Em nosso entender, os fluxos de trabalhos de um NDE têm múltiplas possibilidades e estímulos de entrada, considerando temas como: desempenho acadêmico e avaliação de estudantes, retenção e evasão, avaliação da pertinência e dos conteúdos ministrados pelos docentes, calibração dos exames, adequação bibliográfica dos conteúdos curriculares, atualização, pertinência e articulação da Matriz curricular aos objetivos e perfil do PPC e DCNs, processos de regulação e seus desdobramentos; avaliações internas, como os resultados do Sistema de Autoavaliação Interna da UFF – SAI/UFF; avaliações externas, como as avaliações *in loco* e do ENADE/CPC; alterações nas DCNs e proposições de conselhos profissionais, introdução de tecnologias inovadoras com impacto relevante no processo formativo, alterações significativas na configuração econômico-social e do mundo do trabalho que impactem no perfil formativo do egresso; proposições de coordenação/docentes, colegiados de curso e superiores, PROGRAD, direção de unidade, entre outras possibilidades.

Naturalmente, não existe como os Núcleos Docentes darem conta de todas essas tarefas ao mesmo tempo; nesse sentido, torna-se fundamental que o NDE, uma vez elaborado o seu regimento interno, defina uma lista de demandas prioritárias que devem ser distribuídas e atacadas inicialmente, tendo em vista os problemas do curso e os riscos relacionados para o êxito do PPC.

Consideramos salutar que os NDEs se reúnam ordinariamente, ao menos, duas vezes a cada semestre letivo, uma antes do início do semestre letivo a fim de planejar as ações de sua competência, com a distribuição de tarefas imediatas e mediatas, elaboração de um cronograma de controle de atividades realizadas que considere obviamente os projetos de curso e institucional, as reuniões ordinárias e o eventual pré-agendamento de reuniões extraordinárias; e outra ao fim do semestre letivo, a fim de que se possam avaliar os resultados obtidos a partir da reunião de dados concretos do processo formativo dos estudantes e do desenvolvimento do planejamento estabelecido pelo próprio Núcleo no início do semestre, diagnosticando causas e propondo definição de medidas corretivas a serem apresentadas às instâncias.

Reuniões extraordinárias devem ser utilizadas para discussões relacionadas às proposições pautadas e tendo em vista colaborar com os respectivos relatores na elaboração e consolidação dos documentos finais, além de incluir temas de origem externa que se apresentem emergenciais, tendo em vista o cumprimento de prazos vinculados.

Todo o planejamento de Núcleo Docente Estruturante deve estar bem ancorado nas necessidades e riscos internos, ou seja, aquelas originárias da própria gestão do curso/unidade

acadêmica em que se insere e externos, ou seja, aquelas cujas origens são de fora do ambiente acadêmico do curso/unidade, particularmente as políticas institucionais da universidade e seus desdobramentos, bem como as políticas nacionais da educação superior, e básica quando for o caso, e seus desdobramentos, além dos *inputs* da tecnologia e do mundo do trabalho. As demandas e riscos externos, sem prejuízo dos internos, devem ser consideradas sempre nos planejamentos de atividades do NDE, tendo seus impactos diretos nos cursos permanentemente reavaliados e revistos a cada semestre.

Embora consideremos aqui que o trabalho do NDE deva ser executado com a distribuição de tarefas específicas com prazos e metas definidas aos seus relatores, isso requer da parte do Coordenador de Curso, presidente nato do Núcleo Docente Estruturante na UFF, um trabalho de coordenação e controle destas tarefas, com o planejamento prévio de pautas de reuniões, distribuição de tarefas e relatorias entre os membros, proposição de cronogramas de entrega etc. Dessa forma as reuniões de trabalho serão muito mais proveitosas. Naturalmente a Coordenação de curso pode e deve utilizar-se dos recursos materiais e humanos à disposição das respectivas coordenações, ou ainda contratar outros possíveis. Requer também da parte de todos os membros empenho e espírito de cooperação nas execuções das tarefas.

O trabalho do NDE, particularmente os seus resultados, deve ser sempre documentado. A documentação das reuniões ordinárias em atas, embora possa acontecer, é em grande parte irrelevante. Isso porque todo trabalho produzido pelo NDE deve ser apresentado em relatórios de trabalho, estudos, pesquisas e pareceres, assinados pelos seus membros elaboradores, cujos objetivos práticos sejam apresentar correções de rumos e soluções a problemas a partir da análise de dados e bases concretas para serem submetidos aos colegiados de curso e tomadas decisões corretivas.

Em temos objetivos, portanto, o fluxo de trabalho de um NDE deve contemplar os seguintes aspectos práticos:

1. Definição de um regimento adequado às funções e atribuições do NDE;
2. Estabelecer uma relação de temas e demandas internas e externas em ordem de prioridade a serem pautadas;
3. Planejamento prévio que contemple:
 - a. Os temas e demandas prioritárias;
 - b. Definição de premissas e pontos de controle (qualitativos e quantitativos) dos temas prioritários pautados;
 - c. Distribuição da pauta pelos membros relatores;
 - d. Cronograma e controle de produção dos relatores;
4. Avaliação:
 - a. Do processo de trabalho e produtividade do NDE;
 - b. Dos dados obtidos a partir dos relatórios de trabalho, estudos, pesquisas e pareceres exarados;
5. Proposição e encaminhamento de ações e medidas corretivas aos problemas encontrados ao colegiado de curso e demais instâncias administrativo-acadêmicas competentes;
6. Avaliação cíclica dos resultados obtidos a partir das proposições apresentadas considerando os aspectos: resultados esperados e resultados obtidos.

Pressupostos à metodologia de trabalho do NDE

No desempenho de suas funções e atribuições normativas, o NDE esbarra todo o tempo em demandas e temas externos, tais como regulação e avaliação da educação superior, ENADE/CPC, interferências de conselhos profissionais nos conteúdos curriculares, alterações de diretrizes curriculares etc. Estas demandas, embora não se caracterizem como objeto direto de atuação do Núcleo Docente Estruturante, acabam por pautar muitas das suas análises e produção.

De todas as demandas externas é sem dúvida a avaliação externa *in loco*, realizada pelo INEP, através dos seus instrumentos de avaliação de cursos de graduação, que pauta com maior expressividade as necessidades de produção do NDE.

Os Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação a partir de outubro de 2017 enfatizam consideravelmente o protagonismo dos NDEs no processo de gestão acadêmica do curso, exigindo-lhes participação decisiva em diversos dos indicadores das três dimensões avaliativas abordadas.

Em linhas gerais, os instrumentos de avaliação do INEP, embora não afrontem as competências básicas e a autonomia das instituições de organizar livremente os seus NDEs a partir dos pressupostos legais mínimos apresentados no início deste orientador, induzem a gestão de cursos através de suas coordenações e NDEs à tomada de decisão a partir de preceitos que trazem emprestadas ferramentas da ciência da administração como planejamento, controle e avaliação de resultados, análise de riscos inerentes e residuais e execução de ações corretivas baseadas em fatos e evidências, princípios básicos para sucesso no processo de governança rumo a excelência.

O pressuposto básico intrínseco aos instrumentos de avaliação externa do INEP a partir de 2017 são as metodologias de gestão conhecidas como SDCA (*Standard, Do, Check, Action*) ou PDCA¹ (*Plan, Do, Check, Action*) e “*Kaizen*” aplicadas à gestão acadêmica.

Ressalte-se que não existe nenhuma incompatibilidade em utilizar os princípios de gestão SDCA/PDCA e *Kaizen*² na gestão acadêmica de um curso de graduação. Igualmente, não existe nenhuma perda para as funções e atribuições do NDE e, muito menos, para os resultados que se possam esperar das atividades desenvolvidas por esse organismo no plano pedagógico e acadêmico. Da mesma forma, não há perdas esperadas em pautar a organização dos trabalhos dos Núcleos Docentes Estruturantes a partir dos indicadores, critérios e atributos dos Instrumentos de Avaliação de Cursos de Graduação do INEP, pois estes permeiam as principais questões demandadas das gestões de cursos de graduação.

Planejamento - *Plan* /Padronização – *Standard*

O NDE deve estabelecer um plano de atuação voltado às suas atribuições normativas que estabeleçam metas e considerem elementos possíveis causadores de problemas que obstruam o alcance daquelas metas esperadas, através de uma análise metodológica dos fatores críticos que influenciam este problema. Aqui outra ferramenta da administração, a análise ou gestão de risco pode ser empregada no sentido de facilitar o trabalho de identificação dos fatores críticos causadores de entropia.

Cabe, portanto, ao NDE, através dos Colegiados de Curso, organizar-se no sentido de promover o estabelecimento de normas, protocolos de padronização, planejamento de metas

¹ Também conhecido como Ciclo de Deming, é uma ferramenta de gestão que tem como objetivo promover a melhoria contínua dos processos por meio de um circuito de quatro ações: planejar (plan), fazer (do), checar (check) e agir (act);

² Palavra japonesa que significa mudança para melhor, usada para transmitir a noção de melhoria contínua na vida em geral.

e pontos de controle para a realização de atividades importantes da gestão acadêmica a serem desempenhadas pelo próprio NDE e pelas Coordenações de Curso como, por exemplo: concessão de dispensas em disciplinas, parâmetros para análise e adequação a atualização de acervo bibliográfico, revisões programadas do PPC, intercâmbio nacional e internacional, acompanhamento do uso de Tecnologias de Informação e Comunicação no âmbito do curso, acompanhamento do rendimento escolar dos estudantes e do desempenho docentes vinculados às disciplinas dos cursos; bem como por instâncias internas de desenvolvimento e implementação dos projetos Pedagógicos como, por exemplo: estágios internos e externos, TCC, ACs, Empresas Juniores e Núcleos de Práticas Jurídicas, tutoria, monitoria, extensão, pesquisa, etc.

Além das normas e protocolos de padronização descritivos das atividades de gestão, é fundamental que haja mecanismos concretos de controle (metas) e avaliação de resultados obtidos em cada uma das tarefas, o que permitirá, ao longo do tempo, avaliar o percurso entre o planejado e o concluído.

Execução – *Do*

É necessário que todos os atores na gestão do curso tenham compreendido e se imbuído do compromisso de realizar as atividades em conformidade das normas e metas estabelecidas. Naturalmente essa é uma missão institucional, sendo necessárias, muitas vezes, ações que extrapolem a competência estrita da gestão do curso, embora estes, sendo os maiores interessados, devam zelar permanentemente pela execução das atividades e metas estabelecidas nos normativos e no planejamento adotado.

As atividades objetivando o treinamento e capacitação dos diversos atores institucionais envolvidos na gestão direta e indireta dos cursos devem ser supridas parcialmente pelos executivos superiores da instituição. Porém outra considerável parcela de atividades de capacitação pode ser operada através de ações de convencimento e esclarecimento dentro do âmbito da gestão do curso.

Controle e Avaliação - *Check*

As atividades planejadas conforme as normas e protocolos de procedimentos devem conter metas, prazos e, se possível, mecanismos de autoavaliação que posteriormente deverão ser utilizados para acompanhar o desempenho esperado e realizado em cada uma das tarefas. As metas não são necessariamente medidas exclusivamente quantitativas ou qualitativas. Cada atividade dentro da implementação, desenvolvimento e gestão de um PPC tem uma característica peculiar que precisará de metas qualitativas e quantitativas, tendendo mais ou menos para cada uma conforme o caso. O mesmo se aplica aos prazos e a eventuais mecanismos específicos de autoavaliação.

É fundamental que a gestão de cursos, aí incluído o NDE, utilize-se dessas ferramentas de controle sem reservas a fim de poder identificar de modo objetivo e evidente os desvios e, com isso, possa apontar rumos corretivos adequados.

Ações corretivas – *Act*

As ações corretivas devem ser propostas pelos NDEs aos colegiados de cursos que podem aprová-las ou rejeitá-las. Algumas dessas medidas poderão ser implementadas imediatamente, no âmbito de atuação do próprio Colegiado ou Coordenação do Curso. Outras, no entanto necessitaram de atuação orgânica institucional fora do escopo de competência estrita da gestão do curso. Nesses casos, caberão aos processos burocráticos institucionais, a partir da atuação de seus atores, detentores de poderes políticos, fazer acontecerem as decisões exaradas dos Colegiados de Curso sob competência de outros órgãos da administração técnico-acadêmica.

Nem sempre, portanto, o cumprimento das ações propostas por NDEs e aprovadas pelos respectivos colegiados serão cumpridos sem qualquer contestação de outras instâncias. No entanto, quando estas ações estiverem adequadamente embasadas em normas, protocolos de padronização entendidos e aceitos pelos atores institucionais, devidamente quantificados e qualificados por parâmetros de controle e avaliação catalogados, registrados e suficientemente lógicos e robustos, a contestação de tais ações precisará de contra-argumentos significativamente mais completos e convincentes por parte de seus opositores para estabelecer uma negação de cumprimento razoavelmente aceitáveis.

Desafios e Oportunidades

São inúmeros os desafios dos Núcleos Docentes Estruturantes, sendo que parcela significativa destes desafios se concentra no considerável volume de trabalho a ser executado, nas limitações de recursos físicos e de pessoal de apoio às suas atividades, na disponibilidade de tempo e elementos motivadores aos docentes para se dedicarem mais profundamente aos temas e demandas dos NDEs.

As limitações, muitas das vezes, exigem atuação da gestão superior da instituição para serem superadas; no entanto, outras tantas vezes há possibilidades e oportunidades grandes para inovação capaz de superar os desafios das limitações existentes.

Apresentaremos alguns dos principais desafios dos NDEs conforme os seus principais eixos de atuação:

Pessoal de apoio administrativo acadêmico

Uma das principais dificuldades encontradas pelas coordenações de curso de grande parte dos cursos da UFF e, pode-se dizer, de todas as IFES é a inexistência de pessoal em quantidade e com qualificação suficiente para auxiliar os diversos fluxos de trabalho das Coordenações de Curso. Imaginar que essa estrutura dará conta de apoiar atividades também do NDE não é muito razoável.

No entanto a natureza das atividades do NDE traz um volume significativo de trabalho de campo, por assim dizer. Há demandas de elaboração de pesquisas, organização e tabulação de dados, digitação e compilação de textos. Mesmo considerando a divisão das temáticas à relatoria dos docentes participantes do Núcleo, os desdobramentos dessas atividades são pesados para os docentes assumirem cumulativamente às suas cargas de trabalho. Porém nada impede, por exemplo, que os cursos se utilizem de programas de estágio interno, bolsas trabalho ou em projetos de extensão, PET e PROPET ou até iniciação científica para introduzir discentes ao apoio dessas atividades, realizando tarefas que onerariam os respectivos docentes relatores, liberando estes fundamentalmente às atividades de supervisão dos trabalhos discentes e análise final dos dados.

Não existe a previsão ou possibilidade de participação de discentes no NDE. Porém não há qualquer impedimento que estudantes de um curso apóiem, através de trabalho supervisionado por docentes participantes do NDE, a realização de atividades deste.

Conforme o caso de cada curso é muito justificado e até interessante que haja estudantes apoiando atividades do NDE sem, contudo, responsabilizar-se direta ou indiretamente pelo desenvolvimento das atividades do Núcleo. A participação de alunos em atividades relacionadas ao ENADE, por exemplo, pode ajudar a capilarizar entre os estudantes a compreensão da importância e utilidade do ENADE e seus desdobramentos para o curso.

Os cursos de Licenciatura e Pedagogia tendem a se beneficiar muito da utilização de estudantes em trabalhos relacionados a atividades do NDE no eixo avaliação de cursos, particularmente na manipulação e desdobramento de dados do ENADE/CPC, entre outras.

A participação de alunos em atividades de pesquisas junto a egressos, por exemplo, pode melhorar a percepção destes estudantes quanto a suas possibilidades de inserção profissional.

Ainda nos desdobramentos das atividades de adequação bibliográfica dos conteúdos curriculares e estudos relacionados à atualização, à pertinência e à articulação da Matriz curricular com os objetivos e perfil do PPC e as DCNs, a participação de estudantes desses cursos ofereceria a eles a oportunidade de compreender melhor a relação didático-pedagógica dos componentes curriculares com as demandas do trabalho.

Motivação à participação docente no NDE

Outro desafio da maior importância para a consolidação dos Núcleos Docentes Estruturantes é sem dúvida motivar os docentes a participar efetivamente dos trabalhos do NDE.

Trabalhar a motivação docente para atuar nos NDEs passa por ações de sensibilização da comunidade acadêmica para a valorização e empoderamento do trabalho realizado nos Núcleos e por ações diretas dentro e fora do âmbito de gestão do curso.

No âmbito institucional é necessário que se criem mecanismos efetivos de valorização do tempo dedicado pelos docentes ao NDE, podendo, assim, não só chamar mais atenção do corpo docente como garantir a efetiva manutenção destes, bem como possibilitar mecanismos práticos de controle e atuação pelos colegiados de curso. Além disso, demanda que os órgãos superiores compreendam e apoiem os NDEs, seja pela disseminação de uma cultura de respeito a essa instância, inclusive com apoio efetivo a sua atuação em eventuais conflitos de competência com outros órgãos institucionais.

No âmbito da gestão do curso, é necessário que haja uma preocupação constante, espelhada inclusive nos dispositivos de indicação, manutenção e renovação de docentes, constantes nos regimentos internos do NDE, pela seleção de docentes com perfil efetivamente comprometido com o ensino, particularmente dedicados às questões relevantes desta modalidade que afetam o projeto do curso. Para essa tarefa o NDE precisa buscar quadros docentes comprometidos com o próprio curso, com as funções e atividades do Núcleo e não com a eventual representatividade dos departamentos de ensino em si.

Relação com Departamentos de Ensino e demais órgãos executivos

São notórias e nada recentes as constantes diferenças entre Coordenações de Curso de Graduação e Departamentos de Ensino. O curso é detentor de um projeto de ensino e o departamento é detentor da mão de obra básica e fundamental ao desenvolvimento de qualquer projeto de ensino: o docente.

A condução do projeto de curso, tendo em vista o Estatuto da UFF, é de responsabilidade das Coordenações de Curso e respectivos colegiados, com as diversas modificações que o estatuto institucional sofreu desde sua aprovação nos anos 80 do século passado, com a exclusão de instâncias e criação de outras, como o próprio Núcleo Docente Estruturante, e a redistribuição de competências. Este processo de mudança criou espaços vazios cujas estruturas organizacionais remanescentes articularam-se por ocupar. Dessa forma existe uma falta de clareza de onde começam e até onde vão as competências de órgãos gestores de curso e daqueles ligados aos departamentos de ensino.

Com as demandas, principalmente das avaliações externas, as atividades do NDE ganham valorização e protagonismo na condução dos projetos pedagógicos de curso, responsabilizando-se direta e claramente pela avaliação dos conteúdos ministrados nas unidades curriculares, entre outros, e a sugestão de medidas corretivas para eventuais desvios.

Há um desafio considerável em estabelecer limites institucionais claros à influência dos departamentos quanto aos conteúdos programáticos, práticas e desenvolvimento do PPC de um curso de graduação, para que não sejam desfigurados por anseios corporativistas de docentes e grupos docentes. O NDE emerge como contraponto fundamental a essa influência.

O êxito dos Núcleos Docentes Estruturantes neste desafio depende de ações institucionais de empoderamento que devem ser adotadas, inclusive no âmbito da motivação à participação docente, conforme já apresentado.

Embora o desafio na relação dos NDEs com os departamentos de ensino mereça destaque, existem desafios também na relação das atividades do NDE com outras instâncias e organizações importantes, como a Direção de Unidade, responsável pela dotação de infraestrutura adequada e suficiente para o desenvolvimento do PPC; Bibliotecas, para obtenção de informações adequadas ao planejamento da bibliografia e vice-versa, para uma adequada aquisição de acervo, e neste aspecto docentes também têm papel significativo; CPA/CALs através da troca de informações e a realização de ações conjuntas de autoavaliação; Pró-Reitorias e demais órgãos institucionais de *staff*, especialmente a PROGRAD no apoio às atividades de ensino planejadas pelos Núcleos, bem como a troca de informações importantes para ambas as instâncias acadêmico-administrativas.

Na iminência da construção de um novo estatuto para a universidade, bem como a atualização e construção dos regimentos das unidades e ainda dos Planos de Desenvolvimento das Unidades – PDU definidos no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2018/2022, existe uma enorme janela de oportunidades de os NDEs consolidarem-se como organismos decisivos à excelência dos cursos por eles operados. Para tal precisam estar adequadamente constituídos e organizados para dar propósito a suas demandas essenciais.

Evidenciação e inovação de ações, práticas, modelos e metodologias

Não obstante os desafios aqui apresentados estarem interligados de alguma forma, o desafio de evidenciação e inovação em ações práticas e modelos e metodologias são, em sua grande parte, independentes de interferências de outras instâncias técnico-administrativas.

Cabem algumas definições preliminares de o que se entender de evidência e inovações, particularmente:

- Evidências são todas as formas que podem ser utilizadas como comprovação de algum fato ou ação; sendo: físicas: obtidas pela observação das condições da infraestrutura e/ou do comportamento das pessoas na IES; testemunhais: relativas à opinião ou testemunho de pessoas; ou documentais: relativo ao conteúdo dos documentos institucionais;
- Inovação são todas as ações, práticas, modelos e metodologias utilizadas que configurem um tratamento diferenciado, não utilizado ou aplicado anteriormente. Ou seja, fazer diferente do que já foi feito, fazendo cada vez melhor ao que já foi anteriormente (conceito *kaisen*).

Por si só a proposta de estruturação, organização e desenvolvimento das funções e atividades ora apresentados nesse trabalho, na UFF, se adequadamente implantada, já se configura uma inovação em relação ao que vem sendo feito e tende a deixar rastros na forma de evidências em toda esfera de gestão da universidade.

Produzir evidência é uma necessidade pertinente aos instrumentos de avaliação externa para que a gestão do curso se liberte de possíveis subjetividades no juízo de valor de avaliadores *in loco*. Porém, além disso, oferece a oportunidade ímpar de qualificar decisões em bases sólidas, criar metodologias de acompanhamento dessas decisões adequadamente, mitigar ações corporativistas em detrimento das institucionais, atender aos mecanismos de controle externo, estabelecer mecanismos de controle interno mais adequados e robustos etc. Permite a Universidade, por fim, exercitar em todo seu potencial a excelência de processos; estabelecendo mecanismos de inovação permanente pela autoavaliação criteriosa de seus processos internos e controle permanente de suas metas.

A maior parte dos processos acadêmicos e administrativos de uma universidade consiste em atender aos projetos de graduação, aos cursos de graduação. Esses cursos atendem ao maior quantitativo discente; aplicam o mais extensivo volume de mão de obra docente e técnico-administrativo; são responsáveis pela alocação da maior aplicação de recursos

infraestruturais e econômico-financeiros. Nesse contexto, é gigantesco o potencial multiplicador de uma graduação qualificadamente gerida e partir de metodologias capazes de promover inovação intrínseca ao processo gestor, fornecendo mecanismos de acompanhamento e controle adequado e retroalimentação de todo o processo.

Certamente um Núcleo Docente Estruturante, adequadamente estruturado, organizado e atuante com foco permanente numa gestão pautada na qualidade, juntamente a uma Coordenação de Curso, todos devidamente respaldados por um Colegiado comprometido e atento ao aprimoramento do PPC e melhoria contínua dos diversos subsistemas burocrático-acadêmicos, sendo sustentado por uma gestão institucional superior sensível, tem todo o potencial de transformar o perfil da universidade de dentro para fora.

Referências

BRASIL. Cgacgies/daes/inep. Ministério da Educação. **NOTA TÉCNICA PROCESSO No 16/2017/CGACGIES/DAES No 23036.008525/2017-38: NOVOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA: INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL EXTERNA – PRESENCIAL E A DISTÂNCIA (IAIE); INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE CURSOS DE GRADUAÇÃO – PRESENCIAL E A DISTÂNCIA (IACG).** Brasília, 2017. 6 p. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/legislacao_normas/2017/nota_tecnica_sei_inep_0126132.pdf. Acesso em: 28 fev. 2018

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acessado em 21/07/2016.

BRASIL. Lei 10.861 de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm. Acessado em 21/07/2016.

BRASIL. Lei 9.394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm. Acessado em 21/07/2016.

BRASIL. Lei 9.784 de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9784.htm. Acessado em 21/07/2016.

CALOBA, Guilherme ; KLAES, Mario. **Gerenciamento de Projetos com PDCA:** conceitos e técnicas para planejamento, monitoramento e avaliação de desempenho de projetos e portfólios. Rio de Janeiro - RJ: Alta Books, 2016. 256 p.

CONSELHO DE ENSINO E PESQUISA CEP/UFF. **166, 20/08/1997** . Boletim de Serviço UFF, 28 ago. 1997. Disponível em: <http://www.noticias.uff.br/bs/1997/08/163-1997.pdf>. Acesso em: 21 maio 2019.

CONSELHO DE ENSINO E PESQUISA CEP/UFF. **526, 16/11/2011** . Boletim de Serviço UFF, 20 dez. 2011. Disponível em: <http://www.noticias.uff.br/bs/2011/12/200-2011.pdf>. Acesso em: 21 maio 2019.

INEP. **SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior:** da concepção à regulamentação. 2ª ed. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2004. 155p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasília - DF). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - Inep. **AVALIAÇÃO IN LOCO E NOVOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DE INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR E CURSOS DE GRADUAÇÃO: SUBSÍDIOS PARA A ATUAÇÃO DE PROCURADORES EDUCACIONAIS INSTITUCIONAIS (PI).** 1. ed. Brasília - DF: Inep/MEC – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2018. 70 p.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (Brasília - DF). Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP. **GLOSSÁRIO DOS INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO EXTERNA.** 3. ed. Brasília - DF: Inep/MEC – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2019. 93 p. Disponível em: http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_institucional/apresentacao/glossario_3_educacao.pdf. Acesso em: 22 maio 2019.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância. Brasília, abril de 2016.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. **Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância.** Brasília, outubro de 2017.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **PORTARIA NORMATIVA Nº 840, DE 24 DE AGOSTO DE 2018.** Brasília - DF, 24 ago. 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU,. **Roteiro de Avaliação de Maturidade da Gestão de Riscos.** Brasília - DF: Secretaria de Métodos e Suporte ao Controle Externo, 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/roteiro-de-auditoria-de-gestao-de-risco.htm>. Acesso em: 18 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **ESTATUTO E REGIMENTO GERAL.** Publicado no Diário Oficial da União, 5 maio 1983. Disponível em: <http://www.uff.br/sites/default/files/estatuto-regimento-uff.pdf>. Acesso em: 21 maio 2019.