



XII SENANGRAD DISCUSSÃO SOBRE AS NOVAS DIRETRIZES CURRICULARES DE ADMINISTRAÇÃO

PROF. DR. TAIGUARA LANGRAFE
PRESIDENTE DA ANGRAD

PROF. MS. JOSÉ CARLOS PACHECO COIMBRA
PRESIDENTE DA COMISSÃO DE REFORMULAÇÃO DAS DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS

PROF. DR. RUI OTAVIO ANDRADE
PRESIDENTE DO CONSELHO CONSUTIVO DA ANGRAD

PROF. DR. ALEXANDRE NICOLINI
COORDENADOR TÉCNICO DO PROGRAMA DE FORMAÇÃO DE GESTORES DE CURSO

JUSTIFICATIVA DA NOVA DCN

1966
Primeiro
Currículo
Mínimo

1993
Segundo
Currículo
Mínimo

2005
Primeira
Diretriz
Curricular

2019
Nova
Diretriz
Curricular

Contribuições:

Unificação nacional
Estruturação do currículo
Definição identidade

Contribuições:

Inserção ciências sociais
Ampliação áreas privativas
Habilitações específicas

Contribuições:

Introdução às competências
De disciplinas a conteúdos
Formação complementar

Contribuições:

Imersão em Competências
Ênfase nas metodologias
Projeto de Formatura

Problemas:

Modelo estrangeiro
Mimetismo curricular
Alienado extensão pesquisa

Problemas:

Disciplinas numerosas
Fragmentação curricular
Engessamento da formação

Problemas:

Sem competências carreira
Lógica disciplinar resistente
Parca referência a métodos

Expectativas:

Inovação e impacto social
Diversidade de propostas
Gestão da aprendizagem

ESTRUTURA DA DA NOVA DCN

DCN em vigor



1



3



2



4

Nova DCN

| | |
|---|----|
| DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES | 2 |
| DOS PARÂMETROS DE FORMAÇÃO DO EGRESSO | 2 |
| DO PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO (PPC)..... | 6 |
| DOS COMPONENTES CURRICULARES OBRIGATÓRIOS | 7 |
| DAS ESTRATÉGIAS DE TRABALHO NO PROCESSO FORMATIVO | 8 |
| DAS MODALIDADES DE OFERTA | 9 |
| DOS ATORES ACADÊMICOS | 9 |
| DA GESTÃO DA APRENDIZAGEM | 11 |
| DA AVALIAÇÃO EXTERNA DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO..... | 12 |
| DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS | 13 |

MUDANÇAS: DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

DCN em vigor

Art. 2º A organização do curso de que trata esta Resolução se expressa através do seu projeto pedagógico, abrangendo o perfil do formando, as competências e habilidades, os componentes curriculares, o estágio curricular supervisionado, as atividades complementares,

Nova DCN

Art. 2º As DCN-Adm definem os parâmetros de formação, componentes curriculares, estratégias de trabalho, instituições e atores acadêmicos, gestão da aprendizagem e articulação com processos regulatórios, assim como as necessidades de qualificação e impactos sociais

MUDANÇAS: PARÂMETROS DE FORMAÇÃO (PERFIL DO EGRESSO)

DCN em vigor

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas,

Nova DCN

Art. 4º O **perfil** do egresso do curso de graduação em Administração deve direcionar a **transformação do comportamento dos estudantes ingressantes para profissionais aptos a construir uma carreira profissional**. Portanto, as IES devem incentivar os estudantes a

I. Comportamento individual:

- a) O interesse por aprender continuamente, inclusive por meio da pesquisa e da extensão, de forma autônoma, dirigida ou exploratória
- b) O desenvolvimento do pensar crítico, reflexivo e assertivo diante de saberes inéditos e experiências novas e/ou antagônicas
- c) O interesse de ouvir e discutir com pessoas que pensam de forma diferente e a disposição para mudar de ideia diante de argumentos sólidos
- d) A aptidão de se expressar e se comunicar, de forma oral e escrita, por meio da norma culta e adequada terminologia profissional
- e) A busca por ser flexível, resiliente e capaz de lidar com desafios, gerenciando e utilizando as frustrações de forma equilibrada e produtiva
- f) A necessidade de se posicionar de forma ética nas relações entre pessoas, organizações e sociedade, com um forte sentimento de responsabilidade.

II. Comportamento profissional:

- a) A capacidade de investigar, analisar e resolver problemas complexos, a partir da seleção e utilização das metodologias adequadas para tanto.
- b) A necessidade de desenvolver raciocínio lógico e matemático, gerando conexões de causa e efeito e produzindo argumentações consistentes.
- c) O imperativo de articular teoria e prática, de forma a integrar aprendizagem na sala de aula com as vivências profissionais para uma aprendizagem reflexiva.
- d) A perspectiva de combinar e integrar diferentes ~~saberes profissionais~~ no seu aprendizado e na sua prática, em todos os níveis existentes.
- e) A vontade de cooperar e trabalhar em equipe, identificando o potencial e a diversidade de posicionamentos, tanto individuais como de grupo.
- f) A necessidade de estimular o espírito criativo, empreendedor e inovador, sempre buscando soluções para o desenvolvimento da sociedade.

MUDANÇAS: PARÂMETROS DE FORMAÇÃO (HABILIDADES E COMPETÊNCIAS)

DCN em vigor

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - 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, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - 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;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Nova DCN

Art. 5º As competências do egresso do Curso de Graduação em Administração devem possibilitar que ele possa, ao final do curso, **trabalhar numa ampla gama de funções, tarefas e procedimentos na gestão das organizações**. Portanto, as IES devem articular durante

I. Projetar uma organização:

- a) Estabelecer com clareza os objetivos organizacionais, projetar as estratégias necessárias para atingi-los e simular os diferentes cenários a ser encontrados e as alternativas de ação possíveis.
- b) Projetar as estruturas adequadas para os objetivos organizacionais, modelar os sistemas produtivos, administrativos e de controle e desenhar os processos de trabalho em todas as suas interligações.
- c) Desenhar os sistemas de gerenciamento de informação das organizações, mapear os indicadores e parâmetros de desempenho, indicar de que forma as informações serão coletadas, processadas e analisadas.
- d) Adequar de forma inteligente as ações da organização às diversas legislações vigentes, propor normas funcionais e exequíveis para o seu funcionamento, criar mecanismos para acompanhar sua conformidade aos padrões legais e normativos.

II. Gerenciar uma organização:

- a) Conceber projetos de novos produtos e serviços para as organizações, desenvolver metodologias de implementação, selecionar as melhores tecnologias disponíveis para sua consolidação.
- b) Ser orientado à inovação, desenvolvendo continuamente novos produtos, serviços, processos, métodos e tecnologias, privilegiar a sustentabilidade ao conciliar geração de resultados com a preservação ambiental e atuar com Responsabilidade Social junto à comunidade no qual está inserido.
- c) Envolver-se nos processos de negociação interpessoais ou intergrupais, preparar-se para a tomada de decisão em diferentes graus de complexidade, estimar e assumir os riscos envolvidos em cada empreendimento.
- d) Ter iniciativa, determinação e vontade político-administrativa, desenvolver o empreendedorismo interno e/ou externo e exercitar a liderança em equipes multifuncionais e multiprofissionais.

MUDANÇAS: PARÂMETROS DE FORMAÇÃO (CONTEÚDOS CURRICULARES)

DCN em vigor

I - Conteúdos de Formação Básica: relacionados com estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas;

II - Conteúdos de Formação Profissional: relacionados com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços;

III - Conteúdos de Estudos Quantitativos e suas Tecnologias: abrangendo pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração; e

IV - Conteúdos de Formação Complementar: estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando.

Nova DCN

Art. 6º Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, **saberes que revelem interrelações com a realidade nacional e internacional, (...) aplicabilidade no âmbito das organizações e do seu contexto, que atendam aos seguintes campos de formação:**

- I. Saberes voltados para a **Sociedade e Desenvolvimento**: relacionados com estudos antropológicos, filosóficos, psicológicos, sociológicos, econômicos, políticos e jurídicos;
- II. Saberes voltados para a **Organização e Sistemas**: relacionados com as teorias da administração e das organizações, sistemas de informações gerenciais, procedimentos e métodos e tecnologias da comunicação e da informação.
- III. Saberes voltados para a **Economia e Mercados**: relacionados com o planejamento estratégico, competição e colaboração, estudos mercadológicos e de comportamento do consumidor.
- IV. Saberes voltados para **Pessoas e Culturas**: relacionados com a seleção de recursos humanos, treinamento e desenvolvimento, comportamento humano, administração de carreiras e perspectivas ético-profissionais.
- V. Saberes voltados para **Finanças e Orçamentos**: relacionados com estudos econômicos nas perspectivas macro e micro, demonstrações contábeis, risco na modelagem financeira e ao planejamento financeiro e orçamentário.
- VI. Saberes voltados para **Produção e Logística**: relacionados com os estudos sobre materiais, produção, logística, qualidade, pesquisa operacional e modelos matemáticos e estatísticos.

MUDANÇAS: PROJETO PEDAGÓGICO DE CURSO

DCN em vigor

- I - objetivos gerais do curso, contextualizados em relação às suas inserções institucional, política, geográfica e social;
- II - condições objetivas de oferta e a vocação do curso;
- III - cargas horárias das atividades didáticas e da integralização do curso;
- IV - formas de realização da interdisciplinaridade;
- V - modos de integração entre teoria e prática;
- VI - formas de avaliação do ensino e da aprendizagem;
- VII - modos de integração entre graduação e pós-graduação, quando houver;
- VIII - incentivo à pesquisa, como necessário prolongamento da atividade de ensino e como instrumento para a iniciação científica;
- IX - concepção e composição das atividades de estágio curricular supervisionado, suas diferentes formas e condições de realização, observado o respectivo regulamento;
- X - concepção e composição das atividades complementares; e,
- XI - inclusão opcional de trabalho de curso sob as modalidades monografia, projeto de iniciação científica ou projetos de atividades, centrados em área teórico-prática ou de formação profissional, na forma como estabelecer o regulamento próprio.

Nova DCN

Art. 11º O PPC deve explicitar com clareza, em acordo com a legislação educacional e as políticas públicas vigentes de ensino superior:

- I. O **objetivo do curso**: perfil do egresso, competências profissionais e saberes necessários ao exercício na carreira; inovações propostas no processo formativo; impacto social esperado.
- II. O **formato do curso**: componentes curriculares obrigatórios e opcionais; especificação da carga horária e tempo de integralização; modalidades de oferta e percentual relativo a cada uma; formas de integração disciplinar em diversos graus.
- III. A **metodologia do curso**: procedimentos e técnicas utilizados para a organização curricular, metodologia de aprendizagem, avaliação da aprendizagem e avaliação institucional; formas de verificação do atingimento dos objetivos do curso.
- IV. A **integração do curso**: sistemas de acolhimento e nivelamento dos ingressantes; integração da formação teórica com o mundo do trabalho nas organizações; integração da graduação com a pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, quando houver.
- V. A **flexibilização do curso**: itinerários curriculares opcionais; atividades complementares à formação; iniciação científica; iniciação à tecnologia e inovação; monitoria e iniciação docente.

MUDANÇAS: COMPONENTES CURRICULARES (OBRIGATÓRIOS)

DCN em vigor

Parágrafo único. As Atividades Complementares se constituem componentes curriculares enriquecedores e implementadores do próprio perfil do formando, sem que se confundam com estágio curricular supervisionado.

Parágrafo único. Optando a Instituição por incluir no currículo do curso de graduação em Administração o Trabalho de Curso, nas modalidades referidas no *caput* deste artigo, deverá emitir regulamentação própria, aprovada pelo seu conselho superior acadêmico,

§ 3º Optando a instituição por incluir no currículo do Curso de Graduação em Administração o Estágio Supervisionado de que trata este artigo deverá emitir regulamentação

Nova DCN

Art. 12º As Atividades Complementares são componentes curriculares obrigatórios cujo objetivo é contribuir com o enriquecimento do perfil, competência e saberes dos estudantes concluintes, especialmente na relação com o mundo do trabalho e com as demandas sociais que envolvem a organização.

Art. 14º O Projeto de Formatura é um componente curricular obrigatório, cujo objetivo

Art. 15º O Projeto de Formatura deve se propor a resolver problemas reais de organizações do primeiro, segundo e terceiro setor com a necessária fundamentação teórica, propondo soluções inovadoras em produtos, processos, estruturas, métodos e/ou tecnologias relacionadas à administração e gestão, de inegável impacto social.

- I. Projetos de inovação em produtos, serviços e processos
- II. Projetos focados na resolução de problemas organizacionais
- III. Pesquisa científica de campo na área de organizações e gestão
- IV. Projeto de extensão universitária para aplicação de saberes de gestão
- V. Estágio supervisionado na área de gestão em organizações conveniadas

MUDANÇAS: ESTRATÉGIAS DE TRABALHO

DCN em vigor



Nova DCN

Art. 18º As estratégias de trabalho constituem-se na sistematização dos procedimentos e técnicas necessárias ao sucesso do processo formativo. Ela deve ser utilizada e explicitada na concepção da Organização Curricular, na seleção da Metodologia de Aprendizagem, na sistematização da Avaliação da Aprendizagem e na reflexão sobre a Avaliação Institucional.

MUDANÇAS: MODALIDADES DE OFERTA

DCN em vigor



Nova DCN

Art. 23º Os cursos de administração podem ser oferecidos presencialmente, a distância ou em qualquer outra modalidade prevista pela legislação educacional.

Art. 24º A escolha das modalidades de oferta do curso ou qualquer forma de ensino híbrido deve ser plenamente justificada no PPC, detalhando as modalidades utilizadas e qual o percentual relativo para cada uma delas.

Art. 25º O PPC deve indicar claramente a aderência dos métodos de aprendizagem e formas de avaliação da aprendizagem às modalidades de oferta utilizadas, bem como a forma que os componentes curriculares obrigatórios assumirão em cada modalidade.

MUDANÇAS: ATORES ACADÊMICOS (COORDENAÇÃO E NDE)

DCN em vigor



Nova DCN

Art. 23º O Coordenador de Curso é o professor responsável por planejar e articular a utilização dos recursos humanos, materiais e metodológicos da IES para que o **processo formativo previsto no PPC possa ser levado a termo**.

Art. 24º O Núcleo Docente Estruturante (NDE) é formado por um grupo de professores, nos termos da legislação vigente, que consiga **representar todos os campos de formação do curso para conceber, acompanhar, atualizar e consolidar o PPC**, apoiando continuamente o Coordenador a atingir os objetivos do curso.

MUDANÇAS: ATORES ACADÊMICOS (PROFESSORES E ESTUDANTES)

DCN em vigor



Nova DCN

Art. 27º Os professores terão as seguintes funções:

- I. **Categorizar e organizar os saberes atitudinais, procedimentais e conceituais**, a partir dos objetivos de aprendizagem atribuídos pelo PPC.
- II. **Selecionar e articular os métodos de aprendizagem** aderentes aos objetivos, bem como os protocolos e instrumentos adequados às experiências de aprendizagem.
- III. **Planejar e organizar a avaliação da aprendizagem**, constituída pelos instrumentos de testagem, critérios de mensuração e devolutivas dos resultados aos estudantes.

Art. 31º Os tutores são facilitadores do processo de aprendizagem do estudante em estudos autogeridos, com as seguintes funções:

- I. **Esclarecer a tecnologia** e procedimentos característicos dos ambientes virtuais de aprendizagem (AVA).
- II. **Dirimir dúvidas conceituais, procedimentais e atitudinais** durante o processo de aprendizagem e formação do egresso.

Art. 29º As IES serão responsáveis por organizar ações que potencializem o máximo desempenho dos estudantes no seu processo formativo, tais como:

- I. **Diagnóstico de aptidões e saberes** dos estudantes ingressantes, a fim de descobrir quais são as lacunas de aprendizagem críticas no processo formativo.
- II. **Nivelamento dos saberes** que serão requeridos no processo formativo dos ingressantes, para que tenham melhor aproveitamento ao longo do curso.
- III. **Acompanhamento do progresso dos estudantes** ao longo do seu curso e verificação da aquisição das características comportamentais, das competências profissionais e dos saberes.

MUDANÇAS: GESTÃO DA APRENDIZAGEM

DCN em vigor



Nova DCN

Art. 30º A **Gestão da Aprendizagem** é o processo cíclico de acompanhamento dos **seus componentes**: os objetivos de aprendizagem pela **Organização Curricular**, a aderência da **Metodologia de Aprendizagem** a esses objetivos, a coleta dos dados dos instrumentos de avaliação para a **Avaliação da Aprendizagem** e a interpretação da **Avaliação Institucional** interna e externa como um processo de meta-avaliação dos processos e produtos da aprendizagem.

MUDANÇAS: AVALIAÇÃO EXTERNA

DCN em vigor



Nova DCN

Art. 36º A avaliação externa dos cursos de graduação em Administração deve ser orientada seguindo os parâmetros estabelecidos pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES) como instrumento balizador da identificação de lacunas de desempenho e oportunidades de aperfeiçoamento.

- I. No que tange à aprendizagem, corpo docente e processo formativo, os cursos de graduação devem utilizar as métricas e resultados do Conceito Preliminar de Curso (CPC).
- II. No que tange à organização didático-pedagógica, corpo docente e tutorial e infraestrutura física e virtual, os cursos de graduação devem utilizar as métricas e resultados do Instrumento de Avaliação dos Cursos de Graduação utilizados nas visitas *in loco*.

Art. 38º Ao final de cada ciclo avaliativo, com a publicação do Relatório Síntese de Área de Administração, as DCN-Adm devem ser revisadas à luz da consolidação dos resultados nacionais para a área segundo os dados expressos no Relatório Síntese de Área de Administração publicado pelo Instituto Nacional de Ensino e Pesquisa Anísio Teixeira (INEP).

MUDANÇAS: DISPOSIÇÕES GERAIS E TRANSITÓRIAS

Nova DCN

Art. 40° As DCN-Adm desta Resolução deverão ser obrigatoriamente seguidas pelas IES no prazo máximo de dois anos a partir da publicação desta.

Art. 41° Os instrumentos de avaliação externa do INEP terão prazo de dois anos para se adequarem às DCN-Adm a partir da publicação desta.

Art. 42° Os avaliadores cadastrados no Basis terão prazo de dois anos para atenderem a treinamento e capacitação nas DCN-Adm para poderem realizar avaliação in loco a partir da publicação desta.

Art. 43° O Exame Nacional de Desempenho (ENADE) terá prazo de quatro anos para atender às DCN-Adm a partir da publicação desta.

Art. 44° Os PPCs deverão ser obrigatoriamente renovados pelas IES, seguindo os parâmetros educacionais definidos pelas DCN-Adm.

§ 1° As IES poderão implantar os PPC renovados de forma gradual, substituindo o PPC antigo em até quatro anos, ou realizando a transição em prazo ainda menor.

§ 2° O PPC renovado, o calendário e as regras de transição deverão ser aprovados nos Colegiados Superiores da IES e amplamente divulgado junto à comunidade acadêmica.

Art. 45° As IES terão prazo de quatro anos para providenciar a imprescindível qualificação para seus coordenadores, membros de NDE e professores a partir da publicação desta.

AGENDA PARA A TRAMITAÇÃO DAS DCNS

1. Aprovação dos coordenadores da versão preliminar das DCNs no Senangrad
2. Aprovação da versão preliminar das DCNs na Assembléia Geral da Angrad
3. Encaminhamento das DCNs à Presidência da Câmara de Ensino Superior do CNE
4. Designação do Relator das DCNs
5. Consulta pública das DCNs
6. Parecer do Relator das DCNs
7. Aprovação das DCNs em Plenário da da Câmara de Ensino Superior do CNE