

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA - UNIR
NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - NUCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ítalo de Paula Casemiro

**Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em Projetos Pedagógicos de Cursos de
Graduação em Administração**

PORTO VELHO

2014

Ítalo de Paula Casemiro

**Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em Projetos Pedagógicos de Cursos de
Graduação em Administração**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Fundação Universidade Federal de Rondônia, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. José Moreira da
Silva Neto**

PORTO VELHO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA
BIBLIOTECA PROF. ROBERTO DUARTE PIRES

C337c

Casemiro, Ítalo de Paula.

Conteúdos sobre gestão da diversidade em projetos pedagógicos de cursos de graduação em administração / Ítalo de Paula Casemiro. - Porto Velho, Rondônia, 2014.

119f.:il.

Orientador: Prof. Dr. José Moreira da Silva Neto
Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR

1. Administração. 2. Diversidade. 3. Gestão da diversidade. 4. Projeto pedagógico. I. Silva Neto, José Moreira da. II. Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.

CDU: 658:378.016

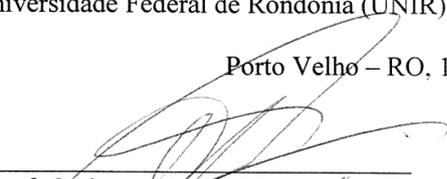
Bibliotecária Responsável: Carolina Cavalcante CRB11/1579

Ítalo de Paula Casemiro

**Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em Projetos Pedagógicos de Cursos de
Graduação em Administração**

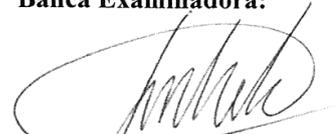
Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR).

Porto Velho – RO, 10 de Novembro de 2014.

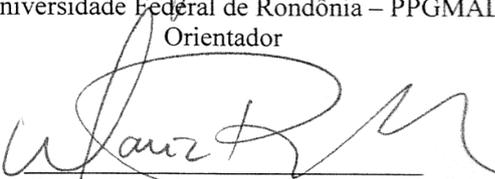


Prof. Carlos André da Silva Müller, Dr.
Coordenador do Programa – PPGMAD/UNIR

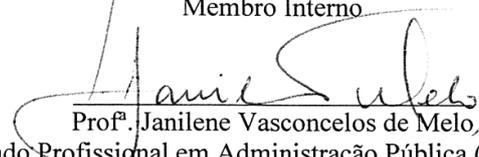
Banca Examinadora:



Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.
Fundação Universidade Federal de Rondônia – PPGMAD/UNIR
Orientador



Prof. Maria Berenice Alho da Costa Tourinho, Dra.
Fundação Universidade Federal de Rondônia – PPGMAD/UNIR
Membro Interno



Prof. Janilene Vasconcelos de Melo, Dra.
Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Associada:
Universidade Federal de Rondônia
Membro Externo

PORTO VELHO

2014

Dedicatória:

Dedico este trabalho à Neusa Aparecida dos Santos e a minha mãe, Francdileusa de Paula Casemiro, que apesar do pouco acesso que tiveram ao ensino souberam me mostrar a importância do estudo e apoiaram minha empreitada rumo ao conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer ao Stephano Bacarji Jardim e ao João Victor Slaviero, meus primeiros colegas de República. Obrigado por terem me acolhido tão bem durante o período que fiquei em Porto Velho-RO.

Agradeço a todos os meus ex-alunos e agora bacharéis em administração da UNIR por terem me aceitado e me recebido tão bem durante as minhas aulas da disciplina de Laboratório I, referente ao estágio em docência. Agradeço em especial as alunas Jéssica Bulhosa Brants e Natália Talita Araújo Nascimento que tornaram-se não apenas alunas, mas amigas. Continuem me surpreendendo meninas.

Aos colegas de mestrado por terem dividido suas companhias e conhecimentos comigo. Agradeço especialmente as quatro pessoas mais apaixonantes que conheci durante o período que fiquei em Porto Velho e após minha ida: Rosigleide Cardoso, Reginilde Cedaro, Márcia Rejane e Angelina Licório. Foram minhas grandes companheiras de curso.

Agradeço a Larissa Ananda Paiva Maciel por ter me recebido e me orientado nos primeiros dias que estive em Porto Velho-RO e ao Willians de Paula Pereira, meu grande parceiro de trabalhos e de gargalhadas.

Gostaria de agradecer a todos os professores do PPGMAD-UNIR, que me deram a honra de “degustar” dos seus conhecimentos. Ao prof^o Osmar Siena, que pra mim sempre foi um exemplo de professor em suas condutas, argumentações e ensinamentos. Aos professores Carlos André, Tomas Daniel, Berenice Tourinho e Theofilo Alves pelos ensinamentos. À professora Mariluce Paes e ao professor Flávio Filho pelas sugestões feitas ao meu projeto de pesquisa durante minha qualificação e que muito me ajudaram. E por fim, ao meu orientador José Moreira da Silva Neto, que não apenas me orientou, mas que me mostrou o quão apaixonante é a área de Administração e me ajudou a ir além do que eu imaginava que poderia ir – obrigado por deixar eu ir mais longe.

Gostaria de agradecer a cada pessoa que passou pela minha vida durante o período do mestrado e que a impactou de alguma forma.

“Às vezes, nós encaramos um possível problema como a formação de uma tempestade: o céu começa a ficar escuro, a temperatura cai e os ventos sopram com muita força. Mas quando o “temporal” termina, vemos que não passava de uma chuva de verão; só para refrescar”.

Ítalo De Paula Casemiro

CASEMIRO, Ítalo de Paula. **Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em Projetos Pedagógicos de Cursos de Graduação em Administração**. Dissertação, 2014, 119 f. Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração (PPGMAD). Núcleo de Ciências Sociais Aplicadas (NUCSA), Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR. Porto Velho, 2014.

RESUMO

Uma das questões gerenciais mais importantes que surgiram nos últimos 30 anos é a diversidade cada vez maior do Capital Criativo das organizações. A diversidade suscita importantes questões éticas e de responsabilidade social e possibilita que os administradores modifiquem sua filosofia de tratar o capital criativo de modo igual, reconhecendo as diferenças e respondendo a elas de maneira a obter dos colaboradores maior produtividade sem que cometa discriminações. A gestão da diversidade torna todos mais conscientes e sensíveis às necessidades e diferenças dos outros. Esta pesquisa analisou os Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC) de graduação em Administração das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) do Brasil, no intuito de avaliar a presença de conteúdos referentes à gestão da diversidade nos mesmos. Para alcançar seus objetivos foram estabelecidas onze dimensões da Gestão da Diversidade a partir das subdivisões da Diversidade estabelecidas por Robbins, S. P; Judge, T. A; Sobral, F. (2010) e Kennedy (2008). A amostra constituiu-se de 37 PPC de 26 IFES. O estudo mostra-se relevante pelo grau de importância da atualização e inclusão de conteúdos que contemplem as diversidades nas organizações e que a partir disso, os discentes dos cursos de Administração possam ter maior contato com o espectro de temas que estão contidos dentro das diversidades nas organizações. Trata-se de uma pesquisa com emprego de métodos mistos (qualitativo e quantitativo), e que esta alicerçada em dois procedimentos: análise de conteúdo e pesquisa documental. Os resultados mostraram que existem diferenças significativas entre a abordagem de conteúdos de Gestão da Diversidade nas IFES do Brasil que ofertam o curso de Administração. As proposições feitas em torno da questão geral da pesquisa mostraram-se verdadeiras, visto que, foi verificado que temas relevantes como os que envolvem a Gestão da Diversidade estão sendo desprezados em boa parte dos cursos de Administração de IFES brasileiras.

Palavras-chave: Administração. Diversidade. Gestão da Diversidade. Projeto Pedagógico.

CASEMIRO, Paula Italo. Content on Managing Diversity in Educational Project Management Undergraduate courses. Dissertation, 2014, 119 f. Graduate Program Master in Business Administration (PPGMAD). Center for Applied Social Sciences (NUCSA), Federal University of Rondônia - UNIR. Porto Velho, 2014.

ABSTRACT

One of the most important management issues that have arisen in the last 30 years is the increasing diversity of the Capital creative organizations. The diversity raises important ethical and social responsibility issues and enables administrators to modify his philosophy of treating the creative capital. Similarly, recognizing the differences and responding to them in order to obtain higher productivity of employees without committing discrimination. Diversity management makes everyone more aware and sensitive to the needs and differences of others. This research examined the pedagogical projects Course (PPC) degree in Management of Federal Institutions of Higher Education (IFES) of Brazil, in order to assess the presence of contents related to diversity management in them. To achieve its objectives were established eleven dimensions of Diversity Management from the subdivisions of Diversity established by Robbins, S. P; Judge, T.; Sobral, F. (2010) and Kennedy (2008). The sample consisted of 37 PPC 26 IFES. The study shows to be relevant by the degree of importance of updating and adding content that address the diversity in organizations and that from this, the students of Business Administration courses may have greater contact with the range of issues that are contained within the diversity in organizations. This is a survey of employment mixed methods (qualitative and quantitative), and that founded on two things: content analysis and information retrieval. The results showed that there are significant differences between the approach of Diversity Management content by IFES Brazil that offer the course of Directors. The statements made about the general research question proved to be true, since it was found that important issues such as those involving the Diversity Management are being neglected in much of the Directors courses of Brazilian IFES.

Keywords: Administration. Diversity. Diversity Management. Educational Project.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da Diversidade.....	25
Figura 2 - Contribuições para o Estudo do Comportamento Organizacional.....	32
Figura 3 - Hierarquia de necessidades de Maslow	34
Figura 4 - Teoria dos dois fatores de Herzberg	36
Figura 5 - Modelo de Motivação de Vroom.....	37
Figura 6 - Princípios das Organizações que Aprendem de Peter Senge.....	42
Figura 7 - As Sete Capacidades de Liderança da Teoria U	44
Figura 8 - Resumo Esquemático das Fases da Análise de Conteúdo	59
Figura 9 - Diagrama de Influências das Dimensões da Diversidade encontradas durante a Pesquisa	101

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribuição da frequência de categorias sobre a Gestão da Diversidade encontrados por IFES – Região Centro-Oeste	74
Gráfico 2 Conteúdos mais abordados sobre Gestão da Diversidade em PPC de IFES da região Centro-Oeste.....	75
Gráfico 3 Conteúdos mais abordados sobre Gestão da Diversidade em PPC de IFES da Região Norte.....	77
Gráfico 4 Distribuição da frequência de categorias sobre a Gestão da Diversidade encontrados por IFES – Região Norte	78
Gráfico 5 Conteúdos mais abordados sobre Gestão da Diversidade em PPC de IFES da Região Sul sobre a Gestão da Diversidade encontrados por IFES – Região Centro-Oeste	81

Gráfico 6 Distribuição da frequência de categorias sobre a Gestão da Diversidade encontrados por IFES – Região Sul	82
Gráfico 7 Conteúdos mais abordados sobre Gestão da Diversidade em PPC de IFES da Região Sudeste	88
Gráfico 8 Distribuição da frequência de categorias sobre a Gestão da Diversidade encontrados por IFES – Região Sudeste	89
Gráfico 9 Conteúdos mais abordados sobre Gestão da Diversidade em PPC de IFES da Região Nordeste	98
Gráfico 10 Conteúdos mais abordados sobre Gestão da Diversidade em PPC de IFES da Região Nordeste	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definição de Termos Empregados no Estudo	22
Quadro 2 - Cinco Qualidades Necessárias para Desenvolver as Diferenças no Trabalho	28
Quadro 3 - Disciplinas Sociais	31
Quadro 4 - Hierarquia das Necessidades de Maslow	33
Quadro 5 - Elementos de motivação da Teoria da Expectativa.....	38
Quadro 6 - Teorias X e Y	39
Quadro 7 - As Disciplinas da Aprendizagem	41
Quadro 8 - Comparação entre os Currículos Mínimos dos Cursos de Administração.....	47
Quadro 9 - Estrutura Básica do Projeto Pedagógico de Curso (PPC)	53
Quadro 10 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....	61
Quadro 11 - Categorias de Análise dos Conteúdos sobre Diversidade	62
Quadro 12 - IFES que possuem cursos de graduação (bacharelado) em Administração, autorizados ou reconhecidos pelo Ministério da Educação – MEC	67

Quadro 13 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UNB – Campus Brasília.....	70
Quadro 14 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFG – Campus Catalão.....	71
Quadro 15 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFG – Campus Goiânia	72
Quadro 16 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFMS – Campus Aquidauana.....	72
Quadro 17 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFMS – Campus Paranaíba	73
Quadro 18 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFMS – Campus Nova Andradina.....	73
Quadro 19 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFT – Campus Palmas.....	75
Quadro 20 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFRR – Campus Boa Vista	76
Quadro 21 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UNIR – Campus Porto Velho, Cacoal e Guajará-Mirim.....	76
Quadro 22 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFTPR – Campus Pato Branco	78
Quadro 23 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UNIPAMPA – Campus Sant’Ana do Livramento	79
Quadro 24 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFRGS – Campus Porto Alegre.....	79
Quadro 25 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFPel – Campus Pelotas.....	80
Quadro 26 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da FURG – Campus Rio Grande.....	81

Quadro 27 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFRRJ – Campus Nova Iguaçu.....	82
Quadro 28 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFVJM – Campus Teófilo Otoni	83
Quadro 29 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFV – Campus Paranaíba	83
Quadro 30 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFV – Campus Florestal	84
Quadro 31 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFU – Campus Ituiutaba	84
Quadro 32 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFU – Campus Uberlândia	85
Quadro 33 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFOP – Campus Ouro Preto	85
Quadro 34 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFMG – Campus Montes Claros.....	86
Quadro 35 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFSJ – Campus São João Del Rei	87
Quadro 36 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFSCar – Campus São Carlos.....	87
Quadro 37 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFAL – Campus Simões	89
Quadro 38 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFAL – Campus Arapiraca	90
Quadro 39 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFC – Campus Fortaleza	90
Quadro 40 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFVVSF – Campus Petrolina.....	92

Quadro 41 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFPE – Campus Petrolina.....	93
Quadro 42 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFERSA – Campus Mossoró	94
Quadro 43 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFPI – Campus Teresina	95
Quadro 44 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFPI – Campus Parnaíba	95
Quadro 45 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFPI – Campus Picos	96
Quadro 46 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFPI – Campus Floriano.....	97
Quadro 47 - Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFS – Campus São Cristóvão.....	97

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil das IFES e cursos de Administração utilizados na pesquisa	80
Tabela 2 - Ranking das IFES com maior presença de conteúdos sobre Gestão da Diversidade.....	115

LISTA DE SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
CFE	Conselho Federal de Educação
CO	Comportamento Organizacional
CONAES	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
EAESP	Escola de Administração de Empresas de São Paulo
EBAP	Escola Brasileira de Administração Pública

ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
FEA	Faculdade de Economia e Administração da USP
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
PPGMAD	Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Contextualização	18
1.2 Objetivos da pesquisa.....	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 Questão Geral de Pesquisa e Proposições	21
1.4 Justificativa	21
1.5 Definição de termos	22
1.6 Inserção na Linha de Pesquisa do Programa.....	23
1.7 Estrutura do Trabalho.....	23
2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO	24
2.1 Diversidade e Gestão da Diversidade	24
2.2 Comportamento Organizacional	29
2.2.1 Teoria das Motivações de Maslow.....	33
2.2.2 Teoria das Necessidades de Motivação-Higiene de Herzberg.....	35
2.2.3 Teoria das Expectativas de Vroom	37
2.2.4 Teoria de MacGregor	39
2.2.5 As Necessidades de Realização, Afiliação e Poder de McClelland.....	40
2.3 Aprendizagem Organizacional.....	41
2.4 Os Cursos de Administração no Brasil	45
2.5 As Estruturas Curriculares no Campo da Administração	47
2.6 O Projeto Pedagógico Institucional e Projeto Pedagógico do Curso	50
2.7 Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE)	55
3 METODOLOGIA.....	57
3.1 Método Geral e Abordagem Metodológica (Paradigma Científico).....	58
3.2 Método de Procedimento	58
3.3 Tipo de Pesquisa (Quanto aos Fins, Meios e Procedimentos)	59
3.4 Definição de Variáveis ou Categorias.....	61
3.5 Questão Geral de Pesquisa e Subquestões de Pesquisa	63
3.6 População e Amostragem.....	64

3.7 Tipos de Dados e Procedimentos de Coleta	65
3.8 Instrumentos de Coletas de Dados	65
3.9 Procedimentos para Organização de Dados	66
3.10 Técnicas e Procedimentos para Análise e Interpretação dos Dados	66
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	66
4.1 Cursos de Administração em IFES do Brasil.....	67
4.2 Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em IFES da Região Centro-Oeste	70
4.3 Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em IFES da Região Norte	75
4.4 Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em IFES da Região Sul	78
4.5 Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em IFES da Região Sudeste	82
4.6 Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em IFES da Região Nordeste	89
4.7 Inserindo a Gestão da Diversidade nos currículos dos cursos de Administração das IFES	100
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	103
REFERÊNCIAS	105
ANEXOS	115

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As mudanças ocorridas no cenário mundial nas últimas décadas tornaram o ambiente das organizações muito mais complexo e competitivo. O capital humano passou a ser um fator crítico de sucesso, demandando estratégias específicas e inovadoras na gestão de pessoas. É nesse contexto que a preocupação com o comportamento e a diversidade organizacional chegou às empresas. Essas mudanças também foram sentidas nas organizações brasileiras, provocando alterações significativas nas práticas e políticas de que envolvem o gerenciamento de pessoas. Além disso, há uma tendência de tornar a gestão de pessoas estratégica e constituí-la como uma fonte de vantagem competitiva (FISCHER, 1998). Em virtude de tais mudanças, houve uma maior cobrança dos responsáveis pela gestão de pessoas em decorrência da percepção que as políticas adotadas pelos mesmos impactam no resultado da organização e, conseqüentemente, no retorno do capital investido pelos proprietários, exigindo desses uma atuação mais dinâmica e estratégica (BORGES et al., 2007).

As alterações no tratamento da gestão de pessoas nas organizações colaboraram para mudar sua imagem como entidades assépticas em que os indivíduos convivem de forma funcional e neutra em prol de objetivos econômicos. O questionamento deste modelo de administração revela sua negligência quanto à convivência de indivíduos de distintos segmentos psicográficos e estilos de vida na organização, que, para sobreviver, muitas vezes se calam, escondendo-se sob a impessoalidade profissional (IRIGARAY, 2008).

A questão da diversidade tem se consolidado na pauta empresarial em todo o mundo, principalmente em razão das diferenças na força de trabalho. Aspectos como gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas, por exemplo, assinalam a heterogeneidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; FLEURY, 2000; NKOMO; COX, 1999).

A sociedade se vai tornando mais heterogênea. Com isso, gestão bem sucedida de uma força de trabalho diversa constitui-se um dos desafios importantes para os líderes organizacionais. Esse desafio não reside na heterogeneidade da força de trabalho em si, mas na habilidade dos gestores em compreender a dinâmica da diversidade (MOR BARAK, 2005).

A expansão e mobilização geográfica das organizações que justificaram, em grande parte, o aumento da heterogeneidade demográfica das organizações no final do século XX, passaram a exigir mais flexibilidade para lidar com as diferenças. No entanto, constata-se que a perspectiva de resistência, caracterizada pela negação, oposição ou manipulação em relação à diversidade é bastante ativa e presente nas organizações (NKOMO; COX, 1986). Lidar com as diferenças implica valorizar o hibridismo cultural, em que similares e dissimilares possam conviver lado a lado. E isso significa para as organizações não apenas introduzir práticas de diversidade que enalteçam o valor das diferenças e meios de lidar com elas, mas conseguir que os seus empregados sejam envolvidos por elas (IVANCEVICH; GILBERT, 2000). Nesse sentido, torna-se necessário conhecer como as pessoas reagem a essas práticas.

Colocar nossas diferenças para o trabalho obriga-nos a fazer muito mais do que celebrá-las. Isso significa conscientemente elevar a importância da diversidade e criar um ambiente que faz com que seja um catalisador para o sucesso. Em vez disso, precisamos olhar para diferenças, recebê-las e utilizá-las para o bem de todos, conscientemente fazendo delas uma parte prioritária no cenário das práticas tradicionais, como a resolução de problemas, formação de equipes e tomada de decisão (KENNEDY, 2008).

Tendo como ponto de partida que, as empresas são geridas por pessoas e que esse universo tem como uma de suas características a sua diversidade, entende-se que o curso de graduação em Administração tem papel fundamental na formação de profissionais que atuam nas empresas gerindo pessoas e suas diversidades. Portanto, desenvolver nos graduandos a mentalidade crítica, focada na gestão das diversidades é uma das missões da Instituição de Ensino Superior (IES) que está integrada ao contexto da gestão contemporânea e comprometida com a educação passada e com a futura. Para que isso seja possível, faz-se necessário que o projeto pedagógico da IES contemple a gestão da diversidade a partir da organização curricular dos cursos que formam gestores para atuarem nas mais diversas áreas do sistema econômico e político como no caso do curso de Administração.

O Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de graduação é o documento que expressa os principais parâmetros para a ação educativa, fundamentando, juntamente com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), a gestão acadêmica, pedagógica e administrativa de cada curso. Está em permanente construção, sendo elaborado, reelaborado, implementado e avaliado. O PPC de graduação deve estar sintonizado com nova visão de mundo, expressa

nesse novo paradigma de sociedade e de educação, garantindo a formação global e crítica para os envolvidos no processo, como forma de capacitá-los para o exercício da cidadania, bem como sujeitos de transformação da realidade, com respostas para os grandes desafios contemporâneos. Desta maneira o ensino de graduação, voltado para a construção do conhecimento, não pode orientar-se por uma estrutura curricular rígida, baseada no enfoque unicamente disciplinar e sequenciada de conteúdos confinada aos limites da sala de aula, onde o ensino tem por base a exposição submissa aos conteúdos descritivos (FRISCHKNECHT, 2014).

Tendo em vista o contexto atual, os impactos das diversidades sobre as organizações e o ensino em cursos de graduação em Administração nas IFES do Brasil, o presente estudo objetiva responder a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual o grau da presença de conteúdos sobre a Gestão da Diversidade nos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação em Administração?

Para analisar o que é proposto pelo estudo, foram selecionadas algumas IFES que oferecem o curso de graduação em Administração dentro de sua oferta de cursos.

1.2 Objetivos da Pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

O presente estudo consiste em evidenciar o grau da presença de conteúdos sobre Gestão da Diversidade nos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação em Administração de modo que subsidiem as universidades à formação de gestores com maior consciência sócio-humana e competitiva.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar todas as Instituições Federais de Ensino Superior que possuem cursos de graduação (bacharelado) em Administração, autorizados ou reconhecidos pelo Ministério da Educação – MEC;

- Compreender o sistema de elaboração dos Projetos Pedagógicos de Curso;
- Identificar os conteúdos sobre gestão da diversidade abordados dentro dos Projetos Pedagógicos de Curso;
- Apresentar um diagnóstico da presença de conteúdos dirigidos à gestão da diversidade nos Projetos Pedagógicos de Curso;
- Apresentar proposições de inserção de conteúdos sobre gestão da diversidade nos Projetos Pedagógicos de Curso.

1.3 Questão Geral de Pesquisa (ou Suposições) e Concepções

Para Marconi e Lakatos (1996), uma vez formulado o problema, com a certeza de ser cientificamente válidos e definidos os objetivos da pesquisa, propõe-se uma resposta “suposta, provável e provisória” ao problema, isto é, uma hipótese. A hipótese indica uma possível solução para o problema levantado pelo autor, e constitui uma interpretação provisória ou antecipada, que a pesquisa pretende confirmar ou infirmar (PÁDUA, 2000).

Neste estudo, pretende-se averiguar a seguinte questão geral: os Projetos Pedagógicos de cursos de Administração das instituições federais de ensino superior não abordam conteúdos sobre a gestão da diversidade de forma ampla, uma vez que, os mesmos encontram-se desatualizados e apresentam poucos conteúdos relacionados à temática.

1.4 Justificativa

Nkomo e Cox (1999, p.334) destacam que nos últimos anos “[...] a diversidade vem ganhando notoriedade como tópico dos estudos organizacionais [...]”, mas que o conceito “[...] carece de rigor, desenvolvimento teórico e especificidade histórica [...]”. Segundo os autores, as definições variam de “conceituações restritas a excessivamente amplas”, com definições que acabam por enfatizar apenas raça, etnia e gênero, enquanto que as mais amplas incluem história pessoal, formação profissional e acadêmica, personalidade, entre outros atributos do ser humano: “as definições indicam que o termo diversidade refere-se a todas as diferenças individuais entre as pessoas – isto é, todos são diferentes” (NKOMO; COX, 1999, p.335). Além disso, observa-se que a literatura disponível acerca do tema, normalmente

centraliza o discurso da diversidade levando em consideração principalmente às diferenças inatas. Thomas Jr. (1990), todavia, diz que o foco deve ser expandido, incluindo não apenas as diferenças de raça, gênero, credo e etnia, mas também as de experiência, vivência, educação, cargo (ou função) e personalidade.

Sob o ponto de vista conceitual, pretende-se com esse estudo contribuir para uma melhor compreensão da diversidade, em especial sobre a abordagem desta em cursos de graduação em Administração de IFES do Brasil. Do ponto de vista prático, com a utilização de um conjunto de conceitos e ferramentas, construídos a partir da literatura existente, almeja-se avaliar a situação atual da abordagem de temas relacionados à gestão da diversidade em Projetos Pedagógicos de cursos de graduação em Administração.

Desta forma a presente pesquisa se justifica pelo elevado grau de importância da atualização e inclusão de conteúdos que contemplem as diversidades nas organizações e que a partir disso, os discentes dos cursos de Administração possam ter maior contato com o espectro de temas que estão contidos dentro das diversidades nas organizações.

1.5 Definição de termos

A definição de termos é necessária para o entendimento da pesquisa proposto por parte dos leitores. O conceito de termos necessários para compreensão do texto precisa ser estabelecido sob pena de se ter interpretação diversa da pretendida no estudo. Conforme Firestone (1987, p. 17) “as palavras da linguagem cotidiana são ricas em significados múltiplos, sendo assim a linguagem científica remove ostensivamente essa multiplicidade de significados das palavras no interesse da precisão.” Por esta razão trouxe o Quadro 1 com as definições adotadas nesta pesquisa.

Quadro 1 – Definição de Termos Empregados no Estudo

Termos	Definições	Autores
Aprendizagem Organizacional	Processo por meio do qual os administradores procuram aumentar o desejo e a capacidade de os funcionários compreenderem e administrarem a organização e seu ambiente de tarefa, para que possam tomar decisões que aumentem continuamente a eficácia organizacional.	SENGE, 2000.
Diversidade	Diferenças entre as pessoas em relação a idade, sexo, raça, etnia, religião, orientação sexual, condições socioeconômicas,	JONES e GARETH,

	capacidades/incapacidades entre outras características.	2012.
Comportamento Organizacional	Estudos sobre o que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho organizacional.	ROBBINS, 2010.

Fonte: Elaborado pelo autor.

1.6 Inserção na Linha de Pesquisa do Programa

Este trabalho insere-se na linha de pesquisa “Estratégias e Competências Organizacionais” do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração da Universidade Federal de Rondônia (UNIR), cujo objetivo principal consiste em desenvolver e disseminar conhecimentos de gestão organizacional que fortaleçam a utilização de procedimentos inovadores e formar profissionais com competências e habilidades para desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão em administração e para gestão de organizações.

A linha de pesquisa “Estratégias e Competências Organizacionais” se caracteriza, inicialmente, pelos estudos e pesquisas teórico-empíricas sobre as arquiteturas estratégicas para se “saber” que benefícios as organizações deverão criar a médio e longo prazo aos seus partícipes. Entretanto, como as estruturas estratégicas das organizações dependem de competências essenciais (conhecimento, habilidades e valores humanos – tecnológicos e organizacionais) para se “criar” tais benefícios, os estudos e pesquisas da Linha se ampliam para “o que saber” e “o como criar” benefícios nas organizações.

Espera-se que o resultado de suporte à formulação de estratégias e ferramentas que contribuam para o desenvolvimento e aprimoramento da abordagem da gestão da diversidade nos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação em Administração nas IFES do Brasil.

1.7 Estrutura da Pesquisa

Esta pesquisa está estruturada da seguinte forma: primeiramente, traz alguns aspectos da pesquisa, depois, procura-se apresentar as vertentes teórico-conceituais relacionados aos estudos sobre Diversidade, Comportamento Organizacional, Aprendizagem, e de como esses temas se refletem nas organizações e no ensino da Administração no Brasil; procura-se discutir os aspectos históricos do desenvolvimento do ensino de Administração no Brasil,

assim como as estruturas curriculares e projetos pedagógicos de curso (PPC); em um segundo momento são apresentados os métodos e resultados do levantamento dos PPC dos cursos de Administração das Universidades Federais brasileiras; as considerações finais deste estudo, apontam direções no sentido de desvendar possibilidades e potencialidades de inserção dos conteúdos sobre Gestão da Diversidade nas estruturas curriculares dos cursos de graduação em Administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

A fundamentação apresentada neste capítulo está centrada nas teorias comportamentais e na elucidação da gestão da diversidade e o comportamento do capital criativo. Outros temas adjacentes e diretamente ligados à gestão da diversidade e a esta pesquisa serão tratados.

2.1 Diversidade e Gestão da Diversidade

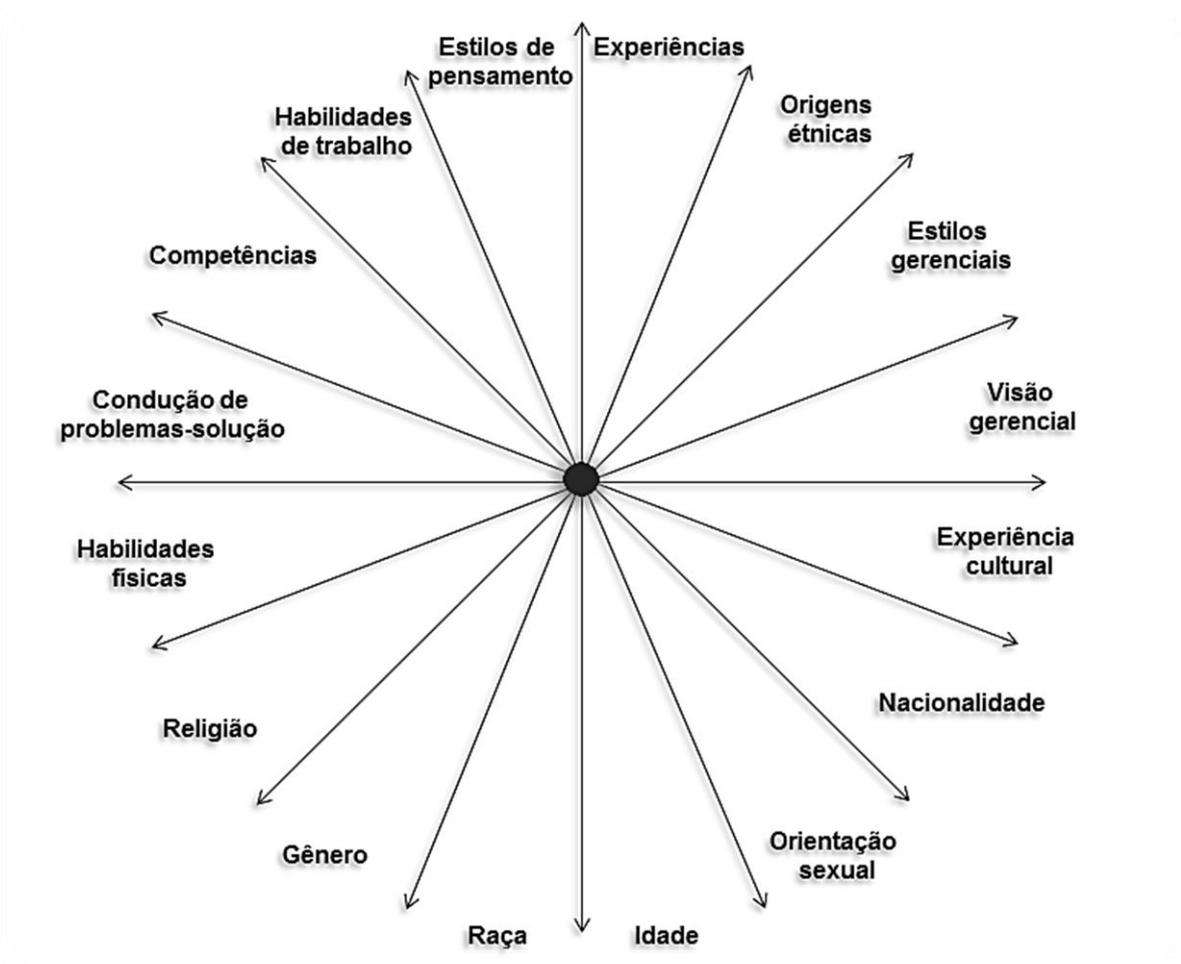
A diversidade constitui fenômeno global que desafia modelos de gestão de pessoas que, tradicionalmente, valorizavam a cultura organizacional uniforme. Durante quase mais da metade do séc. XX era esperado e desejado que o perfil da classe trabalhadora fosse homogêneo no sentido de não haver diferenciação de pensamento, no jeito de ser e de agir. “Os trabalhadores, sob a concepção do Taylorismo e do Fordismo, eram similares, pois agiam sob o mesmo modelo e as suas diferenças eram ignoradas” (BOND; PYLE, 1998, p. 253).

O conceito de diversidade pode ser entendido de diversas formas e apresenta diferentes focos na literatura. Para Cox (2001) diversidade refere-se à variação de identidades social e cultural entre pessoas que convivem no mesmo sistema, seja de trabalho ou outro qualquer. O autor sustenta que a identidade social e a cultural são afiliações pessoais como gênero, raça, origem da nacionalidade, religião, idade e especialização no trabalho, que têm “significativa influência nas experiências de vida mais importantes da pessoa” (COX, 2001, p. 3). Corroborando com Cox (2001), Robbins, S. P; Judge, T. A; Sobral, F. (2010, p. 90) acredita que a Diversidade trata de diferenças entre as pessoas quanto à idade, sexo, raça,

etnia, religião, orientação sexual, condições socioeconômicas, educação, experiência, aparência física, capacidade/incapacidade dentro outras características. As organizações, visando ampliar em seus quadros essa variedade de identidade social e cultural, buscam introduzir práticas de diversidade que espelhem a demografia da sociedade em que estão inseridas.

Sobre Diversidade, Kennedy (2008) define a mesma em 16 (dezesesseis) dimensões conforme Figura 1.

Figura 1 – Dimensões da Diversidade



Fonte: Kennedy (2008).

Apesar de muito ser dito sobre a diversidade em elementos como idade, raça, gênero, etnia, religião e deficiência, os especialistas atualmente reconhecem que tais

características demográficas são apenas a ponta do iceberg (HARRISON, 2002). Estas, em sua maioria, refletem a diversidade em nível superficial, diferenças em características facilmente identificáveis, como idade, gênero, etnia, religião e deficiência, que não refletem o que as pessoas pensam ou sentem, mas podem ativar certos estereótipos, não os pensamentos e sentimentos, e podem levar os funcionários a se enxergarem uns aos outros através de estereótipos. No entanto, as evidências mostraram que, à medida que as pessoas vão se conhecendo, ficam menos preocupadas com as diferenças demográficas se perceberem que possuem características mais importantes em comum, como personalidade e valores, as quais constituem a diversidade em nível profundo: diferenças de valores, personalidades e preferências de trabalho que se tornam progressivamente mais importante por determinar similaridades à medida que as pessoas vão conhecendo umas às outras (CHATTOPADHYAY, 1999).

A noção contemporânea de diversidade como um valor nas relações humanas é resultado da busca de oportunidades iguais e de respeito à dignidade de todas as pessoas. A valorização da diversidade e do pluralismo no mundo contemporâneo é decorrência do reconhecimento cada vez maior da democracia como fator essencial para o aprimoramento das sociedades e da busca de novos padrões de convivência assentados em relações socialmente mais justas.

Há quem defenda a ideia de que a diversidade é positiva para o desenvolvimento das organizações, por se entender que ela aumenta o acesso a novos segmentos no mercado, eleva o moral, incrementa a criatividade e a produtividade dos indivíduos (COX, 1991; ERON, 1995; THOMAS; ELY, 1996). Do ponto de vista dos negócios, a diversidade “conduz a uma vantagem competitiva” (COX; BLAKE, 1991, p. 45). Apoiadas por essa lógica, algumas organizações vêm desenvolvendo, desde algum tempo, iniciativas como estas: workshops, treinamentos e programas de sensibilização para a redução de preconceito e discriminação, aumento de contratação e de promoção de pessoas pertencentes a grupos tradicional e, historicamente, sub-representados, em termos de recursos, poder e status (WETLING; PALMA-RIVAS, 2000).

Sob outra perspectiva, há quem defenda que as práticas de diversidade são inócuas, uma vez que ainda pouco se sabe do seu impacto na produtividade ou na lucratividade das empresas (HOLZER; NEUMARK, 2000; KOCHAN et al., 2003), bem como nos próprios

indivíduos para os quais elas são designadas. Em países onde existe uma tradição nas práticas de diversidade, não há unanimidade de aceitação delas entre os indivíduos envolvidos, de alguma forma, com tais práticas (BEATON; TOUGAS, 2001).

Segundo o Instituto Ethos (2011), as empresas têm a obrigação ética de combater todas as formas de discriminação negativa e de valorizar as oportunidades oferecidas pela riqueza da diversidade de nossa sociedade. Para isso, elas podem:

1. Desenvolver normas antidiscriminatórias para seu ambiente interno e nas relações com seus clientes;
2. Aplicar essas normas em processos de admissão ou promoção e de pagamento de salários e benefícios;
3. Realizar treinamentos sobre o tema e;
4. Desenvolver atividades para valorização de grupos pouco representados internamente. (GONÇALVEZ, GASTALDI, 2008, p. 6).

A diversidade é tida hoje como um valor extremamente precioso para praticamente todos os tipos de instituição – países, empresas, partidos políticos, organizações sociais ou culturais etc. A inexorabilidade da globalização demanda pessoas e empresas com habilidade para lidar com as diferenças, de qualquer natureza.

Os novos manuais de administração de empresas valorizam e incentivam ambientes corporativos culturalmente diversificados, e muitas empresas encampam esse discurso em seus sites de apresentação.

No Brasil, país reconhecido pela riqueza de sua diversidade – étnica, cultural e física – a grande maioria das empresas não tem sabido explorar adequadamente todas as possibilidades que esse ambiente poderia proporcionar. E a economia brasileira pode estar perdendo competitividade por isso. Em vez de criar recursos próprios, imitamos o que vem de fora. Tentamos ser “iguais”, esquecendo que somos diversos. De certa forma, o ambiente corporativo brasileiro reproduz o que vemos fora das empresas. Ainda que não haja mecanismos visíveis para cercear o ingresso e a promoção de mulheres e de negros, por exemplo, também não existem políticas concretas para reverter um quadro perverso de desigualdade.

A diversidade vem ganhando destaque nas estratégias corporativas de empresas em todo o mundo. Isso acontece porque valorizar essa temática é uma maneira de entender melhor as diferenças, o que terá reflexos, também, no relacionamento com nossos stakeholders.

Kennedy (2008) descreve cinco qualidades (Quadro 2) simples e necessárias para uma gestão de qualidade das diversidades. Cada ação redefine o significado por trás dessas palavras comuns para um novo tempo e as novas realidades no mundo dos negócios e da sociedade. Como você considera a cada um deles, pense sobre como você pode alterar ou adaptá-los para atender às necessidades exclusivas de sua organização e estilo de liderança.

Quadro 2 - Cinco Qualidades Necessárias para Desenvolver as Diferenças no Trabalho

Qualidades	Descrição
<p>1. Fazer da diversidade uma prioridade organizacional.</p>	<p>Esta qualidade muda tudo o que você foi condicionado a acreditar. Vamos colocar nossas diferenças de lado, somos mais parecidos diferentes. Olhemos para tudo o que temos em comum. Nossas diferenças são secundárias. Ocorre que essas diferenças não são sequer reconhecidas como um estoque vantajoso de gravetos para acender novas ideias - os condutores de criatividade, inovação e invenção, em qualquer nível, em qualquer organização ou comunidade. Colocar nossas diferenças para o trabalho obriga-nos a fazer muito mais do que celebrar as diferenças, ou simplesmente dizer que nós a apreciamos ou a toleramos. Isso significa conscientemente elevar a importância da nossa diversidade e criar um ambiente que faz com que ela seja um catalisador para o sucesso. Precisamos olhar para diferenças, recebê-los e utilizá-los para o bem de todos, conscientemente fazendo nossas diferenças uma parte prioritária da ação para quaisquer práticas tradicionais, como a resolução de problemas, formação de equipes e tomada de decisão.</p>
<p>2. Obter o conhecimento das pessoas e suas diferenças.</p>	<p>Esta qualidade expande nosso pensamento, o que nos permite ver as muitas dimensões da diversidade sob uma nova luz. Isso nos obriga a responder às realidades globais do século XXI por meio da atualização, modernização e ampliação do conhecimento, compreensão e apreciação das várias dimensões da diversidade. Vendo as nossas diferenças como ativos organizacionais é novo para muitos de nós. Colocar nossas diferenças para o trabalho significa conscientemente desenvolver uma curiosidade, um reservatório de conhecimento e uma prática do dia-a-dia o caminho para estes recursos inestimáveis de origens étnicas únicas, perspectiva cultural, geracional insight, know-how global, entendimento de mercado, o pensamento novo, desafiando novas motivações, talentos criativos, e uma vasta gama de experiências de vida. Por sua vez, reconhecendo e valorizando a diversidade em seu sentido mais amplo vai nos ajudar de forma mais eficaz a trabalhar juntos, aprender juntos, viver juntos, melhorar as nossas organizações, alcançar novos níveis de sucesso, servir os clientes de forma mais personalizada, construir comunidades fortes e criar avanços na qualidade de vida para todos.</p>
<p>3. Permitir a comunicação rica.</p>	<p>Esta qualidade desafia a noção de fluxos unilaterais de pensamento e fecha a lacuna entre as camadas de hierarquia dentro das organizações de todos os tipos que destroem as oportunidades para colocar as nossas diferenças a favor do trabalho. Ela se baseia em abordar os problemas com uma "mente de principiante" - mesmo como sendo um perito. Ele vai além de fazer perguntas e mostra que pouco foi ouvido ou atendido no passado. Ela coloca um novo nível de valor sobre o que os outros têm a dizer e levanta a aposta na responsabilidade e abertura para ouvir com uma nova consciência de mineração para a melhor ideia. Ela amplia dramaticamente a noção de comunicação de duas vias honestas. Ela adiciona uma exigência de confiar em nós mesmos, e uns aos outros, o suficiente para manter um diálogo dirigido para a ação, em todas as disciplinas de formas novas e diferentes que aceleram a mudança e aumentar a produtividade na resolução de problemas.</p>
<p>4. Deter a responsabilidade</p>	<p>Esta qualidade reconhece a mudança de "lealdade institucional" do passado para a realidade de sermos "agentes livres" ou, talvez, outros, os tipos celulares mais fluidas</p>

peçoal como um valor fundamental.	de arranjos mas ainda não imaginadas nas praças, locais de trabalho e comunidades que estão em um estado contínuo de transformação. O que é adicionado ao nosso modo de operar como indivíduos é a qualidade essencial que Nelson Mandela afirmou: "Com a liberdade vem a responsabilidade". É um senso de responsabilidade pessoal que precisa fazer parte do nosso portfolio portátil que vai com nós quando se deslocar de um emprego para outro em uma nova empresa ou dentro de uma organização, reconhece a mudança de "lealdade institucional" do passado para a realidade de sermos "agentes livres" ou, talvez, outros, os tipos celulares mais fluidas de arranjos nós ainda não imaginadas nas praças, locais de trabalho e comunidades que estão em um estado contínuo de transformação. Temos que instalar conscientemente um senso de responsabilidade pessoal em nossa mentalidade, de modo que estejamos prontos para a ação onde quer que nos encontremos com uma oportunidade de influenciar cada um.
5. Estabelecer mutualismo como árbitro final	Esta qualidade se baseia em sua definição: a doutrina que a dependência mútua é necessária para o bem-estar social. Também é essencial para o bem-estar organizacional. Então, essa qualidade aplica este conceito para todos os aspectos do trabalho e da vida, bem como todos os tipos de organizações. Ela cria uma nova definição de sucesso que tem um "critério" claro que serve como árbitro final de todos os planos, as inovações, as decisões, produtos, serviços, programas, fins lucrativos, entre outros de forma que todos se beneficiem e ninguém seja prejudicado. Em outras palavras, ela cria uma relação ganha-ganha, onde todos nós ganhamos. Construindo o futuro sobre uma base de mudanças mutualismo tudo o que fazemos. Ela exige que nós conscientemente façamos uma prática rotineira de primeiro avaliar nossas ações, comportamentos, decisões, pensamento e novas idéias com uma inspeção cuidadosa de suas implicações e benefícios para todos os envolvidos. Ela adiciona um novo elemento de consideração para cada negócio ou plano estratégico. Ela traz o melhor de todos nós, revertendo os traços que Mahatma Gandhi advertiu serem perigosos para a humanidade, para que o nosso comportamento e ações refletem os valores de mutualismo: a riqueza com trabalho duro, conhecimento com o princípio, o comércio com a moral, a ciência com a humanidade, o prazer com consciência.

Fonte: Adaptado de Kennedy (2008).

Em resumo, não há realmente nada de particularmente complexo em colocar nossas diferenças para o trabalho. Ela tem muito mais a ver com estar ciente, adaptável e disposto a fazer uma mudança na consciência (KENNEDY, 2008).

2.2 Comportamento Organizacional

A Teoria Comportamental surgiu na década de 40 nos Estados Unidos. Foi idealizada por Hebert A. Simon e descrita no livro O Comportamento Administrativo, de 1947 (TEIXEIRA, 1998). O autor propôs uma redefinição total dos conceitos administrativos, tecendo severas críticas a duas teorias: à Teoria das Relações Humanas, que atribui importância às pessoas, e à Teoria Clássica, que atribui importância às tarefas e à estrutura organizacional. Na história do comportamento organizacional, três marcos são importantes: os

estudos de Hawthorne, o movimento das relações humanas e a abordagem contingencial da administração e da liderança.

O campo do comportamento organizacional encontra-se dividido em três áreas bem distintas sendo denominados de: comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional onde refletem diferenças entre as disciplinas das ciências sociais. Segundo Wagner III e Holleuberh (2003, p.6 e 7):

O microorganizacional ocupa-se principalmente do indivíduo, baseado na psicologia experimental, a psicologia clínica e a psicologia industrial; o mesoorganizacional concentra-se principalmente na compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipe e em grupos e o macroorganizacional diz respeito á compreensão dos comportamentos da organização como um todo unificado.

Nesse sentido, a Teoria Comportamental procura entender o comportamento individual das pessoas através dos estudos da motivação humana. Parte da premissa que o homem é um animal complexo e dotado de necessidades, abordando os seguintes aspectos: (1) as pessoas; (2) o processo decisório; (3) a fundamentação no comportamento humano; e (4) o intercâmbio entre o indivíduo e a organização. O entendimento é que o conhecimento das necessidades humanas leva à compreensão do comportamento humano e, conseqüentemente, aos instrumentos necessários para mantê-lo motivado.

O conceito de comportamento é: o comportamento, objetivamente observável por um meio qualquer, é toda resposta a estímulos obtida de um organismo vivo (ABBAGNANO, 2003).

Robbins, S. P; Judge, T. A; Sobral, F. (2010) definem o comportamento organizacional (CO) como:

Um campo de estudos que investiga o impacto dos indivíduos, grupos e a estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações, com o propósito de utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A; SOBRAL, F., 2010, p. 7).

Em síntese, podemos dizer que o comportamento organizacional se ocupa do estudo sobre o que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho organizacional. Esse comportamento engloba uma série de tópicos. Sobre isso Heath e Sitkin (2003) dizem:

Embora haja alguma controvérsia sobre a importância relativa de cada um dos tópicos do comportamento organizacional, é consenso que ele inclui componentes básicos como motivação, poder, liderança, comunicação interpessoal, estrutura e

processos de grupos, aprendizado, desenvolvimento de atitudes e percepção, processos de mudança, resolução de conflitos e negociação, desenho da tarefa e estresse ocupacional (HEATH; SITKIN, 2003 apud ROBBINS, 2010, p. 8).

Como explica Robbins, S. P; Judge, T. A; Sobral, F. (2010), a Administração, ciência social aplicada, lança mão dos conhecimentos gerados por outras ciências sociais, como a Psicologia, a Sociologia, Psicologia Social, a Antropologia, por meio das quais se compreendem os fenômenos que ocorrem nas organizações. A Psicologia contribui principalmente para o nível micro, ou individual de análise, buscando medir, explicar e algumas vezes modificar o comportamento dos seres humanos. Por meio da Psicologia Social, de acordo com Robbins, S. P; Judge, T. A; Sobral, F. (2010), podem ser analisados os processos e decisões grupais, as comunicações, as mudanças de atitude. O grupo é sua unidade de análise. Por meio da Sociologia, são investigados os comportamentos dos grupos dentro das organizações, a partir da relação das pessoas com seus ambientes sociais ou culturais, assim como, a mudança e a cultura organizacional. A Antropologia dispõe de instrumentos para investigar valores, atitudes, a análise multicultural dos grupos, a cultura e o ambiente organizacional. O grupo é sua primeira unidade de análise e o sistema organizacional a segunda. No Quadro 3 vemos um resumo conceitual sobre essas disciplinas sociais.

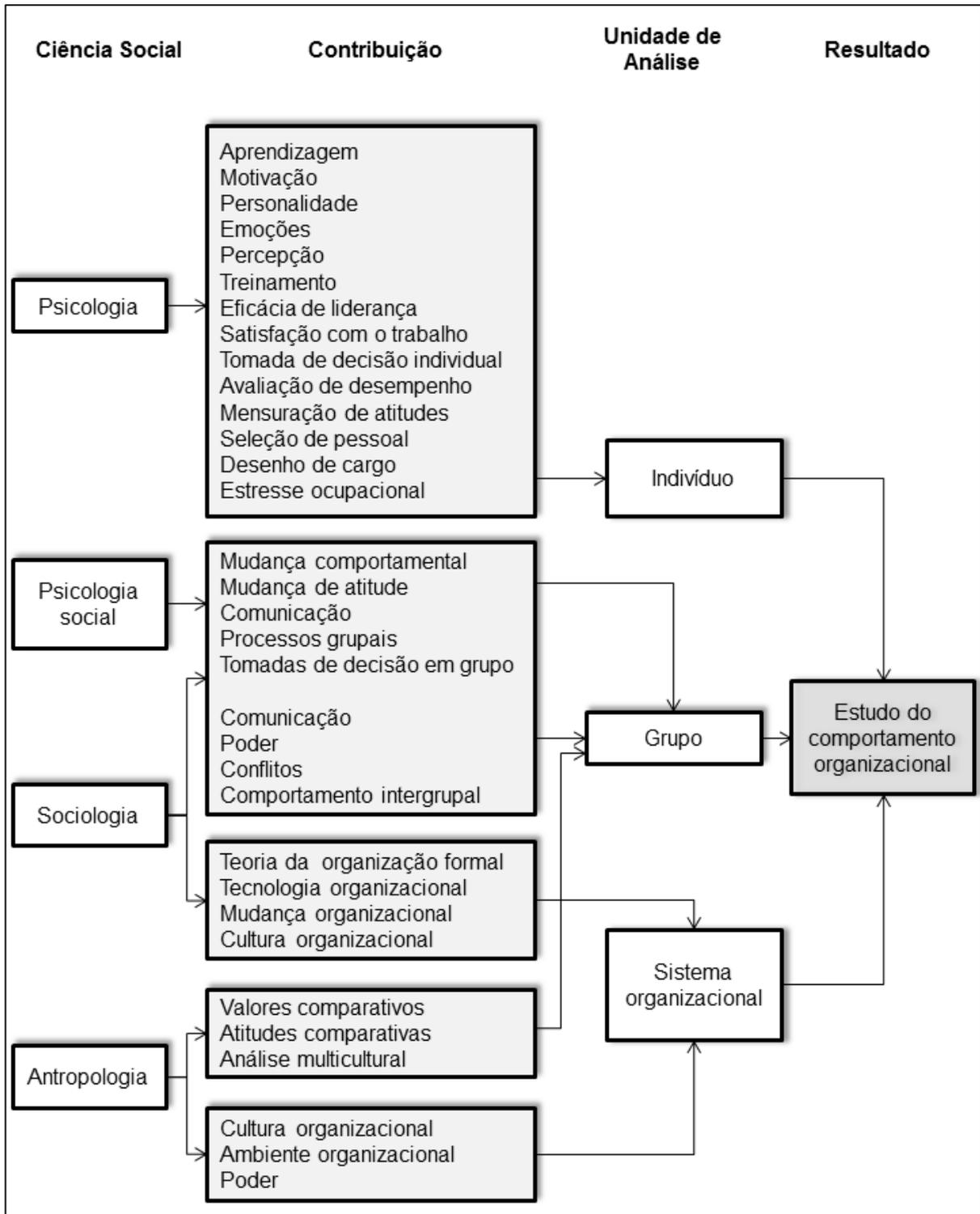
Quadro 3 - Disciplinas Sociais

Disciplina	Conceito
Psicologia	É a ciência que busca medir, explicar e, algumas vezes, modificar o comportamento dos seres humanos e dos animais.
Psicologia Social	Geralmente considerada um ramo da psicologia, mistura conceitos desta ciência e da sociologia para focar a influência de um indivíduo sobre outros.
Sociologia	Estuda as pessoas em relação a seus ambientes sociais e culturais.
Antropologia	É o estudo das sociedades para compreender os seres humanos e suas atividades.

Fonte: Adaptado de Robbins, S. P; Judge, T. A; Sobral, F. (2010).

Na Figura 2 são apresentadas as principais contribuições das disciplinas sociais como a Psicologia, Psicologia Social, a Sociologia e a Antropologia para o estudo do comportamento organizacional.

Figura 2 – Contribuições para o Estudo do Comportamento Organizacional



Fonte: Robbins, S. P; Judge, T. A; Sobral, F. (2010).

Dentre os principais impulsionadores dessa teoria, destacam-se Maslow, Herzberg, Vroom, McGregor e David McClelland.

2.2.1 Teoria das Motivações de Maslow

O Psicólogo Abraham Maslow (1954) propôs que todas as pessoas tentam satisfazer necessidades básicas: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. Essas necessidades são representadas no Quadro 4.

Maslow defendia que essas necessidades de nível mais baixo devem ser atendidas antes de uma pessoa tentar satisfazer as de níveis superiores, tais como a autoestima. Uma vez que a necessidade for satisfeita, Maslow propôs que ela deixa de operar como fonte de motivação. “O nível mais baixo das necessidades não atendidas na hierarquia é o principal motivador do comportamento; se e quando esse nível for satisfeito, as necessidades no próximo nível (mais alto) da hierarquia serão as condições motivadoras do comportamento” (JONES; GEORGE, 2012, p. 281).

Quadro 4 - Hierarquia das Necessidades de Maslow

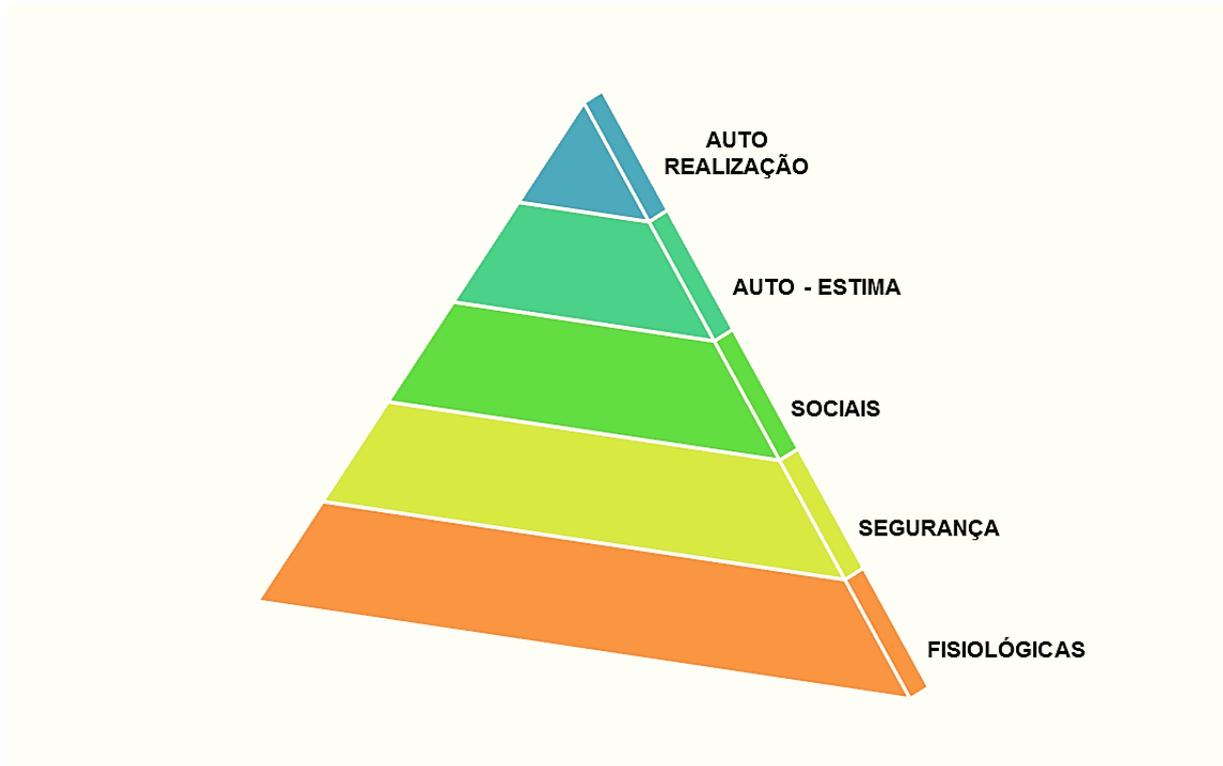
Necessidades		Descrição
Necessidades de nível mais alto	Necessidades de autorrealização	As necessidades de atingir seu máximo potencial como ser humano.
	Necessidades de estima	As necessidades de se sentir bem consigo mesmo e com suas capacidades, de ser respeitado pelos outros e de ser reconhecido e valorizado.
	Necessidades sociais	Necessidades de interação social, amizade, afeição e amor.
Necessidades de nível mais baixo (as mais básicas ou prementes)	Necessidades de segurança	Necessidades de segurança, estabilidade e um ambiente seguro.
	Necessidades fisiológicas	Necessidades básicas de coisas como alimento, água e abrigo, que devem ser atendidas para que uma pessoa consiga sobreviver.
O nível mais baixo de necessidades não satisfeitas é a condição motivadora do comportamento; uma vez que esse nível de necessidades tenha sido atendido, a pessoa tenta satisfazer as necessidades do nível superior seguinte.		

Fonte: Adaptado de Jones e George (2012).

Como mostra na Figura 3, o indivíduo move-se para o topo da hierarquia. Assim, de acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível de

hierarquia a pessoa se encontra no momento de focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior.

Figura 3 – Hierarquia de necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Maslow (1943), apud Motta e Vasconcelos (2006).

O ponto central da teoria de Maslow (1954) reside no fato de que o surgimento de uma necessidade provoca no indivíduo um estado de tensão e ansiedade, dando origem a um comportamento motivado para a consecução de determinado objetivo que possa vir a reduzir ou eliminar esse estado de tensão e ansiedade (ALVES FILHO; ARAÚJO, 2001). Kwasnicka (2010) alerta que não existem etapa predefinida e absoluta a ser atingida na hierarquia de necessidades, assim, a motivação pelo alcance de um objetivo superior pode ocorrer ante a satisfação total de uma necessidade básica; pontua-se ainda que a natureza da motivação possa ser diferente de acordo com as situações vivenciadas pelo indivíduo. A teoria de Maslow possui uma lógica intuitiva e é de fácil compreensão. Contudo, as pesquisas empíricas não validam a teoria. Maslow não fornece a comprovação empírica substancial e

vários outros estudos que buscaram validar sua teoria não validam a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela (LAWLER; SUTLE, 1972).

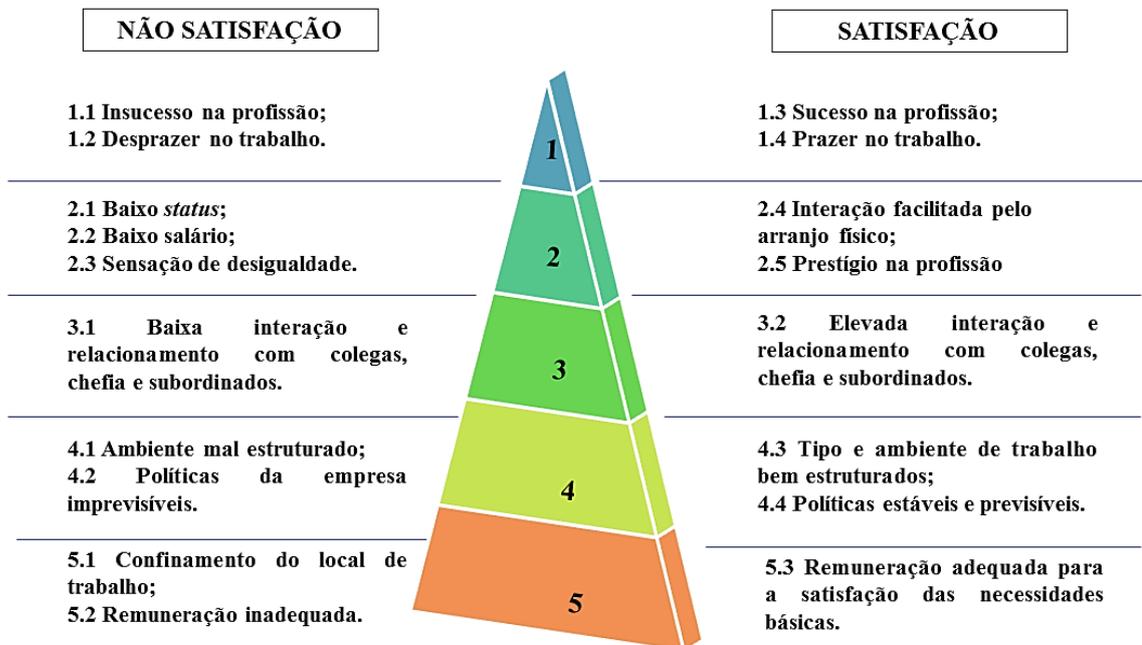
Dessa forma, para motivar seus subordinados, o gestor deve identificar suas necessidades e, em especial, as que no momento de análise são consideradas mais importantes para os mesmos, sem, entretanto, perder o foco dos objetivos da organização.

2.2.2 Teoria das Necessidades de Motivação-Higiene de Herzberg

Frederick Herzberg (1968) formulou a teoria das necessidades de motivação-higiene para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Sua teoria baseia-se em dois fatores que foram denominados de higiênicos e motivacionais.

De acordo com a Teoria das Necessidades de Motivação-Higiene de Herzberg, as pessoas possuem dois conjuntos de necessidades ou requerimentos: necessidades de motivação e necessidade de higiene. As necessidades de motivação estão relacionadas com a natureza do trabalho em si e com seu nível de dificuldade. Resultados como trabalho interessante, autonomia, responsabilidade, possibilidade de crescimento e desenvolvimento no trabalho e sensação de realização e satisfação, ajudam a satisfazer as necessidades de motivação. Para que tenham um quadro de funcionários altamente motivado e satisfeito, Herzberg sugere que os administradores devem tomar medidas para garantir que as necessidades de motivação pessoal estejam sendo atendidas. As necessidades de higiene estão relacionadas ao contexto físico e psicológico onde o trabalho é desempenhado. As necessidades de higiene são satisfeitas por meio de resultados como condições de trabalho agradáveis e adequadas, salários satisfatórios, estabilidade no emprego, bom relacionamento com os colegas e supervisão eficaz (JONES; GEORGE, 2012, p. 283).

Na Figura 4 as escalas de necessidades são representadas por algarismos arábicos, compondo a seguinte classificação: fisiológicas (1); segurança (2); sociais (3); autoestima (4) e, auto realização (5). Nesse aspecto, o referido estudioso associou os níveis de segurança e necessidades básicas da pirâmide de Maslow como sistemas de insatisfação pessoal, onde afirmou que tais aspectos não geram motivação, mas a ausência destes implica em fontes de insatisfação.

Figura 4 - Teoria dos dois fatores de Herzberg

Fonte: Adaptado de Kwasnicka (2010).

Entretanto, o simples atendimento das necessidades higiênicas não garante a satisfação dos empregados por muito tempo. As pesquisas de Herzberg revelaram que, quando esses fatores são ótimos, apenas evitam a insatisfação dos empregados e, quando elevam a satisfação, ela não é sustentada por um período muito longo (ATKINSON et al., 2000, p.714).

De acordo com Herzberg, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes daqueles que levam à insatisfação. Portanto, os gestores que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem trazer paz, mas não necessariamente a motivação aos funcionários. Eles apaziguam os funcionários, mas não os motivam.

A teoria dos fatores não recebeu respaldo na literatura, além de ainda ter quem conteste, House e Wigdor (1967) apontam as seguintes críticas:

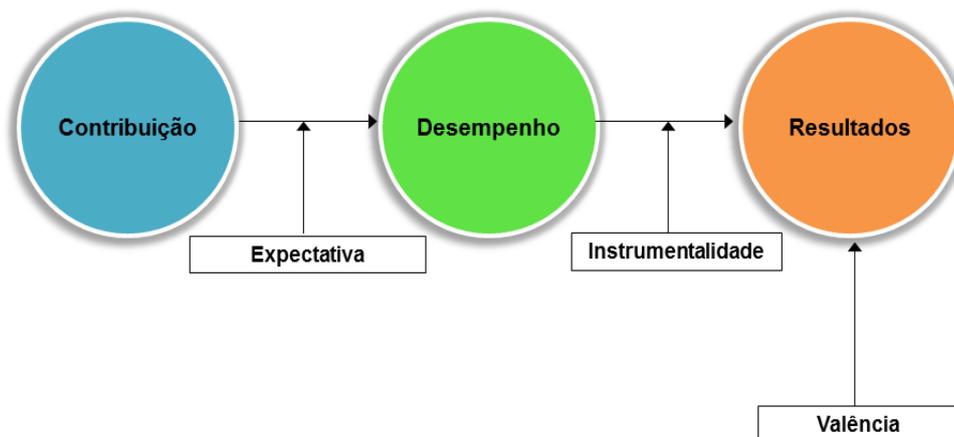
1. O procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso;

2. A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações e, dessa forma, podem contaminar os resultados interpretando uma resposta de determinada maneira, enquanto outra resposta semelhante é interpretada de modo diferente;
3. Não se utilizou uma medida geral para a satisfação. Uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas ainda assim considera-lo aceitável de maneira geral;
4. Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa que usou enfoca apenas a satisfação, não a produtividade. Para tornar essa pesquisa relevante, é preciso considerar um forte relacionamento entre satisfação e produtividade.

2.2.3 Teoria das Expectativas de Vroom

Vroom (1964) desenvolveu um modelo de motivação (Figura 5) denominado de teoria das expectativas, com o objetivo de explicar como são combinados a habilidade e o conhecimento do empregado, o sistema de mensuração e de recompensa pelo desempenho da empresa e os valores pessoais do indivíduo para determinar a motivação individual.

Figura 5 - Modelo de Motivação de Vroom



Fonte: Adaptado de Jones e George (2012).

Na abordagem de Vroom (1964), o sistema de motivação é visto como um sistema de mensuração e de recompensa pelo desempenho que fornece benefícios ou reconhecimento aos funcionários com base no desempenho mensurado (ATKINSON *et al.*, 2000). Além disso, para que a motivação ocorra, é preciso que os resultados sejam desejados e que as expectativas e instrumentalidades sejam altas. Nesse sentido, a motivação (M) é um produto dos seguintes fatores: valência (V), expectativa (E) e instrumentalidade (I) ($M = V \times E \times I$). No Quadro 5 são apresentados os elementos que compõem o modelo motivacional de Vroom ou simplesmente Teoria da Expectativa.

Quadro 5 - Elementos de motivação da Teoria da Expectativa

Elemento	Descritiva
Contribuição	Consiste nos esforços oferecidos pelo colaborador para a realização do seu trabalho e alcance das metas da organização; compõe tempo, formação, experiências, habilidades, conhecimentos e comportamentos no trabalho.
Desempenho	Refere-se à força que visa à eficiência, eficácia e o cumprimento dos objetivos da organização; os administradores utilizam as contribuições para promover o aumento do desempenho em face do alcance dos resultados.
Resultados	Aquilo que o indivíduo obtém de um trabalho ou organização; os administradores utilizam os resultados para motivar as pessoas a empregarem suas contribuições para a organização; compõe salário, benefícios, responsabilidade, autonomia, estabilidade, reconhecimento.
Expectativa	Percepção do indivíduo do grau de esforço que dever ser empregado para se atingir certo nível de desempenho; determina a crença ou não do indivíduo de que quanto maior o esforço maiores os níveis de desempenho.
Instrumentalidade	Percepção do nível de resultados obtidos com o desempenho; consiste na relação entre esforço e desempenho; crença do indivíduo de que o desempenho de alto nível é instrumental para obtenção de resultados favoráveis.
Valência	Valorização de cada um dos resultados proporcionados por um trabalho ou organização. As pessoas diferem em suas preferências, por isso, é necessário determinar os resultados com maior valência (mais desejados) de modo a serem disponibilizados aos membros com alto desempenho.

Fonte: Adaptado de Jones e George (2012).

O nível de expectativa de uma pessoa determina se ela acredita ou não que um grande esforço resulte em um alto nível de desempenho. De acordo com a teoria da expectativa, os funcionários apresentam um desempenho de alto nível somente se acreditarem que esse alto desempenho conduzirá a resultados como salário, estabilidade no emprego, tarefas interessantes, bônus ou uma sensação de realização. “Para motivar os membros de uma organização, os administradores precisam determinar quais resultados possuem maior

valência na opinião deles, e cuidar para que esses resultados sejam proporcionados quando os membros tiverem alto desempenho” (JONES; GEORGE, 2012, p. 279).

2.2.4 Teoria de McGregor

Ainda em continuidade aos pressupostos de Maslow, Douglas McGregor relaciona os conceitos de liderança e motivação para apresentar as proposições das Teorias X e Y. No Quadro 6 é possível visualizar as divergências existentes entre as teorias.

Depois de observar o modo como os gestores tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que, de acordo com as teorias, eles têm da natureza dos seres humanos baseia-se em certos conjuntos de premissas e que tendem a moldar o próprio comportamento em relação aos funcionários.

A primeira (Teoria X) traz vertente tradicional onde corrobora o comportamento humano por capacidades de potenciais estáticos, ou seja, o autor defende a motivação do trabalho como produção artificial o qual deve ser estabelecida por meio de pressões externas. Já a concepção da Teoria Y aborda hipóteses contrárias, haja vista que produz assertivas que consideram a estruturação do trabalho como elemento para criação de oportunidades; essas, por conseguinte produzem a motivação ao trabalho colaborativo de forma mais efetiva. A proposta defendida pela Teoria Y reafirma as concepções de Herzberg ao tratar a motivação como elemento interno ao indivíduo.

Quadro 6 - Teorias X e Y

Teoria X	Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes;	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer;
As pessoas evitam o trabalho;	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar;
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras;	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios;
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas;	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas;
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Adaptado de Kwasnicka (2010).

Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de nenhuma das teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e alteração do

comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário mais motivado. As teorias de comportamento organizacional precisam ter respaldo empírico antes de podermos aceitá-las. Tal suporte empírico seria necessário à Teoria X e Teoria Y da mesma maneira que acontece com as teorias de hierarquia de necessidades.

2.2.5 As Necessidades de Realização, Afiliação e Poder de McClelland

O psicólogo David McClelland (1985) pesquisou profundamente as necessidades de realização, afiliação e poder. A necessidade de realização diz respeito ao grau com que um indivíduo almeja realizar bem tarefas desafiadoras e atender padrões de excelência pessoais. As pessoas com elevada necessidade de realização normalmente estabelecem objetivos claros para si mesmas e gostam de ter um feedback sobre seu desempenho. A necessidade de afiliação refere-se ao grau de preocupação do indivíduo no que tange ao estabelecimento e à manutenção de boas relações interpessoais, assim como a preocupação em ser querido e fazer com que as pessoas ao seu redor se deem bem entre si. A necessidade de poder é o grau com um indivíduo deseja controlar ou influenciar os outros (JONES; GEORGE, 2012, p. 283).

A grande contribuição de McClelland é colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho. Em muitos casos nas organizações há um desperdício de talentos, com profissionais competentes realizando atividades que não exploram plenamente seus pontos fortes, em outras palavras, alocam a pessoa certa no lugar errado. Esta situação causa problemas como baixo desempenho, stress, turnover e outras consequências negativas, que poderiam ser amenizadas com uma análise mais detalhada do perfil de necessidades do profissional com as características e atividades do cargo.

Desta forma, empregados com muita necessidade de realização prosperam em trabalhos desafiantes, estimulantes e complexos e não se sentem atraídos por uma situação de rotina e sem competição (SOUZA, 2001).

Dentre as teorias clássicas de motivação, a de McClelland foi a que recebeu mais suporte. Infelizmente, é a que tem menos resultados práticos em relação às outras. O fato de McClelland ter demonstrado que os três níveis são subconscientes – o que significa que podemos, sem saber, ter alto grau dessas necessidades – fez que sua mensuração não fosse tão facilmente executável. Na abordagem mais comum, um especialista treinado mostra figuras a

os presentes, pede que eles contem uma história sobre cada uma delas e então dá pontos a suas respostas conforme a teoria das três necessidades.

2.3 Aprendizagem Organizacional

O intercâmbio da informação é essencial dentro da organização e em todos os níveis. O conhecimento emana do processo de aprendizagem e do envolvimento das pessoas. Para Senge (2008) é por meio da aprendizagem contínua, que a organização exercita a sua competência e inteligência coletiva para responder a instabilidade do ambiente interno (objetivos, metas e resultados) e, assim, transforma seu ambiente voltando-se para a aprendizagem.

Grandes equipes são organizações que aprendem, conjuntos de indivíduos que aprimoram, constantemente, sua capacidade de criar, e a verdadeira aprendizagem “está intimamente relacionada com o que significa ser humano” (SENGE, 2000, p. 22). Dessa forma, grandes equipes são organizações que aprendem a desenvolver novas habilidades e capacidades, que levam a novas percepções e sensibilidades que, por sua vez, revolucionam crenças e opiniões (ciclo de aprendizado profundo).

Dessa forma, as empresas do futuro serão aquelas que descobrirem como fazer com que as pessoas se comprometam e queiram aprender, desde o chão de fábrica até a alta gerência. Para conseguir isso, as organizações devem ser mais coerentes com as mais elevadas aspirações humanas que vão além das necessidades materiais. Com esse intuito, é necessário que se derrubem as barreiras que nos impedem de aprender, pois o que distinguirá as organizações que aprendem daquelas que pararam no tempo é o domínio de determinadas disciplinas básicas, para a criação de uma organização preparada para a aprendizagem (Figura 6). No Quadro 7 apresenta as disciplinas formuladas por Senge (2000).

Quadro 7 - As Disciplinas da Aprendizagem

Disciplina	Conceito
Domínio Pessoal	É a disciplina que possibilita continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, concentrar nossas energias, desenvolver a paciência e ver a realidade objetivamente. É o alicerce espiritual da organização que aprende. A capacidade e o comprometimento de uma organização em aprender não podem ser maiores que seus integrantes. A disciplina do domínio pessoal começa esclarecendo aquilo que nos é realmente importante, levando-nos a viver a serviço das nossas mais altas aspirações.

Modelos mentais	Muitas modificações administrativas não podem ser postas em prática por serem conflitantes com modelos mentais tácitos e poderosos. Eles incluem idéias arraigadas e paradigmas que interferem sobre as nossas atitudes, muitas vezes sem que tenhamos consciência disso.
Visão Compartilhada	A empresa deve ter uma missão genuína para que as pessoas deem o melhor de si e adotem uma visão compartilhada, na qual prevaleça o compromisso e o comprometimento em lugar da aceitação. Assim, os líderes aprendem que não há como querer ditar uma visão, acreditando que ela será assimilada automaticamente.
Aprendizagem em Equipe	A unidade de aprendizagem moderna é o grupo e não o indivíduo. O diálogo facilita a aprendizagem em equipe e, quando esta produz resultados, seus integrantes crescem mais rápido e a organização também.
Pensamento Sistêmico	Esta é a quinta disciplina, a que integra todas as outras, o elo de ligação, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. O pensamento sistêmico ajuda-nos a enxergar as coisas como parte de um todo, não como peças isoladas, bem como criar e mudar a sua realidade.

Fonte: Senge (2000).

É de fundamental importância que as cinco disciplinas funcionem em conjunto. Embora isso pareça mais fácil de ser dito do que de ser feito, é preciso reconhecer que o raciocínio sistêmico reforça cada uma das outras disciplinas, “mostrando que o todo pode ser maior que a soma das partes” (SENGE, 2000, p. 21).

Figura 6 - Disciplinas das Organizações que Aprendem de Peter Senge



Fonte: Jones e George (2012).

Senge (1990) acrescenta que para uma gerência ativa do processo de aprendizagem, é fundamental compreender que os modelos mentais representam a base da teoria de transferência do aprendizado individual para o aprendizado organizacional.

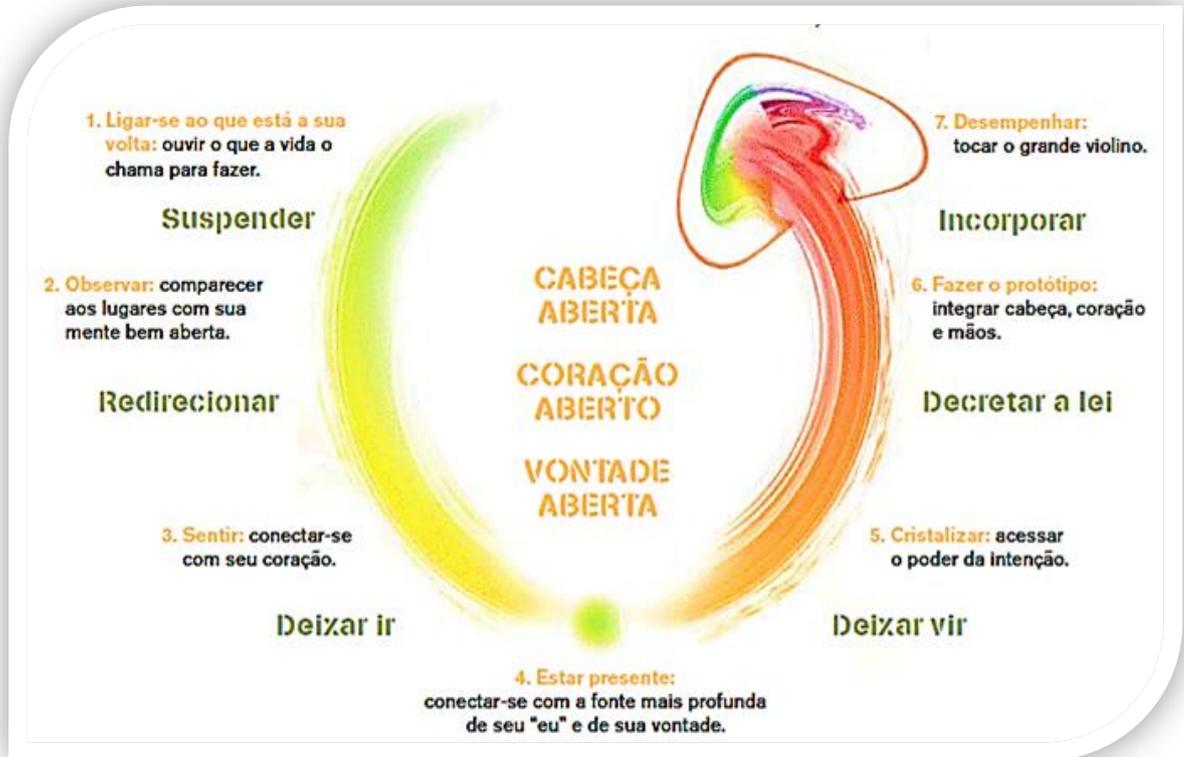
Segundo Argyris (1975), o aprendizado envolve mudanças de comportamento e modelos mentais. O real aprendizado só ocorre quando os modelos mentais que guiam os comportamentos são alterados pelas próprias respostas que eles provocam. Esse processo, porém, necessita que as pessoas se engajem na compreensão de seus comportamentos e em atitudes de cooperação e participação com outros.

Corroborando com Peter Senge, A Teoria U desenvolvida por Otto Scharmer, traz uma nova lente para olhar a liderança e a gestão, é também um tipo de metodologia, conforme podemos ver na Figura 7. Como lente, observa a liderança e as habilidades sociais de um ponto de vista profundo, que não só leva em conta o que fazem os líderes e como o fazem, mas que enfoca algo que não tinha sido contemplado pelos teóricos: o lugar de onde atuam. E ali o primeiro nível é a qualidade da atenção (HSM, 2009, p.3). Sua essência é "aprender com o futuro à medida que ele emerge", que Otto Scharmer chamou de "Presencing" (combinação das palavras presencee sensing (respectivamente, presença e compreender em português)).

Para Scharmer (2010), quanto maior a mudança interior e exterior, mais você se verá obrigado a reduzir a velocidade e abrir não só sua mente, mas também seu coração. A maneira de lidar com situações difíceis é conectar-se com os três níveis de atenção: mente aberta, coração aberto e vontade aberta, vejamos o sentido de cada uma:

- **Mente Aberta:** Capacidade de suspender o julgamento e o questionamento; ver algo com novos olhos; acessar nossas fontes de inteligência intelectual.
- **Coração Aberto:** A capacidade de redirecionar a atenção e utilizar o coração como um órgão de percepção ("ver com o coração"); deslocar o lugar do qual a sua percepção acontece para outro, para o campo/todo; acessar as fontes de inteligência emocional.
- **Vontade Aberta:** Capacidade de deixar ir, de se desapegar das suas velhas identidades e intenções e se sintonizar com o futuro que está buscando emergir por meio de mim ou de nós; deixar ir nosso velho eu e deixar vir nosso verdadeiro eu emergente; acessar as nossas fontes de inteligência espiritual (SCHARMER, 2010).

Figura 7 - As Sete Capacidades de Liderança da Teoria U



Fonte: HSM Management (2009)

Já para Fialho *et al* (2006) as organizações têm que se tornarem aprendizes, encarando a mudança como algo positivo e tentando tornar a gestão dessa mudança uma competência essencial. No modelo contemporâneo, a aprendizagem organizacional, representa um diferencial de mercado, e demonstra a importância que a organização denota ao seu capital intelectual, além de ser uma postura proativa em relação ao ambiente instável em que encontram-se. Nas palavras de Fialho *et al* (2006, p.48) “o aprendizado organizacional contínuo emerge como possibilidade de desenvolvimento e sustentação das vantagens competitivas”. Desta forma, fica claro, que os diferenciais das organizações decorrentes do uso da capacidade intelectual de seu capital criativo, advém da necessidade contínua deste manter-se em constante evolução do seu aprendizado, acompanhando o desenvolvimento das mudanças.

2.4 Os Cursos de Administração no Brasil

Segundo Bertero (2006), o início do curso de Administração ocorreu nos Estados Unidos ou na França, não se sabe ao certo, porém foi nos Estados Unidos que o ensino em administração se instalou na universidade. Pelo menos dois terços da produção científica são de autores norte americanos.

Na administração, o estudo de Covre (1981) faz uma análise histórica sobre a trajetória dos cursos de administração a partir da leitura da legislação e dos fatos políticos. Para a autora, o processo de desenvolvimento dos cursos foi marcado por dois momentos históricos distintos. O primeiro, pelo governo de Getúlio Vargas, representativo do projeto “autônomo” de caráter nacionalista. O segundo, pelo governo de Juscelino Kubitschek, evidenciado pelo projeto de desenvolvimento associado, caracterizado pelo tipo de abertura econômica de caráter internacionalista. Este último apresentou-se como um ensaio do modelo de desenvolvimento adotado após 1946.

O deslocamento do centro dinâmico da economia brasileira para um sistema industrial, trazendo à tona o processo de urbanização, impeliu o Estado para investimentos na indústria de base, na infraestrutura de comunicações, transporte e energia e nas políticas sociais. Para se desincumbir desses encargos – residuais ou inexistentes anteriormente –, seguiram-se a criação de ministérios, autarquias e sociedades de economia mista, transformando as feições da administração pública para o fomento do desenvolvimento econômico-social (COELHO, 2006, p. 14).

De acordo com Nicolini (2003), somente a partir do intercâmbio entre Brasil e Estados Unidos, em meados de 1948, que o ensino de Administração tornou-se mais forte, quando representantes da FGV visitaram diversos cursos de Administração Pública e de Empresas sediados em universidades norte-americanas. Isto resultou na criação em 1952 da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) e dois anos mais tarde a FGV criou, em São Paulo, a Escola de Administração de Empresas (EAESP).

Diante disso, Martins (1988, p.37) afirma:

[...] a partir da Ebap no Rio de Janeiro, a FGV preocupou-se com a criação de uma escola destinada especificamente à preparação de administradores de empresa, vinculada ao mundo empresarial, com o objetivo de formar especialistas em técnicas modernas de administração empresarial.

O objetivo da Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) era reformar o serviço público federal brasileiro, durante o segundo governo de Getúlio Vargas, direcionando seu currículo para este fim. Conforme Bertero (2006), os cargos no serviço público teriam de

ser preenchidos por profissionais dotados de competência, comprovada por escolarização e experiências testadas em concursos públicos de títulos e provas. O mesmo autor relata, ainda, que a Fundação Getúlio Vargas escolheu a cidade de São Paulo para a implantação da escola de Administração de Empresas, com o propósito de suprir a necessidade de profissionais qualificados para o setor privado, pelo fato da cidade apresentar grande potencial econômico e industrial.

Outra instituição importante para o desenvolvimento do ensino de administração no país é a Universidade de São Paulo – USP, que em 1946 criou a Faculdade de Economia e Administração (FEA), com o objetivo de formar um novo tipo de intelectual, capaz de pôr em prática seus conhecimentos especializados, atendendo às transformações econômicas do país. Essa instituição pensada e articulada inicialmente por políticos, empresários, intelectuais orgânicos e jornalistas ligados ao jornal *O Estado de São Paulo*, em 1963, implantou o terceiro curso de Administração do país.

Outro aspecto importante para a evolução do curso de Administração foi a regulamentação da profissão de administrador, com a Lei 4.769 (BRASIL, 1965). Com base nessa lei, definiu-se, no seu artigo 3º, que o exercício da profissão de Técnico em Administração era privativo dos bacharéis em Administração Pública ou de empresas, diplomados no Brasil, em cursos regulares de ensino superior, oficializados ou reconhecidos, cujos currículos seriam definidos pelo Conselho Federal de Educação (CFE), nos termos da Lei 4.024 (BRASIL, 1961), que fixava as diretrizes e bases da Educação brasileira. Com isso, houve ampliação do campo de atuação para o profissional de administração. Aliado a regulação da profissão e o crescimento do econômico do próprio país. A partir desse momento, verificou-se o início de um processo de grande expansão na oferta de cursos de administração no Brasil.

Atualmente o Curso de Bacharelado em Administração agrega o maior número de alunos matriculados no ensino superior. Conforme o Censo da Educação Superior (INEP, 2011), encontravam-se matriculados 858.899 alunos nos cursos que formam futuros Administradores, os quais representam 13% do universo de alunos matriculados em Instituições de Educação Superior (IES) brasileiras. Os Cursos Superiores de Tecnologia em determinada área da Administração tiveram um crescimento de 12.933% no período de 2000 a 2010, e só no período de 2010 a 2011 cresceram o equivalente a 139%. Os números

apontam que a demanda para os cursos de Administração está em pleno crescimento e cresce em igual sentido a procura por profissionais de Administração.

2.5 As Estruturas Curriculares no Campo da Administração

São muitas definições de currículo, tais como conjunto de disciplinas de um curso; resultados buscados na aprendizagem; experiências que devem ser providas aos estudantes; princípios orientadores da prática, seleção e organização da cultura. Para Libâneo (2004), adotar uma ou várias delas dependerá de opção, entre as muitas teorias em voga. Contudo, Moreira e Silva (2002) afirmam que currículo não é apenas uma lista de técnicas e procedimentos, mas também artefato da sociedade e da cultura. Assim, conhecer um currículo seria pensar numa construção com dimensões sociais, políticas e de conhecimento.

O primeiro currículo mínimo do curso de administração data de 1966 (BRASIL, 1966), refletindo toda essa diretriz política aqui referenciada, e permaneceu em vigor até 1993, quando foi substituído (BRASIL, 1993). O segundo currículo mínimo vigorou até 2005, quando o currículo atual foi estabelecido (BRASIL, 2005). O Quadro 8 apresenta a comparação dos conteúdos disciplinares fixados por cada currículo.

QUADRO 8 - Comparação entre os Currículos Mínimos dos Cursos de Administração

1966	1993	2005
Teoria Econômica Economia Brasileira	Economia	Estudos Econômicos
Instituições de Direito Público e Privado Ética na Administração Legislação Social Legislação Tributária	Direito	Estudos Jurídicos Estudos Ético-Profissionais
Matemática Estatística	Matemática Estatística	Modelos Matemáticos Modelos Estatísticos
		Pesquisa Operacional
		Teoria dos Jogos
Contabilidade	Contabilidade	Estudos Contábeis
	Filosofia	Estudos Filosóficos
Psicologia	Psicologia	Estudos Psicológicos Estudos Comportamentais
Sociologia	Sociologia	Estudos Antropológicos Estudos Sociológicos Estudos Políticos

	Informática	Tecnologias da Informação Tecnologias de Comunicação
Teoria Geral da Administração	Teorias da Administração	Teorias da Administração e das Organizações
	Administração Mercadológica	Administração de Mercados e Marketing
	Administração da Produção	Administração da Produção Logística
Administração de Pessoal	Administração de RH	Administração de RH
Administração Financeira e Orçamento	Administração Financeira e Orçamentária	Administração Financeira e Orçamentária
Administração de Material	Administração de Materiais e Patrimoniais	Administração de Materiais
	Administração de Sistemas de Informação	Administração de Sistemas de Informação
	Organização, Sistemas e Métodos	
		Planejamento Estratégico
		Serviços
		Estudos Transversais de Caráter Transversal e Interdisciplinar

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Parecer n. 307/66 do Conselho Federal de Educação e nas Resoluções n. 2 de 04/10/93 e n. 4 de 13/07/05 do Ministério da Educação.

Pode-se observar que os currículos mínimos variaram durante o tempo em função da própria evolução da administração enquanto campo do conhecimento, ainda, em função do aumento da complexidade da informática e dos sistemas de informação.

O currículo de 2005 possui algumas diferenças substanciais em relação aos seus antecessores. Primeiramente, cabe destacar o maior detalhamento em disciplinas de Ciências Humanas, como Sociologia e Psicologia. A Psicologia passa a ser dividida em Estudos Psicológicos e Comportamentais, enquanto a Sociologia em Estudos Antropológicos, Sociológicos e Políticos.

As disciplinas Teoria Geral da Administração (1966) e Teorias da Administração (1993) passaram a se chamar Teoria da Administração e das Organizações (2005), inserindo a problemática do estudo das organizações no currículo dos cursos.

Outra mudança a ser citada refere-se à presença, no currículo de 2005, da disciplina Estudos Opcionais de Caráter Transversal e Interdisciplinar, o que legitima a questão da interdisciplinaridade e confere certa liberdade às instituições de ensino quanto ao desenho e oferta de novas disciplinas de diferentes áreas.

O currículo de 2005 inova também, ao determinar que:

Os cursos de graduação em Administração deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem inter-relações com a realidade nacional e internacional, segundo uma perspectiva histórica e contextualizada de sua aplicabilidade no âmbito das organizações e do meio através da utilização de tecnologias inovadoras. (BRASIL, 2005).

Slomski *et al* (2010) debatem sobre as mudanças curriculares e a qualidade de ensino universitário na busca de identificar e apontar um modelo e práticas curriculares capazes de orientar o trabalho educativo, de forma que possibilitem a aprendizagem significativa em sala de aula. Os autores defendem que as necessidades dos alunos sejam priorizadas em consonância com as exigências sociais e educacionais contemporâneas, considerando a necessidade de aprimoramento do trabalho pedagógico em termos de métodos, conteúdos, avaliação, situações e ambientes de aprendizagem, com vistas ao atendimento das necessidades dos alunos e à melhoria da qualidade do ensino universitário.

Silva (2007), que mostrou em sua dissertação, que a trajetória curricular de cursos de graduação em ensino de administração em Salvador, levando em consideração as alterações ocorridas na legislação por meio do examine dos dispositivos legais que regulam os cursos de graduação, desde o ano de 1966 até 2005. A pesquisa foi feita por meio de estudo de caso (múltiplo) em três instituições de ensino: Universidade Federal da Bahia, Universidade Católica do Salvador e Faculdade Ruy Barbosa; com recursos de pesquisa história para abordar o tema em questão. A autora verificou que devido alguns aspectos as instituições estudadas se distinguem em sua trajetória curricular, devido a organização administrativa, por exemplo; o fluxograma é o desenho curricular típico dessas IES; e as IES, de modo geral, atendem, preferencialmente, aos aspectos legais, em detrimento dos aspectos metodológicos, na elaboração e construção da estrutura curricular.

Paes de Paula e Rodrigues (2006), salientam que no campo da Administração existe uma crescente tendência para reprodução de perspectivas menos voltadas para uma vertente crítica na gestão e mais voltadas para uma vertente relacionada ao *mainstream* (ou tendência). Essa tendência, para Alcadipani e Bresler (2000), reflete-se no exagero na instrumentalização dos alunos, que são condicionados a dar respostas padronizadas às empresas, estando pouco abertos a uma reflexão mais crítica e à busca de soluções próprias. Faz-se indispensável partir-se do fato de que qualquer proposta de mudança curricular não implica simples alteração de uma listagem de matérias, disciplinas e carga horária.

O currículo pleno há de ser entendido dentro de sua dimensão mais ampla de desempenhos esperados, de desejado relacionamento com o meio a que serve, suas instituições, organizações, professores, alunos, empresas, devendo se sobrepujar mesmo ao pragmatismo da própria escola, envolvendo-se com sua ideologia e filosofia de educação. No caso específico da Administração, deve responder não somente às necessidades do mercado de trabalho, mas também mudar seu enfoque de solucionador de problemas, reproduzidor das forças produtivas e das relações sociais, para promotor de novas relações produtivas e sociais.

Nesse sentido, um curso, cujo currículo considere vertentes associadas às ciências sociais e humanas, ao invés ser voltado apenas para o ensino de técnicas administrativas, torna-se o cenário onde se inserem as maiores possibilidades e potencialidades para o desenvolvimento dos diversos campos pertencentes aos Estudos Críticos em Administração.

2.6 O Projeto Pedagógico Institucional e Projeto Pedagógico do Curso

O Projeto Pedagógico Institucional (PPI) ou Projeto Educativo é o plano global da Instituição para o desenvolvimento das suas três funções fim, o ensino, a pesquisa e a extensão. Pode ser entendido como a sistematização, nunca definitiva, de um processo de planejamento participativo, que se aperfeiçoa e se concretiza na caminhada, que define claramente o tipo de ação educativa que se quer realizar. É um instrumento teórico-metodológico para a intervenção e mudança da realidade. É um elemento de organização e integração da atividade prática da instituição nesse processo de transformação (VASCONCELLOS, 2000).

As diretrizes e políticas do PDI¹ – Plano de Desenvolvimento Institucional - devem sustentar o PPI que por sua vez deve sustentar a construção dos Projetos Pedagógicos dos Cursos (PPC). A construção deve ser configurada como um fazer articulado e participativo da comunidade universitária enquanto equipe.

Em 09 de maio de 2006 o Decreto n.º 5.773 estabeleceu que o Projeto Pedagógico Institucional (PPI) deve ser um dos vários componentes do Projeto de Desenvolvimento

¹O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, elaborado para um período de 5 (cinco) anos, é o documento que identifica a Instituição de Ensino Superior (IES), no que diz respeito à sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve e/ou que pretende desenvolver. Disponível em <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>.

Institucional (PDI). Assim, por ser um dos seus componentes, o PPI teoricamente deve estar articulado e em sintonia com o PDI e ambos estes documentos institucionais atualizados com as Políticas Nacionais.

O PPI está estruturado com as seguintes partes básicas: a) a apresentação, b) o histórico da IES, c) o cenário e concepções atuais contemplando entre outros assuntos a educação, a sociedade, os desafios, as metodologias e compromisso da IES, d) o perfil do docente, e) o perfil do egresso, f) as políticas e diretrizes da IES e a g) bibliografia.

Portanto, é possível concluir que o Projeto Pedagógico Institucional de uma Instituição de Ensino Superior explicita as posições da instituição a respeito do homem, do mundo e de sua relação na educação. Ele é a carta magna da constituição pedagógica e andragógica de uma proposta educacional de nível superior. O PPI sela o compromisso institucional com as políticas e estratégias da instituição para atingir suas finalidades e objetivos. Mais do que um simples documento técnico-burocrático ou de gestão, ele deve ser considerado como um instrumento de ação política e pedagógica destinado a garantir “[...] uma formação global e crítica para os envolvidos no processo, como forma de capacitá-los para o exercício da cidadania, a formação profissional e o pleno desenvolvimento pessoal [...]” (VEIGA, 2004, p.16).

Aliado ao PPI, o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de graduação expressa os principais parâmetros para a ação educativa, fundamentando, juntamente com o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), a gestão acadêmica, pedagógica e administrativa de cada curso. Está em permanente construção, sendo elaborado, reelaborado, implementado e avaliado.

As construções do PPI e o PPC são processos de planejamento participativo, trabalho conjunto de equipe, com representantes da administração, corpos docente e discente, ex-alunos, funcionários e comunidade. A participação na construção do PPC não pode ser imposta, porém, a responsabilidade da participação dos docentes na construção do Projeto Pedagógico está claramente expressa no artigo 3, inciso I da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, nº 9394/96, que preconiza: “[...] os docentes incumbir-se-ão de participar da elaboração da proposta pedagógica do estabelecimento de ensino [...]”. Além disso, o Parecer Nº CNE/CES 67/2003 discorre sobre a flexibilidade dos PPC:

[...] não é demais repetir que tudo foi concebido com o propósito de que se pudesse estabelecer um perfil do formando no qual a formação de nível superior se

constituísse em processo contínuo, autônomo e permanente, com uma sólida formação básica e uma formação profissional fundamentada na competência teórico-prática, observada a flexibilização curricular, autonomia e a liberdade das instituições de inovar seus projetos pedagógicos de graduação, para o atendimento das contínuas e emergentes mudanças para cujo desafio o futuro formando deverá estar apto (BRASIL, 2003, p. 8).

A melhoria da qualidade do ensino sempre esteve associada ao Projeto Pedagógico. Desde a década de 1970, o PADES – Programa de Apoio às Instituições de Ensino Superior, estimulava a elaboração de projetos visando um ensino de melhor qualidade nas universidades. Os projetos eram individuais, de iniciativa de seus proponentes – docentes, discentes ou setores da instituição. Na década de 1980, o PADES vincula-se à Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SESU/MEC). Redefine o conceito de qualidade de ensino passando a relacioná-lo à existência de um Projeto Pedagógico elaborado coletivamente pelos atores institucionais. Na época, havia clareza do objetivo do projeto, porém, com diversidade terminológica: *projeto pedagógico*, *projeto político-pedagógico*, *projeto institucional*, *projeto educacional*. (SILVA, 1999). Em relação a essa terminologia, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9.394/96) utiliza a denominação *proposta pedagógica* ou *projeto pedagógico*.

O Projeto Pedagógico de Curso - PPC é um instrumento fundamental para nortear e definir a organização das práticas pedagógicas propostas para o curso, com vistas a garantir a qualidade do ensino, devendo ser construído de forma coletiva, democrática e em conformidade com finalidades institucionais e com as Diretrizes Curriculares Nacionais estabelecidas pelo Ministério da Educação (IFMG, 2014). Ele é o referencial básico para o desenvolvimento do Curso, seus elementos constitutivos devem conter claras definições de forma a orientar a estruturação curricular e seus modos de organização.

A construção do PPC é um trabalho conjunto, não podendo ser realizada por um ou poucos docentes. O PPC é um documento fundamental para construção dos planos de ensino, assim os docentes devem perceber a importância de sua participação na construção do mesmo, pois é um documento que irá nortear, na IES, todas as suas funções e atividades no exercício da docência (RANALI e LOMBARDO, 2006).

Costa e Madeira (1997) consideram alguns elementos conceituais do projeto pedagógico de curso:

- a) o projeto diz respeito à concepção de escolas socialmente determinadas e referidas ao campo educativo;
- b) na fase de reflexão é que a instituição define e assume uma identidade que se expressa por meio do projeto;
- c) o projeto serve de referente à ação de todos os agentes que intervêm no ato educativo;
- d) o desenvolvimento do projeto implica a existência de um conjunto de condições, sem as quais ele poderá estar condenado a tornar-se apenas mais um “formulário administrativo”;
- e) a participação só poderá ser assegurada se o projeto perseguir os objetivos dos atores e grupos envolvidos no ato educativo, em sua globalidade.

O projeto pedagógico de curso dá o norte, o rumo, a direção; “Ele possibilita que as potencialidades sejam equacionadas, deslegitimando as formas instituídas.” (Veiga, 2000, p. 192).

O PPC é um documento de orientação acadêmica, no qual constam alguns elementos básicos, conforme descrito no Quadro 9.

QUADRO 9 – Estrutura Básica do Projeto Pedagógico de Curso (PPC)

Item	Descrição
Apresentação/Introdução	É o item que contém uma síntese das finalidades, estrutura e dinâmica operacional do Projeto Pedagógico do Curso, histórico do Curso, papel da universidade frente a realidade social, diagnóstico da situação atual do Curso etc.
Justificativa	Constitui-se na explicitação sintética das condições do Curso, justificando o projeto e suas dimensões técnicas e políticas.
Objetivos	Explicitar as realizações do Curso que consubstanciam os princípios e diretrizes estabelecidas no Projeto Pedagógico Institucional, na legislação educacional e profissional, referente à área de conhecimento do Curso.
Perfil Desejado do Egresso	Definição dos diferentes perfis profissionais, contemplando as competências e habilidades, considerando a formação científica e humanística, enfatizada pelos aspectos éticos, socioambientais e de cidadania, a serem desenvolvidos pelos alunos, em cada área de conhecimento, refletindo a heterogeneidade das demandas sociais.
Papel dos Docentes	Comportamento e atitudes que o docente deve assumir, no desempenho de suas funções no âmbito de cada Curso, com vistas à efetivação do Projeto Pedagógico do Curso.
Tópicos de estudo	Conteúdos curriculares ou áreas de estudo definidos de forma coerente com o perfil e os objetivos.
Estratégias Pedagógicas	Planejamento de atividades que envolvam docentes, discentes, corpo técnico e administrativo, na perspectiva da efetivação dos objetivos

	do curso.
Componentes curriculares	Disciplinas, atividades de formação acadêmica – pesquisa; extensão; participação em congressos e seminários etc., estágios; monografia. A construção curricular deve ter por base as áreas do conhecimento, contempladas nas diretrizes curriculares e legislação educacional e profissional pertinentes, tendo em vista a formação científica e considerando, ainda, o desenvolvimento de habilidades e atividades formativas.
Sistemática de avaliação	Todos os processos de avaliação do processo de ensino e aprendizagem devem ser coerentes com a concepção do curso.
Suporte para funcionamento do Curso	Recursos humanos; infraestrutura (física, tecnológica, bibliográfica etc.).

Fonte: Adaptado de Brasil (2003) e Silva (2014).

De acordo com a Resolução Nº 4 de 2005 da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, o Projeto Pedagógico do curso, além da clara concepção do curso de graduação em Administração, com suas peculiaridades, seu currículo pleno e sua operacionalização, abrangerá, sem prejuízo de outros, os seguintes elementos estruturais:

- 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 (BRASIL, 2005).

2.7 Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE)

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) é um dos pilares da avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado pela Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004 que tem o objetivo de assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes (INEP, 2014). Ele possui uma série de instrumentos complementares: auto-avaliação, avaliação externa, ENADE, Avaliação dos cursos de graduação e instrumentos de informação (censo e cadastro). Os resultados das avaliações possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País. Os processos avaliativos são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A operacionalização é de responsabilidade do INEP. O SINAES é composto ainda pelos processos de Avaliação de Cursos de Graduação e de Avaliação Institucional que, junto com o ENADE, formam um ‘tripé’ avaliativo que permite conhecer em profundidade o modo de funcionamento e a qualidade dos cursos e instituições de educação superior (IES) de todo o Brasil.

O SINAES avalia todos os aspectos que giram em torno desses três eixos: o ensino, a pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente, as instalações e vários outros aspectos. As informações obtidas com o SINAES são utilizadas pelas IES, para orientação da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social; pelos órgãos governamentais para orientar políticas públicas e pelos estudantes, pais de alunos, instituições acadêmicas e público em geral, para orientar suas decisões quanto à realidade dos cursos e das instituições.

O SINAES possui as seguintes finalidades:

- 1.** promover a responsabilidade social das IES, respeitando a identidade institucional e a autonomia.
- 2.** identificar mérito e valor das instituições, áreas, cursos e programas, nas dimensões de ensino, pesquisa, extensão, gestão e formação;
- 3.** melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta.

O ENADE foi uma resposta à insatisfação e a diversas críticas direcionadas ao ENC, conhecido como Provão, instituído na metade da década de 90, dando início a um processo

gradual de implementação de um sistema de avaliação do ensino superior. O ENC foi instituído em 1995 pela Lei 9.131 (BRASIL, 1995), e deveria ser aplicado a todos os estudantes concluintes de campos de conhecimento pré-definidos.

O ENC tornou-se parte da cultura da educação superior no Brasil, embora tenha sido inicialmente boicotado em muitos campi. No entanto, mesmo sendo aceito por larga escala da sociedade em geral, foi criticado de forma veemente por muitos membros da comunidade acadêmica e especialistas em avaliação (Verhine *et al.*, 2006).

Diante do desgaste do Provão e da mudança de governo no nível federal em 2003, foi instituído um novo sistema nacional de avaliação, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que inclui uma abordagem diferente para o exame de cursos, denominado ENADE, resultando na tentativa de resolver as limitações do ENC (Primi *et al.*, 2010).

O desempenho do aluno no ENADE fornece parâmetros para identificar se há aderência dos conteúdos das matrizes de disciplinas às diretrizes curriculares de forma a permitir às Instituições de Ensino Superior - IES a avaliação dos seus próprios cursos (FARIA *et al.*, 2006).

Segundo Brito (2008), o ENADE avalia a trajetória do estudante, e seu ponto principal é a mudança para uma avaliação dinâmica focada no progresso dos estudantes nos diversos temas que compõem as diretrizes de um curso. Na abordagem dessa mudança de foco, Verhine *et al* (2006) destacam a inserção e a cobrança dos conhecimentos na área de formação geral, comum para todos os campos de conhecimento na aplicação do exame do ENADE, a uma amostra de estudantes ingressantes e concluintes de um curso.

A seleção dos cursos que serão objeto de avaliação do ENADE tem por base informações cadastrais das IES e seus cursos, detalhadas no Sistema e-MEC – página da Internet <http://emec.mec.gov.br>. As informações cadastrais subsidiam a identificação e seleção, pela própria IES, dos cursos que devem participar do ENADE.

É chamado ‘enquadramento’ o processo pelo qual a IES identifica a área de conhecimento a ser avaliada pelo ENADE mais correlacionada ao Projeto Pedagógico do seu curso. O enquadramento do curso no Exame é de fundamental importância, à medida que:

- I. define a área de conhecimento (a prova) por meio da qual os estudantes serão avaliados;
- II. tem impacto direto no cálculo do conceito ENADE e demais índices decorrentes do resultado da avaliação do desempenho acadêmico. (BRASIL, 2014, p. 12).

De acordo com a proposta do ENADE, os estudantes ingressantes e concluintes² são submetidos à prova única, construída de modo a permitir a análise do valor agregado em relação às competências e habilidades, aos conhecimentos gerais e conteúdos profissionais específicos durante a sua formação, orientando as instituições sobre a necessidade ou não de fazer ajustes ou revisões curriculares. A prova é composta por questões abertas (subjetivas) e fechadas, de maior prevalência.

É importante entender como é realizado o cálculo³ do conceito dos cursos. Assim, calcula-se o conceito do curso pela média ponderada da nota padronizada dos concluintes no componente específico, da nota padronizada dos ingressantes no componente específico e da nota padronizada em formação geral (concluintes e ingressantes), possuindo estas, respectivamente, os seguintes pesos: 60%, 15% e 25%. Assim, a parte referente ao componente específico contribui com 75% da nota final do curso, enquanto que a parte de formação geral contribui com 25%. O conceito é apresentado em cinco categorias (1 a 5), sendo que 1 é o resultado mais baixo e 5 é o melhor resultado possível, na área.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa analisa o conteúdo dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação em Administração das IFES do Brasil, no intuito de averiguar a presença de conteúdos relativos à gestão da diversidade, avaliar o conteúdo, identificar dimensões e apresentar um diagnóstico sobre esse conteúdo. A busca dos dados se deu individualmente mediante acesso ao site do MEC, onde buscou-se diversas informações relativas às IFES que pudessem contribuir com o objetivo da pesquisa, assim como, os endereços eletrônicos que possibilitaram o acesso aos dados relativos a cada curso de graduação, os quais foram analisados no intuito de verificar os conteúdos abordados sobre gestão da diversidade presentes nos Projetos Pedagógicos de Curso.

² De acordo com o INEP (2014), são considerados estudantes ingressantes (primeiro ano do curso) aqueles que tiverem concluído entre 7% e 22% (inclusive) da carga horária mínima do currículo do curso da Instituição de Educação Superior (IES). São considerados estudantes concluintes (último ano do curso) aqueles que tiverem concluído pelo menos 80% da carga horária mínima do currículo do curso da IES, ou todo aquele estudante que se encontre na condição de possível concluinte no ano letivo de 2007.

³ O cálculo detalhado do ENADE pode ser acessado no Anexo 1.

3.1 Método Geral

Esta pesquisa se apoia na concepção filosófica pragmática, que segundo Creswell (2010) é aquela na qual existe uma preocupação com as aplicações, o que funciona, e as soluções do problema. Essa concepção pragmática é importante para os métodos misto, por concentrar a atenção no problema de pesquisa das ciências sociais e utilizar-se de abordagens pluralísticas para derivar conhecimento sobre o problema. (TASHAKKORI; TEDDLIE,1998; MORGAN, 2007 e PATTON 1990 apud CRESWELL, 2010, p. 34-35).

Os métodos de abordagem fornecem as bases lógicas da investigação e nesta pesquisa será adotada tanto a lógica indutiva quanto a dedutiva. A primeira permite uma abordagem mais abrangente dos fenômenos a partir de estudos mais particularizados; o ponto de partida deste método é a observação direta do fenômeno. “Assim o conhecimento é fundamentado no empirismo, sem levar em consideração princípios pré-estabelecidos.” (SIENA, 2011, p.49). Segundo Severino (2007) nesse raciocínio indutivo a generalização será constatada a partir da análise dos dados obtidos, ou seja, pode-se concluir que a relação identificada se aplica a todos os fatos da mesma espécie, desta forma, o que foi observado em uma amostra pode ser estendido a toda a população da mesma espécie.

A segunda, a lógica dedutiva, propondo resolver problemas de maneira formal, a partir da razão, compreendendo o fenômeno a partir de um quadro conceitual prévio (CRESWELL, 2010). Severino (2007) esclarece que a dedução é um procedimento lógico, pelo qual se pode tirar de uma ou várias proposições uma conclusão que delas decorre por força puramente lógica, onde a conclusão segue-se necessariamente das proposições.

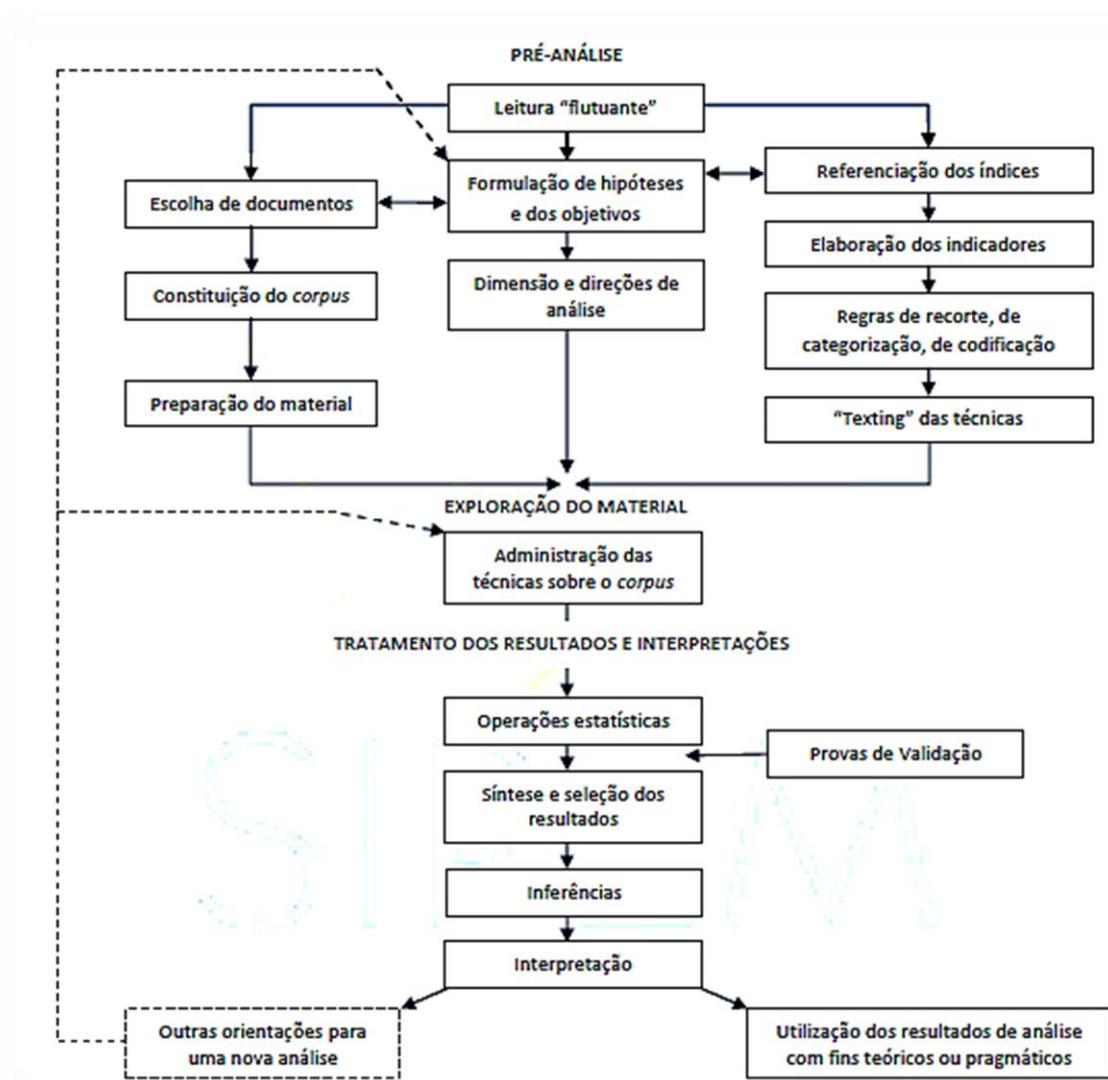
3.2 Método de Procedimento

A pesquisa esta alicerçada em dois procedimentos: Análise de Conteúdo e Pesquisa Documental.

A Análise de Conteúdo (AC) é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escrita, oral, gestual, etc. Sendo assim, trata-se de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações (SEVERINO, 2007, p. 121). A Análise de Conteúdo é um conjunto de instrumentos metodológicos que se aperfeiçoa constantemente e

que se aplicam a discursos diversificados (Bardin, 1977), principalmente na área das ciências sociais, com objetivos bem definidos e que servem para desvelar o que está oculto no texto, mediante decodificação da mensagem, conforme Figura 8.

Figura 8 – Resumo Esquemático das Fases da Análise de Conteúdo



Fonte: Bardin (1977).

Como afirma Chizzotti (2006, p. 98), “[...] o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas [...]”.

Dentre as comunicações, Bauer e Gaskell (2008) indicam que os materiais textuais escritos são os mais tradicionais na análise de conteúdo, podendo ser manipulados pelo pesquisador na busca por respostas às questões de pesquisa. Com abordagem semelhante, Flick (2009, p. 291) afirma que a análise de conteúdo “[. .] é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material [...]”.

A Pesquisa Documental tem como fonte documentos no sentido amplo, ou seja, não só impressos, mas sobretudo outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, documentos legais, (SEVERINO, 2007, p. 122).

3.3 Tipo de Pesquisa (Quanto aos Fins, Meios e Procedimentos)

Quanto ao método de pesquisa, o presente estudo enquadra-se entre os de caráter misto, combinando ou associando as formas qualitativa e quantitativa. O método misto é mais do que uma simples coleta e análise dos dois tipos de dados; envolve também o uso das duas abordagens em conjunto, de modo que a força geral de um estudo seja maior do que a pesquisa qualitativa ou quantitativa isolada (CRESWELL; PLANO CLARK, 2007).

O método quantitativo é caracterizado pela quantificação nas modalidades de coleta de informações e tratamento destas, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como porcentagem, média, moda mediana, desvio padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, regressão múltipla e a análise multivariada. Procura garantir a precisão dos resultados, evitando distorções de análise e interpretação.

A abordagem do problema pelo método qualitativo, que nos termos de Creswell (2010) é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano. Complementando o mesmo autor cita:

O processo de pesquisa envolve as questões e procedimentos que emergem, os dados tipicamente coletados no ambiente do participante, a análise dos dados indutivamente construída a partir das particularidades para os temas gerais e as interpretações feitas pelo pesquisador acerca do significado dos dados (CRESWELL, 2010, p. 26).

Para Siena (2011) o pesquisador é elemento chave e a fonte principal de dados é o ambiente natural. O foco não é a quantificação, mas a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, pois o pesquisador considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser quantificável. Não há emprego de métodos e técnicas

estatísticas, mas pode-se usar a estatística descritiva para organização das informações. Para Flick:

O processo de pesquisa qualitativa pode ser descrito como uma sequência de decisões. Ao iniciar sua pesquisa e impulsionar seu projeto, o pesquisador pode optar entre inúmeras alternativas em vários pontos ao longo do processo [...] (FLICK, 2009, p. 130).

Sobre a abordagem investigativa pelo método qualitativo, diz Creswell (2010):

Aqueles que se envolvem nessa forma de investigação apoiam uma maneira de encarar a pesquisa que honra um estilo indutivo, um foco no significado individual e na importância da interpretação da complexidade de uma situação (CRESWELL, 2010, p. 27).

Quanto a sua natureza a pesquisa será aplicada por produzir conhecimento visando aplicação prática na solução de problemas, destacando o possível caráter de interdiscursividade entre os atores no curso da pesquisa.

No Quadro 10 há uma síntese da metodologia da pesquisa.

Quadro 10 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Procedimentos Metodológicos	
Estrutura do Trabalho	
Quanto à natureza	Aplicada
Quanto à abordagem do problema	Qualitativa e Quantitativa
Quanto aos objetivos	Descritiva
Quanto aos procedimentos	Levantamento

Fonte: Elaborado pelo autor

3.4 Definição de Variáveis ou Categorias

Considera-se variável “[...] qualquer coisa que pode ser classificada em duas ou mais categorias [...]” (GIL, 2007b, p.58).

Para Bardin (2004), codificar o material coletado significa tratá-lo. A codificação corresponde a uma transformação dos dados brutos do texto, segundo regras precisas, que permitem atingir uma representação do seu conteúdo. Essa transformação compreende três regras: o recorte (escolha das unidades), a enumeração (escolha das regras de contagem e da classificação) e a agregação (escolha das categorias).

Seguindo orientação de Bardin (2004, p. 121), um dos meios facilitadores da categorização é a elaboração de um índice, ou dicionário, o qual constitui “um sistema de análise categorial adaptado ao tratamento automático.

As dimensões definidas por Kennedy (2008) e as categorias definidas por Robbins, S. P; Judge, T. A; Sobral, F. (2010) foram conceituadas e para elevar a abrangência e evitar redundâncias durante a busca por conteúdos sobre gestão da diversidade nos Projetos Pedagógicos de Curso, foram estabelecidas alguns termos e expressões que são compatíveis com as dimensões da diversidade e que foram definidas para esta pesquisa, conforme o Quadro 11.

Quadro 11 - Categorias (Constructos) de Análise dos Conteúdos sobre Diversidade

Dimensões e categorias de Kennedy (2008) e Robbins, S. P; Judge, T. A; Sobral, F. (2010)	Dimensão adotada na pesquisa	Subcategoria	Sinônimos ou Expressões Semelhantes
Estilos de pensamento, Estilos Gerenciais; Visão Gerencial	Liderança	Influências ou maneiras específicas por meio da qual as pessoas exercem influência sobre outras.	Estilos de orientação, estilos de autoridade, estilos de direção, estilos de chefia, tipos de liderança, tipos de direção, tipos de autoridade, tipos de chefia, liderança, poder, autoridade, ideologia, processos de liderança, política, estilos gerenciais, autoritarismo, direção, controle, competição, dominação, habilidades gerenciais, racionalidade, gerência.
Habilidades Físicas; Habilidades de Trabalho; Competências Condução de problemas-solução	Competências	Prática do que se sabe em certo contexto, geralmente marcado pelas relações de trabalho, pela cultura organizacional, pelas contingências, por diversas limitações.	Capacidades, aptidões, perícia, habilidades, resolução de problemas, conflito, decisões complexas, gestão de competências, comportamento, competências, conflito, tomada de decisão, risco, pressão, personalidade, negociação, potencial.
Religião	Religião	Reconhecimento das diferentes religiões e suas crenças.	Devoção, doutrina, fé, crença.
Gênero; Sexo	Gênero/Sexo	Diferenciação entre seres a partir definição biológica entre feminino ou masculino.	Sexo, gênero, diferenças de gênero.
Raça, Origens Étnicas; Aparência Física	Raça/Etnia	Heranças biológicas, usadas para distinguir as pessoas. Características culturais comuns de agrupamentos de pessoas.	Linhagem, estirpe, casta, geração, brancos, negros, índios, amarelos, pardos, etnia, cultura, descendências, raça, etnia, origens

			étnicas, etnicidade, identidade, cultura, cultura brasileira, cultura local, afrodescendência, africanidade, ações afirmativas, transculturalismo, estereótipos, discriminação racial
Idade	Idade	Disponibilidade de conteúdos que levem a compreensão das diferenças de idade e o aproveitamento das diversas idades na aprendizagem.	Senilidade, velhice, existência, vida, envelhecimento, envelhecer, maturidade, idade.
Orientação sexual	Orientação sexual	Orientação sexual é a atração afetiva e ou sexual que uma pessoa sente pela outra. É o impulso erótico que atrai nosso olhar, interesse e desejo por alguém.	Sexualidade, opção sexual.
Nacionalidade	Nacionalidade	Nacionalidade é a condição ou qualidade de quem ou do que é nacional. A Nacionalidade está vinculada ao conceito de povo, que consiste no aglomerado de indivíduos ou comunidades e a nação que provêm do aglomerado de territórios e comunidades.	Gestão internacional, gestão de recursos internacionais, organização multinacional, ambiente internacional, nacionalidade.
Capacidades/ Incapacidades	Capacidades/ Incapacidades	Pessoas que possuam qualquer problema físico ou mental que limite substancialmente uma ou mais atividades exercidas pelo ser.	Capacidade física, deficiência, necessidades especiais, limitação física, intelectual e/ou emocional, problemas mentais, problemas físicos.
Condições socioeconômicas	Condições socioeconômicas	Refere-se à combinação da classe social e fatores relacionados à renda.	Movimentos sociais, representações sociais, estrutura de classes, classes sociais, sociedade capitalista, formação social.
Experiência, Experiência cultural	Experiências	Para lidar com uma nova experiência a pessoa faz uso dos conhecimentos que desenvolveu a partir de suas experiências.	Processo decisório, atitudes, valores, aprendizagem, treinamento, educação, gestão do conhecimento, educação corporativa, capacitação, aprendizagem em equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kennedy (2008) e Robbins, S. P; Judge, T. A; Sobral, F. (2010).

3.5 Questão Geral de Pesquisa e Proposições

Os estudos recentes sobre comportamento organizacional evidenciam que as diferenças entre os indivíduos e equipes causam alterações na produtividade e, que os gestores devem, portanto, possuir competências para bem gerenciar as diferenças e senso o curso de graduação em Administração aquele incumbido de formar academicamente esses gestores.

Visto isto, foi idealizada a seguinte questão geral de pesquisa: Qual o grau da presença de conteúdos sobre Gestão da Diversidade nos Projetos Pedagógicos dos cursos e graduação em Administração?

Aliado a questão de pesquisa, temos as seguintes proposições:

- **Proposição 1** – Os gestores e responsáveis pela elaboração, atualização e revisão dos Projetos Pedagógicos de cursos de graduação em Administração não estão abordando a gestão das diversidades nesses projetos;
- **Proposição 2** – Existe uma lacuna na abordagem de conteúdos sobre a gestão da diversidade dentro dos Projetos Pedagógicos de cursos superiores em Administração nas IFES do Brasil;
- **Proposição 3** – Os Projetos Pedagógicos de cursos de Administração das IFES devem ser atualizados e revistos, inserindo-se nos mesmos conteúdos relativos à gestão da diversidade.

3.6 População e Amostragem

“A análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial” (Bardin, 2004, p.123).

Nesse sentido, Bardin ainda afirma que,

Nem todo o material de análise é susceptível de dar lugar a uma amostragem, e, nesse caso, mais vale abstermos-nos e reduzir o próprio universo (e, portanto, o alcance da análise) se este for demasiado importante (BARDIN, 2004, p.123).

As IFES que ofertam o curso de Administração em sua estrutura de ensino compreende um total de 53 instituições. Apenas as IFES dos estados do Acre e do Amapá não possuem o curso de graduação em Administração. Para a escolha da amostra foi usado como critério a nota do curso no ENADE 2012 (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes), que avalia o rendimento dos alunos dos cursos de graduação, ingressantes e concluintes, em relação aos conteúdos programáticos dos cursos em que estão matriculados e que integra o Sinaes (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) (Portal MEC). Os cursos selecionados foram todos aqueles que possuem notas 3, 4 ou 5 no Enade, que são notas

consideradas boas dentro da escala utilizada que vai de 1 (ruim) até 5 (ótimo). A amostragem desta pesquisa foi feita através da técnica de amostragem aleatória sem reposição utilizando a ferramenta estatística XLSTAT 2008 e abrange 26 dentre as 53 IFES do Brasil que ofertam o curso de graduação em Administração devidamente reconhecidos pelo MEC, sendo estas selecionadas com base nos seguintes critérios: 1) Presença do curso na avaliação do ENADE 2012; 2) Conceito ENADE entre 3, 4 ou 5; 3) Disponibilização do PPC no sítio da instituição.

3.7 Tipos de Dados e Procedimentos de Coleta

No presente estudo coletou-se dados por meio de livros, artigos, da Internet e dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação em Administração das IFES do Brasil, sendo estes os possíveis procedimentos de coleta definidos como apropriados ao propósito da pesquisa.

3.8 Instrumentos de Coleta

A coleta de dados se deu por buscas pela internet junto ao site e no banco de dados do MEC através do Sistema e-MEC (<http://emec.mec.gov.br/>) nas IFES das 26 unidades da federação mais o Distrito Federal. Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, primeiramente foi acessado o banco de dados do MEC através do endereço <http://emec.mec.gov.br/> fazendo uma pesquisa avançada na opção “consultada avançada” utilizando-se dos seguintes critérios: 1) Cursos de graduação em Administração; 2) Unidade da Federação; 3) Gratuidade do Curso; 4) Modalidade Presencial; 5) Grau Bacharelado; 6) Índice de avaliação no Enade de 3 a 5 e; 7) Situação do curso: em atividade.

Para o desenvolvimento desta pesquisa e verificação da existência de conteúdos sobre diversidade nos Projetos Pedagógicos do curso de Administração, capturou-se os endereços dos sites das 53 IFES encontradas no levantamento inicial, para a construção individual de planilhas auxiliares para tratamento dos dados. As planilhas foram separadas por IFES representando as cinco regiões que dividem o território brasileiro e tabuladas para a obtenção das informações relativas à Gestão da Diversidade.

3.9 Procedimentos para Organização dos Dados

Na a organização dos dados coletados aplicou-se ferramentas estatísticas, com a utilização do software Microsoft Excel 2010 para a criação de tabelas, gráficos e planilhas na sintetização dos dados coletados, além da análise de conteúdo, categorização e codificação do mesmo.

3.10 Técnicas e Procedimentos para Análise e Interpretação dos Dados

Foi procedida à análise de dados, através da tabulação, classificação e, análise estatística. Posteriormente avaliou-se os dados encontrados com vistas ao objetivo da pesquisa e com o embasamento do referencial teórico. Buscar extrair sentido dos dados envolve preparar, conduzir, compreender, representar e realizar a interpretação do significado mais amplo dos dados (CRESWELL, 2010, p. 217).

A partir de uma pesquisa documental (BARDIN, 2004), foram analisadas as grades curriculares desses cursos, bem como as ementas das disciplinas ofertadas. Também foram analisados os programas das disciplinas. O acesso a essas grades curriculares, ementas e programas de disciplinas, foi feito a partir das informações disponibilizadas pelas IFES em seus respectivos *websites*.

Realizou-se ainda a avaliação das generalizações obtidas e interpretação das informações coletadas visando compreender a presença de conteúdos relacionados a gestão da diversidade nos Projeto Pedagógicos dos cursos de Administração das IFES do Brasil.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes de apontar os resultados, é importante fazer referência ao currículo de administração, considerando-se a legislação em vigor. A Resolução 4 (CFE, 2005), em seu artigo 5, determina que os cursos de graduação em administração contemplem, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, conteúdos que revelem interrelações com a realidade nacional e internacional.

Na observância deste documento, entende-se que a Gestão da Diversidade deve fazer parte da matriz curricular, se não como disciplina, pelo menos transversalmente, isto é, perpassando outras disciplinas do curso. Outros aspectos considerados na análise de dados deste estudo foram as sugestões propostas na Resolução 4 (CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, 2005). Esse documento afirma que as IES têm, obrigatoriamente, dois anos para implantar as mudanças no currículo dos alunos ingressantes.

4.1 Cursos de Administração em IFES do Brasil

Tomando por base a observação do modo de construção do currículo, iniciou-se a pesquisa das IFES que ofertam o curso de Administração e que possuem nota no Enade 2012 (Quadro 12). Posteriormente, após a coleta dos PPC daquelas instituições que disponibilizaram esses documentos foi observado as ementas de disciplinas que abordassem, de maneira geral, a Gestão da Diversidade, considerando seu contexto histórico e sua importância.

Quadro 12 – IFES que possuem cursos de graduação (bacharelado) em Administração, autorizados e reconhecidos pelo Ministério da Educação – MEC

Região	Unidade da Federação	Universidade	Sigla
Centro-Oeste	Brasília	Universidade de Brasília	UNB
Centro-Oeste	Mato Grosso	Universidade Federal do Mato Grosso	UFMT
Centro-Oeste	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	UFMS
Centro-Oeste	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD
Centro-Oeste	Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG
Norte	Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR
Norte	Amazonas	Universidade Federal do Amazonas	UFAM
Norte	Pará	Universidade Federal do Pará	UFPA
Norte	Pará	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA
Norte	Roraima	Universidade Federal de Roraima	UFRR
Norte	Tocantis	Universidade Federal de Tocantis	UFT
Nordeste	Sergipe	Universidade Federal de Sergipe	UFS
Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF
Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE
Nordeste	Pernambuco	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE
Nordeste	Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	UFAL
Nordeste	Maranhão	Universidade Federal do Maranhão	UFMA
Nordeste	Ceará	Universidade Federal do Ceará	UFC
Nordeste	Ceará	Universidade Federal do Cariri	UFCA
Nordeste	Paraíba	Universidade Federal da Paraíba	UFPB
Nordeste	Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG
Nordeste	Bahia	Universidade Federal da Bahia	UFBA

Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB
Nordeste	Bahia	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB
Nordeste	Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI
Nordeste	Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN
Nordeste	Rio Grande do Norte	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA
Sul	Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC
Sul	Santa Catarina	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS
Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS
Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA
Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM
Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande	FURG
Sul	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Pelotas	UFPeI
Sul	Paraná	Universidade Federal do Paraná	UFPR
Sul	Paraná	Universidade Tecnológica do Paraná	UFTPR
Sudeste	São Paulo	Universidade Federal do ABC	UFABC
Sudeste	São Paulo	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP
Sudeste	São Paulo	Universidade Federal de São Carlos	UFSCar
Sudeste	Espírito Santo	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES
Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense	UFF
Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ
Sudeste	Rio de Janeiro	Universidade Federal de Rio de Janeiro	UFRJ
Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG
Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Lavras	UFLA
Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL
Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Uberlândia	UFU
Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP
Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM
Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Viçosa	UFV
Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF
Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de São João Del-Rei	UFSJ
Sudeste	Minas Gerais	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI
Total de IFES			53

Fonte: Dados da pesquisa

O próximo passo foi analisar as ementas das disciplinas, para isso, procedeu-se a uma seleção de uma amostragem de 26 IFES dentre as 53 encontradas na pesquisa. Tal amostra foi feita tendo como critério a disponibilidade do PPC do curso de Administração, visto que, não foi possível o acesso aos PPC das outras 27 IFES. Das 26 IFES que foram selecionadas para a amostragem foi encontrado ao todo 37 cursos de Graduação em Administração em diferentes Campus (Tabela 1).

Tabela 1 – Perfil das IFES e cursos de Administração utilizados na pesquisa

Unidade da Federação	Universidade	Sigla	Município do Curso	Ano do PPC	Conceito Enade
Brasília	Universidade de Brasília	UNB	Brasília	2009	4
Mato Grosso do Sul	Universidade Federal do	UFMS	Aquidauana	2011	3

Mato Grosso do Sul					
Mato Grosso do Sul	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	UFMS	Nova Andradina	2010	3
Mato Grosso do Sul	Universidade Federal do Mato Grosso do Sul	UFMS	Paranaíba	2014	3
Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG	Catalão	2007	5
Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG	Goiânia	2008	5
Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR	Cacoal	2005	3
Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR	Guajará-Mirim	2005	3
Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR	Porto Velho	2005	4
Roraima	Universidade Federal de Roraima	UFRR	Boa Vista	2005	3
Tocantins	Universidade Federal de Tocantins	UFT	Palmas	2010	3
Sergipe	Universidade Federal de Sergipe	UFS	São Cristóvão	2012	4
Pernambuco	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF	Petrolina	2008	5
Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	Recife	2013	4
Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	UFAL	Arapiraca	2007	3
Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	UFAL	Maceió	2006	4
Ceará	Universidade Federal do Ceará	UFC	Fortaleza	2013	5
Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI	Floriano	2011	3
Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI	Parnaíba	2012	3
Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI	Picos	2009	3
Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI	Teresina	2009	3
Rio Grande do Norte	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA	Mossoró	2009	3
Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	Porto Alegre	2009	4
Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	Santana Do Livramento	2009	4
Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande	FURG	Rio Grande	2008	4
Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Pelotas	UFPeI	Pelotas	2010	5
Paraná	Universidade Federal Tecnológica do Paraná	UFTPR	Pato Branco	2005	4
São Paulo	Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	Sorocaba	2010	5
Rio de Janeiro	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	Nova Iguaçu	2009	3

Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	Montes Claros	2012	4
Minas Gerais	Universidade Federal de Uberlândia	UFU	Ituiutaba	2009	4
Minas Gerais	Universidade Federal de Uberlândia	UFU	Uberlândia	2011	5
Minas Gerais	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	Mariana	2011	4
Minas Gerais	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	Teófilo Otoni	2007	4
Minas Gerais	Universidade Federal de Viçosa	UFV	Rio Paranaíba	2010	4
Minas Gerais	Universidade Federal de Viçosa	UFV	Viçosa	2010	5
Minas Gerais	Universidade Federal de São João Del-Rei	UFSJ	São João Del Rei	2007	4

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em IFES da Região Centro-Oeste

A Universidade Nacional de Brasília - UNB contém nove disciplinas cujo conteúdo está categorizado aos conteúdos sobre Gestão da Diversidade, sendo ao todo encontrados onze conteúdos sobre a área pesquisada, com destaque para categoria Competência, que apresenta conteúdos em quatro disciplinas, conforme Quadro 13.

Quadro 13 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UNB – Campus Brasília

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Experiência	Tipos de Decisão e Processo Decisório, Atitudes e os Valores.	Sociologia Aplicada à Administração
Liderança	Liderança	Introdução à Administração
Competência	Lidando com Decisões Complexas nas Organizações. A Qualidade do Processo Decisório.	Análise de Decisões II
Nacionalidade, Raça/Etnia	Diversidade Cultural na Gestão Internacional.	Gestão de Negócios Internacionais
Competência e Liderança	Liderança. Análise da constituição do sujeito como efeito dos modos de se trabalhar e das práticas de gestão do trabalho.	Comportamento Organizacional
Competência	Gestão de Competências. Desempenho e Competência. Aprendizagem e Competência.	Gestão por Competência
Experiência	Processos de Aprendizagem formal e informal. Trilhas de Aprendizagem. Desenvolvimento e Educação.	Treinamento Desenvolvimento e Educação
	Treinamento, desenvolvimento e educação.	Gestão de Pessoas
Competência	O comportamento humano nas organizações.	Gestão de Desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal de Goiânia – UFG Campus Catalão contém seis disciplinas cujo conteúdo está categorizado aos conteúdos sobre Gestão da Diversidade, sendo ao todo encontrados dez conteúdos sobre a área pesquisada, com destaque para categoria Competência, que apresenta conteúdos em quatro disciplinas, conforme Quadro 14.

Quadro 14 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFG – Campus Catalão

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Experiência, Liderança, Competência	Comportamento Humano. Indivíduo: variáveis intrínsecas e extrínsecas determinantes do comportamento. Percepção, atitudes, motivação, e aprendizagem. Personalidade. Processos de liderança. Tensão e conflito.	Psicologia das Organizações
Experiência	Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.	Teoria das Organizações
Liderança, Competência	Comportamento organizacional, poder e grupos de pressão.	Sociologia das Organizações
Competência, Liderança	Liderança e poder. Processos psicológicos e psicossociais nas organizações Resolução de conflitos intra e inter grupais e negociação nas organizações Reflexões críticas sobre o comportamento organizacional.	Comportamento Organizacional
Competência	Decisões sob incerteza. Decisões sob risco. Métodos e processos de decisão. A decisão participativa e a prática no contexto das organizações.	Processo Decisório e Controle
Experiência	Treinamento e capacitação.	Gestão Estratégica de Pessoas

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal de Goiânia – UFG Campus Goiânia, assim como o Campus Catalão, contém seis disciplinas cujo conteúdo está categorizado aos conteúdos sobre Gestão da Diversidade assim como, sendo ao todo encontrados nove conteúdos sobre Gestão da Diversidade, com destaque para categoria Competência, que apresenta conteúdos em quatro disciplinas, conforme Quadro 15.

Quadro 15 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFG – Campus Goiânia

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança, Competência	Comportamento Humano. Indivíduo: variáveis intrínsecas e extrínsecas determinantes do comportamento. Personalidade. Processos de liderança. Tensão e conflito.	Psicologia das Organizações
Experiência	Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional.	Teoria das Organizações
Liderança, Competência	Comportamento organizacional, poder e grupos de pressão.	Sociologia das Organizações
Competência, Liderança	Liderança e poder. Processos psicológicos e psicossociais nas organizações. Resolução de conflitos intra e intergrupais e negociação nas organizações. Gerenciamento de Equipes. Reflexões críticas sobre o comportamento organizacional.	Comportamento Organizacional
Competência	Principais tipos de decisão. Decisões sob incerteza. Decisões sob risco. Processo de resolução de problemas. Métodos e processos de decisão. Instrumentos para a tomada de decisão.	Processo Decisório e Controle
Nacionalidade	Gestão de empresas internacionais: recursos humanos.	Negócios Internacionais

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS Campus Aquidauana apresenta seis disciplinas cujo conteúdo está categorizado aos conteúdos sobre Gestão da Diversidade assim como, sendo ao todo encontrados onze conteúdos sobre Gestão da Diversidade, com destaque para categoria Liderança, que apresenta conteúdos em cinco das seis disciplinas, conforme Quadro 16.

Quadro 16 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFMS – Campus Aquidauana

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança, Competência, Experiência	Mudança, análise e aprendizagem organizacional. Poder e política. Conflito e negociação.	Comportamento Organizacional
Competência, Experiência	Treinamento e desenvolvimento. Planejamento da força de trabalho em transição do sistema de cargos para a gestão por competências.	Gestão de Pessoas
Liderança	Liderança nas organizações.	Introdução à Administração
Liderança	O Homem e as relações de Poder e o mundo do trabalho.	Introdução à Filosofia

Liderança, Competência	Poder nas organizações. Problemas psicológicos relacionados com desempenho humano nas atividades administrativas. Administração de conflitos. Personalidade.	Introdução à Psicologia
Liderança, Raça/Etnia	O homem: relações sociais, a cultura, as questões de Poder.	Introdução às Ciências Sociais

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS Campus Paranaíba apresenta apenas três disciplinas cujo conteúdo está categorizado aos conteúdos sobre Gestão da Diversidade e quatro conteúdos sobre Gestão da Diversidade, foram observados nas ementas, conforme Quadro 17.

Quadro 17 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFMS – Campus Paranaíba

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Experiência	Treinamento e Desenvolvimento; Aprendizagem Organizacional.	Administração de Recursos Humanos II
Liderança, Competência	Estilos gerenciais. Liderança e conflito. Equipes de Trabalho. Poder e política.	Comportamento Organizacional
Experiência	A gestão do conhecimento e os elementos que a compõem. Processo de criação e conversão do conhecimento organizacional.	Gestão Do Conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal do Mato Grosso do Sul – UFMS Campus Nova Andradina apresenta oito disciplinas cujo conteúdo está categorizado aos conteúdos sobre Gestão da Diversidade e treze conteúdos sobre Gestão da Diversidade, foram observados nas ementas, sendo este, dentre os cursos pesquisados nas IFES da região Centro-Oeste, o que mais apresentou conteúdos sobre a Gestão da Diversidade, conforme Quadro 18. Cabe destacar que os temas estavam em sua maioria categorizados em Liderança ou Competências, respectivamente obteve-se uma frequência de oito disciplinas abordando temas voltados para essas categorias.

Quadro 18 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFMS – Campus Nova Andradina

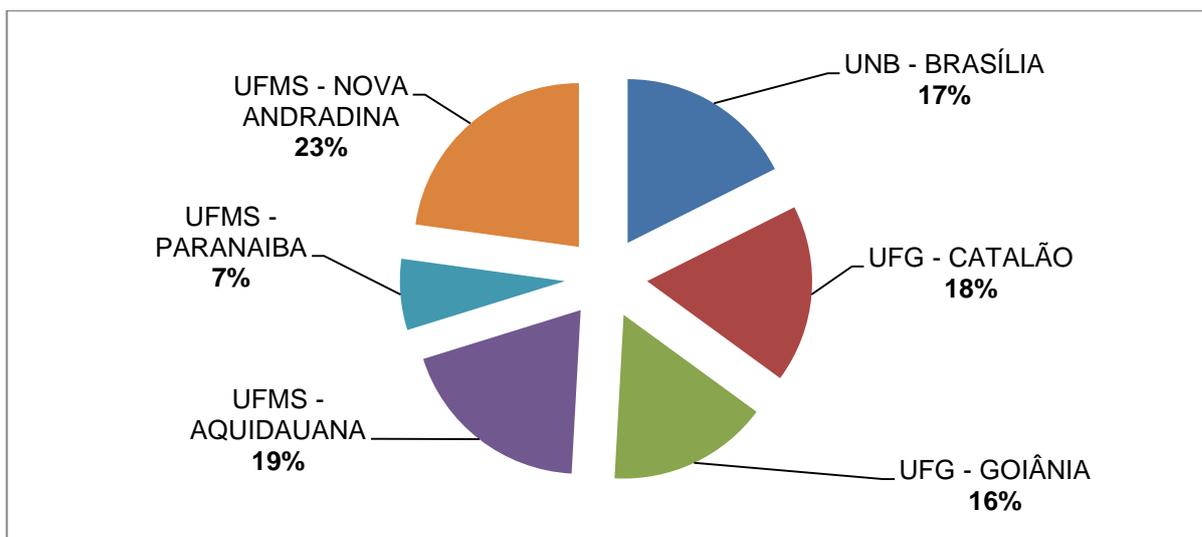
Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
------------------	-----------------------------------------	-------------------

Liderança, Competência, Experiência	Liderança. Estilos gerenciais. Mudança e aprendizagem organizacional. Poder e política. Conflito e negociação.	Comportamento Organizacional
Experiência	Treinamento e desenvolvimento evoluindo para as concepções de gestão do conhecimento e educação corporativa.	Gestão de Pessoas I
Experiência	Programação de desenvolvimento e gestão do conhecimento.	Gestão de Pessoas II
Competência	Planejamento e tomada de decisões. Decisões políticas, estratégicas, táticas e operacionais.	Introdução à Ciência Política
Liderança, Competência	Personalidade. Papéis e Atitudes. Poder nas organizações. Problemas psicológicos relacionados com desempenho humano nas atividades administrativas. Administração de conflitos.	Introdução à Psicologia
Condições socioeconômicas	A questão social: estratificação e mobilidade social, desigualdade social, movimentos sociais.	Introdução as Ciências Sociais e Antropológicas
Liderança	Liderança nas organizações. O processo gerencial.	Teoria das Organizações
Raça/Etnia, Liderança, Experiência	Cultura e processo comportamental. Liderança, poder e direcionamento nas organizações. Aprendizagem organizacional.	Tópicos Especiais em Liderança

Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 1 estão apresentas a frequência de categorias sobre Gestão da Diversidade encontradas nas IFES da Região Centro-Oeste. Destaque a UFMS Campus Nova Andradina como a instituição com abordagem de conteúdos sobre a Gestão da Diversidade.

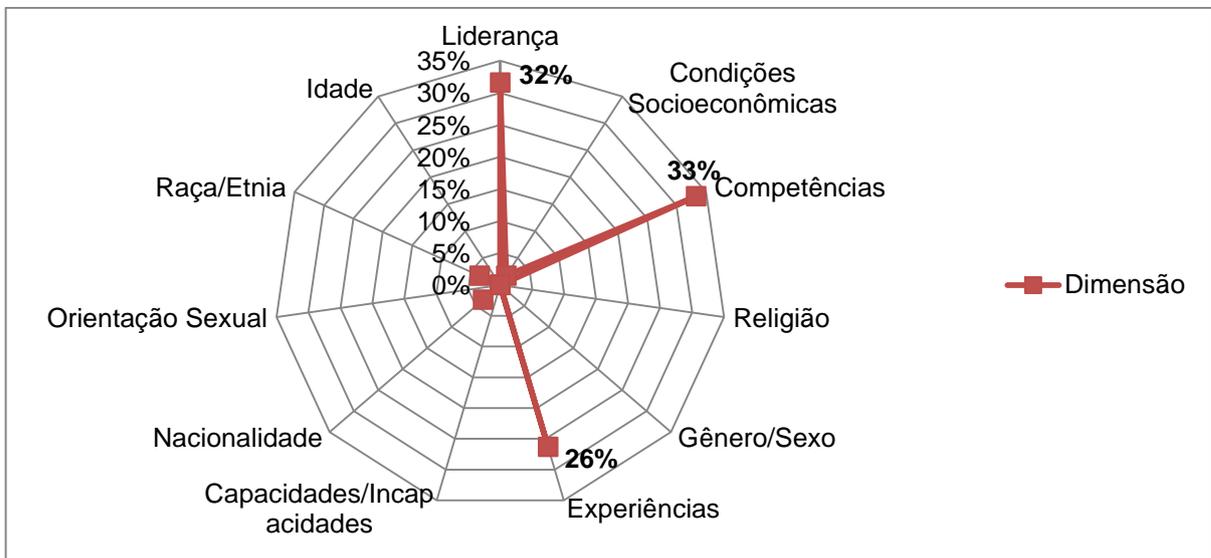
Gráfico 1 – Distribuição da frequência de categorias sobre a Gestão da Diversidade encontrados por IFES – Região Centro-Oeste



Fonte: Dados da pesquisa

No Gráfico 2 estão apresentadas a distribuição das categorias encontradas nas IFES da Região Centro-Oeste, onde destacam-se as categorias de Liderança, Competências e Experiências, que representam juntas 92% das categorias apresentadas, mostrando que existe uma carência de conteúdos que abordem as demais categorias, como Idade, Condições Socioeconômicas, etc.

Gráfico 2– Conteúdos mais abordados sobre Gestão da Diversidade em PPC de IFES da região Centro-Oeste



Fonte: Dados da pesquisa

4.3 Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em IFES da Região Norte

A Universidade Federal de Tocantins - UFT Campus Palmas apresenta cinco disciplinas cujo conteúdo está categorizado aos conteúdos sobre Gestão da Diversidade e sete conteúdos sobre Gestão da Diversidade, foram observados nas ementas, conforme Quadro 19.

Quadro 19 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFT
– Campus Palmas

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Experiência	Organizações de Aprendizagem.	Teoria da Administração II

Competência	Comportamento individual. Comportamento em grupo e em equipe.	Psicologia Aplicada
Competência	Gestão de competências e talentos.	Gestão com Pessoas I
Religião, Liderança, Raça/Etnia	Estado e as Instituições: Família, Negócios, Culturas, Políticas, Religiões. Poder e Formas de Governo.	Teoria da Ciência Política
Experiência	Educação e treinamento.	Gestão com Pessoas II

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal de Roraima- UFRR Campus Boa Vista, apresentou apenas três disciplinas que abordam conteúdos sobre Gestão da Diversidade, sendo cinco as categorias abordadas, conforme Quadro 20.

Quadro 20 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFRR – Campus Boa Vista

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança, Competência	Liderança, poder e conflito.	Psicologia Aplicada à Administração
Liderança	Liderança e Mudança Organizacional.	Gestão de Pessoas
Raça/Etnia, Competência	Revisão conceitual voltada à análise ambiental e no estudo de culturas. Tectologia e níveis de decisão.	Temáticas Especiais

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal de Rondônia – UNIR Campus Porto Velho, possui um PPC que é utilizado nos três Campus onde são ofertados o curso de Administração. Isso garante uma uniformidade no conteúdo do ensino, algo que não se observou em outras IFES. No PPC pesquisado observou a presença de dez categorias sobre Gestão da Diversidade distribuídas em seis disciplinas, como apresentado na Quadro 21. Cabe destacar que a UNIR foi a IFES com maior abordagem de conteúdos sobre Gestão da Diversidade entre as instituições pesquisadas na Região Norte.

Quadro 21 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UNIR – Campus Porto Velho, Cacoal e Guajará-Mirim

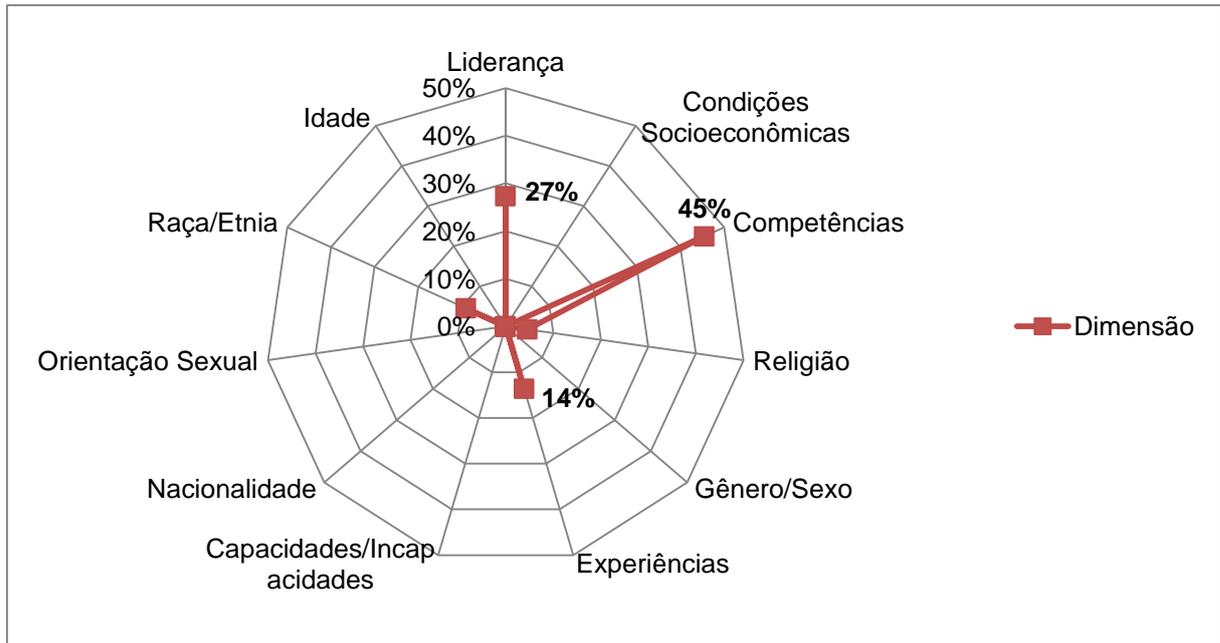
Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança, Competência	Poder e conflitos dentro das organizações; liderança e tomadas de decisões nas organizações.	Introdução a Teoria das Organizações

Liderança, Competência	As atitudes e os valores. Ideologia. Estudo da administração sob o ponto de vista de seus elementos internos. Tipos de decisão e processo decisório.	Sociologia Aplicada a Administração
Competência, Competência, Liderança	Comportamento humano. Personalidade. Papéis e valores. Processos de liderança. Tensão e conflito.	Psicologia Aplicada à Administração
Competência	Focaliza, na função dos recursos, o desenvolvimento das pessoas e das competências.	Gestão de Pessoas
Competência	O comportamento humano nas organizações: modelo explicativo do comportamento.	Administração de Recursos Humanos
Experiência	Processo de ensino e aprendizagem.	Simulação Estratégica

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 3 apresenta as categorias mais abordadas nos PPC pesquisados na Região Norte, sendo Competências (45%), Liderança (27%) e Experiências (14%) os mais encontrados.

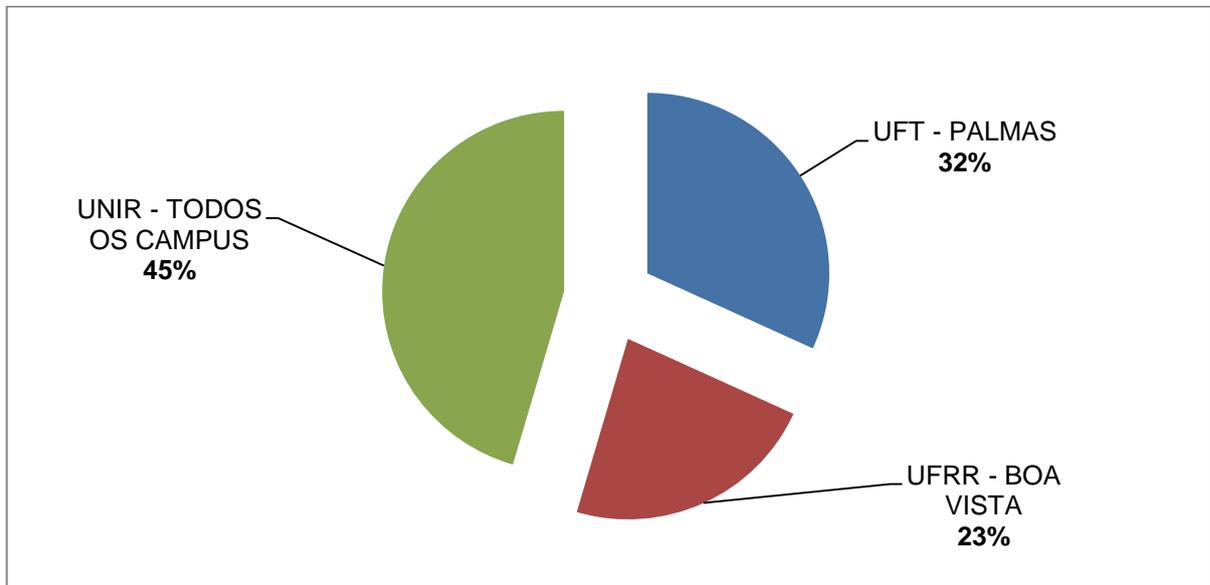
Gráfico 3 – Conteúdos mais abordados sobre Gestão da Diversidade em PPC de IFES da Região Norte



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 4 apresenta as frequência de categorias encontradas nos PPC dos cursos pesquisados nas IFES da Região Norte, com destaque para a UNIR, que apresentou maior frequência de categorias.

Gráfico 4 – Distribuição da frequência de categorias sobre a Gestão da Diversidade encontrados por IFES – Região Norte



Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em IFES da Região Sul

A Universidade Federal Tecnológica do Paraná – UFTPR apresenta sete disciplinas com conteúdos sobre Gestão da Diversidade e foram encontradas nas buscas uma predominância das dimensões da Competência e Experiência, conforme pode ser notado na Quadro 22.

Quadro 22 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFTPR – Campus Pato Branco

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Experiência	Treinamento e desenvolvimento.	Administração de Recursos Humanos
Liderança, Competência	Processo de Tomada de Decisão. Liderança. Poder, conflito e negociação.	Comportamento Humano em Organizações
Religião, Competência	Nascimento do pensamento racional: senso comum, religioso, mítico, estético e científico.	Filosofia
Competência	Administração por Objetivos, Estruturalista, Comportamental.	Fundamentos Da Administração
Experiência	Tipos de conhecimentos. O capital intelectual.	Gestão do Conhecimento

Experiência	Diferentes teorias psicológicas sobre desenvolvimento da personalidade e suas implicações na Administração. Aprendizagem humana nas organizações de trabalho.	Psicologia
Liderança	Relações de poder e pressão para o trabalho.	Sociologia

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal dos Pampas – UNIPAMPA Campus Sant’Ana do Livramento, possui um PPC apenas três disciplinas abordando a Gestão da Diversidade e apenas cinco categorias foram encontradas, conforme pode ser observado na Quadro 23.

Quadro 23 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UNIPAMPA – Campus Sant’Ana do Livramento

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança	Poder, conflito, autoridade.	Fundamentos de Ciência Política
Raça/Etnia	Organizações vistas como culturas.	Fundamentos De Sociologia
Competência	Personalidade. Relacionamento interpessoal e intergrupar no cotidiano organizacional.	Psicologia das Organizações
Liderança, Competência	Liderança, poder e política, conflitos e negociação.	Comportamento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS Campus Porto Alegre, possui ao todo nove disciplinas que apresentam dezoito categorias sobre Gestão da Diversidade, apresentando-se como o curso de Administração com mais conteúdos sobre a Gestão da Diversidade dentre as IFES pesquisadas na Região Sul com destaque para as categorias Liderança e Competência que foram encontradas em seis disciplinas cada, conforme pode ser observado no Quadro 24.

Quadro 24 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFRGS – Campus Porto Alegre

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Competência, Experiência	Mudança de paradigmas no processo seletivo: experiência, potencial e competências.	Gestão Estratégica em Recursos Humanos
Competência, Liderança	Temas contemporâneos sobre a interação nas organizações, bem como sobre a relação entre organizações e sociedade: poder, liderança, controle e conflito.	Análise Organizacional

Liderança	Poder.	Estado e Sociedade
Condições socioeconômicas	Especificidades dos movimentos sociais no contexto da América Latina e do Brasil.	Abordagens sobre Movimentos Sociais
Raça/Etnia	Cultura, identidade e etnicidade na qualidade de conceitos centrais para a compreensão das múltiplas, situações, processos e dinâmicas sociais. Identidade, diferença e alteridade.	Cultura e Identidade
Liderança, Raça/Etnia	O poder nas organizações. A influência da cultura.	Sociologia Aplicada à Administração
Liderança	Poder e Controle.	Psicologia Aplicada à Administração
Competência, Experiência	Introdução à relação entre Aprendizagem e Competências. Desenvolvimento de competências pessoais e profissionais. Introdução à Aprendizagem; Aprendizagem individual e coletiva. Formas de aprendizagem. A Aprendizagem pela experiência. Aprendizagem em situação de trabalho. A Aprendizagem como estratégia; Aprendizagem e ruptura. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. A articulação entre aprendizagem e competências.	Desenvolvimento de Pessoas
Liderança	Teorias de motivação e liderança.	Teorias Organizacionais I

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal de Pelotas – UFPel Campus Pelotas, possui uma baixa abordagem de conteúdos sobre a Gestão da Diversidade. Apenas três disciplinas abordam o tema, conforme Quadro 25.

Quadro 25 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFPel – Campus Pelotas

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança, Competência	Poder, política e conflito.	Sociologia das Organizações
Competência	A escola comportamental.	Comportamento Organizacional
Experiência	O conhecimento e as organizações. Dimensões da Gestão do Conhecimento.	Gestão do Conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal do Rio Grande – FURG Campus Rio Grande, apresenta poucas disciplinas que abordam a Gestão da Diversidade (Quadro 26).

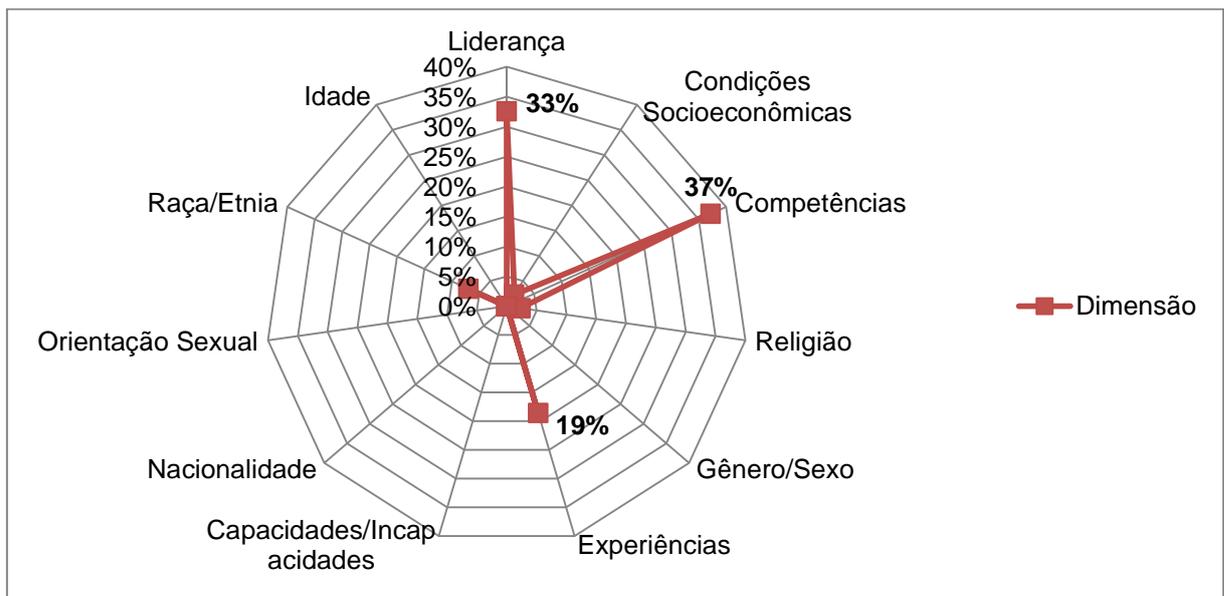
Quadro 26 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da FURG – Campus Rio Grande

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança	Teoria das Relações Humanas, Motivação e Liderança.	Teorias da Administração
Liderança, Competência	Poder, simbolismo e política nas organizações. Conflitos interpessoais e intergrupais e negociação. Aprendizagem organizacional.	Comportamento Organizacional
Competência	O conflito nas relações do trabalho. Negociação coletiva: conceituação, níveis de negociação.	Relações de Trabalho
Liderança, Experiência, Competência	O homem e seu comportamento nas organizações: dimensões psicológica e social. A comunicação, a aprendizagem, o conhecimento, a motivação e os aspectos relacionais. A dinâmica dos grupos, a formação e o desenvolvimento das equipes de trabalho, a liderança e a administração dos conflitos.	Psicologia Aplicada à Administração

Fonte: Dados da pesquisa

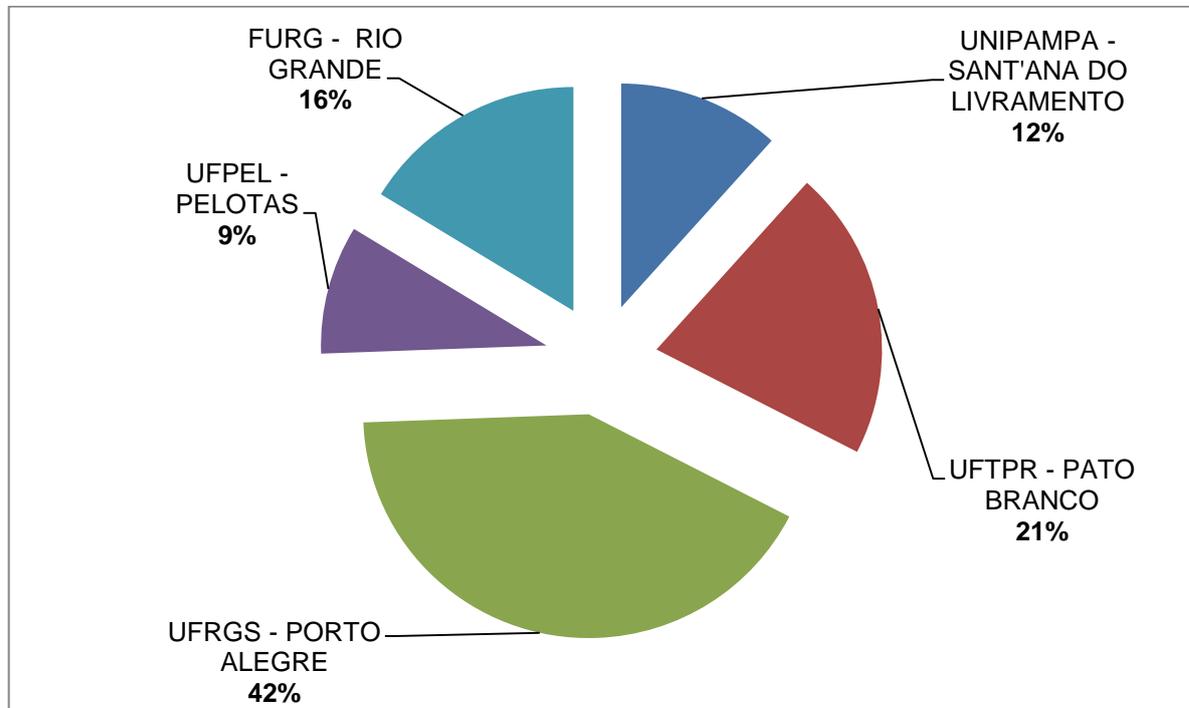
Conforme apresentado no Gráfico 5, podemos observar que as categorias mais abordadas nos PPC de Administração das IFES da Região Sul são a Competências (37%), Liderança (33%) e Experiências (19%). E pode-se perceber que a UFGRS apresenta mais conteúdos abordando a temática pesquisada em comparação com as IFES pesquisadas na região, conforme o Gráfico 6.

Gráfico 5 – Conteúdos mais abordados sobre Gestão da Diversidade em PPC de IFES da Região Sul



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 6 – Distribuição da frequência de categorias sobre a Gestão da Diversidade encontrados por IFES – Região Sul



Fonte: Dados da pesquisa

4.5 Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em IFES da Região Sudeste

A Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ Campus Nova Iguaçu apresenta cinco disciplinas (Quadro 27) abordando a Gestão da Diversidade concentrando as categorias em apenas duas: Competência e Liderança, o que denota a pouca abordagem da variedade de temas que envolvem a Diversidade.

Quadro 27 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFRRJ – Campus Nova Iguaçu

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Competência	Tomada de decisão.	Fundamentos da Administração
Liderança	Disciplina, autoritarismo e democracia na gestão do trabalho.	Sociologia em Administração
Liderança	Liderança.	Comportamento Organizacional
Liderança	Poder nas organizações.	Sociedade e Organizações

Competência	O Processo Decisório.	Introdução à Administração
--------------------	-----------------------	----------------------------

Fonte: Dados da pesquisa

Na pesquisa feita no PPC da Universidade Federal do Vale do Jequitinhonha e Mucuri Campus Teófilo Otoni, percebe-se uma deficiência muito grande em conteúdos sobre a Gestão da Diversidade, visto que foram encontradas apenas duas disciplinas que abordam a temática, conforme Quadro 28.

Quadro 28 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFVJM – Campus Teófilo Otoni

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança	Ideologia. Autoridade e poder.	Sociologia
Competência	Estrutura da personalidade.	Psicologia Aplicada às Organizações

Fonte: Dados da pesquisa

O mesmo problema observado na UFVJM é observado (Quadro 29) na Universidade Federal de Viçosa - UFV, Campus Paranaíba, onde apenas duas disciplinas ofertam conteúdos sobre diversidade.

Quadro 29 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFV – Campus Paranaíba

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Competência	Fundamentos e processos do comportamento. Personalidade, desvios e dependências.	Psicologia
Liderança, Competência, Raça/Etnia	O indivíduo e a organização: motivação, aprendizagem e comportamento. Grupo e organização: equipes, coordenação, liderança, poder e cultura nas organizações.	Comportamento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

Apesar de apresentar um número reduzido de disciplinas abordando a Gestão da Diversidade a Universidade Federal de Viçosa - UFV, Campus Florestal aborda diversas categorias sobre diversidade em seus conteúdos o que denota que o tema é abordado amplamente, contudo com pouca frequência, observemos a Quadro 30.

Quadro 30 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFV
– Campus Florestal

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança	A questão do poder.	Ciência Política Básica
Liderança, Competência	Liderança organizacional e gerência. Conflito organizacional.	Gestão de Pessoas I
Experiência, Competência, Liderança, Religião, Gênero/Sexo, Raça/Etnia, Idade, Orientação Sexual, Condições socioeconômicas, Nacionalidade, Capacidades/Incapacidades	Treinamento e Desenvolvimento. Trabalho e diversidade nas organizações.	Gestão de Pessoas II
Competência	Teorias da Decisão.	Gestão de Informações e Processo Decisório
Liderança	Poder e Política.	Política Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal de Uberlândia – UFU Campus Ituiutaba possui poucas disciplinas (Quadro 31) que abordam a Gestão da Diversidade (quatro), contudo apresenta uma variedade de categorias presentes, encontradas na pesquisa, o que demonstra que o curso de Administração desta IFES aborda a Diversidade em seus vários contextos.

Quadro 31 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFU
– Campus Ituiutaba

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Experiência	Gestão do Conhecimento e Organizações que Aprendem.	Modelo de Negócios
Raça/Etnia, Condições socioeconômicas	As interações sociais. Globalização, pobreza e desigualdades sociais. Mudança social, participação política e cidadania. Vida, trabalho e desemprego nos espaços urbanos.	Trabalho, Organizações e Sociedade
Liderança, Competência	Fundamentos do comportamento em grupo: equipes de trabalho, comunicação, liderança, conflito e negociação. Personalidade.	Comportamento Organizacional
Experiência, Competência, Liderança, Religião, Gênero/Sexo, Raça/Etnia, Idade, Orientação Sexual, Nacionalidade, Capacidades/Incapacidades, Condições socioeconômicas	Diversidade, trabalho e ética.	Gestão de Pessoas II

Liderança	Poder das e nas organizações.	Tópicos Especiais em Organizações e Gestão de Pessoas I
------------------	-------------------------------	---------------------------------------------------------

Fonte: Dados da pesquisa

O Campus Uberlândia da Universidade Federal de Uberlândia – UFU, ao contrário do que ocorre no Campus Ituiutaba apresenta mais disciplinas abordando a Gestão da Diversidade, sendo que a frequência das categorias são semelhantes (Quadro 32).

Quadro 32 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFU
– Campus Uberlândia

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Competência	Tomada de decisão em Administração.	Fundamentos de Administração
Raça/Etnia	Cultura, Identidade e Representações Sociais.	Dimensão Antropológica das Organizações
Experiência, Competência, Liderança, Religião, Gênero/Sexo, Raça/Etnia, Idade, Orientação Sexual, Nacionalidade, Capacidades/Incapacidades, Condições socioeconômicas	Interesses, conflito, poder e negociação. Diversidade e trabalho.	Cultura e Mudança Organizacional
Competência	Desenvolvimento de competências.	Gestão de Pessoas II
Experiência	Gestão do conhecimento.	Modelos de Negócios
Competência	Comportamento Individual. Teorias da personalidade indivíduo na organização: interações e papéis.	Psicologia Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

O Campus Uberlândia da Universidade Federal de Uberlândia – UFOP Campus do Ouro Preto foi analisado e identificou-se quatro disciplinas que ofertam conteúdos sobre Gestão da Diversidade, sendo que as mesmas abordavam pouco as categorias pesquisada no trabalho, conforme Quadro 33.

Quadro 33 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFOP – Campus Ouro Preto

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança, Competência	Diferentes tipos de racionalidade e autoridade	Sociologia das Organizações

Competência, Liderança	Visão comportamental, motivação, cultura e clima organizacional, liderança, conflitos, negociação. Estrutura para uma negociação racional e eficaz. Conflitos. Poder e mudança organizacional.	Gestão de Pessoas II
Nacionalidade	A organização multinacional – funções mercadológica, produtiva, financeira, recursos humanos, P&D, TI.	Estratégias de Internacionalização
Liderança, Raça/Etnia	Poder e política nas organizações. Estabelecimento de relações conceituais entre cultura, poder e controle nas organizações.	Poder, Cultura e Controle nas Organizações

Fonte: Dados da pesquisa

O Campus Uberlândia da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG Campus Montes Claros foi analisado e identificou-se sete disciplinas que ofertam conteúdos sobre Gestão da Diversidade, sendo que as mesmas abordavam bem as categorias pesquisadas no trabalho, conforme Quadro 34.

Quadro 34 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFMG – Campus Montes Claros

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança, Competência	Liderança e gerência. Percepção, atitudes e diferenças individuais.	Comportamento Organizacional
Liderança	Cultura, Ideologia, Participação e Poder nas Organizações.	Fundamentos de Análise Sociológica
Liderança, Experiência	Vínculo organizacional, mudança e aprendizagem, liderança, controle social, relações de trabalho e gestão contemporânea de R.H.	Administração de Recursos Humanos II
Experiência	Treinamento da equipe de trabalho.	Administração de Recursos Humanos I
Competência	Movimento sindical, regulação de conflitos e negociação coletiva.	Relações de Trabalho e Negociação Coletiva
Liderança, Experiência, Competência	Aprendizagem, atitudes, valores, percepção, personalidade e emoções. Poder e Política. Conflito e Negociação.	Aspectos Psicológicos para Administração
Condições socioeconômicas, Raça/Etnia	A contribuição da antropologia para os estudos das representações sociais e expressões culturais dos diferentes segmentos sociais da realidade brasileira e das diferentes formas de gestão. Análises e contribuições da antropologia para a compreensão da cultura brasileira. A organização da cultura nas sociedades	Estudos Antropológicos

	contemporâneas.	
--	-----------------	--

Fonte: Dados da pesquisa

O Campus Uberlândia da Universidade Federal de Minas Gerais Campus Montes Claros foi analisado e identificou-se seis disciplinas que ofertam conteúdos sobre Gestão da Diversidade, sendo que as mesmas abordavam principalmente as categorias de Liderança e Competências, o que demonstra pouca variedade no assunto, conforme Quadro 35.

Quadro 35 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFSJ – Campus São João Del Rei

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Competência, Liderança	Tomada de decisões gerenciais, lideranças e princípios de controle.	Fundamentos de Administração
Liderança	Participação e Poder nas Organizações.	Sociologia Aplicada à Administração
Liderança, Competência	Motivação. Liderança e Grupo. Estudo da liderança, poder e conflito. Teorias sobre o comportamento em contextos organizacionais.	Psicologia Aplicada à Administração
Competência	A gestão de pessoas por competência.	Gestão de Pessoas I
Competência	Estilos de Comportamento.	Gestão de Pessoas II
Competência, Liderança	Estudo dos múltiplos aspectos do comportamento humano nas organizações. Percepção, atitudes e diferenças individuais. Liderança e gerência.	Comportamento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

O Campus São Carlos da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar Campus São Carlos foi analisado e identificou-se três disciplinas que ofertam conteúdos sobre Gestão da Diversidade, sendo um número baixo, conforme Quadro 36.

Quadro 36– Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFSCar – Campus São Carlos

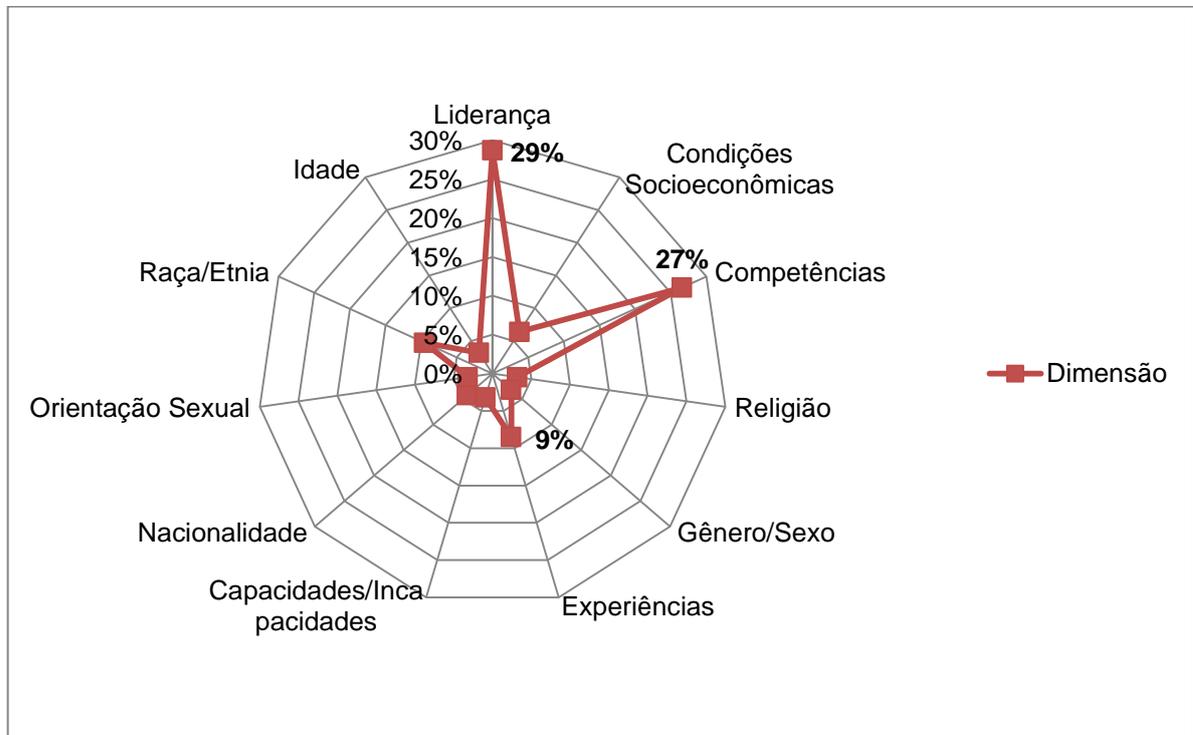
Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança	Processos de grupo: liderança, cooperação, competição, coesão e conformismo.	Psicologia das Organizações

Condições socioeconômicas, Liderança, Raça/Etnia	A Constituição da sociedade capitalista e a emergência do pensamento sociológico. Análise da Sociedade, Grupos Sociais, Estrutura de Classes e Processos de Mudança. Cultura, Ideologia, Participação e Poder nas Organizações.	Sociologia Aplicada à Administração
Liderança, Competência	Percepção Individual e Tomada de Decisão. Valores, Atitudes. Liderança (teorias). Conflito, Negociação e Comportamento Intergrupual.	Comportamento Organizacional

Fonte: Dados da pesquisa

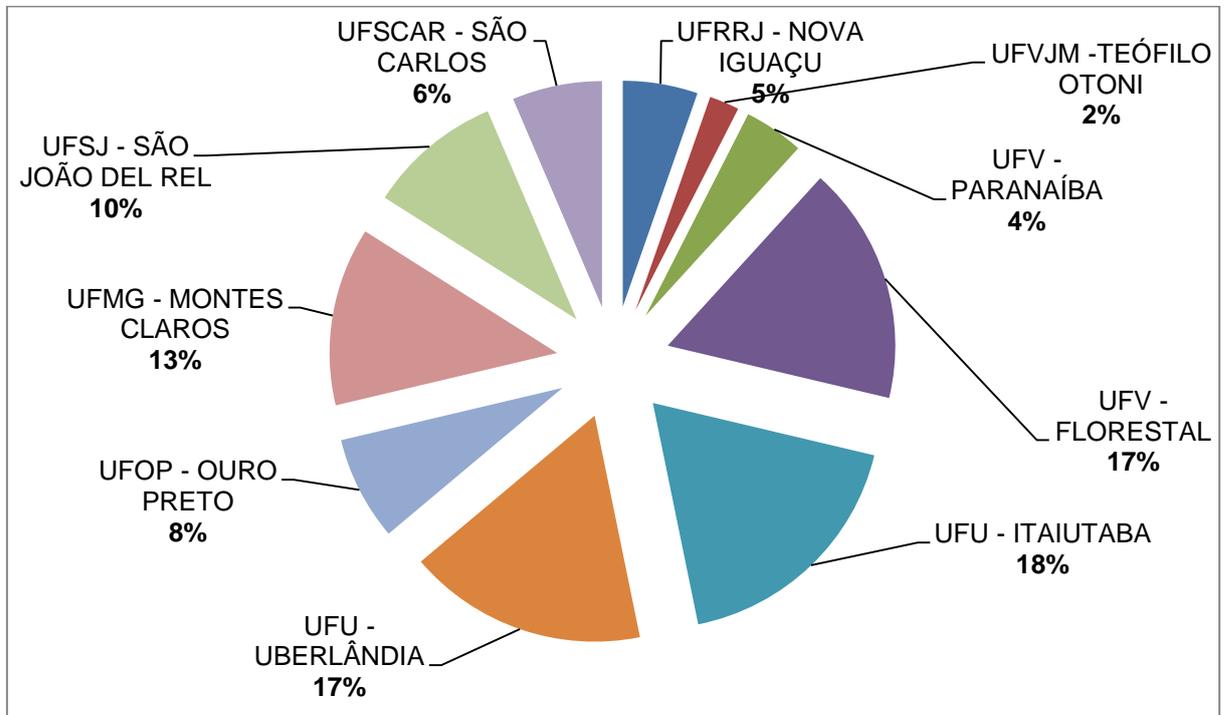
Conforme apresentado no Gráfico 7, podemos observar que as categorias mais abordadas nos PPC de Administração das IFES da Região Sul são a Liderança (29%), Competências (27%), e Experiências (9%). E pode-se perceber que há um equilíbrio entre três IFES quanto a apresenta de conteúdos abordando a temática pesquisada em comparação com as IFES pesquisadas na região, sendo elas: UFU – Campus Ituiutaba e Uberlândia; UFV Campus Florestal, conforme o Gráfico 8.

Gráfico 7– Conteúdos mais abordados sobre Gestão da Diversidade em PPC de IFES da Região Sudeste



Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 8 – Distribuição da frequência de categorias sobre a Gestão da Diversidade encontrados por IFES – Região Sudeste



Fonte: Dados da pesquisa

4.6 Conteúdos sobre Gestão da Diversidade em IFES da Região Nordeste

A Universidade Federal de Alagoas – UFAL, Campus Simões apresenta cinco disciplinas com conteúdos sobre Gestão da Diversidade que abordam sete categorias sobre o tema, conforme Quadro 37.

Quadro 37 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFAL – Campus Simões

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança, Competência	Personalidade e sociedade. Comportamento em grupo. Conflitos e solução de conflitos nas organizações. Motivação. Liderança.	Comportamento Organizacional
Raça/Etnia, Competência	Conflitos de natureza cultural, relações cultura-mercado e cultura-consumidores, cultura brasileira.	Antropologia das Organizações
Competência	Habilidades e competências do gestor de pessoas. Habilidades e competências das pessoas e equipes.	Gestão dos Recursos Humanos II

Experiência	Aprendizagem organizacional. Organização da aprendizagem. Aprendizagem da Organização versus Aprendizagem por Ação.	Aprendizagem Organizacional
Experiência	As diferentes visões de Gestão de Conhecimento e suas implicações para a organização. Aprendizagem e inovação nas organizações.	Gestão do Conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

O Campus Arapiraca da Universidade Federal de Alagoas – UFAL, Campus Simões apresenta muita semelhança com o Campus Simões quanto a abordagem da Gestão da Diversidade apenas diferindo quanto as categorias, conforme Quadro 38.

Quadro 38 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFAL – Campus Arapiraca

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança, Competência	Os papéis e as funções gerenciais. Motivação. Liderança.	Teoria Geral da Administração
Competência, Liderança	Personalidade e sociedade. Comportamento em grupo. Conflitos e solução de conflitos nas organizações. Motivação. Liderança.	Comportamento Organizacional
Raça/Etnia	Conceito de antropologia, concepções de cultura, conflitos de natureza cultural, relações cultura-mercado e cultura-consumidores, cultura brasileira.	Antropologia das Organizações
Competência	O poder nas organizações. Administração de conflitos. Conflito nas organizações.	Psicologia Organizacional
Competência	Habilidades e competências do gestor de pessoas. Habilidades e competências.	Gestão de Pessoas II

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal do Ceará – UFC Campus Fortaleza, foi dentre todas as IFES a que apresentou o PPC do seu curso de Administração com mais conteúdos sobre Gestão da Diversidade, sendo encontradas trinta e sete categorias distribuídas por doze disciplinas (Quadro 39).

Quadro 39 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFC – Campus Fortaleza

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Experiência	Teoria do Conhecimento. Administração e Educação na Sociedade da Informação	Filosofia e Ética na Administração

Liderança	Personalidades e Organizações Grupais. Liderança.	Introdução à Psicologia
Raça/Etnia	Negritude e pertencimento étnico. Conceitos de africanidades e afrodescendência. Cosmovisão africana: valores civilizatórios africanos presentes na cultura brasileira. Ancestralidade e ensinamentos das religiosidades tradicionais africanas nas diversas dimensões do conhecimento no Brasil. Introdução à geografia e história da África. As origens africanas e as nações africanas representadas no Brasil. O sistema escravista no Brasil e no Ceará. Aportes dos africanos à formação social e cultural do Brasil e do Ceará. Personalidades africanas, afrodescendentes e da diáspora negra que se destacaram em diferentes áreas do conhecimento. Contexto das Ações Afirmativas hoje. Atualização do legado africano no Brasil. Desconstrução de preconceitos e desdobramentos teórico-práticos para a atuação do profissional na sua área de inserção no mercado de trabalho.	Relações Étnico-Raciais e Africanidades
Experiência, Competência, Liderança, Religião, Gênero/Sexo, Raça/Etnia, Idade, Orientação Sexual, Condições socioeconômicas, Nacionalidade, Capacidades/Incapacidades	Igualdade e diversidade: direitos sexuais, diversidade religiosa e diversidade étnica.	Educação em Direitos Humanos
Experiência, Liderança	Aprendizado Organizacional. As abordagens Gerenciais Tradicionais.	Modelos Contemporâneos de Gestão
Nacionalidade, Liderança	Gestão internacional da empresa. Ambiente internacional de empresa.	Administração Internacional
Experiência	Aprendizagem Organizacional. A organização que aprende e que ensina e a Gestão do Conhecimento.	Gestão do Conhecimento
Liderança, Competência	Comportamento organizacional e processos individuais: percepção, atitudes e diferenças individuais, motivação; Comportamento organizacional e processos grupais: formação e funcionamento dos grupos, liderança e influência, processo decisório.	Comportamento Organizacional
Experiência, Liderança, Competência	Habilidades e competências gerenciais; Mentalidades e competências do gerente global; Gerência e liderança; Gerência como um processo social; Negociação e decisão; Gestão do conhecimento.	Desenvolvimento Gerencial
Raça/Etnia, Experiência	Transculturalismo. Mudança e aprendizagem nas organizações.	Cultura e Mudança Organizacional

Experiência, Competência, Condições socioeconômicas, Liderança, Religião, Gênero/Sexo, Raça/Etnia, Idade, Orientação Sexual, Nacionalidade, Capacidades/Incapacidades	Abordagens teóricas no estudo de diversidade. Definições e conceitos sobre a Gestão da Diversidade. Diversidade no nível individual (crenças, valores, estereótipos, preconceitos), grupal e organizacional (políticas, práticas, procedimentos e cultura organizacional). Estudos sobre diferentes aspectos da diversidade: Gênero, raça, orientação sexual e pessoas com deficiência. Diversidade e desempenho. Gestão inclusiva da diversidade. Perspectivas legais, éticas e estratégicas da diversidade no ambiente de trabalho.	Gestão da Diversidade
Competência	Processos obstructivos das relações humanas: o conflito; Negociação: princípios e métodos; A conciliação, a mediação e a arbitragem como métodos da gestão de conflitos.	Relações Humanas no Trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal do Vale do São Francisco – UFVSF, Campus Petrolina apresenta conteúdos diversos voltados a Gestão da Diversidade distribuídos entre sete disciplinas, conforme Quadro 40.

Quadro 40 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFVSF – Campus Petrolina

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Experiência, Competência, Liderança, Religião, Gênero/Sexo, Raça/Etnia, Idade, Orientação Sexual, Nacionalidade, Capacidades/Incapacidades, Condições socioeconômicas	Formação Étnica e Cultural do Brasil. Diversidade e Povo brasileiro.	Antropologia
Liderança	Poder; História do Pensamento Político.	Estudos Políticos
Competência	Fundamentos de comportamento organizacional; Fatores Individuais e suas influências nos comportamento.	Comportamento Organizacional
Experiência	Treinamento. Desenvolvimento de pessoas e de organizações. Educação Corporativa. Aprendizagem organizacional. Gestão do conhecimento.	Gestão de Pessoas I
Competência	Competências.	Gestão de Pessoas II

Competência	O administrador como tomador de decisões; Abordagem do processo decisório; tipos e estruturas das decisões nas organizações; modelos quantitativos e qualitativos de decisão organizacional; Papel do indivíduo e do grupo numa decisão; Processo decisório nos setores públicos e privados; estratégias de melhorias do processo decisório; julgamento nas negociações.	Processo Decisório
Competência	Competências individuais. Competências comportamentais. Mapeamento das competências.	Gestão por Competências

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal de Pernambuco – UFPE Campus Petrolina possui oito disciplinas com conteúdos sobre Gestão da Diversidade. Além disso foram encontradas onze categorias de assuntos que abordam o tema em questão, mostrando que o curso desta instituição possui uma boa abordagem sobre o tema (Quadro 41).

Quadro 41 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFPE – Campus Petrolina

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Competência	Diferenças Individuais e Conquista dos Padrões Adultos de Comportamento.	Psicologia
Experiência	Aprendizagem Organizacional.	Teoria Geral da Administração
Raça/Etnia	Cultura Brasileira e Organizações.	Administração no Contexto Brasileiro
Liderança, Competência	Características Individuais e Comportamento. Liderança. Abordagens Comportamentais de Traço e de Personalidade. Abordagem Caminho-Metas, e Novas Tendências da Prática e Pesquisa Em Liderança.	Comportamento Organizacional
Competência	A Dimensão Organizacional da Decisão. Racionalidade. Negociação. Tipologia e Níveis de Decisão.	Processo Decisório
Raça/Etnia	Gestão de Pessoas e a Cultura Brasileira.	Gestão de Pessoas 1
Liderança, Experiência	Liderança e Gestão de Pessoas. Desenvolvimento de Pessoas e Educação Corporativa.	Gestão de Pessoas
Nacionalidade, Raça/Etnia	Analisar as Condições Sócio-Históricas bem como as Formações Discursivas que têm Posicionado a População Negra em Condições de Subalternidade em Relação à Branca no Contexto Internacional e Brasileiro.	Relações Raciais

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal do Semi-Árido – UFERSA Campus Mossoró, apresenta nove disciplinas que abordam a Gestão da Diversidade. Sendo que a categoria Competências está presente em cinco delas (Quadro 42).

Quadro 42 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFERSA –
Campus Mossoró

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Competência	Processo decisório.	Teoria geral da Administração
Experiência	Aprendizagem Organizacional. Conflito, Controle e Poder nas Organizações.	Teoria das Organizações
Raça/Etnia	Cultura. Ideologia. Interação.	Sociologia das Organizações
Experiência, Competência	Treinamento e desenvolvimento de pessoal. Competências.	Gestão de pessoas II
Competência	Conflitos organizacionais: tipos, fontes e estratégias para a administração. Conflitos entre organizações. Negociação. A negociação de conflitos.	Conflito e Negociação no Trabalho
Competência	O processo de grupo. Facilitação de Grupos. Negociação de Conflitos.	Dinâmica de grupo nas organizações
Experiência	Sistemas e ferramentas de gestão do conhecimento. Formatos e fontes de conhecimento. Informação e conhecimento no contexto organizacional. Conhecimento tácito e explícito.	Gestão do conhecimento
Liderança	A evolução do conceito de liderança. Liderança carismática. Liderança transformacional e cultural. Liderança e tomada de decisão. O papel da liderança como mediador das relações interpessoais e também entre organização e sociedade.	Liderança
Competência	A dimensão organizacional do processo decisório. O modelo racional da tomada de decisão. Estruturação e organização para a tomada de decisão. Tipos de decisão. Etapas do processo decisório.	Processo Decisório

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal do Piauí - UFPI Campus Teresina, possui poucos temas voltados a Gestão da Diversidade, até mesmo pelo fato de possuir apenas quatro disciplinas que abordam as categorias da Diversidade definidas para a pesquisa (Quadro 43).

Quadro 43 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFPI – Campus Teresina

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Competência, Liderança	Influência da Personalidade e efeitos sobre a Administração.	Psicologia Aplicada à Administração
Raça/Etnia	A cultura da sociedade e a cultura da organização. Processos sociais na empresa.	Ciências Sociais
Experiência	A Sociedade da Informação do Conhecimento. Criação do Conhecimento Organizacional. Organizações na Sociedade do Conhecimento. Capital Intelectual. Gestão da Informação e do Conhecimento Organizacional.	Gestão do Conhecimento
Liderança, Competência	Características e estilos de liderança. Desenvolvimento de habilidades.	Desenvolvimento Gerencial

Fonte: Dados da pesquisa

Diferentemente do cenário apresentado no Campus Teresina, o Campus Parnaíba da Universidade Federal do Piauí apresenta diversos conteúdos sobre Gestão da Diversidade distribuídos por treze disciplinas, que abordam todas as categorias deste estudo, mostrando-se assim como um curso que transmite ao aluno uma compreensão bem geral à respeito da Diversidade (Quadro 44).

Quadro 44 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFPI – Campus Parnaíba

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança, Competência	Teorias sobre Motivação e Liderança: Gestão de pessoas. Processos decisórios e o modelo Carnagie.	Teorias da Administração I
Competência	Atitudes, valores e comportamentos nas organizações.	Sociologia Organizacional
Liderança, Competência	Influência da Personalidade e Efeitos sobre a Administração.	Psicologia Organizacional
Liderança, Experiência	Cultura Organizacional- aprendizagem organizacional - o poder nas organizações.	Teorias da Administração II
Competência	Motivação; Stress e conflitos no trabalho.	Administração de Recursos Humanos I
Experiência, Competência	Educação Corporativa. Competência Organizacional e Individual.	Administração de Recursos Humanos II
Liderança	Dominação, poder, conflito, autoridade e legitimidade política, participação e informação.	Ciências Políticas
Liderança, Competência	Liderança. Poder e política. Conflito e negociação. Relações humanas no trabalho.	Comportamento Organizacional
Liderança	Novos modelos de gestão. Habilidades gerenciais. Visão do futuro.	Administração Contemporânea

Experiência	Aprendizagem organizacional. Experiência e aprendizagem. Da aprendizagem organizacional ao conhecimento organizacional. Contextualização da inter-relação entre conhecimento e aprendizagem. Gestão do conhecimento: aspectos teóricos e conceituais, com foco nos fatores que influenciam a criação e a transferência de conhecimento. Conhecimento individual x conhecimento organizacional.	Gestão do Conhecimento
Competência	Evidenciar as técnicas de negociação. Aprimorar as habilidades comportamentais na negociação. Analisar os aspectos culturais que influenciam nas negociações. Postura dos negociadores como negociar em meio a conflitos	Modelos de Negociação
Competência, Liderança	A Psicologia da Personalidade.	Psicologia da Personalidade
Experiência, Competência, Liderança, Religião, Gênero/Sexo, Raça/Etnia, Idade, Orientação Sexual, Nacionalidade, Capacidades/Incapacidades, Condições socioeconômicas	Educação e Diversidade Cultural. O racismo, o preconceito e a discriminação racial e suas manifestações no currículo da escola. As diretrizes curriculares para a educação das relações étnico-raciais. Diferenças de gênero e Diversidade nas organizações.	Relações Étnico-Raciais, Gênero e Diversidade

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal do Piauí - UFPI Campus Picos, possui poucos temas voltados a Gestão da Diversidade, até mesmo pelo fato de possuir apenas quatro disciplinas que abordam as categorias da Diversidade definidas para a pesquisa. Situação semelhante foi encontrada no Campus Teresina (Quadro 45).

Quadro 45 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFPI – Campus Picos

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança, Competência	Influência da Personalidade e efeitos sobre a Administração.	Psicologia Aplicada à Administração
Raça/Etnia	A cultura da sociedade e a cultura da organização. Processos sociais na empresa. . A Especificidade da Antropologia: a diversidade e o relativismo cultural como campo teórico.	Sociologia Aplicada à Administração
Raça/Etnia	Cultura nacional e cultura organizacional. Cultura local e identidade.	Cultura Organizacional
Experiência	Criação do Conhecimento Organizacional. Organizações na Sociedade do Conhecimento. Capital Intelectual.	Gestão do Conhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal do Piauí - UFPI Campus Floriano possui cinco disciplinas com abordagens voltadas a Gestão da Diversidade, com destaque para a categoria de Raça/Etnia que se apresenta em duas disciplinas (Quadro 46).

Quadro 46 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFPI – Campus Floriano

Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança	Influência da Personalidade e efeitos sobre a Administração.	Psicologia
Raça/Etnia	A cultura da sociedade e a cultura da organização.	Sociologia
Raça/Etnia	A conjuntura política atual. Cultura e participação política no Brasil.	Introdução às Ciências Políticas
Experiência	Criação do Conhecimento Organizacional. Organizações na Sociedade do Conhecimento. Gestão da Informação e do Conhecimento Organizacional.	Gestão do Conhecimento
Liderança, Competência	Desenvolvimento de atividades gerenciais. Atribuições da direção contemporânea. Desenvolvimento de habilidades.	Desenvolvimento Gerencial

Fonte: Dados da pesquisa

A Universidade Federal do Sergipe - UFS Campus São Cristóvão possui sete disciplinas com abordagens voltadas a Gestão da Diversidade, com destaque para a categoria de Raça/Etnia e Liderança que aparecem com maior frequência (Quadro 47).

Quadro 47 – Conteúdos sobre Diversidade no curso de Administração da UFS – Campus São Cristóvão

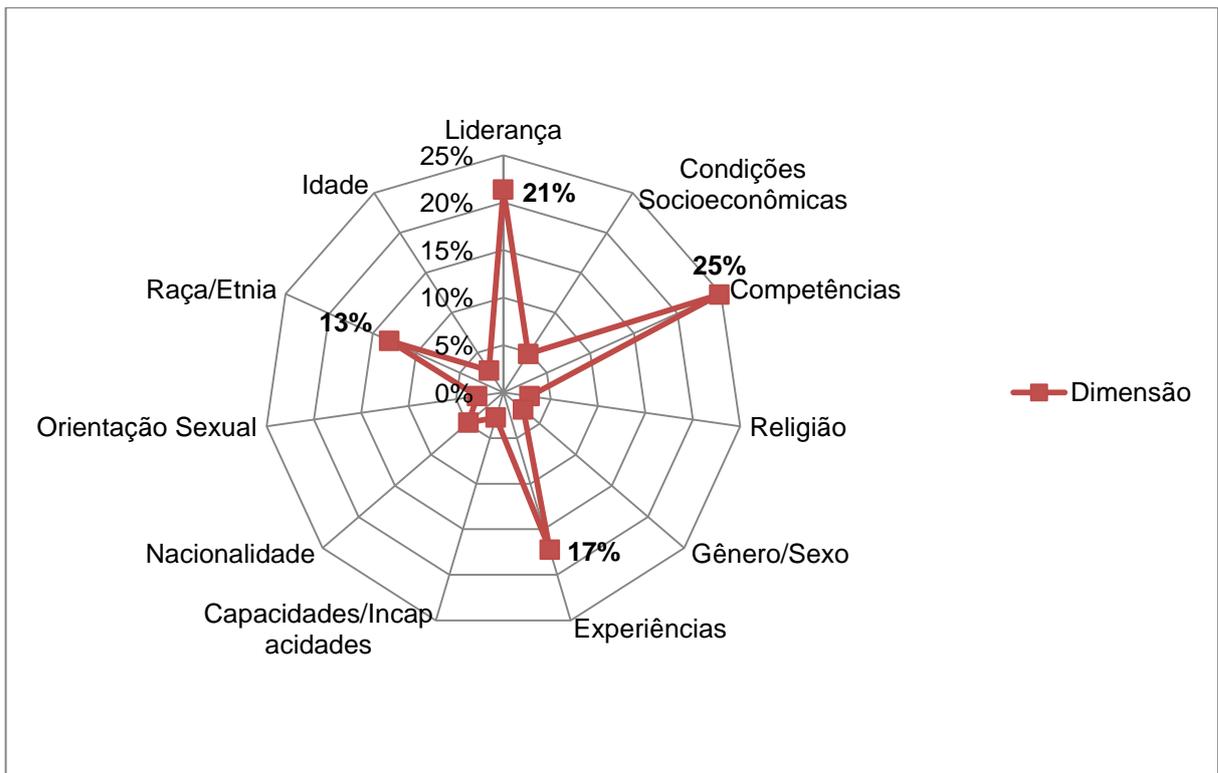
Categoria	Conteúdo referente à Diversidade	Disciplina
Liderança, Competência	Organizações e comportamento. O indivíduo - variáveis intrínsecas e extrínsecas determinantes do comportamento. Atitude, percepção, aprendizagem, motivação. Conflitos intra e intergrupais. Liderança e poder.	Comportamento e Cultura Organizacional
Experiência	Treinamento; desenvolvimento pessoal.	Gestão de Pessoas II
Condições socioeconômicas	Sociologia organizacional e os movimentos sociais.	Sociologia das Organizações
Nacionalidade, Raça/Etnia	O ambiente social e cultural internacional.	Marketing Internacional

Liderança, Experiência	Treinamento. As relações humanas nas organizações, liderança e fenômeno de grupo.	Psicologia Aplicada à Administração
Liderança	Motivação e liderança.	Administração de Empresas
Raça/Etnia	O processo de formação e os principais conceitos, sobretudo o conceito de cultura.	Antropologia I

Fonte: Dados da pesquisa

Os achados nos PPC das IFES da Região Nordeste apontam que as dimensões mais abordadas em seus cursos de Administração sobre a Gestão da Diversidade compreendem quatro dimensões: Competências (25%), Liderança (21%), Experiências (17%) e Raça/Etnia (13%), conforme o Gráfico 9.

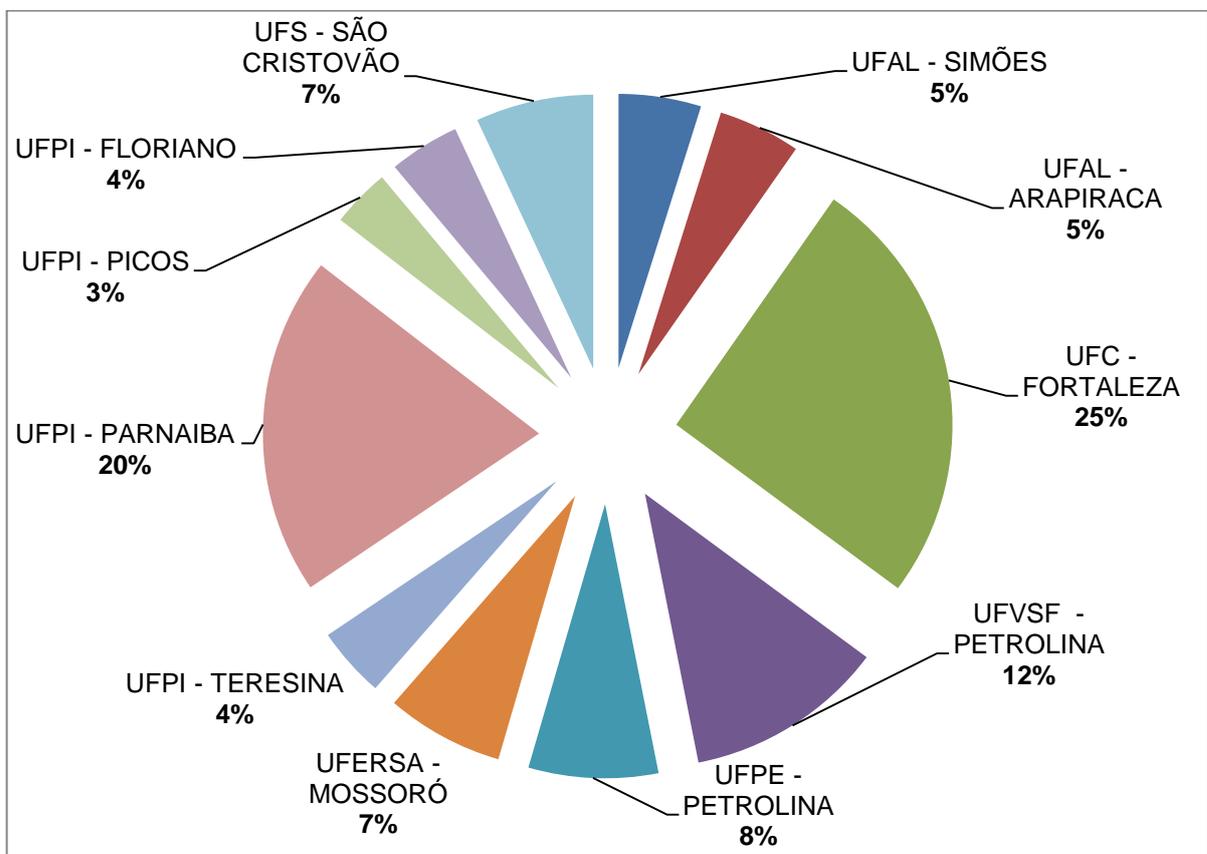
Gráfico 9 – Conteúdos mais abordados sobre Gestão da Diversidade em PPC de IFES da Região Nordeste



Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 10 apresenta as IFES que possuem maior presença de conteúdos sobre Gestão da Diversidade em seus PPC. Podemos observar que a UFPI Campus Parnaíba e a UFC Campus Fortaleza são as instituições que proporcionam a maior variedade de conteúdos voltados para a temática em questão.

Gráfico 10 – Distribuição da frequência de categorias sobre a Gestão da Diversidade encontrados por IFES – Região Nordeste



Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 2 elencamos as cinco IFES dentre as utilizadas na pesquisa, que possuem o maior número de conteúdos sobre Gestão da Diversidade em seus PPC, de acordo com os dados da pesquisa, sendo que para deixar clara as diferenças encontradas entre instituições, atribuímos 100 pontos ao curso com maior presença de conteúdos encontrado e calculamos a pontuação dos demais proporcionalmente a este curso (Pontuação = Total de Temas/Maior Total de Temas X 100), onde podemos notar que a diferença entre o primeiro colocado e o

terceiro é mais que o dobro, onde UFC possui 100 pontos ao passo que a UFRGS possui 49 pontos. Cabe destacar que a distribuição entre assuntos e disciplinas não tem relação, visto que, a pesquisa demonstrou que existe IFES que oferecem muitas disciplinas que contemplam a Gestão da Diversidade e outras oferecem menos disciplinas, porém mais conteúdos.

Tabela 2 – Ranking das cinco IFES com maior presença de conteúdos sobre Gestão da Diversidade

COLOCAÇÃO	IFES	TOTAL DE TEMAS	TOTAL DE DISCIPLINAS	PONTUAÇÃO
1 ^a	Universidade Federal do Ceará - UFC - Campus Fortaleza	37	12	100
2 ^a	Universidade Federal do Piauí - UFPI - Campus Parnaíba	29	13	78
3 ^a	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS - Campus Porto Alegre	18	9	49
4 ^a	Universidade Federal de Uberlândia - UFU - Campus Ituiutaba	17	5	46
5 ^a	Universidade Federal do Vale do São Francisco - UFVFSF - Campus Petrolina	17	7	46

Fonte: Dados da pesquisa

4.7 Inserindo a Gestão da Diversidade nos currículos dos cursos de Administração das IFES

Na figura 9, temos um diagrama de influências, que foi originado a partir dos resultados encontrados na pesquisa referentes as dimensões estabelecidas, onde os termos em maior destaque são aqueles que foram mais abordados e os menores menos citados. Podemos observar que Competências, Liderança, Experiência e Raça/Etnia foram os termos mais citados revelando uma grande disparidade entre os assuntos atrelados a estas dimensões e as outras dimensões e seus assuntos.

Figura 9 – Diagrama de Influências das Dimensões da Diversidade encontradas durante a Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se uma necessidade de abordar assuntos relacionados a: Idade, Gênero/Sexo, Orientação Sexual, Nacionalidade, Religião, Capacidades/Incapacidades e Condições socioeconômicas, que por sua vez, poderiam ser implementadas em disciplinas como Antropologia, Gestão de Pessoas/Recursos Humanos, Psicologia entre tantas outras encontradas na pesquisa e que não contemplam tais assuntos em suas ementas.

Os resultados demonstram que algumas dimensões estão sendo pouco contempladas dentro da formação dos Administradores em IFES do nosso país. Entre elas, a diversidade socioeconômica indica que os gestores precisam ter sensibilidade e consciência das necessidades dos trabalhadores menos afortunados em termos de renda e recursos financeiros, opções de creche e asilo, oportunidades de moradia e existência de fontes de apoio social e familiar. Os gestores devem oferecer oportunidades para que esses indivíduos aprendam, progridam e deem suas contribuições a organização ao mesmo tempo que alteram o seu bem-estar econômico (JONES e GARETH, 2012.)

Uma importante questão para os administradores no que tange à religião é reconhecer as diferenças religiosas e crenças, com atenção as suas particularidades, como datas de celebrações, rituais, entre outras ações que possam interferir na dia-a-dia do funcionário. A Constituição Federal do Brasil, em seu artigo 5º, proíbe qualquer tipo de discriminação por crença e religião.

A Constituição Federal Brasileira proíbe qualquer tipo de discriminação na contratação, exercício de funções e política de remuneração por motivo de orientação sexual. Este fato denota uma das vertentes da Gestão da Diversidade e sua importância na inibição de práticas discriminatórias e opressivas sobre o capital criativo.

O desafio para os gestores está em promover um ambiente onde os funcionários que precisam de acomodações especiais sintam-se à vontade para revelar suas necessidades e, ao mesmo tempo que dar oportunidade para que esse funcionário desempenhe seu trabalho. A aprovação da Lei nº 8.213/1991 de reserva de cotas para pessoas portadoras de deficiência, representou um ganho no número de pessoas deficientes que entraram no mercado de trabalho desde 1991.

A crescente diversidade racial e étnica da força de trabalho e da população como um todo acentua a importância de administrar de forma efetiva a Diversidade.

Kennedy (2008) diz sobre a importância do gestor fazer da Diversidade uma prioridade da organização, para isso ela lista cinco características fundamentais deste gestor, sintetizadas a seguir:

- Fazer da Diversidade uma prioridade organizacional
- Conhecer as pessoas e suas diferenças reconhecendo e valorizando a diversidade em seu sentido mais amplo.
- Ativar a comunicação enriquecida fechando lacunas entre as camadas de hierarquia dentro das organizações.
- Assumir a responsabilidade pessoal como um valor essencial, estabelecendo um senso de responsabilidade pessoal em nossa mente
- Estabelecer o mutualismo como árbitro final através de relações onde todos se beneficiem.

A partir do pensamento de Kennedy (2008), podemos ver que cabe ao gestor dar início ao processo transformacional da organização rumo a Gestão da Diversidade. No caso dos PPC

dos cursos de Administração pesquisados, podemos ver que cabe aos seus revisores/elaboradores mudar seu modo fazer administração, buscando modos de inserir conteúdos atuais, entre eles àqueles relacionados à Gestão da Diversidade, através da mudança de conduta, voltando esta para as diferenças existentes no Capital Criativo das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar conteúdos referentes à gestão da diversidade nos Projetos Pedagógicos dos cursos de Administração oferecidos pelas instituições federais de ensino superior (IFES) do Brasil, através da análise de conteúdo, tendo obtido êxito no atingimento deste objetivo assim como também dos objetivos específicos.

O reconhecimento da Gestão da Diversidade nos PPC possibilita resgatar as diferenças e desestimular a proliferação das desigualdades de forma depreciativa, revitalizando o compromisso com um ensino superior de qualidade e capaz de preparar pessoas para gerir pessoas e suas diferenças.

Identificou-se no presente estudo todas as Instituições Federais de Ensino Superior que possuem cursos de graduação (bacharelado) em Administração, autorizados ou reconhecidos pelo Ministério da Educação – MEC totalizando 53 IFES que ofertam o curso de bacharelado em Administração.

As informações e dados obtidos na pesquisa permitiram a compreensão do sistema de elaboração dos Projetos Pedagógicos de Curso, os quais foram analisados em todas as suas etapas, assim como a sua relação com o Projeto Pedagógico Institucional.

Apresentou-se os resultados das coletas e as análises dos conteúdos referentes a Gestão da Diversidade nos PPC dos cursos selecionados na amostra.

A análise do conteúdo dos currículos, ementas e programas das disciplinas contidos nos PPC, mostraram que existem diferenças significativas entre a abordagem de conteúdos de Gestão da Diversidade nas IFES do Brasil que ofertam o curso de Administração, com destaque positivo para o curso de Administração da Universidade Federal do Ceará, que possui uma presença maior desse conteúdo em seu ensino, de forma significativamente maior que as demais IFES pesquisadas, contendo um total de doze disciplinas que abordam trinta e sete dimensões da Gestão da Diversidade através de diversos conteúdos. O destaque negativo

para o curso de Administração da UFV Campus Paranaíba e da UFVJM - Teófilo Otoni, que apresentam um PPC tradicional, desatualizado e com escassez de conteúdos voltados para a Gestão da Diversidade, possuindo um currículo com apenas duas disciplinas que abordam alguma dimensão da Diversidade estabelecida na pesquisa.

Com base nas lacunas encontradas nos PPC e com a proposição de conteúdos com base na literatura disponível e temas preconizados pelos autores Robbins, S. P; Judge, T. A; Sobral, F. (2010) e Kennedy (2008), foram sugeridas dimensões da Gestão da Diversidade que estão mais deficitárias nos PPC.

Quanto às proposições feitas em torno da questão geral da pesquisa, mostraram-se verdadeiras, visto que, foi verificado que temas relevantes como os que envolvem a Gestão da Diversidade estão sendo desprezados em boa parte dos cursos de Administração de IFES, deixando desta maneira uma lacuna de conteúdos nos PPC. Sendo assim, conclui-se que os objetivos propostos por essa pesquisa foram respondidos. Desta forma averigua-se que os PPC devem ser atualizados e revistos e sua quase totalidade, inserindo-se nos mesmos conteúdos relativos à Gestão da Diversidade.

A pesquisa possibilitou a identificação de lacunas e diferenças na abordagem da Gestão da Diversidade nos PPC de Instituições Federais de Ensino Superior de diferentes regiões do Brasil. Na coleta de dados, foi possível verificar que muitas dessas instituições não disponibilizam os Projetos Pedagógicos de seus cursos em seus sítios na Internet, o que dificulta o acesso à informação sobre os cursos.

Neste estudo foram identificadas deficiências de conteúdos sobre Gestão da Diversidade, concluindo-se que é necessário revisar e atualizar os PPC dos cursos de Administração das IFES do Brasil, para que o tema seja tratado com a devida atenção durante o ensino da Administração nestas instituições, preparando o atual aluno para ser um futuro gestor apto a gerir as diversidades existentes no quadro de colaboradores das organizações, tornando-os mais sensíveis às necessidades e diferenças dos outros, uma vez que, cada vez mais essas diferenças impactam nas organizações de diferentes formas.

A transformação do ensino da Administração, com vistas a atender novas necessidades, como as Diversidades são urgentes e essenciais. Os gestores precisam reconhecer que as diferenças entre as pessoas podem levar a mal-entendidos, falhas de comunicação, conflitos, etc. Não se pode mais negligenciar as características individuais tais

como gênero, idade, raça, habilidades, liderança entre outras, sendo que estas influenciam o desempenho do capital humano.

Recomenda-se que as IFES quando forem realizar a elaboração e revisão dos seus Projetos Pedagógicos de Cursos sejam revistos visando à adaptação destes as necessidades de abordagens atuais sobre temas contemporâneos como a Gestão da Diversidade.

Para pesquisas futuras, sugere-se que a população, assim como a amostragem para a pesquisa seja ampliada utilizando-se de um número maior de Projetos Pedagógicos de Curso e englobando instituições privadas de ensino, que ofertem o curso de Administração. Além disso, sugere-se ainda que as futuras pesquisas façam comparativos entre regiões do Brasil e suas características populacionais, assim como outros elementos como formação da sua população, que caracterizem o perfil da população dessas regiões.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. McDonaldização do ensino no Brasil. **Carta Capital**, São Paulo, n. 122, maio 1999.

ALVES, M; GALEÃO-SILVA, L. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE- revista de administração de empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

ARGYRIS, C. **Integração do indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

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

BAUER, M.; GASKELL, G. **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage. 2008.

BARTLETT, C. A; GHOSHAL, S. **Características que fazem a diferença**. HSM Management, Barueri, ano 2, n. 9, p. 66 -72 ,jul./ago. 1998.

BEATON, A. M.; TOUGAS, F. Reactions to affirmative action: group membership and social justice. **Social Justice Research**, 14(1), 61-78, 2001.

BORGES, R. S. G.; ZILLE, L. **A importância das Práticas de RH na Implementação de Mudanças Organizacionais e no Controle dos Níveis de Estresse no Trabalho: desenvolvendo uma metodologia de avaliação.** In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, 2007. Anais... Rio de Janeiro.

BERTERO, Carlos Osmar. **Ensino e pesquisa em administração.** São Paulo: Thomson Learning, 2006.

BOND, M. A.; PYLE, J. L. Diversity dilemmas at work. **Journal of Management Inquiry**, 7(3), 252-269, 1998.

BRASIL. Decreto nº 5.773, de 09 de Maio de 2006. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**, Brasília, Distrito Federal, 10 mai. 2006. p.6, c.1. Disponível em URL:http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm

BRASIL. Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP. Manual ENADE, 2014. Disponível em <www.inep.gov.br> Acesso em: 01 de junho de 2014.

BRASIL. **Lei nº9.131, de 24 de novembro de 1995.** Altera dispositivos da Lei nº4.024, de 20 de dezembro de 1961, e dá outras providências. Leis, Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19131.htm>. Acesso em: 10 jul. 2014.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 24 dez. 1996. Disponível em <<<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/tvescola/leis/lein9394.pdf>>> Acesso em 19 jun. 2014.

BRASIL. **Lei nº 4.024, de 20 de dezembro de 1961.** Fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: 1961. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/L4024.htm>>. Acesso em: 23 jun. 2014.

BRASIL. **Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965.** Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. Brasília: 1965. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/leis/L4769.htm>>. Acesso em: 26 jun. 2010.

BRASIL. Conselho Federal de Educação. **Parecer n. 307/66:** Currículos mínimos de administração: Parecer n. 307/66. Brasília, 1966. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/html/c_gestor/Par307_66.pdf>. Acessado em: 14 jun, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CES 67/2003. Referencial para as Diretrizes Curriculares Nacionais – DCN dos Cursos de Graduação. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 mar. 2003. p. 131. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0067.pdf>> Acesso em 23 de jun. de 2014.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. **Resolução n. 2, de 4 de outubro de 1993:** Fixa os mínimos de conteúdos e duração do curso de Graduação em Administração. Brasília, 1993. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/download/Resn2_93.pdf>. Acessado em: 14 jun, 2014.

BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução n. 4, de 13 de julho de 2005:** Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração. Brasília, 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces004_05.pdf>. Acessado em 14 jun, 2014.

BRITO, M. R. F. D. O SINAES e o ENADE: da concepção à implantação. Avaliação. **Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas, v. 13, n. 3, p. 841-850, nov. 2008.

CAMERON, K. S. Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. **Management Science**, Linthicum, v. 32, n. 5, p. 539-553, 1986.

CFE – CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências.** Brasília: CFE, 2005.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino, MUTTI, Regina. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, 2006 Out-Dez; n.15, v.4, p. 679-684.

CHATTOPADHYAY, P; TLUCHOWSKA, M.; GEORGE, E., “Identifying the Ingroup: A Closer Look at the Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior”, **Academy of Management Journal**, 42, n. 3, 1999, p. 273-287.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais** 8a ed.. São Paulo: Cortez, 2006.

COELHO, Fernando de Souza. Educação superior, formação de administradores e setor público: um estudo sobre o ensino de administração pública – em nível de graduação – no Brasil. **Tese**. EAESP-FGV, 2006.

COSTA, A.C.; MADEIRA, A.I. **A construção do projeto educativo de escola**: estudos de caso no ensino básico. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1997.

COVRE, M.L.M. **A formação e a ideologia do administrador de empresas**. Rio de Janeiro: Vozes, 1981.

COX, T., JR. **Creating the multicultural organization**: a strategy for capturing the power of diversity. Jossey-Bass: San Francisco, 2001.

COX, T., JR.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Executive**, 5(3), 45-56. 1991.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRESWELL, J. W; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2007.

E-MEC. Disponível em <http://emec.mec.gov.br/>. Acesso em 19 jul. 2014.

ERON, A. M. V. Ways to assess diversity success. **Human Resource Magazine**, 40(8), 51, 1995.

ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Indicadores Ethos de responsabilidade social**. São Paulo: Ethos, 2011.

FARIA, A. D. F. *et al.* O Grau de satisfação dos Alunos do Curso de Ciências Contábeis: busca e sustentação da vantagem competitiva de uma IES privada. **Enfoque reflexão contábil**, v. 25, n. 1, p. 25-36, Janeiro-Abril-2006.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira *et al.* **Gestão do conhecimento e aprendizagem**: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIRESTONE, W. A. **Menaning in method**: The rhetoric of quantitative and qualitative reseach. *Educational Researcher*, 16, 21-61, 1987.

FISCHER, A. Luiz. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares 1998**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 40, n.3, p. 18-25, 2000.

FLICK, Uwe. **Métodos de Pesquisa**: introdução à pesquisa qualitativa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRISCHKNECHT, I. *et al.* **Avaliação do conhecimento do corpo docente do ensino superior a respeito de documentos gerenciais e pedagógicos estratégicos. Universidade de Blumenau**. Disponível em <http://home.furb.br/ivens/PPP_01/>. Acessado em 02 de fevereiro de 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVEZ, B. S. GASTALDI, H. Perfil social, racila e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas: impressões sobre os principais resultados da pesquisa realizada em parceria pelo Instituto Ethos e pelo Ibope inteligência. In: Congresso brasileiro de Pesquisa – Mercado, Opinião e Mídia, 3. 2008. São Paulo. **Anais...**São Paulo, 2008.

HARRISON, D. A. K. H. PRICE, J. H. PRICE, J. H. GAVIN, E A. T. FLOREY, “Time, Teams, and Task Performance: Changing Effects of Surface-and-Deep-Level Diversity on Group Functioning”, **Academy of Management Journal**, 45, n. 5, 2002, p. 1.029 – 1.045.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. **Um preâmbulo à gestão da diversidade: da teoria à prática**. Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, 28, 2004a.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S. **Estudos em diversidade**: reflexões teóricas e evidências práticas. Anais do Encontro de Estudos Organizacionais, Atibaia, São Paulo, Brasil, 3, 2004b.

HANASHIRO, D. M. M.; QUEIROZ, R. C. O. **O efeito da diversidade no desempenho dos times de trabalho**: um Trade-off entre homogeneidade e heterogeneidade? Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília, DF, Brasil, 29, 2005.

HOLZER, H., NEUMARK, D. Assessing affirmative action. **Journal of Economic Literature**, 38(3), 483-568, 2000.

HOUSE, R.J.; WIGDOR, L.A. **Herberg’s Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivations**: A Review of the Evidence and Criticism. *Personal Psychology*, p. 369-389, 1967.

HSM management. A Teoria U e a resposta para a crise. **Revista HSM Management**, nº 72, janeiro-fevereiro/2009, p.3.

IFMG - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMG - PDI**: período de vigência 2009-2013. Disponível em <<http://www.ifmg.edu.br/portal/index.php/legislacao/plano-do-desenvolvimento-institucional-do-if>>> Acesso em 20 jun. 2014.

INEP. Enade. Disponível em: <<http://migre.me/1cKS3>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

INEP. **Censo da Educação Superior**. Disponível em <<http://portal.inep.gov.br/web/censo-da-educacao-superior>> 2011. Acesso em jun, 2014.

IRIGARAY, H. A. R. **As diversidades nas organizações brasileiras**: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. 2008. Tese de Doutorado em Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

IVANCEVICH, J. M.; GILBERT, J. A. Diversity management time for a new approach. **Public Personnel Management**, 29(1), 75-92, 2000.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da administração contemporânea**. Porto Alegre: McGrawHill – Bookman, 2012.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 6ª ed. 6ª reimp. São Paulo: Atlas, 2010.

KENNEDY, D. **Putting our Differences to Work**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2008.

KOCHAN, T., BEZRUKOVA, K., ELY, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., Thomas, D. The effects of diversity on business performance: report of the diversity research network. **Human Resource Management**, 42(1), 3-21, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1985.

LAWLER III, E. E; SUTLE, J. L. A Causal Correlation Test of the Need Hierarchy Concept. **Organizational Behavior and Human Performance**, abr. 1972, p. 265-287.

LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola**: teoria e prática. 5. ed. Goiânia: Editora Alternativa, 2004.

LOMBARDO IA, R. J. **Projeto Pedagógico**: Manual de Orientações. ABENO, Uberlândia MG: julho de 1999.

MARCONI, M. D. A. e LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1996.

MARTINS, C. B. (Org.). **Ensino superior brasileiro: transformações e perspectiva**. São Paulo: Brasiliense, p. 11-48, 1988.

MCCLELLAND, D. C. **Human Motivacion**. Glevieview, IL: Scott, Foresman, 1985.

MCLEAN, L. D. Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**, v. 7, n. 2, p. 226-246, 2005.

MEC. Ministério da Educação. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em 10 de junho de 2014.

MOREIRA, J. C. T. **O curso de administração de empresas em tempos de globalização: um estudo da formação do administrador no Brasil e na Espanha**. São Paulo: PUC, Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais. (Tese de Doutorado) 2004.

MOR BARAK, M. E. **Managing diversity: toward a globally inclusive workplace**. Thousand Oak: Sage Publications, 2005.

NICOLINI, Alexandre. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 43, n.º 2: 44-54, abr./maio/jun. 2003.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. **Diversidade e Identidade nas Organizações**. In: CLEGG, S. R.; Hardy C.; Nord, W. R. (organizadores da edição original); CALDAS.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise do discurso: princípios e procedimentos**. Campinas: Pontes, 2007.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática**. 6 ed.. Campinas: Papirus, 2000.

PAES DE PAULA, A. P.; RODRIGUES, M. A. Pedagogia Crítica no Ensino da Administração: Desafios e Possibilidades. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

PDI. **Plano de Desenvolvimento Institucional**. Disponível em <http://www2.mec.gov.br/sapiens/pdi.html>> Acesso em 20 de junho de 2014.

PEREIRA, O. G. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Lisboa: Fundação CalousteGulbenkian, 2004.

PRIMI, R.; CARVALHO, L. F.; MIGUEL, F. K.; SILVA, M. C. R. **Análise do funcionamento diferencial dos itens do Exame Nacional do Estudante (Enade) de psicologia de 2006**. Psico-USF, v. 15, n. 3, p. 379-393, setembro/dezembro 2010.

RCO – **Revista de Contabilidade e Organizações – FEA-RP/USP**, v. 4, n. 8, p. 160-188, jan./abr. 2010.

ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, J. A.; FILHO, D. P. **Metodologia Científica**. São Paulo: Futura, 1998.

SCHARMER, C. Otto. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico: diretrizes para o trabalho científico didático na universidade**. 23.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best seller, 1990.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

SIENA, Osmar. **Metodologia da Pesquisa Científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: UNIR, 2011.

SILVA, Ana Célia Bahia. Reflexões sobre a experiência da construção de projetos pedagógicos nos cursos de graduação: avanços e recuos. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior/ Estudos**. Brasília, 24:45-53, junho, 1999.

SILVA, H. H. M. **Subsídios para a Elaboração do Projeto Político-Pedagógico**. Disponível em: <http://www.prograd.ufrn.br/pagina.php?a=col_per_1> Acesso em 21 de jun. de 2014.

SILVA, M.R. **Ensino de administração**: um estudo da trajetória curricular de cursos de graduação em Salvador. Dissertação (mestrado em administração) — Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2007.

THOMAS, D. A., ELY, R. J. **Making differences matter: a new paradigm for managing diversity**. In The Jossey-Bass reader on educational leadership (Chap. 19, pp. 197-210). San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

THOMAS JR., R. R. From Affirmative Action to Affirming Diversity. **Harvard Business Review**, March-April, p.107-117, 1990.

VASCONCELLOS, C. **Planejamento**: Projeto de Ensino Aprendizagem e Projeto Político-Pedagógico – elementos metodológicos para elaboração e realização. 7. ed. São Paulo: Libertad, 2000.

VEIGA, I. P. A. **Educação Básica e Educação Superior**: Projeto Político-Pedagógico. Editora Papyrus, 2004.

VEIGA, I. P. A. Projeto político-pedagógico: continuidade ou transgressão para acertar? In: CASTANHO, M.E.L.M.; CASTANHO, S. (Org.). **O que há de novo na educação superior**: do projeto pedagógico à prática transformadora. Campinas: Papyrus, 2000.

VERHINE, R. E.; DANTAS, L. M. V.; SOARES, J.F. Do Provão ao ENADE: uma análise comparativa dos exames nacionais utilizados no Ensino superior brasileiro. **Ensaio: aval. pol.públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.14, n.52, p. 291-310, jul./set. 2006.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK J. R. **Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

WETLING, R. M.; PALMA-RIVAS, N. Current status of diversity initiatives in selected multinational corporation. **Human Resource Development Quarterly**, 11(1), 35-60, 2000.

WILSON, M. G., *et al.* Work characteristics and employee health and wellbeing: test of a model of healthy work organization. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, v. 77, p. 565-588, 2004.

ANEXOS

ANEXO A – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais ‘Anísio Teixeira’ – INEP Ministério da Educação – MEC

Cálculo do Conceito ENADE

Para descrever o cálculo do Conceito Enade, primeiramente é importante definir a unidade de observação de interesse. O Conceito Enade é calculado para cada curso i – que é definido por uma instituição de ensino superior (IES) k , por um município m , por uma área de avaliação j^4 . Segue um exemplo do que pode ser considerado um curso i : o curso de Pedagogia, da Universidade Federal de Mato Grosso, oferecido no município de Cuiabá. As áreas de avaliação contempladas no Enade de 2010 estão descritas no Apêndice desta Nota Técnica.

A partir de 2008, o Conceito Enade passou a considerar em seu cômputo apenas o desempenho dos alunos concluintes. Assim, todos os cálculos descritos a seguir consideram apenas os alunos concluintes participantes do Enade.

O passo inicial para o cálculo do Conceito Enade de um curso i é a obtenção do desempenho médio dos concluintes do curso i na Formação Geral - C_i^{FG} - e do desempenho médio dos concluintes do curso i no Componente Específico - C_i^{CE} :

⁴Note que algumas destas áreas podem ter subáreas. Quando isso ocorre, a definição de curso também inclui esta desagregação. Assim, o curso i é definido por uma IES k , um município m , uma área j e uma subárea h .

$$C_i^{FG} = \frac{c_1^{FG} + c_2^{FG} + \dots + c_N^{FG}}{N} = \frac{\sum_{n=1}^N c_n^{FG}}{N} \quad (1)$$

$$C_i^{CE} = \frac{c_1^{CE} + c_2^{CE} + \dots + c_N^{CE}}{N} = \frac{\sum_{n=1}^N c_n^{CE}}{N} \quad (2)$$

em que c_N^{FG} e c_N^{CE} são as notas do N-ésimo aluno concluinte na Formação Geral e no Componente Específico; e N é o número total de alunos concluintes do curso i que compareceram à prova.

O segundopasso é a obtenção da média dos desempenhos médios dos concluintes obtidos para os cursos da área de avaliação j na Formação Geral - \overline{C}_j^{FG} - e da média dos desempenhos médios dos concluintes obtidos para os cursos da área de avaliação j no Componente Específico - \overline{C}_j^{CE} :

$$\overline{C}_j^{FG} = \frac{C_1^{FG} + C_2^{FG} + \dots + C_K^{FG}}{K} = \frac{\sum_{k=1}^K C_k^{FG}}{K} \quad (3)$$

$$\overline{C}_j^{CE} = \frac{C_1^{CE} + C_2^{CE} + \dots + C_K^{CE}}{K} = \frac{\sum_{k=1}^K C_k^{CE}}{K} \quad (4)$$

em que C_K^{FG} e C_K^{CE} é o desempenho médio dos concluintes do K-ésimo curso e K é o número total de cursos da área j .

E por fim, é necessário o cálculo do desvio-padrão dos desempenhos médios dos concluintes obtidos para os cursos da área de avaliação j na Formação Geral - DP_j^{FG} - e do desvio-padrão dos desempenhos médios dos concluintes obtidos para os cursos da área de avaliação j no Componente Específico - DP_j^{CE} :

$$DP_j^{FG} = \sqrt{\frac{(C_1^{FG} - \overline{C}_j^{FG})^2 + \dots + (C_K^{FG} - \overline{C}_j^{FG})^2}{K-1}} = \sqrt{\frac{\sum_{k=1}^K (C_k^{FG} - \overline{C}_j^{FG})^2}{K-1}} \quad (5)$$

$$DP_j^{CE} = \sqrt{\frac{(C_1^{CE} - \overline{C}_j^{CE})^2 + \dots + (C_K^{CE} - \overline{C}_j^{CE})^2}{K-1}} = \sqrt{\frac{\sum_{k=1}^K (C_k^{CE} - \overline{C}_j^{CE})^2}{K-1}} \quad (6)$$

A partir da obtenção desses valores⁵ é possível calcular dois termos: a nota padronizada dos concluintes na Formação Geral - N_{FG}^C - e a nota padronizada dos concluintes no Componente Específico - N_{CE}^C . A Nota Enade do curso i é a média ponderada desses dois termos: $NC = (0,25 \times N_{FG}^C) + (0,75 \times N_{CE}^C)$.

O cálculo desses termos para o curso i tem como base um conceito bastante estabelecido da estatística, chamado afastamento padronizado (AP). Para obtenção do afastamento padronizado do curso i na Formação Geral e no Componente Específico, subtrai-se do desempenho médio dos concluintes do curso i , a média dos desempenhos médios dos concluintes obtidos para os cursos da área de avaliação j , e divide-se o resultado dessa subtração pelo desvio padrão dos desempenhos médios dos concluintes obtidos para os cursos da área de avaliação j . As fórmulas são as seguintes:

$$AP_i^{FG} = \frac{C_i^{FG} - \overline{C}_j^{FG}}{DP_j^{FG}} \quad (7)$$

$$AP_i^{CE} = \frac{C_i^{CE} - \overline{C}_j^{CE}}{DP_j^{CE}} \quad (8)$$

Após a padronização, para que todas as instituições tenham as notas de Formação Geral e de Conhecimento Específico variando de 0 a 5, é feito o seguinte ajuste⁶: soma-se ao afastamento padronizado de cada curso i o valor absoluto do menor afastamento padronizado entre todos os cursos da área de avaliação j ; em seguida, divide-se este resultado pela soma do maior afastamento padronizado com o módulo do menor. Finalmente, multiplica-se o

⁵Ver a observação número 1 colocada ao final deste texto acerca dos cálculos da média e desvio padrão por área, das medidas necessárias para a padronização.

⁶Os cursos que obtiveram valores de afastamento inferiores a -3,0 e superiores a 3,0 não foram utilizados como ponto inferior ou superior da fórmula, pelo fato de tais cursos terem desempenhos muito discrepantes dos demais da sua área de avaliação (conhecidos como *outliers*).

resultado desse quociente por 5. O cálculo da Nota

Padronizada dos concluintes do curso i em Formação Geral - N_{FG}^C - e da Nota Padronizada dos concluintes do curso i no Componente Específico - N_{CE}^C - é expresso pelas fórmulas a seguir:

$$N_{FG}^C = 5 \times \frac{AP_{FG}^C + |AP_{FG}^C \text{ inferior}|}{AP_{FG}^C \text{ superior} + |AP_{FG}^C \text{ inferior}|} \quad (9)$$

$$N_{CE}^C = 5 \times \frac{AP_{CE}^C + |AP_{CE}^C \text{ inferior}|}{AP_{CE}^C \text{ superior} + |AP_{CE}^C \text{ inferior}|} \quad (10)$$

Os cursos com Afastamento Padronizado menor que -3,0 recebem Nota Padronizada igual a 0 (zero) e aqueles com Afastamento Padronizado maior que 3,0 recebem Nota Padronizada igual a 5 (cinco).

Nota Enade

A Nota Enade do curso i é a média ponderada da nota padronizada dos concluintes na Formação Geral e no Componente Específico. A parte referente à Formação Geral contribui com 25% da nota final, enquanto a referente ao Componente Específico contribui com 75%. A fórmula está descrita a seguir:

$$NC = (0,75 \times N_{CE}^C) + (0,25 \times N_{FG}^C) \quad (11)$$

Observações:

1. Para os cálculos das médias e desvios padrão de cada uma das notas de interesse (isto é, de concluintes na Formação Geral e no Componente Específico) para uma determinada área – que são os elementos necessários para a padronização – não foram incluídos os cursos que tiveram:

- nota média (na Formação Geral e/ou no Componente Específico) igual a zero. Este é o

caso em que todos os alunos do curso i obtêm nota zero nas provas. É importante destacar que os cálculos dos afastamentos padronizados de cada nota de cada curso são independentes. Dessa forma, um curso com média zero em uma determinada nota, por exemplo, na Formação Geral, é excluído do cálculo da média e do desvio-padrão no cômputo do afastamento padronizado da Formação Geral, e não necessariamente é excluído do cálculo da média e desvio padrão do Componente Específico, salvo o caso em que média desse curso na IES no Componente Específico também seja zero; e

- apenas um participante concluinte fazendo as provas do ENADE. Como para estes cursos não se calcula o Conceito Enade, optou-se por excluí-los do cálculo.

2. A nota do curso obtida a partir da equação (11) é uma variável contínua no intervalo entre 0 e 5, por construção. Para a obtenção do Conceito Enade, a nota do curso foi arredondada em duas casas decimais conforme procedimento padrão. Por exemplo, caso $NC \geq 0,945$, NC foi aproximado para 0,95. Caso $NC < 0,945$, NC foi aproximado para 0,94.

3. Não foram atribuídos conceitos de 1 a 5 para os seguintes casos:

- cursos com apenas um participante concluinte presente na prova do Enade. No caso em que há apenas um participante concluinte, não seria legalmente possível divulgar o Conceito Enade, visto que, na verdade, estaríamos divulgando a nota do aluno, algo não permitido.
- cursos que não contaram com nenhum aluno presente no Exame e, portanto, não é possível calcular um conceito nesses casos – estes cursos são excluídos, inclusive, da divulgação.

Os conceitos são assim distribuídos:

Conceito Enade	Notas finais (NC)
1	0,0 a 0,94
2	0,95 a 1,94
3	1,95 a 2,94
4	2,95 a 3,94
5	3,95 a 5,0

Quadro 1: Distribuição dos conceitos