

O ENADE e o curso de Administração: escopo da literatura e desafios enfrentados pelas coordenações de curso

THIAGO HENRIQUE ALMINO FRANCISCO¹

Resumo: Desde 2004, a avaliação institucional tem sido discutida de maneira bastante intensa por causa do surgimento do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), o que descortinou o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) como um dos grandes desafios do Ensino Superior brasileiro. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é mapear as evidências científicas sobre a relação entre o ENADE e os cursos de Administração no Brasil. Considerando a estratégia da revisão de escopo, alguns estudos foram considerados para a análise do tema a partir dos termos-chave, que indicaram o levantamento das informações. Os resultados demonstram que ainda é escasso o movimento dos pesquisadores em torno do ENADE no contexto da formação em Administração, o que indica uma lacuna importante que pode ser preenchida com estudos futuros. Ainda na perspectiva das conclusões, o artigo destaca um *framework* que pode ser utilizado para nortear novos estudos em relação ao tema.

Palavras-chave: ENADE. Avaliação institucional. Administração. Educação Superior.

ENADE and the Administration course: the scope of literature and the challenges faced by course management

Abstract: Since 2004, institutional evaluation has been discussed in a very intense way due to the emergence of SINAES, which has revealed ENADE as one of the great challenges of Brazilian Higher Education system. In this sense, the objective of this study is to map the scientific evidence on the relationship between ENADE and the Administration (Business) courses in Brazil. Considering the scope review strategy, some studies were considered for the analysis of the theme based on the key terms that indicated the gathering of information. The results show that there is still little movement of researchers around ENADE in the context of training in Administration, which indicates an important gap that can be filled with future studies. Still in the perspective of the conclusions, the article highlights a framework that can be used to guide new studies on the topic.

Keywords: ENADE. Institutional evaluation. Administration. Higher Education.

ENADE y el curso de Administración: el alcance de la literatura y los retos de las coordinaciones de cursos

Resumen: Desde 2004, la evaluación institucional ha sido discutida de manera muy intensa debido al surgimiento del SINAES, que ha revelado a ENADE como uno de los grandes desafíos del sistema de Educación Superior brasileño. En este sentido, el objetivo de este estudio es mapear la evidencia científica sobre la relación entre ENADE y los cursos de Administración (Negocios) en Brasil. Considerando la estrategia de revisión de alcance, se consideraron algunos estudios para el análisis del tema en base a los términos clave que indicaron la recolección de información. Los resultados muestran que todavía hay poco movimiento de investigadores alrededor de ENADE en el contexto de la formación en Administración, lo que indica un vacío importante que se puede llenar con estudios futuros. Aún en la perspectiva de las conclusiones, el artículo destaca un marco que puede utilizarse para orientar nuevos estudios sobre el tema.

Palabras clave: ENADE. Evaluación institucional. Administración. Educación Universitaria.

Introdução

Sob a perspectiva da gestão, a avaliação é um tema bastante discutido no contexto do Ensino Superior brasileiro em virtude de suas contribuições, no sentido de proporcionar direcionamentos estratégicos na ótica estrutural dessa modalidade de ensino. Entre os impactos e movimentos proporcionados pela avaliação, a principal talvez esteja relacionado aos *standards*, definidos por Salmi (2016), Stufflebeam (2001) e Tyler (1957) como dispositivos, geralmente estruturais, que contribuem para promover a compreensão sobre “o que é a qualidade” no contexto do Ensino Superior. Contudo, os aspectos relacionados ao processo de ensino e aprendizagem também podem emergir da prática avaliativa.

No contexto dos cursos de Administração, a produção científica relacionada com a prática avaliativa ainda é bastante escassa e, até certo ponto, difusa. Os resultados ainda são incipientes em apresentar contribuições e proposições pedagógicas que sejam relevantes para que seja possível aprimorar o projeto pedagógico de um curso dessa natureza. Um dos pontos mais nevrálgicos nesse contexto é o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), que, embora aplicado trienalmente na área da Administração, requer aprofundamentos conclusivos no sentido de ampliar o entendimento sobre como utilizar os indicadores provenientes do Exame como um instrumento de governança.

Desde 2006 – primeira aplicação do exame para a área da Administração –, percebe-se que os resultados dos estudos relacionados com o ENADE se desdobram em dois grandes vieses: o primeiro é o viés estratégico, que proporciona uma oportunidade para que os resultados possam ser discutidos sob uma ótica racional, contribuindo para o desenvolvimento de cenários prospectivos, a partir de uma perspectiva da eficiência, enquanto o segundo apresenta um

desdobramento pedagógico que compreende o Exame como um diagnóstico do processo de ensino e aprendizagem. O ENADE, portanto, pode ser compreendido como um fenômeno técnico-estratégico, de viés estrutural, e pedagógico, contribuindo para que determinado projeto pedagógico possa alcançar sucesso no desenvolvimento do perfil e das competências a que se propõe para a formação do egresso.

Sendo assim, implementar ações que tenham a condição de aprimorar o percurso formativo dos estudantes requer o entendimento de variáveis de gestão, atreladas à eficiência, e também elementos pedagógicos, que estão atrelados ao processo de ensino e aprendizagem. Emergem, portanto, alternativas e oportunidades para que o Núcleo Docente Estruturante (NDE) possa desenvolver planos estratégicos para a gestão desses elementos, colaborando para que gestores, docentes, estudantes e toda a comunidade acadêmica possam participar das ações e compreender os impactos resultantes do ENADE.

Ao identificar a proposta da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018) de avaliar o ENADE como instrumento que é parte do sistema de avaliação do Ensino Superior brasileiro proposto pelo Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), é possível perceber que as conclusões sobre o tema indicam que o Exame é um elemento relevante para o exercício da avaliação institucional brasileira, mas que há limitações que podem ser aprimoradas em sua estrutura, de modo que seja possível tornar o ENADE cada vez mais relevante para o exercício pedagógico no Ensino Superior e, claro, em sua perspectiva pedagógica. Para além do Conceito Preliminar de Curso (CPC), e tantos outros indicadores provenientes do Exame, o ENADE pode se constituir em um excelente diagnóstico que demonstra a integração de um Projeto Pedagógico de Curso (PPC) com as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs).

Nesse sentido, para compreender com maior profundidade a temática que envolve a relação entre o ENADE e a gestão dos cursos de graduação em Administração, tanto em suas perspectivas de gestão quanto pedagógicas, este estudo tem como objetivo examinar e mapear as evidências científicas sobre os impactos do Exame no contexto estratégico dos cursos desta área.

Procedimentos metodológicos

Para o desenvolvimento deste artigo, parte-se da utilização da *Scoping Review*, um método que foi aplicado na pesquisa Hortelan *et al.* (2019), fundamentado nas instruções do Instituto Joanna Briggs (JBI), e que permite identificar, mapear e classificar lacunas de conhecimento em determinadas áreas de investigação. Nesse sentido, considerou-se a proposta dos autores sob a ótica da estratégia “População, Conceito e Contexto (PCC)”, em que se definiu P –

Coordenadores de Curso, C – gestão dos indicadores do ENADE e C – Cursos de graduação em Administração. Na seleção dos estudos, foram excluídos aqueles que tratavam do ENADE apenas em perspectiva pedagógica, sem abordar padrões ou estratégias de gestão que pudessem aprimorar ações estratégicas de cursos de graduação em Administração.

Alguns estudos foram excluídos, pois se relacionavam com a avaliação do Ensino Superior e tratavam do ENADE apenas como parte do SINAES. Nesse sentido, considerando o escopo proposto para este artigo, a pergunta norteadora do estudo se apresenta como sendo: quais são os desdobramentos das evidências científicas que tratam dos papéis dos coordenadores de curso na gestão dos indicadores provenientes do ENADE em cursos de Administração?

O resgate da literatura foi realizado no período de janeiro a abril de 2020, considerando os termos-chave “Enade”, “Administração” e “Coordenadores de Curso”, termo substituído por “Gestão” em função da ausência de estudos relacionados, nas bases de dados *Scientific Electronic Library* (SciELO) e Scopus. De forma preliminar, foram analisadas as palavras-chave nos títulos, nos resumos e nas informações introdutórias. Os estudos selecionados respondiam à questão norteadora desta revisão e foram lidos na íntegra, com a possibilidade de incorporar referências adicionais. Posteriormente, outras consultas também foram realizadas considerando bases que são mais aderentes aos temas relacionados à gestão, como a base *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

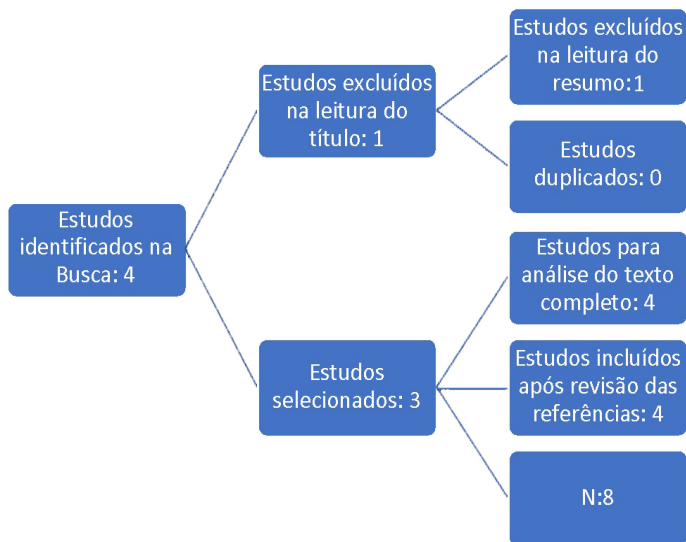
Os termos booleanos AND, OR e NOT foram aplicados para compor as palavras-chave que foram definidas, e algumas referências foram complementadas, tais como teses e dissertações que estavam relacionadas com os temas pesquisadas no Banco de Teses e Dissertações da CAPES. Dos estudos encontrados, foram incluídos todos, independentemente da abordagem metodológica.

Resultados

O resultado da busca realizada, por si só, já demonstra a escassez de pesquisas relacionadas sobre a temática, indicando uma lacuna que pode ser preenchida por meio da contribuição dos resultados desta pesquisa. Com as chaves de pesquisa escolhidas, foram encontrados quatro estudos, e, após a leitura dos aspectos estruturais relevantes a esta pesquisa (títulos e resumos), todos foram selecionados e incluídos no portfólio de análise. Entre os escolhidos, após uma nova análise, um foi excluído por não possuir o ENADE como foco principal do estudo. Ao final, restaram três estudos, que, somados a outras três referências incluídas, contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa.

A Figura 1 apresenta o fluxo desse processo de seleção, que é adaptado às recomendações do JBI, assim como o trabalho de Hortelán *et al.* (2019), ao *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA).

Figura 1 – Fluxo do processo de seleção dos estudos.



Fonte: elaborada pelo autor.

Os oito estudos incluídos neste artigo foram publicados no período de 2013 a 2020, considerando artigos científicos e dissertações de mestrado com distintas abordagens metodológicas, mas todos com foco na relação entre o ENADE, o curso de Administração e as funções do coordenador de curso. O Quadro 1 apresenta as caracterizações desses estudos.

Quadro 1 – Elenco dos estudos considerados na revisão.

Estudo	Ano	Autoria	Periódico/ IES	Título	Tipo de publicação
01	2020	Jaqueline Zermiani Brandt, Francisca Tejedo-Romero e Joaquim Filipe Ferraz Esteves Araujo	Revista Educação e Pesquisa	Fatores influenciadores do desempenho acadêmico na graduação em administração pública	Artigo
02	2018	Márcio Eduardo Garcia Bezerra e Monica Mota Tassigny	Arquivos Analíticos de Políticas Educativas	A Relação entre a Política de Financiamento Estudantil e o Desempenho dos Estudantes de Administração no Enade	Artigo
03	2013	Rosalay Machado e Juliano de Macedo	Espacios	Calidad de la educación superior en administración: La evaluación de los graduados de la universidad en región de PR	Artigo

Estudo	Ano	Autoria	Periódico/ IES	Título	Tipo de publicação
04	2020	Alexandre Nascimento de Almeida, Lussara Ribeiro Vieira Marques, Luciana de Oliveira Miranda, Jonilto Costa Sousa e Mario Lucio de Ávila	Perspectivas em Ciências da Informação	Indicadores do ENADE na gestão das bibliotecas universitárias	Artigo
05	2014	André Marcel Valluis	Universidade Católica de Santos	O ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) sob a ótica de alunos de administração	Dissertação – Mestrado
06	2016	Elis Magalhães Santos de Freitas	Universidade Federal de Pernambuco	O Enade aproxima ou distancia administradores do mercado de trabalho? Competências comunicativas e emprego no Vale do São Francisco	Dissertação – Mestrado
07	2016	Tainá Fernandes de Brito	Universidade de São Paulo	Corpo docente: fatores determinantes do desempenho discente no ENADE	Dissertação – Mestrado
08	2016	Izabele Soares de Melo-Roso	Universidade Federal de Pernambuco	Avaliar pode ser também melhorar? o Impacto do ENADE nas práticas de avaliação e ensino dos cursos de graduação em administração das IES do grande Recife/PE	Dissertação – Mestrado

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dos estudos elencados e após a leitura detalhada dos principais elementos do escopo dos trabalhos, o Quadro 2 apresenta uma sistematização de possíveis soluções apontadas para o desenvolvimento de ações estratégicas que considerem o ENADE um instrumento de governança.

A partir do contexto dos estudos selecionados, considerando a relação elencada como base para essa investigação, é possível perceber alguns traços que podem ser explorados por pesquisas futuras e que, a seguir, vão compor a estrutura de discussão desta revisão. Um deles é a escassez de estudos que têm no ENADE um elemento norteador do desempenho acadêmico dos estudantes e dos cursos na área da Administração, impedindo que o Exame, seus resultados e suas metodologias relacionadas sejam considerados balizadores de decisões estratégicas e, até mesmo, catalisadores de valor para determinado projeto pedagógico. Sob a ótica desta reflexão, as ações empreendidas para a “gestão” do ENADE, muitas vezes, parecem ser originárias de uma espécie de “faz de conta”, ou então sobre “o que

eu ouvi falar que funciona”, sem qualquer legitimidade científica ou pedagógica. O outro ponto é que muitas variáveis que interferem no desempenho acadêmico dos estudantes parecem não ser consideradas, pelo menos de forma sistêmica, nos discursos dos coordenadores de curso. Eis, portanto, que algumas perguntas podem servir de “norte” para ampliar as discussões sobre essa pauta:

Quadro 2 – O contexto de cada um dos estudos selecionados.

Estudo	Lacuna encontrada em relação ao ENADE	Solução
01	Os estudos a respeito do desempenho acadêmico são escassos, e, portanto, há dificuldade de compreender as principais variáveis que afetam a sua performance em um curso de graduação.	Há a oportunidade para a criação de ações que permitam conhecer e gerenciar os fatores socioeconômicos e demográficos dos estudantes, já que, quando considerados pelos coordenadores, contribuem com políticas institucionais de aprendizagem e combate à evasão.
02	O curso de Administração foi um dos mais favorecidos com as políticas de expansão de matrículas por meio de bolsas e financiamentos. Portanto, é fundamental conhecer as características pregressas dos estudantes no que se refere ao seu perfil socioeconômico e em relação aos resultados de aprendizagem.	Há a oportunidade para a criação de ações de governança acadêmica e pedagógica que considerem o perfil do ingressante como <i>driver</i> para a gestão do projeto pedagógico.
03	O processo de ensino e aprendizagem é fortemente influenciado pelas questões relacionadas com a estrutura física, a formação (titulação docente) e a integração da IES/Curso com o mundo do trabalho.	É fundamental criar ações que fomentem a integração dos docentes com o mundo do trabalho, por meio de projetos “profissionais” que estão para além das ações extensionistas. Tornar o professor protagonista nesse contexto é proporcionar a oportunidade para aprimorar exemplos e oferecer significado ao conteúdo que está sendo ministrado.
04	O desempenho acadêmico dos estudantes é influenciado pela infraestrutura física disponibilizada como subsídio às atividades pedagógicas. Em uma analogia com o ENADE, essa disponibilização oferece condições para aprimorar o aprendizado e também para reconhecer os catalisadores de valor que uma IES/Curso possui.	As ações de gestão dos indicadores da autoavaliação realizada pela CPA são fundamentais para que o coordenador reconheça as principais lacunas na percepção do estudante sobre os catalisadores de valor que determinado curso oferece.
05	O desempenho de um curso, tanto na perspectiva acadêmica quanto administrativa, está relacionado com a atividade do seu estudante concluinte/egresso. É importante reconhecer a percepção desse agente, pois, por meio disso, diversas oportunidades para aprimorar o percurso pedagógico de determinado curso se tornarão mais eficientes.	Os coordenadores de curso e NDEs têm a oportunidade, com os novos instrumentos de avaliação, de reconhecer a trajetória dos seus egressos para fomentar novas oportunidades pedagógicas para determinado curso de Administração. Ao fazer isso, novas metodologias e oportunidades de interação com o ecossistema podem emergir e aprimorar um PPC.

Estudo	Lacuna encontrada em relação ao ENADE	Solução
06	São escassos os estudos que buscam compreender de que forma os cursos de Administração têm se integrado com o mundo do trabalho. Como as IEs têm preparado seu estudante para um ambiente cada vez mais competitivo? Quais políticas institucionais têm fomentado a inserção do estudante no mercado de trabalho? E a efetividade de tudo isso?	Com os novos instrumentos de avaliação, o processo de reconhecimento dos cursos oferece oportunidade para que os coordenadores tenham condições de criar indicadores das mais variadas naturezas. Um desses grupos pode estar relacionado à efetividade de políticas institucionais que insiram o estudante no mundo do trabalho, permitindo avaliar a qualidade da empregabilidade desse estudante e sua mobilidade social.
07	A qualidade do Ensino Superior tem sido questionada em função da sua expansão massiva, impactando os recursos que são aplicados à formação do estudante. No caso do curso de Administração, a preocupação é com a formação dos professores e também com a escassez de estudos que buscam compreender as variáveis que impactam o desempenho acadêmico de um estudante de graduação. É importante, portanto, criar alternativas para aprimorar a formação docente nos cursos de Administração.	Além da escassez de estudos que versam sobre o desempenho acadêmico de cursos de graduação, são poucos os estudos que tratam da formação pedagógica de docentes no contexto das ciências sociais aplicadas. A formação continuada é, portanto, um instrumento fundamental para aprimorar a docência no campo da Administração e deve considerar oportunidades metodológicas e de interação com o ecossistema profissional da formação do egresso.
08	As políticas públicas, quando avaliadas, promovem oportunidades de melhorias nos serviços com os quais elas se relacionam. A grande questão aqui é: o ENADE tem sido avaliado de forma correta pelos coordenadores? Os resultados do ENADE têm a condição de oferecer oportunidades de aprimoramento pedagógico e de gestão para os cursos de graduação, e analisar o Exame nessa perspectiva pode se tornar um grande diferencial para a gestão dos cursos de Administração.	O ENADE precisa ser compreendido como um instrumento de governança, considerando o impacto pedagógico que proporciona. É essencial, portanto, criar ações que façam do Exame um referencial para as decisões estratégicas que orientam a formação do egresso em cursos de Administração.

Fonte: elaborado pelo autor.

- Há políticas institucionais que integram coordenadores e professores, de forma estratégica, com o mundo do trabalho? Aqui, de forma implícita, questiona-se também o fato de que apenas as atividades extensionistas têm essa função e eficiência dos estágios como “atividade pedagógica de inserção ao mundo do trabalho”.
- Existe algum tipo de integração proativa entre coordenadores de curso, NDEs e CPA, no sentido do desenvolvimento de métricas para o acompanhamento dos egressos, dos estudantes e dos resultados de aprendizagem?

- Como ocorre a formação continuada de docentes e de que forma esse processo promove a integração com o mundo do trabalho, para além das atividades extensionistas e de estágios?

Além dessas perguntas, outras poderão emergir a partir do relato das discussões a respeito das análises empreendidas, que serão aprofundadas a seguir.

Discussão

Considerando a experiência brasileira, é possível perceber por meio do trabalho de Queiroz (2014) que a prática da avaliação institucional é um movimento bastante recente nas discussões sobre governança de entidades que atuam na perspectiva do Ensino Superior. A avaliação, como prática, princípio e processo, de fato se consolida apenas com o SINAES em 2004, e as primeiras experiências brasileiras são datadas da década de 1970, com a proposta da CAPES para a avaliação dos cursos de pós-graduação. Tal como destaca Zandavalli (2009), os diversos movimentos que tentaram introduzir a avaliação no escopo institucional brasileiro parecem ter sucumbido a movimentos institucionais, o que demonstra que a avaliação nunca foi, até então, uma política institucionalizada de Estado. Já o movimento regulatório, consolidado sob uma perspectiva histórica e visível no ecossistema desde o surgimento da primeira instituição de Ensino Superior, historicamente tem proporcionado condições para compreender o sistema burocrático que se estabeleceu no percurso do processo de expansão do Ensino Superior brasileiro.

Com o SINAES, desde 2004, o que se percebeu foi uma tentativa de fortalecer a integração entre estes elementos – avaliação e regulação – para construir um sistema de gestão que pudesse respeitar o que se chamou de identidade institucional. Isso, portanto, deveria ocorrer por meio do respeito à identidade institucional.

Diversos trabalhos ao longo da trajetória do SINAES têm discutido o tema da regulação e de suas interfaces com a avaliação. A proposta de Queiroz (2014) é um exemplo que se posicionou em investigar o movimento histórico-cultural da regulação. A autora propôs uma revisão de todos esses movimentos, destacando o fato de que a regulação se tornou um movimento diretamente relacionado com o êxito da estratégia institucional. Compreendê-lo, portanto, deveria fazer parte de todo o escopo operacional, com ações estratégicas, indicadores de monitoramento e métricas de acompanhamento e controle. Em função da complexidade do sistema que se constituía pela articulação entre a avaliação e a regulação, uma inovação dentro do sistema, considerando a relação entre avaliação externa, avaliação interna e avaliação dos estudantes, era fundamental compreender as interfaces sobre cada um dos momentos do processo para que fosse possível ser eficiente no percurso da gestão institucional.

No contexto da avaliação externa e da avaliação interna, respeitando as limitações operacionais, a literatura mostra que houve um conjunto de experiências que contribuíram para o entendimento do percurso e do processo avaliativo, o que permitiu que a comunidade acadêmica tivesse condições de se aprofundar em modelos, métodos e metodologias aplicadas ao processo e à prática da avaliação. Há que se ressaltar que a experiência no campo nacional ainda é incipiente se comparada com a internacional, mas suficiente, até certo ponto, para promover debates apropriados sobre o movimento da avaliação.

Porém, ao se tratar da avaliação do estudante, que no Brasil ocorre por meio do ENADE, é possível perceber a escassez de estudos que versam sobre o tema, sobretudo quando se buscam padrões dentro do Exame que fazem dele um instrumento de governança. De maneira tímida, algumas pesquisas têm se inclinado para compreender aspectos de governança que se originam a partir do Exame, e um exemplo disso é o estudo de Lacerda e Ferri (2017).

Os trabalhos publicados até aqui se inclinam mais para um viés pedagógico, discutindo a estrutura funcional do Exame, e oferecem poucos elementos que ajudam a compreender as formas pelas quais o desempenho acadêmico dos estudantes pode impactar o fenômeno da governança de um curso de graduação. Outras correntes se preocupam em criticar o Exame, a exemplo do trabalho de Canan e Eloy (2016), sem, portanto, oferecer elementos que possam ajudar em uma discussão mais aprofundada sobre a relação entre o ENADE e a gestão de cursos de graduação. Quando essa análise se torna segmentada por área do conhecimento, os resultados são ainda mais coerentes a este estudo. No caso da Administração, que é o foco deste trabalho, a escassez de trabalhos que buscam compreender o ENADE como um instrumento de governança demonstra que há uma lacuna que pode ser preenchida por estudos que poderão emergir a partir dos resultados desta pesquisa. Por tal fato, os estudos elencados e analisados a seguir poderão cumprir um papel relevante para a área, fomentando novas oportunidades para discutir o fenômeno do ENADE.

A visão de Brandt, Tajedo-Romero e Araújo (2020) reitera a falta de estudos na área e a dificuldade de compreender as formas pelas quais o desempenho acadêmico do estudante no ENADE pode afetar as variáveis administrativas e de gestão de um PPC. O ponto focal aqui pode estar relacionado com a pouca apropriação dos coordenadores de curso e do próprio NDE do SINAES e de suas conexões com o PPC. Em uma análise global da literatura sobre governança de cursos de Administração, é possível, inclusive, perceber que são poucos os estudos que buscam compreender as interfaces da avaliação institucional com a gestão de cursos dessa área. Por isso, emergem, a partir das considerações dos autores, oportunidades para a criação de um portfólio consistente de ações que tenham a condição de criar indicadores para compreender todos os elementos que podem fortalecer os resultados do ENADE. Um dos vieses que podem ser abordados está relacionado com o

questionário do estudante, sobretudo pela evidência do pouco conhecimento sobre o perfil social e demográfico dos estudantes. Por meio da contribuição dos autores, é possível considerar que a ciência dos fatores demográficos e sociais dos estudantes pode proporcionar uma organização curricular mais eficiente, promovendo um percurso formativo mais inclinado à observância das necessidades dos acadêmicos, o que gera impactos importantes no preenchimento do questionário do estudante, que faz parte dos processos relacionados com o ENADE.

Na abordagem proposta por Bezerra e Tassigny (2018), também há o direcionamento para o reconhecimento de traços sociais dos acadêmicos dos cursos de Administração, com o objetivo de compreender o cenário que se construiu a partir da expansão dos cursos dessa natureza, que se deu pelas políticas de bolsas e financiamentos que contribuíram para fomentar o acesso a cursos de formação superior. Os autores destacam que um dos direcionadores para o êxito dos resultados de cursos de graduação é o reconhecimento do perfil dos estudantes, mais especificamente dos ingressantes. Em analogia com o ENADE, torna-se possível prospectar variáveis que têm relação com o conceito, tal como o IDD, que na literatura sobre avaliação institucional ainda é um mecanismo de difícil compreensão.

Outra variável abordada se refere a aspectos pedagógicos. O trabalho de Machado e Macedo (2014) faz menção desses aspectos e destaca que o processo de ensino e aprendizagem é influenciado pela formação docente. Considerando o ENADE como instrumento de governança, os autores estabelecem critérios que indicam oportunidades para ampliar as oportunidades de formação continuada, sobretudo na perspectiva de integrar os docentes com o mundo do trabalho, utilizando, para isso, a *expertise* institucional. Isso contribui, entre outros aspectos, para a possibilidade de fortalecer a capacidade dos docentes para criar exemplos contextualizados e que proporcionem a aprendizagem significativa do estudante.

As considerações estabelecidas por Almeida *et al.* (2020) proporcionam ênfase na escassez de estudos que tratam do desempenho acadêmico dos estudantes e sua relação com a governança de um projeto pedagógico. Os autores salientam que é fundamental conhecer os elementos relevantes da estrutura institucional para promover ações que possam ser reconhecidas como diferenciais competitivos em determinado ecossistema. O trabalho dos autores oferecem *insights* que permitem aprofundar uma visão bastante relevante para o desenvolvimento da gestão acadêmica no âmbito de cada curso de graduação. Neste caso, um fator preponderante para o sucesso nas atividades de gestão dos resultados do ENADE é a integração com a CPA para a sistematização dos resultados da avaliação institucional interna.

Nessa trilha é que Valluis (2014), Freitas (2016), Brito (2015) e Melo-Roso (2016) destacam que é fundamental desenvolver capacidades nos coordenadores de curso para que eles possam estabelecer ações de governança, em conjunto com seus respectivos NDEs, para o estabelecimento de indicadores que possam

convergir para a compreensão do ENADE e de seus indicadores adjacentes, como um instrumento de governança pedagógica. Os autores encaminham conclusões que indicam várias oportunidades para que a gestão dos cursos de Administração se aproprie dos resultados do ENADE e também dos instrumentos de avaliação (interna e externa) para a criação e a gestão de indicadores que possam fomentar ações estratégicas e vantagens competitivas no contexto de determinado projeto pedagógico. Nesse sentido, com os novos instrumentos de avaliação, o processo de reconhecimento dos cursos oferece oportunidade para que os coordenadores tenham condições de criar indicadores das mais variadas naturezas. Um desses grupos pode estar relacionado à efetividade de políticas institucionais que insiram o estudante no mundo do trabalho, permitindo avaliar a qualidade da empregabilidade desse estudante e sua mobilidade social.

Portanto, ao analisar o escopo das produções desenvolvidas sobre o tema ENADE e suas interfaces com a gestão de cursos de Administração e com as competências do coordenador de curso, é possível perceber que há uma sensível escassez de estudos que tratam dessa temática, o que abre uma lacuna bastante significativa para que trabalhos que abordem esse tema possam ganhar espaço no ambiente que discute a governança dos cursos de graduação em Administração. Dessa forma, a seguir, os encaminhamentos conclusivos apresentam uma proposta de *framework* que tenha a condição de direcionar ações que possam ampliar as conexões entre a governança de cursos de graduação em Administração, o ENADE e seus resultados.

Encaminhamentos e considerações finais

No Brasil, as experiências em avaliação do Ensino Superior são recentes e possuem um direcionamento bastante integrado com a regulação desse nível educativo, e essa pauta tem sido discutida na grande parte dos estudos que tratam da avaliação institucional. Dentro dessa perspectiva, o ENADE tem sido debatido de forma isolada, em sua grande maioria, na perspectiva pedagógica, e os estudos que tratam do tema demonstram que ainda há escassez de informações que tenham a condição de contribuir para a governança de cursos de graduação.

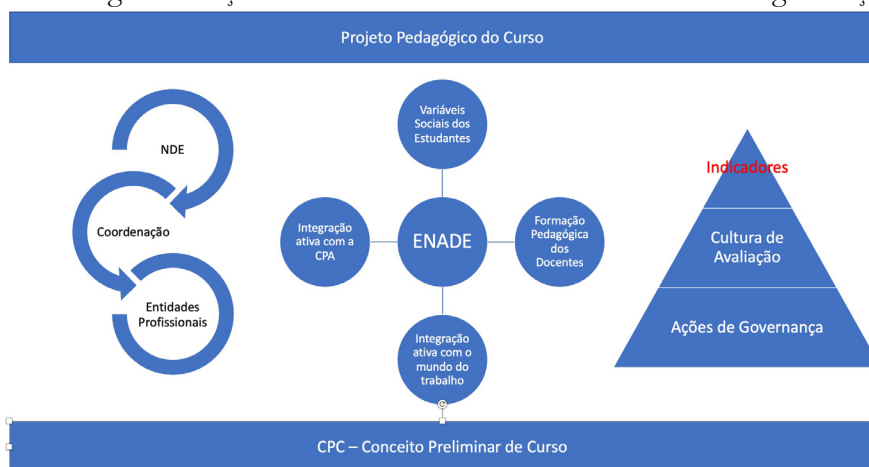
Com o objetivo de mapear as evidências científicas sobre a relação entre o ENADE e os cursos de Administração no Brasil, este artigo promoveu um exercício de (re)conhecer o ecossistema da Administração na perspectiva dos estudos desenvolvidos que tratam do ENADE e de suas relações com a governança de projetos de cursos de Administração. A partir de uma revisão de escopo, sob a ótica do trabalho de Hortelan *et al.* (2019), oito trabalhos foram encontrados e que permitiram compreender o que tem sido feito pelo ENADE no contexto da gestão dos cursos de Administração. A partir do resultado da pesquisa, percebe-se a escassez de estudos que tratam do tema, o que abre uma oportunidade para o desenvolvimento de novas pesquisas sobre ele.

Um dos pontos que precisam ser destacados é o fato de que o ENADE e seus indicadores adjacentes não podem ser elementos exclusivamente discutidos em *rankings*. Nesse sentido, importa destacar o trabalho de Morandin, Silva e Souza Vanz (2020), que discutiram a elaboração de *rankings* consolidados no ecossistema do Ensino Superior. Como exemplo, vale destacar o U-Multiranking, que é um modelo que avalia um conjunto bastante consistente de indicadores com o objetivo de consolidar determinada identidade institucional. O ensino e a avaliação dos critérios que o estruturam são fontes de análise desse modelo, e não o critério principal. No caso do ENADE, modelo exclusivamente brasileiro, o que se percebe no ecossistema do Ensino Superior é que o Exame, em alguns casos, é a única fonte de comunicação entre a IES e seu ambiente de atuação, por isso o conceito no Exame é supervalorizado.

Nesse sentido, embora o ENADE não seja o principal indicador que regula o Ensino Superior brasileiro, na perspectiva dos cursos ele é um dos elementos que mais interfere nesse aspecto e, por tal fato, precisa ser compreendido de forma sistêmica pelos responsáveis pela governança de determinado curso de graduação. Considerando o curso de Administração, cujos dados ao longo dos últimos ciclos demonstram um desvio bastante sensível no desempenho, é fundamental, com base na contribuição dos trabalhos analisados, compreender as conexões do ENADE, suas interfaces com o projeto de gestão do curso e as oportunidades para torná-lo um dos instrumentos de gestão da coordenação.

A Figura 2 apresenta uma proposta de *framework* que contribui para tornar o ENADE um instrumento de gestão administrativa e pedagógica dos cursos de Administração.

Figura 2 – Proposta de *framework* para a gestão do ENADE como um instrumento de governança acadêmica e administrativa dos cursos de graduação.



Fonte: elaborada pelo autor.

Ao analisar a Figura 2, a proposição discutida neste texto, com base no panorama identificado na literatura, sugere que o ENADE seja um elemento estratégico de gestão do projeto pedagógico dos cursos de graduação. Dessa forma, para criar ações que possam ser eficientes no sentido de aprimorar o desempenho dos estudantes, é importante considerar quatro elementos, tendo como ponto central o projeto pedagógico do curso:

1. Variáveis sociais dos estudantes: essas variáveis permitirão identificar padrões que possam impactar o preenchimento do questionário do estudante, que faz parte do “evento” do ENADE. Além de um dos importantes instrumentos de construção do CPC, esse instrumento também permite (re)conhecer o perfil dos estudantes em seus mais variados aspectos, o que contribui para a criação de ações e alternativas que possam engajar os estudantes em torno do processo de ensino e aprendizado.
2. Formação pedagógica dos docentes: é um elemento essencial para consolidar um percurso formativo para os estudantes que considere as competências previstas nas DCNs. Neste caso, a proposta é para o desenvolvimento da instrumentação metodológica e conceitual do professor, com o objetivo de integrá-lo ao PPC e aos objetivos de formação do egresso. Para além do aspecto ferramental, é necessário também desenvolver no profissional a práxis docente, permitindo que a identidade desse professor possa considerar o seu envolvimento com o seu ecossistema.
3. Integração ativa com o mundo do trabalho: aqui se torna elementar aproveitar as capacidades institucionais e a relevância da marca da IES para aproximar os docentes do mundo do trabalho, já que isso pode ser um dos gargalos que podem ser suprimidos em um curso de Administração. Para além da extensão, é importante a construção de projetos profissionais que possam ser desenvolvidos em parceria com estudantes. Isso fomentaria exemplos críticos relacionados com os componentes curriculares e também permitiria o desenvolvimento da autonomia do estudante.
4. Integração ativa com a CPA: isso permitiria o desenvolvimento de ações de melhoria do PPC a partir dos resultados das avaliações internas e externas, permitindo que NDE e coordenação tenham condições de construir um projeto de gestão do curso. O resultado disso poderia estar relacionado com práticas de inovação pedagógica e curricular aplicadas à melhoria do percurso formativo do estudante e também com práticas de inovação “administrativa” que poderiam ampliar oportunidades de integração com o curso e o seu ecossistema.

Esses elementos proporcionariam condições para que NDE, coordenadores e entidades profissionais – e também outras entidades que se relacionam com

a profissão e com a formação do administrador, como a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) – possam trabalhar de forma interdependente para a gestão da formação, tanto em nível institucional quanto nacional. O resultado disso proporcionaria à gestão dos cursos de Administração um conjunto de ações de governança, consolidaria a cultura de avaliação e promoveria indicadores para que a coordenação pudesse gerenciar o fenômeno do ENADE e da avaliação institucional, o que contribui para a gestão dos indicadores do CPC.

A partir dessas considerações e com base na análise do escopo da literatura que trata sobre a relação entre o ENADE e a gestão dos cursos de Administração, é possível concluir que parecem poucas as experiências exitosas em se tratando das ações de governança aplicadas ao ENADE como componente curricular obrigatório. A literatura demonstra que existem práticas isoladas e que, quando consideradas em um exercício sistêmico, tendem a oferecer resultados positivos. Porém, parecem ser poucos os cursos que empreendem ações dessa natureza, e o resultado disso pode ser percebido no desempenho da área nos últimos ciclos. Ainda na perspectiva das conclusões, os trabalhos parecem indicar pouco interesse dos pesquisadores sobre um tema de relevância para a gestão de cursos de Administração, seguindo direção contrária ao que se percebe em outras áreas, sobretudo no contexto da saúde.

Apontam-se, portanto, duas possíveis contribuições. Do ponto de vista da literatura, os resultados deste estudo podem contribuir para novos *insights*, auxiliando pesquisadores interessados no tema e despertando possibilidades de novas conexões em se tratando da pesquisa em avaliação institucional e, sobretudo, em formação pedagógica na área da Administração, cujos estudos também são escassos. Já sob uma perspectiva prática, os resultados apresentam oportunidades para que NDEs e coordenadores possam desenvolver ações inovadoras que ampliem as possibilidades formativas dos estudantes candidatos ao bacharelado em Administração e áreas correlatas.

Submissão: 05/09/2021

Aprovação: 11/11/2021

Notas

1 Pós-doutor em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSC. Especialista em Gestão de Pessoas e Competências Organizacionais e bacharel em Administração com ênfase em Marketing pela Faculdade de Ciências Econômicas da Região Carbonífera. Atualmente, é coordenador do Setor de Avaliação Institucional (SEAI) e da Comissão Própria de Avaliação (CPA) e é professor do Departamento de Administração, ambos vinculados à Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC). *E-mail*: proftf@gmail.com.

Referências

ALMEIDA, Alexandre Nascimento de *et al.* Indicadores do ENADE na gestão das bibliotecas universitárias. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 1, p. 205-231, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/pTyjWr-74gzHHvwnRh3Dkpbx/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 11 mar. 2021.

BEZERRA, Marcio Eduardo Garcia; TASSIGNY, Mônica Mota. A relação entre a política de financiamento estudantil e o desempenho dos estudantes de administração no Enade. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 26, n. 70, p. 1-32, 2018. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/3472/2078>. Acesso em: 3 mar. 2021.

BRANDT, Jaqueline Zermiani; TEJEDO-ROMERO, Francisca; ARAUJO, Joaquim Filipe Ferraz Esteves. Fatores influenciadores do desempenho acadêmico na graduação em administração pública. **Educação e Pesquisa**, v. 46, p. 1-20, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ep/a/Rf8cFBPnKjN-qYPJkLjZVpHg/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 3 mar. 2021.

BRITO, Tainá Fernandes de. **Corpo Docente: fatores determinantes do desempenho discente no ENADE**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-21032016-115045/publico/CorrigidoTainaBrito2015.pdf>. Acesso em: 3 mar. 2021.

CANAN, Silvia Regina; ELOY, Vanessa Taís. Políticas de avaliação em larga escala: o ENADE interfere na gestão dos cursos? **Práxis Educativa**, v. 11, n. 3, p. 621-640, 2016. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/praxis-educativa/article/download/8996/5250/>. Acesso em: 3 mar. 2021.

FREITAS, Elis Magalhães Santos de. **O Enade aproxima ou distancia administradores do mercado de trabalho? Competências comunicativas e emprego no Vale do São Francisco**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Pernambuco. Recife. 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/19677/1/DISSERTA%0c3%087%0c3%083O%20-%20%282016-04-13%29%20-%20ELIS%20MAGALH%0c3%083ES%20SANTOS%20DE%20FREITAS.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2021.

HORTELAN, Michele dos Santos *et al.* Papel do gestor de saúde pública em região de fronteira: scoping review. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 32, n. 2, p. 229-236, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/tt3Y6pqF-fw5b8KrymRVmBYb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 mar. 2021.

LACERDA, Leo Lynce Valle de; FERRI, Cássia. Conceito Preliminar de Curso: conceito único para uma realidade educacional múltipla. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 28, n. 69, p. 748-772, 2017. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/ae/article/view/3970/3468>. Acesso em: 3 mar. 2021.

MACHADO, Rosaly; MACEDO, Juliano de. Calidad de la educación superior en administración: La evaluación de los graduados de la Universidad en región de PR. **Espacios**, v. 34, n. 3, 2013. Disponível em: <http://www.revistaespacios.com/a13v34n03/13340309.html>. Acesso em: 11 mar. 2021.

MELO-ROSO, Izabele Soares de. **Avaliar pode ser também melhorar? O Impacto do ENADE nas práticas de avaliação e ensino dos cursos de graduação em administração das IES do grande Recife/PE**. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/18576/1/Disserta%0c3%0a7%0c3%0a3o%20Izabele%20Soares%20-%20CD.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2021.

MORANDIN, Janaina Lais Pacheco Lara; SILVA, Natália Rodrigues da; SOUZA VANZ, Samile Andrea de. O desempenho das universidades brasileiras no U-Multirank e Ranking Universitário Folha. **Ciência da Informação em Revista**, v. 7, n. 2, p. 116-136, 2020. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/9643/7721>. Acesso em: 11 mar. 2021.

OCDE. **Rethinking Quality Assurance for Higher Education in Brazil: Reviews of National Policies for Education**. Paris: OECD Publishing, 2018.

QUEIROZ, Kelli Consuelo Almeida de Lima. **Reconhecimento de Cursos de Graduação em Instituições Privadas no Marco do Sinaes: avaliação, regulação e acomodação**. 2014. Tese (Doutorado em Educação) – Programa Pós-Graduação em Educação da Faculdade de Educação da Universidade de Brasília. Brasília 2014. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/17794>. Acesso em: 11 mar. 2021.

SALMI, Jamil. Excellence Initiatives to Create World-Class Universities. **International Higher Education**, n. 87, p. 17-18, 2016.

STUFFLEBEAM, Daniel L. The metaevaluation imperative. **American Journal of Evaluation**, Thousand Oaks, v. 22, n. 2, p.183-209, 2001.

TYLER, Ralph W. The curriculum-then and now. **The Elementary School Journal**, v. 57, n. 7, p. 364-374, 1957.

VALLUIS, Marcel André. **O ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes) sob a ótica de alunos de administração**. 2014. 148 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educa-

ção, Universidade Católica de Santos, Santos, 2014. Disponível em: <https://tede.unisantos.br/bitstream/tede/961/2/Marcel%20A.%20Valluis.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2021.

ZANDAVALLI, Carla Busato. Avaliação da educação superior no Brasil: os antecedentes históricos do SINAES. **Avaliação**, Campinas, v. 14, n. 2, p. 385-438, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/yD4cHVXpdYySy6wgb-zTJ3yn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 mar. 2021.