

ESCOLA DE SERVIÇO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM POLÍTICA SOCIAL
DOUTORADO EM POLÍTICA SOCIAL

João Luís Alves Pinheiro

SILÊNCIOS DA DIVERSIDADE NA
FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES

UNIVERSIDADE
FEDERAL
FLUMINENSE

NITERÓI, RJ
2014

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE SERVIÇO SOCIAL
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM POLÍTICA SOCIAL**

JOÃO LUÍS ALVES PINHEIRO

**SILÊNCIOS DA DIVERSIDADE NA
FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES**

**NITERÓI
2014**

JOÃO LUÍS ALVES PINHEIRO

**SILÊNCIOS DA DIVERSIDADE NA
FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Estudos Pós-Graduados em Política Social da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Política Social.

Orientador: PROF. DR. JOÃO BÔSCO HORA GÓIS

NITERÓI
2014

-

- **P654 Pinheiro, João Luís Alves.**

Silêncios da diversidade na formação dos administradores / João Luís Alves Pinheiro. – 2014.

193 f.

Orientador: João Bôsko Hora Góis.

Tese (Doutorado em Política Social) – Universidade Federal Fluminense, Escola de Serviço Social, 2014.

Bibliografia: f. 170-184.

1. Currículo escolar. 2. Diversidade cultural. 3. Identidade.
4. Administração. I. Góis, João Bôsko Hora. II. Universidade Federal Fluminense. Escola de Serviço Social. III. Título.

JOÃO LUÍS ALVES PINHEIRO

**SILÊNCIOS DA DIVERSIDADE NA
FORMAÇÃO DOS ADMINISTRADORES**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. João Bôsko Hora Góis
Universidade Federal Fluminense (UFF)
(Orientador)

Prof. Dra. Camila Avozani Zago
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UF RRJ)

Prof. Dr. Hélio Arthur Irigaray
Fundação Getúlio Vargas (FGV)

Prof. Dr. Luiz Alberto de Lima Leandro
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)

Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

NITERÓI
2014

Dedico este trabalho ao meu avô, José Hermenegildo Alves, exemplo maior de simplicidade, retidão de caráter, trabalho, honestidade e dignidade. Às minhas avós Noemia de Mello Pinheiro e Almira Maria Alves pelo amor incondicional, carinho, afeto, cobranças e colo! À minha mãe, Neusa Alves pela paciência em entender minhas ausências e sempre me fazendo acreditar nos meus sonhos... Ao meu companheiro de todas as horas, Flávio Cabral pela dedicação e compreensão nos momentos de crises e fraquezas ao longo dessa jornada acadêmica e de nossas vidas! É muito bom saber que se tem um colo e um afago nos momentos de tristeza! Na tormenta da vida, você é meu porto seguro! Vocês foram as pessoas que me fizeram concluir essa etapa da vida, fazendo com que eu percebesse que o que vale a pena na vida é acreditar e realizar os nossos sonhos...

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, João Bosco Hora Góis, que mesmo com tantas adversidades e dificuldades soube me conduzir nesse processo doloroso, criativo, penoso e desafiador que é a construção do conhecimento, que se materializou nesse trabalho. Obrigado!

Meu agradecimento especial aos meus professores do Programa de Estudos Pós Graduated em Política Social: Nívia Valença Barros, Mônica de Castro Maia Senna, Rita de Cássia Freitas, Suely Gomes Costa, André Augusto Pereira Brandão, Luciene Burlandy e Lenaura de Vasconcelos Costa Lobato. Vocês são responsáveis por muitas das minhas revisões de paradigmas enquanto profissional de mercado, pouco afeito às questões sociais. Agradeço por me tornar uma pessoa sensível às diferenças e às desigualdades. Espero poder sensibilizar e gerar mudanças no meu campo de atuação.

À família Cabral, que me adotou sem nenhum tipo de questionamento, mas oferecendo carinho, conforto, amizade, amor e alegrias. Ao meu irmão de vida, Luiz Alberto de Lima Leandro, que desde o início me encorajou na elaboração do projeto inicial de pesquisa, me passando materiais extras, livros, resenhas, artigos...

Ao meu sobrinho querido Khalian Nicory Scavello Dorna, que adotei de coração como um filho. Obrigado por estar tão perto de mim nesse momento tão especial que estamos vivendo: eu finalizando meu doutorado e você abraçando a mesma profissão que eu. Obrigado por saber que o influenciei positivamente em sua escolha profissional.

Ao presente de Deus que é Ana Carolina Arrais Cabral. Espero que meu trabalho possa fazer com o mundo adulto que você venha a encontrar no futuro, seja melhor que o mundo presente que temos hoje.

Aos amigos que me deram além de palavras amigas, incentivo, suporte e apoio logístico Renan Aragão Cabral, André Luiz Dutra Fenner e Taíssa Feitosa. Aos meus colegas de curso, em especial a Elaine Antunes Passos, Emanuel Bruno Lopes de Sousa, Francisco José Mendes Duarte, Leila Machado Costa, Camila Faria, Kamila Teixeira, Ângela Ernestina Cardoso de Brito. E aos meus colegas de trabalho, em particular ao meu Chefe de Departamento, Professor Marco Antônio da Silva Batista e a minha reitora, Professora Ana Maria Dantas Soares.

Obrigado à todos pelo apoio, pelos materiais cedidos, pelos papos e risadas ao fim das atividades em sala, pelo carinho, por sofrer junto, por amparar e dar o ânimo necessário para prosseguir, pelas tolerâncias, pelas palavras amigas e principalmente: pela paciência!

RESUMO

Essa é uma pesquisa exploratória que aborda a questão da diversidade na área de administração e como é tratada pelos docentes que foram os administradores. Foram realizadas pesquisas nos cursos considerados de alta *performance* ofertados por instituições federais de ensino superior, utilizando como critérios a qualidade do ensino, a avaliação realizada pelo mercado de tais cursos, a capacidade de inovação, a oferta de programas de pós-graduação *stricto sensu* na área de Administração, os resultados de desempenho dos estudantes e índice de avaliação de oferta de curso com $IGC \geq 4$. Foram sujeitos da pesquisa professores e coordenadores que compunham os NDEs das IFES. Através da abordagem da Teoria dos Campos de Bourdieu, pode-se fundamentar teoricamente essa tese, observando as relações existentes entre os tipos de capitais envolvidos na relação da construção do currículo dos cursos de administração e a atuação docente no processo. Estabeleceu-se a necessidade de se entender o processo de construção do currículo deste curso e saber qual o espaço dado a temática da diversidade. Foram observadas como características dos cursos investigados a prevalência dos conteúdos profissionais, o distanciamento do corpo docente das rotinas corporativas, o distanciamentos dos órgãos de representação profissional e o receio de exposição pessoal dos entrevistados se promovido o debate da diversidade. Como estratégia de abordagem utilizada para a inclusão do tema na formação dos alunos, foram mapeadas ações pontuais e individuais. Além disso, buscou-se identificar as formas, atitudes, propostas e tecnologias utilizadas para a inclusão da diversidade, assim como os identificar os atores que transitam nesse processo. Por fim apresenta-se os problemas e dificuldades que os docentes dessa área encontram para abordar tal questão, o que implica no comprometimento da formação acadêmica e profissional, com o baixo reconhecimento desse tema na ação destes profissionais, a tendência a reprodução de práticas excludentes e a baixa aderência do tema na formação curricular.

Palavras-chave: Currículo, Diversidade, Identidade e Administração.

ABSTRACT

This is an exploratory research that addresses the issue of diversity in the administration area and how is treated by staff who were administrators. Surveys were conducted in courses considered high performance offered by federal institutions of higher education, using as criteria the quality of teaching, the assessment made by such courses market, innovation capacity, the provision of post-graduate studies programs in Administration area, the results of student performance and assessment index of the course offering with $IGC \geq 4$. Professors and coordinators who made up the NDEs of IFES research subjects were. Through the Fields Theory Bourdieu's approach could theoretically support this argument, observing the relationships between types of capital involved in respect of the construction of curriculum of administration and teaching performance in the process. Established the need to understand the process of curriculum of this course and knowing what the space given the theme of diversity. Were identified as characteristics of the courses investigated the prevalence of professional content, the distance of the faculty of corporate routines, the distances of the bodies of professional representation and the fear of personal exposure of respondents promoted the discussion of diversity. How to approach strategy used for the inclusion of the topic in the training of students, specific and individual actions were mapped. Furthermore, we sought to identify the forms, attitudes, proposals and technologies used for the inclusion of diversity as well as identify the actors who pass this process. Finally presents the problems and difficulties that teachers encounter in this area to address this question, implying the involvement of academic and vocational training, with low recognition of this theme in the work of these professionals, the trend reproduction of exclusionary practices and poor adherence of the subject in the curriculum training.

Key Words: Curriculum, Diversity, Identity and Administration.

ÍNDICE

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	10
INTRODUÇÃO	11
O Curso de Administração e a Diversidade	11
A Tese e a Premissa da Pesquisa	19
Bourdieu: campo, agentes e poderes	20
CAPÍTULO 1 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
Pergunta norteadora da investigação e Objetivos	25
Tipo de Pesquisa	25
Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa	30
Contexto dos Cursos Considerados	33
CAPÍTULO 2 - A QUESTÃO CURRICULAR: HISTÓRIA E PROCESSO DE FORMULAÇÃO	42
2.1 O Desenvolvimento do Currículo	43
2.2 O Desenvolvimento do Debate sobre Currículo no Brasil	49
2.3 Expansão dos Cursos Superiores na Europa, nos Estados Unidos e no Brasil	55
2.4 Currículo, Educação e Minorias	61
2.5 Currículos: Alterações na Legislação, Mudanças e Permanências	63
CAPÍTULO 3 - IDENTIDADE, AFIRMAÇÃO E TRABALHO	65
3.1 Identidade: Aspectos Conceituais	65
3.2 Identidade, Diferença, Dominação e Educação	70
3.3 Identidade e Interfaces com a Questão do Trabalho	73
3.3.1 Diferentes Conceituações do Trabalho e Profissão	73
3.3.2 Trabalho, Profissão, Subjetividades e Identidades	76
3.4 Identidade, Atuação Profissional, Conhecimento e Poder	81
3.5 A Identidade dos Profissionais de Administração	86
CAPÍTULO 4 - DIVERSIDADE E ADMINISTRAÇÃO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES	89

4.1 Diversidade: Aspectos Conceituais	89
4.2 Implicações da Diversidade para as Empresas	93
4.3 Expressões da Diversidade nas Organizações e Ações Implementadas	99
4.4 Globalização e Práticas de Estímulo ao Respeito à Diversidade	113
CAPÍTULO 5 - O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: ANÁLISE DE SUAS CONCEPÇÕES CURRICULARES	115
5.1 Origens do Curso de Administração	117
5.2 Os Currículos de Administração no Brasil	121
5.3 Administração: Inclusão da Diversidade para esses profissionais	123
5.4 A Pesquisa: Cursos Considerados na Investigação	126
5.4.1 Importância da Diversidade	127
5.4.2 Diversidade como Fator Estratégico na Administração	138
5.4.3 Desafios dos Docentes de Administração para Inclusão da Diversidade	154
CONSIDERAÇÕES FINAIS	164
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	170
ANEXOS	185

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFA - Conselho Federal de Administração
CFC - Conselho Federal de Contabilidade
CPC - Conceito Preliminar de Curso
CRA/ RJ - Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro
CRA/SP - Conselho Regional de Administração de São Paulo
DE - Dedicção Exclusiva
DASP - Departamento de Administração do Serviço Público
EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo
ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
FGV - Fundação Getúlio Vargas
IES - Instituição de Ensino Superior
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior
IGC - Índice Geral de Cursos
IHGB - Instituto Histórico Geográfico Brasileiro
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais
NDE - Núcleo Docente Estruturante
OAB - Ordem dos Advogados do Brasil
OMC - Organização Mundial do Comércio
PABA EE - Programa de Assistência Brasileiro-Americano ao Ensino Elementar
PNE - Plano Nacional de Educação
PROVÃO - Exame Nacional de Cursos
RSC - Responsabilidade Social Corporativa
SC - Sem Conceito
UFBA - Universidade Federal da Bahia
UFG - Universidade Federal de Goiás
UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais
UFPE - Universidade Federal de Pernambuco
UFPR - Universidade Federal do Paraná
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina
UnB - Universidade de Brasília
UNESCO - Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

INTRODUÇÃO

O Curso de Administração e a Questão da Diversidade

O curso de administração é relativamente novo se comparado aos demais cursos de nível superior do Brasil. A sua criação data de 1952, quando era um curso de nível técnico. Posteriormente, em 1965, com a regulamentação da profissão de administrador, o curso adquiriu o status de disciplina acadêmica universitária, momento no qual se deu a criação dos primeiros bacharelados.

Sua introdução no país ocorreu em função da necessidade de formação de gestores para a máquina pública, principalmente a partir do segundo Governo Vargas.

O movimento governamental de apoio à criação dos cursos de Administração no Brasil pode ser justificado pelo momento político que o país vivia desde o início do Estado Novo (1937), quando passou a buscar um modelo diferente de desenvolvimento. Para tanto, o governo federal definiu como prioridade de gestão a adoção de uma burocracia profissionalizada que fosse capaz de tornar o Brasil um país moderno.(Pereira, 1993). Esta definição teve no Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) uma das suas principais manifestações:

Os princípios da administração burocrática clássica foram introduzidos no país através da criação, em 1938, do DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público. A criação do DASP representou não apenas a primeira reforma administrativa do país, com a implantação da administração pública burocrática, mas também a afirmação dos princípios centralizadores e hierárquicos da burocracia clássica.

A construção de um aparato burocrático fazia parte de um projeto de nação moderna que buscava, através de práticas gerenciais e administrativas, a obtenção de ganhos de produtividade, economicidade e maior racionalidade no uso de recursos. (FERREIRA, 1996; BRESSER PEREIRA, 1997; WAHRLIC, 1986). Este projeto, por sua vez, tinha como pano de fundo o intuito de inserir o Brasil dentro do conjunto dos países desenvolvidos e “civilizados”, o que requeria: a) alterar seu perfil de agrário para industrial e b) mudar o seu modo de gestão, o que possibilitaria a captação de recursos e a atração de empresas internacionais para seu território.

Este esforço estatal de internacionalização foi sendo acompanhado pelas forças empresariais locais que, tal como o Estado brasileiro, não tinham um perfil gerencial preocupado com demandas acerca de ganhos de eficiência, qualidade e produtividade.

Pode-se dizer, resumidamente, que o período que vai da década de 1930 até a década de 1950 é de busca de alteração do modelo de gestão e da economia nacional. Neste intervalo de tempo a lógica desenvolvimentista entrou na agenda pública e empresarial. Isto levou à adoção de uma matriz econômica que privilegiava a implantação de uma indústria de base forte (como a indústria automotiva) a qual, por sua vez, pensava-se, poderia estimular o surgimento de novos negócios. Podemos, assim, sugerir que a construção do primeiro modelo educacional nas escolas de Administração esteve relacionada aos projetos de desenvolvimento fomentados no Brasil a partir da década de 1930.

Quando comparada com outros países, em especial os Estados Unidos, onde surgiu já no século XIX, a Administração no Brasil é muito recente. Os seus primeiros propagadores - que possuíam uma visão muito estreita do mundo dos negócios e que pouco estabeleciam correlações entre diferentes fenômenos - possuíam um perfil profissional marcado por fragilidades e limitações.

O primeiro curso de Administração teve início no Brasil por via da ação da Fundação Getúlio Vargas (FGV). Ele emergiu concomitantemente à criação da Escola Brasileira de Administração Pública, em 1952, onde foram celebrados convênios “com (...) organismos internacionais que previa(m) a manutenção de professores estrangeiros na escola e bolsas de estudo para o aperfeiçoamento dos futuros docentes no exterior.”¹

As escolas seguintes, em alguma medida ligadas à FGV, sofreram grande influência dos valores, das organizações e da sociedade americana, o que não é surpreendente uma vez que os primeiros professores daquela Fundação eram oriundos de universidades estadunidenses. Além da origem acadêmica dos professores, o ensino da Administração no Brasil, desde o seu início, estabeleceu fortes vínculos com o sistema de ensino americano por partilhar com este a utilização de bibliografia e modelos curriculares.

O objetivo preponderante da FGV era a formação de quadros de especialistas para atender ao setor produtivo. Em 1954, a FGV promoveu a criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP). A cidade de São Paulo foi

¹ http://www.cfa.org.br/html/f_prof/f_prof_hica.html

escolhida para sediar a EAESP por ser considerada o centro das atividades econômicas e produtivas do Brasil. (WAHRLICH, 1986).²

O modelo de formação em Administração gestado no eixo Rio de Janeiro-São Paulo, vale reafirmar, acabou inspirando e servindo de referência para a organização dos demais cursos desta área que se constituíram nas diversas regiões do Brasil nos anos que se seguiram. (SCHUCH, 1978).

Na passagem da década de 1950 para a década de 1960 foi autorizada a criação de cursos de Administração por todo o território nacional. A proposta inicial de suprir a carência de profissionais nos quadros da administração pública foi ampliada com a criação de novos cursos de “administração de empresas” nos grandes centros urbanos ao longo da década de 1960 do século XX.

Este processo sofreu um forte impacto quantitativo quando da modificação da legislação educacional ocorrida após o golpe militar de 1964 (especialmente com a implantação da Lei 5.540/68) e, de forma mais agressiva, com a reforma educacional da década de 1970. Também influenciou este processo o movimento de expansão do ensino promovido pelo setor privado por meio do aumento da oferta de vagas no período noturno. Se em 1979 o curso de Administração tinha formado um total de 21.746 indivíduos, em 2007, segundo dados disponíveis no sítio do Conselho Regional de Administração de São Paulo³, já contabilizava 120.562 egressos. Isto representou um salto de quase 500% na oferta de profissionais para o mercado de trabalho.⁴

Durante a década de 1990 foram feitas diversas experiências, algumas delas pontuais, com modelos de oferta do curso de Administração. Isto gerou um elevado número de habilitações que chegou a ultrapassar mais de 150 tipos. Comércio exterior, recursos humanos, finanças, agronegócios, publicidade, rural, vendas, hotelaria, marketing, gestão pública, logística, qualidade, serviços, industrial, pessoas e produção foram as mais comuns.

Toda essa variedade acabou por dificultar a criação de mecanismos de controle das condições da oferta de tais cursos e suas distintas especialidades (ou habilitações). Tal fato fez com que fosse aprovada uma nova resolução para a extinção de todas as

² A primeira turma de administradores formados pela EAESP, em 1958, era composta por apenas 17 bacharéis.

³ www.cra-sp.org.br

⁴ Essa evolução prodigiosa começou a ser questionada tanto pelos órgãos responsáveis pela autorização de abertura e funcionamento de cursos como pelos órgãos de classe, pelas empresas e pelos próprios egressos dos cursos de Administração.

licenciaturas e habilitações, passando a existir tão somente o curso de Administração e o curso de Administração Pública.⁵

Essa mudança foi uma das resultantes da modificação da atuação do Ministério da Educação que passou a utilizar ferramentas e processos que possibilitaram um melhor acompanhamento da abertura, oferta e qualidade dos cursos de Administração oferecidos por instituições, públicas e privadas, de ensino superior.

Desde então, as condições de ensino, o perfil do quadro dos professores, a infraestrutura e qualidade das atividades de pesquisa e de extensão têm sido alvo de avaliações mais rigorosas por parte das agências educacionais.

Com as avaliações periódicas, que ocorrem em espaços temporais de no máximo cinco anos, as instituições de ensino superior passaram a ter uma preocupação maior com a qualidade dos cursos ofertados de forma a poder manter o seu credenciamento frente aos organismos estatais de controle e fiscalização, em especial o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP).

Outro fator que contribuiu para o aperfeiçoamento da oferta e melhoria da qualidade dos cursos de Administração foi uma maior articulação e participação dos órgãos de classe na reflexão sobre os rumos da formação profissional. Estes órgãos foram estimulados pelo Ministério da Educação (MEC) a contribuírem para a elaboração de um currículo nacional que contemplasse as demandas da sociedade e que garantisse um conteúdo mínimo comum a ser observado, independentemente da sua localização geográfica, por todos os cursos.

A Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (BRASIL, 2005), estabelece as características, o papel formativo e os objetivos do curso de Administração. Ela foi uma das resultantes das discussões que tiveram início na década de 1990 entre acadêmicos, gestores governamentais e entidades de representação sobre os rumos do ensino de Administração.⁶

Diferentes autores, inspirados na Resolução, afirmam que no exercício profissional o administrador deve ser capaz de assimilar novas informações, tecnologias

⁵ Nesta pesquisa abordaremos apenas o curso de Administração. Ele foi escolhido por ter o maior número de alunos matriculados no país nos últimos vinte anos; ser o que mais oferta vagas e possuir o maior número de instituições ofertantes.

⁶ Em síntese, os objetivos do bacharelado em Administração são os seguintes: compreender questões científicas, técnicas, sociais e econômicas; habilitar o profissional a estabelecer formas de gerenciamento da produção em diferentes contextos; e adaptar o processo de tomada de decisão em relação às diferentes dinâmicas do ambiente corporativo, social, político e econômico.

e saberes de forma flexível e desenvolver a capacidade de se adaptar aos contextos diversos onde se insere.

Para tanto, espera-se que este profissional desenvolva habilidades e competências mínimas desejáveis como reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo de tomada de decisão. (BENCKE, 2008; FUJITA, 2004; OLIVEIRA, 2005; TORDINO, 2009).⁷

As primeiras decisões relativas às autorizações de abertura e funcionamento dos cursos de Administração baseadas na Resolução nº 4, acima referida, eram caracterizadas por uma forte padronização, restritividade (quando se eliminou a possibilidade de abertura de cursos com diferentes habilitações), apesar do discurso sobre a necessidade de maior flexibilidade frente às distintas dinâmicas econômicas, políticas, sociais e organizacionais existentes. À medida que se construía uma proposta nacional para a oferta do curso e ocorria sua implantação, as instituições de ensino e os órgãos de classe passaram a criticar fortemente a Resolução.

Desde o início desse processo, a proposta curricular contida na Resolução foi alterada três vezes. A que está em vigor é a de 2005. Ela é a que se mostra mais adequada às necessidades do respeito às diferenças em relação às características locais e regionais. Apesar disto, ainda tem um viés altamente tecnicista. (PINHEIRO; GÓIS, 2013).

As peculiaridades dos marcos legais que regem a formação do administrador hoje ainda estão, mesmo que parcialmente, em consonância com características tradicionais da Administração. Tais características incluem certo distanciamento em relação às demandas sociais e de mercado, o que seria, simultaneamente, causa e conseqüência de um exercício interventivo apegado a regras, procedimentos e instrumentos legais que dão maior amparo e segurança técnica e jurídica aos administradores. (BENCKE, 2008; FISCHER, 1994; ASHLEY, 2010).

Assim, não causa estranheza as críticas efetuadas por diferentes acadêmicos da área de Administração a esta formação tecnicista e extremamente institucional que perde a percepção do todo e faz com que o graduando e o profissional da área percebam a realidade social que o cerca de forma conservadora e distante. Nicolini afirma que:

⁷Cabe destacar que as proposições de Fujita (2004), Bencke (2008) e Tordino (2009) expressam interpretações mais avançadas e plásticas em relação ao texto previsto na Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005.

Se a pretensão dessas novas diretrizes curriculares for um ensino universitário de Administração baseado na universalidade de idéias e compreensões, um trabalho de formação [...] interdisciplinar é procedente a perspectiva de contratar educadores e pedagogos para integrar a equipe de trabalho e ajudar na definição das pedagogias adequadas a esse ou aquele curso. Do contrário, a proposta de reformulação do ensino irá se tornar novamente ingênua e limitada. Se não houver a utilização de pedagogias inovadoras, o ensino de Administração, embora disponha de todos os trunfos importantes para sua superação, estagnar-se-á na concepção “bancária” já explicitada por Paulo Freire, e resultará nas mesmas “fábricas de administradores” construídas após as duas primeiras regulamentações. (NICOLINI, 2003, p. 54).

Todo este quadro se agrava quando se examina a inclusão da temática da diversidade na elaboração dos currículos do curso de Administração.

A preocupação com essa questão não ficou explícita na Resolução nº 4 aprovada em 2005.

Ao discutirmos a “diversidade” enquanto tema relevante para a formação do administrador devemos concebê-la como conceito e instrumento que os habilite a melhor examinar e incidir sobre as diferenças observáveis dentro de uma sociedade marcada por um significativo déficit de tolerância.

Mas como realizar uma discussão sobre este tema em um contexto no qual pouco se fala sobre as diferenças, as desigualdades são minimizadas e as vozes divergentes que poderiam ecoar no cotidiano das organizações são silenciadas?

É urgente a superação deste quadro nos cursos de Administração uma vez que os seus egressos poderão ocupar variados espaços nas mais diversas organizações. Em algumas terão maior protagonismo e visibilidade do que em outras; mas, em todas elas, desempenharão um papel importante, ajudando-as a adequarem-se às demandas legais, sociais e do mercado.

Mary Parker Follett (1997), pioneira no campo da Administração, nos fala da importância em saber identificar e lidar com o que chama de “conflito construtivo”. Por meio deles, soluções positivas podem ser criadas de forma a integrar diferentes demandas e, com isso, produzir, por exemplo, novas possibilidades em termos de gerenciamento, criação de negócios, percepção de nichos de mercados e adoção de ações socialmente responsáveis.

Esta perspectiva, que também possui uma dimensão ética, se aplica à discussão sobre a diversidade na área de Administração. Isto porque a diversidade deve ser

encarada não como um problema a ser contornado, mas como um elemento que pode contribuir para o aperfeiçoamento contínuo das pessoas e das organizações. O resgate da discussão de Follett é necessária pelos desafios interculturais que se apresentam, fruto da internacionalização da economia e dos negócios na busca de novos mercados.

Elencamos, a seguir, alguns desafios organizacionais que podem ser examinados dentro do marco analítico proposto por Mary Parker Follett (1997). Um deles é a superação dos preconceitos baseados na idade de um indivíduo ou conjunto de trabalhadores. Na atualidade, não é mais possível negar a existência de um grande dilema geracional, tanto mais quando se observa uma maior expectativa de vida da população brasileira. Tal expectativa está acompanhada de melhores condições de saúde, o que favorece a permanência de profissionais idosos no mercado de trabalho. (BULGARELLI, 2008; NEBENZAHL, 2004).

Da mesma forma, é essencial superar o preconceito de gênero. Ele se mostra presente quando muitas organizações interpretam que determinados papéis somente podem ser desempenhados por um dado sexo ou estabelecem uma diferenciação nas políticas de remuneração, nos instrumentos de valorização de carreiras e nos benefícios voluntários direcionados a homens e mulheres. Hoje, homens executam papéis tradicionalmente femininos e vice-versa, sem que isso seja confundido com o exercício de uma orientação sexual não normativa.

Podemos afirmar que, por isso, o mercado tem que buscar cada vez mais a utilização de ferramentas mercadológicas que desenvolvam produtos de uso comum para homens e mulheres.

Outro desafio diz respeito à orientação sexual. Em função de diversos fatores (culturais, religiosos etc.), observamos ainda a existência de entraves ao avanço de políticas que contemplem o respeito ao amplo leque de expressões da sexualidade humana dentro dos muros corporativos. A inclusão de homossexuais nos ambientes corporativos ainda enfrenta muitas resistências, sendo difícil o mapeamento da presença deles em tais ambientes. (IRIGARAY, 2008).

A questão das pessoas com necessidades especiais, ainda que em menor grau do que aquelas apresentadas anteriormente, também é desafiadora. Isto pode ser associado à significativa mobilização social que se deu nas últimas décadas em torno da chamada “deficiência física e mental”, a qual gerou resultados importantes em termos legais e culturais. (BAHIA, 2006; MAGALHÃES; CARDOSO, 2010). Um destes resultados foi

a aprovação e aplicação da lei⁸ que obriga, sob certas condições, as empresas a reservarem um número de vagas em seu quadro de pessoal para pessoas com deficiência.⁹

Apesar desse avanço, tal instrumento não inibiu totalmente o não cumprimento da norma legal, sendo registrável que muitas organizações ainda optam por pagar multas do que cumprir a lei. Isso sinaliza que a diversidade só encontra espaço quando é assumida como um compromisso estratégico para a inclusão dos diferentes no cotidiano das instituições.

A questão racial constitui outro desafio de monta, pois o Brasil ainda enfrenta grandes problemas neste campo. Ainda que possamos identificar avanços expressos, por exemplo, nas ações afirmativas (dentre as quais se destaca a política de cotas raciais para a inclusão de pretos e pardos em instituições de ensino e organizações produtivas), com a obrigatoriedade da inclusão de cultura e história afro-brasileira nos currículos, sabemos que os negros têm menos oportunidades de emprego que os brancos, percebem remuneração média menor e são mais vulneráveis ao desemprego e à informalidade. O processo de inclusão dos negros no ambiente corporativo e na sociedade brasileira como um todo ainda é bastante limitado.

Tensões relacionadas à presença em solo nacional de imigrantes ou expatriados é outro desafio a ser enfrentado. De um lado, no cenário atual, é fundamental a existência de medidas de proteção do mercado de trabalho para o trabalhador nacional. De outro lado, não se pode deixar que medidas legais relevantes se transformem ou sejam expressão de preconceitos relacionado à nacionalidade. (HANASHIRO; CARVALHO, 2005; RAMPI, 2009). Gostaríamos de enfatizar que trabalhadores estrangeiros podem contribuir muito para o desenvolvimento cultural e tecnológico do país.

Podemos dizer que operar a inclusão das diferentes expressões da diversidade humana apresenta-se como um grande desafio a ser superado pela sociedade e por suas organizações e pela nossa profissão. Não devemos ser pessimistas, contudo. No que pesem as dificuldades, a Administração tem dedicado algum esforço à temática da diversidade. Conforme expõem Ferreira e Siqueira (2007, p. 136), nos “últimos anos, a literatura voltada para as organizações tem lidado constantemente com a diversidade da força de trabalho – raça, gênero, deficiência física e outros¹⁰”.

⁸ Lei Nº 8.213, de 24 de julho de 1991, Lei de contratação de Deficientes nas Empresas.

⁹ Vale destacar aqui a forte persistência de problemas atinentes à verticalização de carreira.

¹⁰ Pesquisa realizada junto ao banco de publicações da Associação Nacional de Pós Graduação em Administração, é observado que no período estudado de 2000 à 2012, o volume de publicações sobre o tema é expressivo e relevante,

Já Oliveira e Rodriguez y Rodriguez (2004, p.3833) afirmam que “as empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas como parceiras das organizações”.

Esteves (1999), Saji (2005), Irigaray (2008) e Bencke (2008) também salientam a crescente importância da discussão sobre a diversidade no contexto das organizações. Segundo eles, a globalização e o incremento das tecnologias e do conhecimento têm contribuído para este crescimento uma vez que requerem a necessidade de preparação e discussão das questões sociais e culturais que refletem no cotidiano das empresas e demais organizações.

O mercado de trabalho, as empresas e a sociedade em geral desejam que os administradores tenham uma formação híbrida que permita que sejam ofertados ao mercado profissionais que desenvolvam seu trabalho: a) adotando práticas que contribuam para a pluralidade de experiências no ambiente organizacional e b) ofertando produtos e serviços para pessoas com características e perfis distintos.(ROBBINS, 2000). Esse perfil profissiográfico é compatível com o fato de que a Administração é pertencente à área de humanidades, devendo, portanto, ter uma percepção mais crítica e humana dos contextos sociais, políticos e econômicos em que as organizações estão inseridas (VERGARA, 1999; ARAÚJO, 2004). É nessa conjuntura cheia de desafios que surge a área da “gestão da diversidade”.

A Tese e a Premissa da Pesquisa

A área de gestão da diversidade é algo novo no cenário acadêmico e das organizações. A questão das diferenças e, conseqüentemente, do seu gerenciamento, passa a ganhar espaço através de trabalhos desenvolvidos no exterior, ainda que em menor escala, no Brasil. (COX, 1994; FINE, 1996; AUSTIN, 1997; SCHNEIDER; NORTHCRAFT, 1999; FLEURY, M. T., 2000; NKOMO S. ; COX JR, T., 1999).

com diversos artigos abordando as dificuldades em relação as políticas organizacionais frente às limitações do enfrentamento nas desigualdades de gênero; a inclusão dos portadores de necessidades especiais dentro do cotidiano das organizações; a questão da discriminação racial como enfrentamento dentro das políticas empresariais; as oportunidades que se apresentam em relação ao mercado geracional, racial, de gênero e de orientação sexual; as dificuldades encontradas no cotidiano organizacional em relação aos apátridas e imigrantes que venham desenvolver em outro país; dentre outros. Contudo, não havia nenhum artigo tratando especificamente sobre a formação dos administradores em relação a esse tema.

Estes trabalhos buscam definir ou nortear o real alcance e significado do tema diversidade nas organizações, compreendendo-o como o gerenciamento das pessoas frente à orientação sexual, idade, raça, formação educacional, origem geográfica (em especial a questão dos apátridas), tempo de empresa, status no contexto organizacional, limitações físicas e capacidade de trabalho. Igualmente, eles questionam a existência ou não de um planejamento para a inclusão da temática da diversidade e do respeito às diferenças na formação dos profissionais de Administração.

Esta tese se propõe a argumentar que o debate sobre diversidade (e seu possível gerenciamento) refletem as dinâmicas de poder existentes no complexo processo de estruturação curricular, no qual entram em jogo preferências intelectuais, interesses os mais diversificados e disputas por poder, o que demanda a necessidade do comprometimento das equipes docentes e de suas lideranças para inclusão do tema na formação dos profissionais de administração.

Dito de outra forma, o processo de estruturação curricular conforma um campo de conflitos e alianças em torno da definição tanto do que é a profissão e os seus profissionais como de um projeto de sociedade. A definição da tese nestes termos reflete a nossa adesão à teoria do sociólogo francês Pierre Bourdieu.

A seguir apresenta-se, sucintamente, alguns dos conceitos principais que ele consagrou na sua obra e que podem nos ajudar a melhor entender a produção dos currículos em geral e, em particular, a formatação do atual currículo do curso de Administração no Brasil.

Bourdieu: Campo, Agentes e Poderes

Segundo Bourdieu (2010a), em qualquer sociedade diversos campos de forças se constituem. Dentro destes campos diferentes agentes lutam em torno de um dado objeto, valendo-se para tanto dos capitais de que dispõem.

Os campos são espaços sociais definidos. Os agentes dominantes que neles circulam (individual ou coletivamente) produzem padrões e regras destinadas à valorização e ao estabelecimento de limites à atuação dos que nele ingressam ou desejam ingressar.

Os campos também podem ser entendidos como estruturas que refletem o dinamismo e as expectativas dos seus agentes. Assim, passam a ser influenciados e influenciam aqueles neles envolvidos.

A participação no campo requer “filiação”. É através dela, entendida como mecanismo de coesão, que os seus interesses e o de seus participantes são resguardados.¹¹

No ambiente acadêmico, tudo isso ocorre quando seus agentes disputam a primazia da verdade científica sobre um determinado objeto ou processo. Examinando esta questão, Bourdieu (2008) nos informa que as disputas acadêmicas guardam correlações com outros ambientes e não são neutras. Ao contrário, eivadas de interesses e valores, desvelam as relações de dominação e poder existente em diferentes áreas.¹² Isto é particularmente visível nas disputas acadêmicas que envolvem grandes questões (como no campo biomédico). O vencer tais disputas envolve prestígio, reconhecimento e dinheiro.

Conseqüentemente, em termos gerais, podemos dizer que as escolhas feitas pelos agentes de um dado campo refletem formas, procedimentos, estratégias e investimentos orientados para a obtenção, acúmulo preservação e perpetuação de determinados tipos de capital e lucros.¹³

A análise de Bourdieu nos mostra que em todas as esferas da vida social está em questão a problemática da posse dos tipos de capitais existentes na sociedade. É esta posse - volume e estrutura - que faz com que a posição de seus detentores no espaço das classes varie.

Segundo Bourdieu (2007), o capital pode ser acumulado, pode ser repassado para outrem. Ele permite extrair lucros e pode ser livremente operado.

Bourdieu propõe a existência de quatro tipos de capital: o econômico, o cultural, o social e o simbólico.

O capital econômico é fruto dos diferentes fatores de produção (terras, instalações e mão-de-obra) e bens econômicos (patrimônio, bens materiais e renda). Tais fatores quando acumulados, reproduzidos e ampliados (através de investimento

¹¹ Contudo, não estamos aqui falando de uma dinâmica simples e muito menos linear.

¹² Ele destaca a impossibilidade de separação dos valores sociais das representações tradicionais que se tem dos ideais científicos, particularmente a neutralidade.

¹³ No ambiente acadêmico o reconhecimento da produção do pesquisador lhe confere a autoridade de produtor legítimo. Isto, ao seu turno, concede a ele/ela o poder de ser uma referencia científica. Logo, as escolhas de temas, métodos e procedimentos pelos pesquisadores relacionam-se, em alguma medida, com o intuito de contribuir para a sua predominância ou a de um grupo em um determinado campo.

financeiro e de outros recursos relacionados a investimentos socioculturais) possibilitam a criação de vínculos de curto e longo prazo que contribuem para preservá-los e expandi-los.

O capital cultural é resultado de um conjunto de capacidades e qualificações intelectuais produzidas pelo sistema educacional, sendo transmitido pelas famílias e pela sociedade. Pode existir como disposição duradoura do corpo (facilidade de expressão em público); em estado objetivo, como bem cultural (obras de arte) ou institucionalizado, em que é concedido por instituições (como titulações acadêmicas).

Bourdieu utiliza o conceito de capital cultural de forma bastante abrangente. Por meio dele, examina todas as maneiras pelas quais a cultura atua sobre as condições de vida dos indivíduos.

Para ele, a noção de capital cultural pode ser utilizada como uma ferramenta para explicar as desigualdades de desempenho individuais em relação às distintas origens sociais.

Já o capital social é entendido por Bourdieu (2007, 2008) como um conjunto de relações sociais de que um indivíduo ou grupo social dispõe. É a partir da posse desse capital que os agentes estabelecem, instauram e mantêm ações de sociabilidade que buscam a preservação e a hegemonia de determinado grupo em relação aos seus pares. Assim, o capital social deve ser compreendido como redes de relações sociais que possibilitam aos que dele participam o acesso a determinados recursos.

Ainda sobre o capital social, Bourdieu salienta que ele serve de elo de ligação com uma rede durável de relações institucionalizadas de reconhecimento e de inter-reconhecimento que vão além das relações objetivas ou de proximidade no mesmo espaço econômico e social.

A quantidade e a qualidade de recursos do grupo ou rede depende da extensão das relações que ele pode efetivamente mobilizar e do volume das diferentes formas de capital (econômico, cultural ou simbólico) que é propriedade exclusiva de cada um dos agentes que o compõe.

O capital simbólico, ao seu turno, corresponde aos protocolos, rituais ou formas que privilegiam a honra e o reconhecimento público.

O capital simbólico não é outra coisa senão o capital, qualquer que seja a sua espécie, quando percebido por um agente dotado de categorias de percepção resultantes da incorporação da estrutura da sua distribuição, quer dizer, quando conhecido

e reconhecido como algo de óbvio. (BOURDIEU, 2010b, p. 145)

“Campo” e “capital” estão relacionados a uma terceira noção fundamental à obra de Bourdieu (2010b): *habitus*. Resgatando os fundamentos da filosofia aristotélica, Bourdieu define o *habitus* como sendo um conjunto de propensões que faz com que as pessoas ajam dentro de determinada estrutura social com objetivo de sua perpetuação nos marcos da dinâmica social e organizacional vigente.

[...] *habitus* é um operador, uma matriz de percepção e não uma identidade ou uma subjetividade fixa ... é um sistema de disposições aberto, permanentemente afrontado a experiências novas e permanentemente afetado por elas. Ele é durável, mas não imutável. (BOURDIEU, 2002, p. 83)”

Ele também pode ser definido como um sistema de esquemas para a elaboração de práticas concretas; ou esquemas estruturados, incorporados pelos agentes na forma de um “senso prático” que facilita sua orientação nos domínios relativos à existência social. A interiorização pelos agentes de valores, normas e princípios sociais assegura a adequação entre as ações do sujeito e a realidade objetiva da sociedade como um todo.

Setton (2002), expôs de forma bastante clara o entendimento de Bourdieu sobre o *habitus* ao dizer que este sociólogo francês o entende como um conceito que concilia as realidades exteriores e as realidades individuais. É por meio dessa conciliação que se dá o diálogo e a troca constante e recíproca entre o mundo objetivo e o mundo subjetivo das individualidades. Em suma, *habitus*:

é um sistema de esquemas individuais, socialmente constituído de disposições estruturadas (no social) e estruturantes (nas mentes), adquirido nas e pelas experiências práticas (em condições sociais específicas de existência), constantemente orientado para funções e ações do agir cotidiano. (SETTON, 2002, p. 63).

Por tudo aqui exposto, pode-se dizer que o *habitus* pode ser interpretado como um ponto de chegada, uma interpretação conservadora; pode ser visto de forma evolutiva e mutante, pois deve ser entendido como instrumento que auxilia compreender as relações sociais, as possíveis mediações entre os agentes e condicionantes sociais exteriores. *Habitus*, assim, em suma, pode ser compreendido como um sistema engendrado no passado que orienta ações no presente.

Tendo por base a teoria de Bourdieu, pode-se afirmar que o processo de construção curricular é complexo. Nele, agentes se relacionam, se combinam e se apartam. Eles buscam, através dos diferentes tipos de capitais disponíveis, estabelecerem relações de interesse, de equilíbrio e de oposições. Buscam ganhar espaço.

Ao longo de diferentes disputas vão sendo definidos os temas que serão incluídos por serem relevantes e os que serão excluídos por serem considerados secundários. A inclusão e a exclusão não são decisões afetas apenas aos limites do tamanho de uma dada grade curricular. Trata-se de um processo que vai sendo definido pela negociação, pelas adesões intelectuais e pelos poderes e interesses de grupos distintos. Estes grupos, vale reafirmar, conforme sua capacidade de articulação e poder, através da “economia curricular”, incluem, excluem ou mesmo omitem temas.

Assim, o currículo não constitui simples ordenamento de disciplinas; definição de ementas; estabelecimento de atividades e programas; e organização de cargas horárias teóricas e práticas ou fluxogramas. Ele perfaz um campo de disputas de diferentes matrizes ideológicas, formas de pensar a Administração (assim como qualquer outra ciência) e mesmo interesses pessoais.

A dominância de certa tendência intelectual não é recebida pacificamente por aqueles que poderíamos chamar, provisoriamente, de “perdedores”. Ao contrário, esta dominância vai frequentemente enfrentar diversas formas de resistência levadas a cabo por docentes, discentes e profissionais. A “falta de empenho” é uma das possíveis formas de resistência.

A dominância em questão enfrenta problemas de outras ordens, a exemplo de uma eventual falta de capacitação docente para o trato de assuntos considerados por muitos delicados ou indigestos.

CAPÍTULO 1 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pergunta Norteadora da Investigação e Objetivos

Vários são os agentes que atuam na arena de definição do currículo (órgãos de classe, a academia, formadores de opinião, mercado profissional etc.) que alertam sobre a importância do trato da questão da diversidade. Em face disto, foi formulada a questão norteadora deste estudo: que razões silenciam o tema da diversidade na elaboração dos currículos de graduação do curso de administração? Esta indagação conduziu à formulação do seguinte objetivo geral para a nossa pesquisa:

- Examinar o campo e as dinâmicas do processo de construção do currículo na formação dos profissionais de Administração.

Já os objetivos específicos foram definidos nos seguintes termos:

- a) Examinar o espaço ocupado pelo tema nos cursos de administração;
- b) Identificar as dinâmicas que definiram o local da questão da diversidade no atual currículo de Administração dos cursos pesquisados;
- c) Abordar o uso de estratégias não formais de inserção do debate sobre diversidade nos cursos
- d) Analisar os discursos dos agentes envolvidos no processo formativo dos administradores quanto à (des) importância da diversidade na formação e atuação do profissional de Administração.

Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa pode ser definida como exploratória uma vez que aborda um tema que ainda é emergente na área de administração e que não possui um volume substantivo de publicações sobre ele. Pode-se considerar que a o curso de administração busca uma socioreprodução metabólica do capital, onde essa carreira pode buscar através de sua atuação e de uma boa preparação de seus futuros profissionais, desenvolver mecanismos que engendrem no interior do capital alternativas que combinem a preocupação com o reconhecimento e relevância das diferenças e da

diversidade na criação de mecanismos de inclusão de tal tema nas políticas organizacionais.

Podemos considerar esse trabalho como uma pesquisa empírica que foi realizada junto aos docentes das instituições de ensino consideradas de alta *performance* que compõem o conjunto pesquisado. Nestas instituições entrevistamos além dos docentes os coordenadores de curso que compõe os NDE's.

Além daqueles dados coletados nas entrevistas, utilizamos dados extraídos de documentos, principalmente as Resoluções sobre o funcionamento de cursos superiores de bacharelado em Administração, relatórios técnicos e projetos políticos pedagógicos dos cursos que foram considerados definindo o design da pesquisa também como documental. Ao mesmo tempo, apoiamos as análises na literatura disponível sobre o tema central e os temas correlatos à tese.

O universo desta pesquisa é o conjunto dos cursos de Administração ofertados pela rede federal de educação superior no Brasil conforme critérios previamente definidos.

Os sujeitos desta pesquisada foram selecionados através da identificação dos cursos que apresentam maior qualidade segundo critérios definidos pelo Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) àqueles pertencentes aos NDE's.

Para dar maior homogeneidade ao conjunto pesquisado, optamos por estudar cursos ofertados por instituições públicas de ensino da rede federal de educação. Em regra, tais cursos têm obtido melhores resultados nas avaliações e servem como "caixas de ressonância" para outras instituições.

Para a definição de cursos de alta *performance*, utilizamos os seguintes critérios: qualidade do ensino, avaliação realizada pelo mercado, capacidade de inovação, oferta de programas de pós-graduação *stricto sensu* na área de Administração, resultados de desempenho dos estudantes e índice de avaliação de oferta de curso (índice geral de cursos).

Os dados para a aplicação destes critérios foram extraídos dos resultados de dois estudos. O primeiro foi realizado pelo Datafolha (2012). Ele buscou mapear as principais instituições de ensino na área de Administração que têm demonstrado capacidade de responder as demandas da sociedade.

Os itens examinados no estudo do Datafolha foram os seguintes: a) pesquisa acadêmica (proporção de professores com doutorado, número de artigos científicos por

docente e número de publicações científicas); b) qualidade de ensino; c) avaliação de mercado e d) Indicador de Inovação, onde a pesquisa buscou levantar dados relativos à quantidade de registros de patentes pelas instituições de ensino.¹⁴

O segundo estudo foi realizado pelo INEP/MEC, que é o órgão responsável pelo credenciamento, autorização de funcionamento, fiscalização e controle dos cursos superiores, aí incluídos os de Administração.¹⁵

Após as exclusões resultantes da utilização dos critérios aplicados a partir dos resultados da pesquisa do Datafolha, a amostra foi mais uma vez reduzida pela utilização dos critérios aplicados a partir dos resultados da pesquisa do INEP.

Buscou-se considerar os resultados obtidos junto ao INEP/MEC em relação às condições de oferta de cursos, através do Índice Geral de Cursos (IGC). Nesse índice que vai de um a cinco, manteve-se àqueles com avaliação igual ou superior a quatro, através do resultado obtido com o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Associou-se tal resultado ao Conceito Preliminar de Curso (CPC) (que mede o desempenho dos estudantes do ingresso ao período de conclusão do curso), identificando àqueles com resultados iguais ou superiores a quatro.

Tabela 1 – Primeira amostra das instituições de ensino a serem estudadas

Instituição	CPC	IGC	Oferta de Cursos <i>Stritu Sensu na Área</i>
Universidade de Brasília	5	5	sim
Universidade Federal da Bahia	4	5	sim
Universidade Federal de Goiás	5	5	sim
Universidade Federal de Minas Gerais	5	5	sim
Universidade Federal de Pernambuco	SC	SC	sim
Universidade Federal de Santa Catarina	5	5	sim
Universidade Federal do Paraná	5	5	sim
Universidade Federal do Rio de Janeiro	4	5	sim
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	4	5	sim
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	5	5	sim

¹⁴O indicador de inovação, de forma geral, tem baixa ocorrência nos cursos de Administração. Apesar disso, tal índice tem relevância quando se considera os movimentos de interdisciplinaridade e transdisciplinaridade, além da capacidade de produção de conhecimento e inovação nas instituições de ensino onde as conexões entre diferentes áreas devem ser estimuladas. Dessa forma os estudantes da área de Administração, mesmo não sendo pertencentes à área tecnológica devem, sempre que possível, participarem de grupos de estudos e pesquisas que venham a produzir inovações, pois as mesmas, via de regra, irão mostrar sua utilidade nos diferentes contextos organizacionais e mercadológicos, onde os futuros egressos do curso de Administração estarão presentes.

¹⁵ O INEP ocupa-se ainda da avaliação das condições de oferta dos cursos e do desempenho dos seus estudantes.

Das dez instituições até então selecionadas, uma não participou do processo nacional de avaliação de desempenho dos estudantes no ano de 2009. Foi por isso, excluída de forma a manter a homogeneidade da amostra. Isso ocorreu na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na qual os estudantes boicotaram o exame de avaliação, o que fez com que ela fosse classificada como “sem conceito” (SC).

Adicionou-se como item a se considerar para a composição da amostra dessa pesquisa a oferta de programas de pós graduação *strito sensu*. Tal adição se justifica uma vez que o INEP/MEC afirma que a oferta de tais programas sinaliza o comprometimento científico dos cursos com a inovação e a criatividade.

A Universidade Federal de Goiás (UFG) foi mantida, pelas suas peculiaridades, pois seu curso de pós graduação em Agronegócios converge para o que se estuda na área de Administração, além de manter parceria com a Universidade de Brasília - UnB - para a oferta dos cursos de mestrado em doutorado em Administração, além do incremento de pesquisas conjuntamente entre ambas as instituições.

Ao longo do processo de pesquisa foi excluída a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), que em visita *in loco*, foi constatada a inexistência de Núcleo Docente Estruturante e o curso passa por um momento de completa reestruturação do quadro docente e de gestão administrativa.

Outro problema foi a resistência de alguns docentes em participar do processo de entrevistas, seja pela sua ausência nos dias e horários marcados, seja mesmo pelos discursos evasivos e monossilábicos.

Além disso, mesmo os cursos avaliados sendo compostos de professores que foram admitidos em regime de dedicação exclusiva, a sua grande maioria não está presente nas instituições de ensino. Muitos não se apresentam em seus locais de trabalho nos dias de semana esperado por alegações que consideramos relevante registrar.

Os problemas mais comuns relatados foram as precárias condições de atuação profissional com falta de equipamentos e de recursos tecnológicos, ausência de gabinetes individuais de trabalho, sem linhas ou ramais telefônicos, mobiliário desgastado, antigo e desconfortável, inexistência na instituição de acervo bibliográfico atualizado, em especial do número de periódicos, dentre outros.

Foram observadas precárias condições de socialização e de conforto, sem oferta de restaurantes, sala de socialização, espaços lanchonetes, linhas telefônicas (ou ramais) nos gabinetes, estacionamento exclusivo à docentes, facilidade de mobilidade dentro do

campus, etc. Por fim, foi observado o desconhecimento na íntegra da realidade de seu curso e do PPC, sendo observado que somente o corpo diretivo dominava detalhes do curso.

Situação inversa foi encontrada em cursos em que as instituições se preocuparam em evitar o quadro anteriormente exposto de más condições de trabalho, atuação profissional, infraestrutura, socialização e dedicação ao curso. Onde a situação era adequada, verificou-se maior aderência e comprometimento do corpo docente.

Dessa forma, chegou-se a um conjunto de IFES que teriam perfis que atenderam aos requisitos previamente estabelecidos, conforme se observa na tabela abaixo:

Tabela 2 – Conjunto de Instituições Pesquisadas

Instituição	CPC	IGC	Oferta de Cursos <i>Stritu Sensu</i> na Área
Universidade de Brasília	5	5	sim
Universidade Federal da Bahia	4	5	sim
Universidade Federal de Goiás	5	5	sim
Universidade Federal de Minas Gerais	5	5	sim
Universidade Federal de Santa Catarina	5	5	sim
Universidade Federal do Paraná	5	5	sim
Universidade Federal do Rio de Janeiro	4	5	sim
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	5	5	sim

Para problematizar a questão da diversidade, optou-se pela escolha de seis dimensões específicas à serem investigadas nesse processo, a saber: geracional, racial, deficiência física, gênero, orientação sexual e expatriação. Outras poderiam ter sido as dimensões investigadas, mas por questões operacionais de tempo, resolveu-se limitar o escopo investigativo.

Outra opção foi a de não elaborar um plano de ação de superação da diversidade (ou um modelo). Este momento é de comprovar e reconhecer que este é um desafio a ser tratado, além de alçá-lo a posição relevante no debate formativo dos administradores. Isso se deve a importância estratégica deste tema para as organizações e acima de tudo para contribuir para a eliminação (ou minimização) do preconceito. Além disso, é uma forma de reconhecimento das diferenças que possibilita agregar valor para esses futuros profissionais, superando o viés utilitarista-financista.

Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa:

Foram entrevistados nesta pesquisa um total de 48 professores universitários, não sendo estabelecido mínimo de docentes por curso considerado. Isto se deve pelo fato de que a exigência para composição do grupo a ser entrevistado. Obrigatoriamente tal grupo deveria ser composto por professores membros do NDE do curso de Administração e seus respectivos coordenadores. As entrevistas foram realizadas entre Novembro de 2013 e Março de 2014.

De forma a garantir a confidencialidade das entrevistas realizadas, optou-se por não nomear os entrevistados, assim como dificultar a identificação dos sujeitos, não havendo nenhuma relação entre a codificação apresentada quando da transcrição das entrevistas seja com os entrevistados ou as instituições aos quais estão vinculados.

O perfil psicográfico do conjunto dos entrevistados em termos de gênero (em perspectiva binária), é composto por 25 homens e 23 mulheres.

Tabela 3 - Entrevistados (Por Gênero)

Homens	Mulheres
25 (52%)	23 (48%)

Quando se considera a faixa etária dos entrevistados, optou-se por uma distribuição entre três faixas etárias.

Tabela 4 - Faixa Etária dos Entrevistados e Gênero

Faixa Etária	Sexo	
	Homens	Mulheres
Menos de 30 anos	5 (10%)	10 (21%)
Entre 30 à 45 anos	12 (25%)	8 (17%)
Mais de 45 anos	8 (17%)	5 (10%)

Observa-se que há uma predominância no conjunto de entrevistados por equipes jovens, com menos de 45 anos. Durante as visitas *in loco*, essa representação foi confirmada durante as entrevistas e com a análise dos documentos do quadro docente das instituições.

Vive-se nas IFES um momento de renovação do quadro funcional de professores, resultado da combinação de muitas aposentadorias e da expansão das

instituições federais, fruto da política governamental de aumento na oferta de cursos e de vagas no ensino superior.

Em relação à titulação dos docentes entrevistados, foi observada a seguinte composição:

Tabela 5 - Titulação dos Entrevistados e Gênero

Titulação	Sexo	
	Homens	Mulheres
Mestres	-	1 (2%)
Doutores	25 (52%)	22 (46%)

Observou-se a predominância de membros do NDE com o título de doutor, fruto da recomendação do MEC para a composição dos NDE's. Assim, não pode-se supor que a mesma porcentagem em termos de titulação seja igual quando se considera todo o corpo docente das instituições. Em muitos casos, é comum a seleção de professores com o título de mestre. Isso se reverte com o tempo, a partir do momento que o profissional percebe as limitações que são impostas àqueles que não possuem o título de doutor.

Na quase totalidade dos cursos pesquisados o corpo docente é formado por profissionais doutores ou quando não, em processo de doutoramento. Essa busca pela titulação se justifica pela política de progressão funcional que exige a titulação máxima de forma a criar a ligação necessária entre pesquisa e ensino, além de promover a criação de cursos e programas de pós graduação *stritu sensu* de suas IFES.

Foi ainda identificado o número de pós-doutores:

Tabela 6 - Pós Doutores Entrevistados (Por Gênero)

	Sexo	
	Homens	Mulheres
Pós Doutores	3 (6%)	2 (4%)

Percebe-se que o volume de docentes que já tenham participado de programas de estágio pós doutoral ainda é pequeno, o que confirma uma preocupação com a ampliação de políticas de incentivo do governo federal, através do Programa Nacional de Pós Doutorado, para a oferta dessa modalidade de programas. O objetivo é consolidar áreas de conhecimento e aumentar as possibilidades de trocas e intercâmbios de experiências e de tecnologias.

Um lamento é que essa preocupação não tenha sido estendida a outro programa relevante do governo, que é o Ciência Sem Fronteira, que excluiu diversas áreas, dentre elas, os cursos da área de Ciências Gerenciais.

Outro dado obtido foi o número de docentes do curso de administração, que sejam graduados na área. Essa identificação se mostrou relevante quando se considera que o órgão de representação desta categoria profissional, estabeleceu como diretriz a obrigatoriedade na execução de disciplinas do ciclo profissional de que estas sejam ofertadas exclusivamente por bacharéis em administração.

Tabela 7 - Graduação dos Entrevistados (em Administração e Outras Áreas)

	Graduação	
	Em Administração	Outras Áreas
Número de Professores	27 (56%)	21 (44%)

Pelos resultados obtidos, pode-se observar que apesar dessa determinação do CFA em fortalecer a participação dos bacharéis em administração, esta ainda não encontra eco nas IFES, principalmente quando se considera a origem dos profissionais das demais áreas. Contudo, foi observável que a ampla maioria destes realizaram cursos de mestrado e/ou doutorado em áreas relacionadas à administração.

Tabela 8 - Áreas Escolhidas para Obtenção de Maior Titulação por Docentes Não Graduados em Administração

Graduação	Maior Titulação Obtida - Por Área			
	Administração	Economia	Engenharia de Produção	Outras
Economia	1	1	2	-
Engenharias	4	1	3	-
Psicologia	2	-	-	1
Comunicação	1	-	-	1
Sociologia	1	-	-	1
Outros	1	-	1	-
	10 (48%)	2 (10%)	6 (28%)	3 (14%)

É importante destacar que a área de Engenharia de Produção em muitos casos vem se assemelhando na forma e no conteúdo com os programas da área de Administração, sendo por vezes uma alternativa escolhida pelas interfaces observadas, além da expansão desses cursos que contemplam estudos nas áreas financeiras, de mercados, de recursos humanos, dentre outras.

Buscou-se registrar o tempo de exercício docente dos sujeitos entrevistados simultaneamente em relação ao gênero. Foi observada a seguinte distribuição:

Tabela 9 - Tempo de Docência nas IFES (por Gênero)

Tempo de Docência na IFES	Sexo	
	Homens	Mulheres
Menos de 3 anos	11 (23%)	11 (23%)
Entre 3 à 5 anos	6 (12%)	3 (6%)
Entre 5 à 10 anos	2 (4%)	3 (6%)
Entre 10 à 15 anos	2 (4%)	2 (4%)
Mais de 15 anos	4 (9%)	4 (9%)

Constatou-se que os NDE's pesquisados tem um perfil onde se prepondera docentes com menos de 5 anos nas IFES, havendo um equilíbrio da participação masculina e feminina em tal instância, que define os horizontes a serem trilhados por seus cursos. Tal realidade poderá acarretar em grandes questionamentos o estado da arte em que se encontram tais cursos, quiçá da carreira de administrador, principalmente pelo ambiente inquieto que foi observado nos cursos visitados. Esta inquietação é refletida pela exposição dos entrevistados em relação a temas como inovação, tecnologia, criatividade, empreendedorismo, sustentabilidade e ainda que de forma tímida e pontual, em relação a diversidade.

Contexto dos Cursos Considerados:

Os dados aqui apresentados sobre os cursos de Administração foram extraídos dos sítios eletrônicos das instituições que os abrigam. Refletem, obviamente, uma concepção oficial da situação de cada instituição e de cada curso, o que sinaliza limitações, mas que não compromete os objetivos definidos para essa pesquisa.

Na amostra definida, foi inicialmente observado que proporcionalmente a região sul foi a que teve o maior número de instituições federais de ensino selecionadas conforme os critérios de corte. Isso sinaliza a importância dessa região em termos de avanços educacionais e acadêmicos. Outro aspecto que se ressalta é a considerável relevância econômica dessa região, sua produção industrial e intelectual e seu peso no produto interno bruto (PIB).

As Universidades Federais do Paraná (UFPR), de Santa Catarina (UFSC) e do Rio Grande do Sul (UFRGS), tiveram seus cursos de administração criados em períodos distintos. O mais antigo, é o da UFPR, criado em 1945. O curso da UFRGS em 1962 e o da UFSC em 1965. Cabe ressaltar que a profissão de administrador ainda não era reconhecida.

Os três cursos da região sul, vem continuamente sendo bem avaliados tanto pelos órgãos de controle do governo, quanto pelas instituições de acompanhamento e empresas e imprensa especializadas em avaliação da qualidade de cursos em relação às demandas da sociedade e do mercado. Também foi verificado que em todos os cursos há a presença de fortes programas de pós graduação, sendo eles sempre avaliados com notas 4 ou 5 pela CAPES.

Apesar das proximidades geográficas entre essas instituições foi observado discursos distintos em relação ao perfil desejável de profissionais. No caso da UFRGS, ela apresenta em seu projeto político pedagógico que o profissional de Administração que tome decisões de médio e longo prazo com caráter acentuadamente racional e impessoal e voltadas para o futuro da organização e a implantação da inovação tecnológica. Espera ainda que ele apresente um comportamento formal e contemplativo, buscando continuamente, nas transações com o ambiente externo e nas relações com os seus pares, o inter-relacionamento e a interdependência.

A UFSC definiu que seu perfil de egresso é aquele preocupado com as questões de responsabilidade social, associado a capacidade empreendedora que deve estar presente em seu egresso, ao mesmo tempo que esteja preocupado com a busca de práticas socialmente responsáveis e que objetivem o progresso econômico associado a práticas ambientais sustentáveis.

Já a UFPR, tem por objetivo formar cidadãos visando à construção permanente da democracia e da justiça social e a promoção do desenvolvimento e da transformação da sociedade. Em seu discurso, a instituição alerta ainda que esse profissional deve ser capaz de articular os vários saberes oriundos de diferentes esferas formais e informais do conhecimento, sejam estas epistemológicas, teóricas ou práticas, capazes de promover um conjunto de qualidades necessárias ao exercício profissional. Por fim, o perfil definido deve ainda fomentar a capacidade de posicionamento em relação às mudanças constantes do ambiente. Para isso, o curso foi concebido de forma a proporcionar aos seus alunos as habilidades de acompanhamento da dinâmica ambiental, de forma a se antecipar às mudanças.

As regiões sudeste e centro-oeste tiveram o mesmo número de instituições selecionadas na amostra. A justificativa razoável é que a região sudeste mesmo sendo a mais densa em termos de oferta de cursos de administração e de programas de pós graduação, boa parte desse incremento é realizado pelas instituições públicas estaduais e pela rede privada. Assim só foi possível selecionar a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

A UFRJ tem sua história marcada pela influência da Fundação Getúlio Vargas, pois ambas foram criadas no final dos anos 40 e início dos anos 50. Os primeiros professores da UFRJ também foram ou eram professores da Fundação Getúlio Vargas. No caso, ambas foram criadas no sentido de formar uma mão de obra capacitada tanto para a gestão pública, quanto para a gestão privada.

Em ambos os casos, uma semelhança se observa quando se considera que as duas instituições tiveram forte preocupação em formar uma elite burocrática para sociedade brasileira que buscava se modernizar, frente as mudanças observadas no país, em particular com o fim da Segunda Guerra Mundial e a necessidade de fazer com que o Brasil deixasse de ser um país meramente exportador de *commodities*.

É o discurso de modernização da sociedade e da economia do Brasil, que encontra eco para avançar como uma nova opção de formação mais alinhada ao discurso governista da época. Com os anos, essa semelhança entre os cursos da FGV e da UFRJ foram sendo apartados, principalmente quando a UFRJ optou por se alinhar mais às questões do mercado e deixar a FGV tratando das questões de interesse público.

Atualmente a UFRJ tem um forte centro de excelência em pesquisa de pós graduação na área de administração, que durante quase três décadas não privilegiava a interação entre a graduação e a pós graduação. Contudo, tal quadro vem se alterando consideravelmente e deve ser acelerado com a mudança física do espaço destinado à graduação que ficará mais próxima da pós graduação.

O perfil de egresso da UFRJ é de alunos formados dentro das demandas do mercado e da sociedade. O curso tem um forte viés financista e é reconhecido pela sua excelência. Além disso, o perfil do egresso é definido com uma preocupação em formar empreendedores, preocupados com as questões de responsabilidade social e que estejam alinhados às questões da globalização e das inovações tecnológicas.

O curso da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), vem passando por um processo de mudança, apesar da qualidade já constatada pelo programa da graduação, quanto da pós graduação. Essa mudança se justifica, pela necessidade

observada pelo corpo docente nos últimos anos de uma maior interface entre as ações da pós graduação com a graduação.

Segundo relatos dos docentes, a grande maioria dos alunos do programa de mestrado e doutorado da UFMG não é formada por ex-alunos da graduação da instituição. Foi observado que havia um distanciamento considerável e hoje se busca um realinhamento de discursos e de práticas, de forma a possibilitar uma maior longevidade dos alunos da UFMG dentro da instituição.

O perfil de seu egresso é claramente marcado por formar profissionais mais alinhados às questões das transformações da economia e da sociedade. Os professores da pós graduação tem se empenhado em levar à graduação as discussões pertinentes e com isso incentivar o espírito científico.

Na região centro-oeste foram pesquisadas as Universidade Federal de Goiás (UFG) e a Universidade de Brasília (UnB). A Universidade Federal de Goiás é a que tem o curso mais novo de todo o conjunto pesquisado por ter sido criado em 2009. O curso foi concebido dentro da Escola de Agronomia, sendo claramente influenciado à atender as demandas da área agrícola, com forte ênfase no segmento de agronegócios.

O curso, por seu tempo curto de existência e associado a entrada de novos professores através de concursos ocorridos desde então, está nesse momento em um processo de busca e definição de sua identidade. Existe em pauta a discussão de uma nova matriz curricular que venha a incluir novas demandas, em especial as referentes as questões da sustentabilidade, da urbanidade, da preocupação com a gestão pública e o incremento das inovações e incorporação de tecnologias nas organizações.

O perfil do egresso é definido por valorizar a formação de atitudes de reflexão, busca de inovações, prospecção e criação de caminhos próprios. Dessa forma, o curso tem por objetivo formar profissionais éticos e proativos para atuarem de forma eficiente e eficaz na administração pública e privada, com sólidos conhecimentos da administração associados a um conjunto de habilidades humanas, financeiras, contábeis e jurídicas necessárias à gestão de organizações no contexto internacional, nacional e regional.

O curso da Universidade de Brasília (UnB) tem um tempo de existência considerável, tendo sido um dos primeiros cursos ofertados na instituição criada na década de 60 sendo marcado por ser um curso com preocupação em formar uma elite burocrática para a nova capital federal e, ao mesmo tempo, foi sendo realinhado com novas preocupações em relação à dinâmica do mercado privado.

O quadro docente é estável, tendo como uma forte característica de congregar profissionais que não tem por formação básica a graduação em administração, mas sempre com forte preocupação de que esses tenham uma formação em pós graduação em áreas específicas de gerenciamento. Esse destaque é dado, visto que se distancia das resoluções estabelecidas pelo Conselho Federal de Administração, que defende que nas disciplinas específicas de administração, os docentes sejam administradores. Ainda mais quando mais de 90% dos docentes são de outras áreas, como psicologia, sociologia, ciências sociais, engenharias e economia.

A proposta do curso está relacionada com a crença de que em ambientes onde convergem mudanças rápidas e velozes, escassez de recursos e alto nível de competitividade, o profissional responsável pela condução das organizações - sejam elas industriais, comerciais, de serviços ou de caráter público - necessita desenvolver sua criatividade, espírito crítico e capacidade de absorção de novos conhecimentos. A possibilidade de desenvolvimento destas habilidades está contemplada no projeto político pedagógico e nas atividades do curso.

A região nordeste foi representada pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), onde o curso data de 1959, sendo caracterizado pela influência sofrida pela FGV. O curso foi concebido para formar a burocracia necessária para a modernização de empresas e das instituições públicas.

Era o momento de busca de um desenvolvimentismo para as estruturas organizacionais existentes e a definição de novos horizontes a serem seguidos. A faculdade de administração oferecia dois cursos específicos, no caso o curso de administração pública e o de administração de empresas, desde 1968. A partir de 1993, foi feita nova revisão curricular e estabelecido que a seria ofertado somente um único curso de Administração.

Desde então, o curso de Administração da UFBA tem absorvido as transformações ambientais, com destaque às questões da modernização e abertura da economia, o aumento da competitividade das empresas brasileiras, o novo código do consumidor e a preocupação com o zelo pela natureza e riquezas ambientais.

A região norte não teve nenhum curso em instituição pública federal selecionado.

Com base nos estudos realizados e dados coletados, escrevemos esta tese que é constituída dos capítulos descritos a seguir:

Capítulo 2 - A Questão Curricular: História e Processo de Formulação

Neste capítulo iremos apresentar o que vem a ser o currículo, sua evolução e seu papel na formação dos indivíduos e dos profissionais. Os trabalhos de Bourdieu (2007, 2008, 2010a, 2010b), Veiga-Neto (2006, 2011), Lopes (2008), Saul (2000, 2002, 2005, 2012), Foucault (2006, 2009), Moreira (2001, 2002, 2005), Macedo (2004, 2006), Giroux (1997, 1999, 2001, 2003), Goodson (1997, 2003), Sacristán (2000), Sacristán, Gomez (1989) e Silva (1998, 1999, 2000, 2010) nos auxiliarão nesta discussão.¹⁶ Estes autores têm em comum a convicção da necessidade de uma estruturação curricular que se aproxime do mundo da vida, ou seja, da realidade vivida pelos estudantes, de forma a fazer com que o espaço acadêmico mantenha uma sintonia com as demandas da sociedade e com que os egressos das instituições de ensino possam contribuir para minimizar as mazelas da sociedade.

Apresentaremos uma visão panorâmica sobre a questão dos currículos enquanto ferramenta do processo educativo, mas também enquanto instrumento de lutas políticas que podem incluir ou excluir temas que sejam relevantes para grupos majoritários e minoritários envolvidos na produção de um dado projeto curricular.

Também neste capítulo discutiremos o fato de que o “currículo declarado” (escrito) nem sempre é o currículo que é executado no processo cotidiano da educação. Neste processo o docente, com sua liberdade de cátedra, pode enfatizar temas que considera relevantes e silenciar em relação àqueles que não sejam considerados por ele como apropriados ou adequados à formação dos estudantes.

Esse processo, em função do seu dinamismo, raramente é explicitado ou mesmo investigado em relação aos cursos de Administração. Isto faz com que seja necessária a averiguação daquilo que podemos chamar de “currículo oculto”, ou seja, aquele currículo que não é explicitado nos documentos concernentes à formação desses estudantes.

Além disso, existem ainda situações nas quais determinados temas - “temas tabu” que além de não encontrarem espaço são por vezes discriminados ou estereotipados - nem sempre encontram os espaços onde podem ser trabalhados, criando aquilo que Santomé (1993) denominou como “currículo vazio” ou “currículo nulo”.

¹⁶ O currículo tem ganhado destaque nos últimos anos nas pesquisas, particularmente naquelas relacionadas ao ensino de primeiro e segundo ciclo. Contudo, poucos estudos se debruçaram sobre o lugar do currículo na formação dos profissionais de nível superior. Isto, aliás, é uma das razões que justifica a elaboração desta tese de doutorado.

Capítulo 3 – Identidade, Afirmação e Trabalho

O segundo capítulo da tese levanta a questão da identidade, sua origem e suas interfaces na formação das identidades profissionais em particular para a profissão de administrador. Para tanto partiu-se das definições de Castells (2006, 2010), Canclini (2004), Bauman (2005) e Hall (2006). Assim, pode-se fazer um descortinamento sobre o que é identidade, sua importância e necessidade de visibilidade das mesmas de forma a promover ambientes saudáveis, colaborativos e competitivos.

Para tanto, após a identificação das identidades deve-se buscar através de mecanismos de socialização (CATTANI, 1996), promover a constante discussão das identidades de forma a promover a igualdade de oportunidades, direitos e deveres para os membros que compõem os diversos grupos sociais.

No caso brasileiro, conforme expõem Pinheiro e Góis (2013) temos uma sociedade em que a identidade dominante é caracterizada por ser branca ou parda, com faixa etária jovem ou de meia idade, de orientação heterossexual e sem necessidades especiais.

Essa caracterização acaba por silenciar qualquer grupo que esteja a parte dessa maioria dominante, que toma para si espaços e negam a possibilidade de criação de políticas e de mecanismos que minimizem as desigualdades. Tais desigualdades se originam pelas diferenças existentes, mas que podem ser superadas a partir de seu reconhecimento (WOODWARD, 2007).

A partir do reconhecimento das identidades silenciadas, é possível criar mecanismos de políticas públicas que visem a incluir tais grupos através de diferentes mecanismos, dentre eles através de políticas de trabalho que possibilitem o exercício cidadão dos indivíduos pertencentes a tais segmentos sociais. É o que Arendt (2010) chama de vivenciamento social que parte para ações concretas de reconhecimento e de inclusão dos mesmos, garantindo direitos e oportunidades na sociedade.

Capítulo 4 – Diversidade e Administração: Desafios e Oportunidades

No terceiro capítulo iremos contextualizar a questão da diversidade nos dias atuais. Discutiremos a necessidade de abordá-la desde uma perspectiva ampla; não

somente como um fator restritivo e discriminador, mas como algo que pode servir como mecanismo de inclusão e de oportunidades tanto para as pessoas quanto para as organizações.

Pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE) mostrou que 99,3% das pessoas no ambiente escolar no Brasil são preconceituosas, o que demonstra a intolerância às diferenças e ao diverso. Tais resultados são graves do ponto de vista da nossa pesquisa uma vez que parte dessa população, no futuro, poderá estar nas escolas de Administração. Poderá ainda exercer funções de direção ou liderança nas organizações, o que pode agravar a questão da discriminação. A omissão a essa questão é a averbação, consolidação e perpetuação de uma sociedade discriminatória, desigual e injusta.

Examinaremos as diferentes implicações do desrespeito à diversidade na vida social, particularmente no âmbito das questões raciais, de gênero, de orientação sexual e da deficiência física e mental. Igualmente, faremos uma discussão sobre os modos contemporâneos de enfrentamento social do desrespeito à diversidade, enfatizando como isso tem se dado no âmbito das estratégias corporativas de gestão da diversidade.

Bulgarelli (2008) expõe que o gerenciamento da diversidade, apesar de todas as suas dificuldades e resistência, é fundamental como estratégia competitiva em um contexto no qual novas empresas e negócios emergem e o perfil dos profissionais disponíveis no mercado de trabalho e nas relações consumeristas muda.

Levando-se em consideração a globalização e o incremento das tecnologias e do conhecimento é salutar discutirmos as questões sociais e culturais - a exemplo da diversidade no contexto das organizações - que terão reflexo no cotidiano das empresas e demais organizações.

Capítulo 5 – O Curso de Administração no Brasil: Uma Análise de suas Concepções Curriculares

Nesse capítulo nos deteremos mais especificamente na análise dos dados coletados durante a pesquisa de campo. Desde os objetivos de investigação definidos, buscaremos entender o processo de construção do atual currículo do curso de

Administração e o lugar, formal e informal, que a questão da diversidade ocupa em seu interior.

Para tanto, fazendo uso da teoria de Bourdieu, examinaremos os discursos sobre a diversidade dos agentes envolvidos na formação dos administradores e a relevância que atribuem a ela para a capacitação desses profissionais. Ao fazê-lo buscamos identificar as formas, atitudes, propostas e tecnologias que possam estar sendo utilizadas para a inclusão da diversidade na execução dos currículos dos cursos de Administração.

Igualmente, buscaremos fazer uma análise do processo de construção do currículo atual de Administração enquanto um processo realizado dentro de um dado campo. Assim, buscaremos identificar os principais atores que ali transitaram, os capitais que dispunham, as disputas que travaram e as alianças que estabeleceram.

Considerações Finais

Vamos apresentar o resultado da pesquisa conforme o que pode ser identificado, registrado e mapeado ao longo do processo, de forma a caracterizar o trabalho dentro de seu ineditismo e principalmente, trazendo a tona discussão desenvolvida ao longo da investigação. Utilizando por base a Teoria dos Campos de Bourdieu pode-se traçar e constatar as diferentes formas de relação de poder envolvidas no processo de formação do profissional de Administração e com isso foi possível constatar o papel dos docentes no processo de construção curricular.

Além disso, pode-se mapear alguns entraves no exercício da docência, que podem ser superados desde que haja um comprometimento com o tema da diversidade de forma vertical e transversal. Não pode-se deixar de registrar os mecanismos utilizados de superação às dificuldades de inclusão do tema da diversidade na formação desses profissionais, através de mecanismos não previstos na estrutura formal dos cursos, mas que são utilizados pelos docentes mais sensíveis ao tema.

Por fim, foi possível concluir que com um trabalho sistematizado, no futuro, essa questão seja algo previsto e estratégico para a concepção de currículos. Que a abordagem da diversidade seja algo natural e salutar para o bom andamento das operações corporativas e fundamentais nas ações das empresas tanto em aspectos político-corporativos, quanto em ações mercadológicas e/ou de gestão de pessoas.

CAPÍTULO 2 - A QUESTÃO CURRICULAR: HISTÓRIA E PROCESSO DE FORMULAÇÃO

A origem da palavra “currículo” é latina. Ela deriva do termo *scurrere* que significa dar curso. O currículo, portanto, é vinculado à prescrição e definição daquilo que deve ser contemplado e oferecido em determinado projeto de ensino.

O currículo indica um percurso educacional; indica também um conjunto contínuo de situações de aprendizagem às quais um indivíduo deve ser exposto, por um determinado período, através de educação formal em uma instituição de ensino. Pode-se concluir, conforme Forquin (1999, p. 22), que o currículo é “um percurso efetivamente cumprido ou seguido (...) um percurso prescrito para alguém, um programa ou um conjunto de programas de aprendizagem organizados em cursos.”

A existência dos currículos - sempre justificada por um propósito - geralmente embute um processo de crises, conflitos, acordos e prioridades modelado por determinado contexto histórico, social, político e econômico.

Sendo algo complexo, dinâmico e multifacetado, o currículo deve sempre ser concebido como uma arena de lutas na qual se travam complexas disputas por preponderância discursiva e prática. Lutas estas que têm como objetivo consagrar conhecimentos ou desenvolver discussões sobre temas que, por vezes, são silenciados ou não encontram eco na formação dos educandos de um dado campo profissional.

Em estruturas fechadas, nem todo conhecimento tem lugar, nem todos os sujeitos e suas experiências e leituras de mundo têm vez em territórios tão cercados. Há grades que têm por função proteger o que guardam e há grades que têm por função não permitir a entrada em recintos fechados. As grades curriculares têm cumprido essa dupla função: proteger os conhecimentos definidos como comuns, únicos, legítimos e não permitir a entrada de outros conhecimentos considerados ilegítimos, do senso comum. (ARROYO, 2011, p. 17)

Os currículos são a expressão do equilíbrio de interesses e forças que gravitam sobre o sistema educativo num dado momento [...] o currículo [...] é uma opção historicamente configurada, que se sedimentou dentro de uma determinada trama cultural, política, social e escolar; está carregado, portanto, de valores e pressupostos que é preciso decifrar. (SACRISTÁN, 2000, p.17)

Em anos recentes as teorias dos currículos passaram por um amplo processo de questionamento. Para tanto contribuíram a globalização; as transformações tecnológicas; os avanços nos mecanismos de comunicação e as movimentações das

peças entre os países. Trata-se de um novo contexto que tem forçado uma revisão de conceitos como identidade, linguagem, diferença cultural e resistência, os quais são fundamentais para os estudos sobre o currículo.¹⁷

Hommi Bhabha (2003), usando o termo neocolonialismo, chama a nossa atenção para a reedição de formas de imposição de determinados modelos e culturas “dominantes” que, por vezes, se manifestam de forma sutil. Estas formas de imposição incluem, por exemplo, hábitos de países centrais (modos de vestir, por exemplo) e práticas educacionais que podem se distanciar da realidade local.

Daí porque a grande atenção dada hoje no campo da educação ao fato de que

Uma perspectiva pós-colonial exige um currículo multicultural que não separe questões de conhecimento, cultura e estética de questões de poder, política e interpretação. Ela reivindica, fundamentalmente, um currículo descolonizado. (SILVA, 2010, p.130).

Desde este ponto de vista, hoje bastante difundido, devemos enfatizar o respeito à valorização das culturas locais, o conagraamento entre os distintos grupos raciais, o acolhimento das distintas formas de expressão da sexualidade etc. como elementos relevantes no estabelecimento de políticas educacionais em geral e na formatação de currículos em particular.

Passamos por diferentes etapas até chegarmos a esta abordagem. Isto evidencia que o termo currículo é polissêmico e tem uma longa história de disputas em torno da sua definição. Ele, portanto, varia, em face de diferentes contextos que incidem sobre a ação humana e sobre as estratégias educacionais. Trataremos desta questão na próxima sessão.

2.1– O Desenvolvimento do Currículo

Segundo Hamilton (1992), o termo currículo tem origem no século XVI. Ele estava associado ao estabelecimento da relação entre eficiência escolar e social e diretamente ligado ao espaço atomizado da escola. Ainda segundo este autor, para os

¹⁷ Conforme destaca Hall (2006) há um movimento em que as identidades nacionais estão se desintegrando como resultado do crescimento da homogeneização cultural e do pós-moderno global e, com isso, abrindo espaço para o surgimento de novas identidades que podemos chamar de híbridas.

pensadores da Renascença, tal espaço atomizado servia para facilitar o processo de aprendizagem e, ao mesmo tempo, controlar alunos e professores. Dito de outra forma, o currículo teria por finalidade favorecer a coerência estrutural (disciplina) e agilizar e dar consistência a um processo sequencial de aprendizagem. Tudo isto, ao seu turno, o tornaria fundamental para a organização de planos de estudos e para a formação de cursos com bom nível de qualidade.

O currículo exerceria também o papel de ferramenta racionalizadora do processo educativo. Ele teria o propósito de dimensionar de forma adequada o conhecimento, o tempo, o conteúdo, as prioridades, a padronização, a eficiência, a gestão educacional e o controle.

A trajetória contemporânea do currículo começa a ser contada a partir da democratização do ensino nos Estados Unidos no início do século XX. Isto, por sua vez, pode ser associado ao desenvolvimento industrial daquele país e à consolidação de uma sociedade urbana onde a produção em massa ganhava um lugar proeminente. Estas transformações – de ordem econômica, cultural, demográfica etc. -, que ocorriam em ritmo frenético, principalmente a partir de 1876, modelavam a percepção da necessidade de mudanças no processo de formação dos indivíduos.

Naquele ano, foi realizada a primeira Exposição Mundial dos Estados Unidos, a “*Internation Exhibition of Arts, Manufactures and Products of the Soil and Mine*”, na Pensilvânia. (BENKE, 2008).

Benke (2008) expõe que em uma das atividades daquela Exposição - a exibição sobre educação industrial denominada “*Russian Tool Exhibit at Philadelphia Centennial Exposition*” e organizada pelo professor Viktor Della-Vos, foi demonstrada a teoria educacional do método sequencial, também chamado de sistema russo. Tal sistema se fundamentava em um processo de aumento progressivo do grau de dificuldade dos conteúdos a serem ensinados.

John D. Runkle, então presidente do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), que já era uma das principais escolas de Engenharia dos Estados Unidos e do mundo, defendeu que essa teoria deveria ser incluída em todos os níveis do sistema de ensino estadunidense. Ele afirmava que a repetição poderia capacitar os estudantes (futuros profissionais) para a era industrial que se aproximava. (SEQUEIRA, 2010).

A proposta de Viktor Della-Vos tornou-se uma referência na padronização e estabelecimento de um tipo de formação que tinha como objetivo ganhar eficiência e produtividade. Suas idéias conquistaram espaço no ambiente acadêmico estadunidense,

apresentando-se como uma das respostas possíveis aos problemas da delinquência juvenil então entendida como um fenômeno estritamente relacionado às crianças pobres, imigrantes e grupos raciais minoritários.

Segundo Macedo (2012), a essa nova forma de encarar o processo educativo foram acrescidas as ideias de John Dewey elaboradas a partir dos seus estudos sobre educação infantil. Estes estudos foram consolidados em um trabalho de 1902 intitulado “*The child and the curriculum*”, o qual abordava os fundamentos de uma educação progressista. Nela, as crianças são o centro das atenções e devem constituir o principal parâmetro para a elaboração de currículos. Assim, o currículo deve defender o direito dos estudantes a aprender com suas experiências e suas realidades, o que demanda uma escola ativa, participativa e democrática. Tal pensamento criticava o processo educativo então predominante, o qual era fundamentado na memorização.

Outra contribuição significativa para o debate sobre currículo nos Estados Unidos foi dada por John Franklin Bobbit. Ele sinalizava que as transformações no tecido social americano no final do século XIX foram fruto do desenvolvimento industrial, do avanço do capitalismo e da urbanização. Esta nova ordem econômica e social demandava alterações nas relações entre trabalhadores, gestores, o local de trabalho e a atividade laboral em si. Bobbit (2004), que sofreu grande influência das idéias de Frederick W. Taylor, relacionou eficiência e produtividade; escola e fábrica; estudante e produto final; professor e operário; e supervisor de produção e coordenador de ensino. Mediando estas relações estaria um agente diretor.¹⁸

Podemos afirmar que não foi casual que se tenha chegado a um consenso, mesmo que parcial, sobre a superioridade de um modelo de currículo baseado no sequenciamento, disciplina e centralidade das experiências individuais nos Estados Unidos. Afinal, o processo de industrialização, que caracterizou o século XX, foi marcado por um alto grau de especialização e fragmentação. Uma e outra são as principais características da organização racional do trabalho que, por sua vez, é a base da administração científica. (MOTTA, 1994).

A racionalidade fragmentada tem influenciado o processo educativo desde então, tornando-o padronizado, formatado e fracionado, o que evidencia a clara aproximação

¹⁸ Taylor é considerado o pai da Administração, tendo escrito “Princípios da Administração Científica” em 1911.

dos processos de elaboração dos aspectos operacionais dos currículos com os fundamentos tayloristas da administração com. (MOTTA, 1994 ; BENCKE, 2008).¹⁹

Em 1949, Ralph Tyler publicou “*Basic principles of curriculum and instruction*”. Neste livro, resgatando os ideais de John Dewey, ele expunha questões que conformaram a sua contribuição para a teoria do currículo. Para Tyler, os objetivos educacionais deveriam considerar as peculiaridades e particularidades de cada realidade vivida pelas instituições de ensino, não cabendo um currículo uniforme e disciplinar. Ao contrário, dever-se-ia basear as experiências educacionais de cada instituição na diversidade social e no alcance político e econômico das mesmas.

Saviani (1987) e Kliebard (2011) ressaltam que a contribuição de Tyler foi fundamental para a formação de trabalhadores eficientes, produtivos, capacitados e disciplinados, o que era essencial em um mundo do trabalho que ganhava novos contornos.

Os estudos sobre currículo continuaram a avançar com a contribuição de Benjamin Bloom. Na sua obra intitulada *Taxonomy of Educational Objectives* (1956), ele abordou as relações entre currículo e educação e trouxe uma grande inovação para a época: aquilo que viria a ser chamado de paradigma da educação por objetivos.

Segundo Einsner (1983), tal paradigma contribuiu para as discussões sobre o domínio cognitivo e, posteriormente, sobre o domínio afetivo. Ele levava a uma reflexão sobre métodos e oferecia normas para a formulação precisa de objetivos educacionais, com destaque para a necessidade de tais objetivos serem estabelecidos em termos de condutas observáveis.

A partir dos anos 50, sob forte influência das lições de Tyler, multiplicaram-se os estudos sobre currículo (principalmente aqueles relacionados a projetos curriculares específicos a serem desenvolvidos nas instituições de ensino) e as críticas dirigidas ao determinismo e burocratismo subjacentes a muitos modelos curriculares.

Para Kliebard (2011) e Gimeno e Pérez (1989), a expansão das ideias de Tyler pode ser explicada pelo crescente processo de industrialização; avanço da urbanização; e urgência de produção em grandes volumes decorrentes da necessidade de ampliação das condições de desenvolvimento industrial e consolidação do modo de produção capitalista.

¹⁹ Para Teixeira (1998), Muniz e Faria (2007) e Rebouças de Oliveira (2012), o taylorismo é uma abordagem da administração fundamentada nas premissas do planejamento, organização de recursos, divisão de tarefas, alto grau de especialização, padronização da produção e estabelecimento de padrões de controle.

Na década de 1960 assistiu-se a um avanço de novas tecnologias e a psicologia cognitiva ganhou destaque enquanto instrumento capaz de nos fazer compreender melhor o processo de aprendizagem. Foi neste contexto que Philip Jackson, em seu trabalho “*Life of classroom*”, publicado em 1968, mostrou que o currículo escrito tem limitações para conseguir estabelecer e concretizar ações compatíveis com a complexidade do que ocorre cotidianamente dentro de uma sala de aula.

Jackson abriu, assim, espaço para a reflexão sobre o conjunto de mensagens e conhecimentos educacionais nem sempre explicitados: o chamado “currículo oculto”. O currículo oculto refere-se a regras silenciosas e expectativas de hábitos não inseridos no planejamento de ensino. Tratam-se dos hábitos relacionados ao mundo da vida e do trabalho que passam a ser abordados nas escolas dadas às necessidades de maior aproximação do conteúdo educacional com a realidade social.

No final dos anos 60 as teorias críticas ganharam cada vez mais destaque. Elas criticavam a educação como instrumento voltado para a manutenção da ordem social, política e econômica dominante.

A problematização das formas de entender e produzir currículos avançou ainda mais nos anos de 1970. Naquela década, de acordo com Silva (2010), nasceu nos Estados Unidos da América o movimento de reconceptualização do currículo. Na Grã-Bretanha, movimento similar emergiu com a contribuição de Michael Young e a Nova Sociologia da Educação. Na França, destacaram-se as contribuições de Louis Althusser, Pierre Bourdieu e Jean Claude Passeron que, ao questionarem a relação entre produção, educação e disseminação ideológica, afirmavam que a educação refletiria os padrões hegemônicos da sociedade.

Para o movimento da reconceptualização o currículo não deve ser visto apenas como uma atividade técnica e administrativa. Deve, sim, levar em conta os novos valores sociais, políticos, ambientais, econômicos e tecnológicos, identificar os fatores que restringem a liberdade individual e coletiva das minorias sociais e buscar modos de minimizá-los.

Esse movimento, segundo Forquin (1999), possuía duas correntes. A primeira, fortemente influenciada pela contribuição de Paulo Freire, tinha como expoentes William Pinar e Machine Greene. Para ela, o epicentro da elaboração curricular é a história de vida e experiência dos alunos e suas necessidades.

A segunda – baseada na contribuição de Michael Apple (2006) e seus estudos sobre análise pós-crítica do currículo e na de Henry Giroux (1986) e a sua teoria da

resistência – defendia que o currículo deve ser ampliado de forma a incluir as questões históricas e culturais. Tal inclusão poderia fortalecer o papel da educação como espaço fundamental para transformação política e social. Essa corrente também se fundamentava na revisão da contribuição neomarxista da Escola de Frankfurt.

Moreira e Silva (1995) ponderam que as contribuições do movimento da reconceptualização abalaram a primazia do paradigma técnico do currículo e revelaram a subordinação histórica do campo curricular aos princípios da regulação e controle social. Ainda segundo eles, estas mesmas contribuições ajudaram a necessária revisão dos conteúdos de ensino e das formas de transmissão do conhecimento, desnaturalizaram o currículo e o (re) definiram como o produto de um processo social imbricado em diferentes relações de poder e produção de subjetividades.

A partir deste modo de compreensão da forma de entender o currículo uma série de críticas, teorias e propostas foram elaboradas. Elas, em resumo, diziam respeito às relações existentes entre a organização social, política e econômica e os currículos acadêmicos estabelecidos; às adesões políticas e ao papel desempenhado por distintos grupos e agentes no processo de construção curricular; à necessidade de que o conhecimento seja de todos e não somente de uma elite estabelecida; e ao fato de que a educação dissemina valores ideológicos e conhecimentos que poderão ser utilizados tanto para transformação quanto para a reprodução social.

Dentro deste quadro analítico autores como Althusser (1983) afirmaram que a organização curricular é uma imposição da classe dominante. Tal classe utiliza a estrutura pedagógica para que a escola e seus agentes sejam reprodutores do modelo econômico capitalista, sendo o Estado o agente promotor e regulador desta atividade.

Já Bourdieu e Passeron (2009) propunham que o capitalismo é um importante instrumento de reprodução social, das relações de poder e da ideologia dominante. Neste modo de produção, a ação pedagógica acaba por impor uma violência simbólica que contribui para o estabelecimento de uma sociedade dividida em classes na qual uma determinada cultura se sobrepõe às demais. Silva (2010, p.34), aderindo a esta interpretação, afirma que:

[...] a dinâmica da reprodução social está centrada no processo de reprodução cultural [...] a cultura que tem prestígio e valor social é justamente a cultura das classes dominantes: seus valores, seus gostos, seus costumes, seus hábitos, seus modos de se comportar e de agir [...] a cultura pode existir também sob a forma de títulos, certificados e diplomas: é o capital cultural institucionalizado.

Resgatando a discussão em relação à dominação de tendências intelectuais, que é formada por grupos dominantes conforme a composição de capitais acumulada, isso não pode ser considerado um processo pacífico. Em ambientes intelectuais, como a Academia, é observado que os grupos dominados, por vezes chamados de perdedores, não aceitam essa situação de forma pacífica.

A não aceitação, ou a resistência à dominação pode se apresentar de formas variadas, como a falta de empenho na realização de tarefas, a omissão, negação ou exclusão dos discursos dominantes, a pouca ênfase na exposição do pensamento dominante.

Com isso é observado que no processo de aplicação do currículo, é comum a observância de adoção de conteúdos, métodos, exemplos ou contextos que fogem ao currículo formal. Surge o que podemos nominar de “currículo oculto”.

O currículo oculto tem a possibilidade de transmitir, reproduzir valores e crenças no processo de aprendizagem. (APPLE; BURAS, 2008). Trata-se de um espaço não oficial em que os docentes (mas também os alunos) podem trazer para o âmbito acadêmico assuntos que aproximam o mundo da vida das questões educacionais. (GIROUX, 1997, 1999, 2001, 2003; APPLE, 2006).

Isso é possível, em grande medida, dada a liberdade de cátedra do professor, seu compromisso com a formação dos discentes, sua capacidade intelectual e seu engajamento em causas que possibilitem a combinação de adesão política e exercício intelectual.

2.2 – O Desenvolvimento do Debate sobre Currículo no Brasil

A questão curricular passou a ser amplamente discutida na educação brasileira com o advento da República e com a decisão então tomada de ampliar o sistema educacional no país. Contudo, a educação como política de Estado somente ganhou peso e *status* mais significativo entre nós a partir do momento em que foi criada uma pasta de governo específica para tratar desses assuntos, o que só ocorreu a partir da década de 30.

Em 1937, o governo de Getúlio Vargas criou o Ministério dos Negócios da Educação e da Saúde, o qual possuía um grande orçamento para os padrões da época. Esta estrutura administrativa foi posteriormente replicada, em dimensões menores, nas esferas estaduais e municipais.

Em 1953, o governo federal separou a área da saúde da área da educação. Esta última incorporou as demandas culturais, gerando a criação do Ministério da Educação e Cultura (MEC).²⁰

Moreira (1995) afirma que o debate da questão curricular no Brasil tornou-se relevante pela necessidade de revisão das estruturas educativas em vários estados brasileiros. Também contribuiu para o surgimento de importantes movimentos de reforma na educação. Um dos mais destacados foi o Movimento da Escola Nova, que teve a contribuição de importantes nomes como Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo e Carneiro Leão. (TAVARES, 2002).

Segundo Junqueira (2010), entre a década de 1930 e 1950, sob a influência das ideias de Dewey, a reforma da educação brasileira tomou mais corpo e foi mais claramente inserida na agenda pública governamental. Esta inserção teve um dos seus corolários na criação, em 1938, de uma estrutura administrativa (o Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos - INEP) dedicada ao estudo da questão educacional.²¹

Ao longo dos anos 50 o INEP expandiu sua atuação com a criação de novas estruturas a ele subordinadas. Ele também procedeu à descentralização de suas atividades no território nacional por meio da criação do Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais e dos Centros Regionais de Atendimento que funcionavam nas Delegacias Regionais do MEC. Segundo Moreira (1995), essa expansão permitiu o surgimento das Divisões de Treinamento do Magistério. Tais divisões ofertavam cursos sobre planejamento curricular e organização de escolas que atuavam como laboratórios-piloto de currículo e metodologias de ensino experimentais.

Ainda na década de 50 se deu uma maior aproximação entre o governo brasileiro e o estadunidense no campo educacional, materializada com um acordo firmado em

²⁰ Após três décadas, foi feita uma nova reestruturação da área a qual separou os programas culturais dos programas educacionais. Assim, em 1985 foi criado o Ministério da Cultura. Atualmente, a grande maioria dos estados e municípios ainda mantém a área de educação atrelada à área da cultura na mesma pasta pela proximidade dos temas e pela necessidade de economia de recursos financeiros e humanos.

²¹ A partir dos anos 40 foram iniciadas as publicações de estudos pedagógicos no Brasil, o que incluía a análise de questões curriculares. Isto somente foi possível com a criação da Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos (vinculada ao INEP), ocorrida em 1944.

1956 que levou à criação do Programa de Assistência Brasileiro-Americano ao Ensino Elementar (PABAE). Este Programa punha em destaque o debate sobre currículo e possuía um departamento específico - Departamento de Currículo e Supervisão - para realizar ações e discussões relativas a ele.

A associação entre currículo e supervisão em um departamento específico denota a importância atribuída à necessidade de uma maior uniformização e controle das atividades educacionais. Trata-se de influência clara dos ensinamentos de Tyler na formação do sistema de educação brasileiro, influência esta que, na busca de resultados produtivos e eficientes, preconizava uma gestão educacional pragmática e a necessidade de padronização das ações.

Mesmo que tímida, não podemos deixar de destacar a contribuição de estudiosos brasileiros para o debate sobre currículo. Em 1955 foi publicado o primeiro estudo sobre currículo em formato de livro escrito em nosso país. Trata-se da obra intitulada “Introdução ao Estudo da Escola Primária”, de autoria de João Roberto Moreira. Em 1966, Marina Couto publicou um livro intitulado “Como elaborar o currículo?”, que se tornou a principal obra de referência brasileira no PABAE. Não menos relevante foi a contribuição de Dalila Sperb com os textos “A colaboração dos pais no currículo escolar” (1966) e “Administração e Supervisão Escolar” (1976), ambos publicados na Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos. Merece ainda menção Lady Lina Traldi cujo trabalho evocava uma visão tecnicista do processo educativo.

De acordo com Peres (2009), a partir da reforma universitária (Lei 5.540/1968) a educação brasileira qualificou-se e o currículo ganhou destaque na formação dos pedagogos que obrigatoriamente tinham que cursar a disciplina “currículos e programas”. O currículo tornava-se um campo próprio de realização de pesquisas e de experiências de ensino de formação de educadores.

Infelizmente o debate sobre do currículo ficou circunscrito à área de formação de professores no curso de Pedagogia. Isto gera, até os dias de hoje, uma situação que requer atenção dos gestores do ensino superior brasileiro: a inserção de professores em diferentes cursos que não dominam os fundamentos e habilidades necessários à implementação de uma educação mais humanista e alinhada às demandas da sociedade e de seus educandos.

O Brasil, na década de 60, sofreu grandes choques políticos que influenciaram diversas áreas da nossa sociedade. O golpe militar de 1964 incidiu fortemente sobre o desenvolvimento e consolidação da educação nacional. Neste complexo cenário

verificou-se um processo de revisão na formulação dos currículos, tanto no ensino básico e médio como no ensino superior.

Tal revisão priorizava a formação de especialistas capazes de dominar a utilização de equipamentos e de conhecimentos de processos produtivos. A ênfase na profissionalização marcou profundamente o ensino médio nesse período, o que comprometeu a expansão do número de matrículas no ensino superior. (BRASIL, 2000). Tudo isto foi influenciado pelas contribuições teóricas e práticas estadunidenses sobre currículo, o que contribuía para dar à educação brasileira um viés ainda mais marcadamente tecnicista. A fundamentação teórica sobre o currículo era baseada em obras traduzidas, a exemplo de “Currículo Moderno: um planejamento dinâmico das avançadas técnicas de ensino” de Robert S. Fleming (1970) e “Princípios Básicos de Currículo e Ensino” (1974) de Ralph Tyler.²²

Isto, por sua vez, conduzia a uma ênfase na educação profissional, nos aspectos legais e regulamentares, no planejamento educacional, na eficiência e nas necessidades de produtividade na educação. Souza (1993, p.118) examina este cenário afirmando que:

É preciso matizar afirmações generalizadoras quanto à unicidade da adoção, influência e predominância do tecnicismo no campo do currículo no Brasil. Mesmo assim, ainda que não tenha ocorrido uma “adesão” rigorosa ao tecnicismo, esta produção influenciou toda uma geração de educadores e instituiu uma determinada forma de conceber a teoria e prática do currículo no País. A produção crítica dos anos 80, como será mostrado mais adiante, significou, de certa forma, uma ruptura com essa produção predominante.

A partir dos anos 70, além da Pedagogia, outros cursos das áreas de ciências humanas, ciências sociais aplicadas e saúde vão apresentar um interesse expressivo nos estudos sobre o currículo. Podemos, assim, afirmar que o currículo passou a ser considerado um componente importante na definição de diversos perfis profissiográficos.

Gonzalez; Almeida (2010), em um estudo sobre mudanças na formação de profissionais da área da saúde, mostram que a demanda por um novo perfil de profissionais para a área de saúde induziu uma revisão curricular nas carreiras de medicina, enfermagem, farmácia etc. Eles afirmam que:

²² A obra de Tyler teve enorme difusão no país no período de 1974 a 1984, chegando a nove edições.

No final da década de 70, fica claro a todos os envolvidos nesse movimento que o avanço apenas se daria com iniciativas abrangentes ainda mais integradas e focadas na formação dos novos profissionais de saúde ... Esforços visando a estimular a participação multidepartamental e multiprofissional no projeto IDA foram implementados pela Fundação Kellogg no fim da década de 70 e início da década de 80.²³

A mudança de paradigma na formação profissional não foi um fenômeno circunscrito à área da saúde. Na área da história, por exemplo, também observou-se um processo semelhante desencadeado, em grande medida, pelas pressões exercidas pelas associações de historiadores como a Associação Nacional de História (ANPUH) e o Instituto Histórico e Geográfico Brasileiro (IHGB).

Relativamente ao curso de Administração, a mudança foi bastante drástica. A criação do Conselho Federal de Administração (CFA) trouxe a necessidade da revisão na formação dos administradores que deixava de ser tecnológica, evoluía para o bacharelado e agregava novas demandas do mercado e da sociedade.

A ebulição dos movimentos democráticos e a expansão da abertura política ocorridas no Brasil na década de 1980 incidiram fortemente na discussão sobre educação no país realizada por diferentes intelectuais. Dermeval Saviani (1987), por exemplo, ressaltava a importância de se trazer o mundo da vida para o cotidiano acadêmico. Ele, assim, resgatava aspectos centrais do legado intelectual de Paulo Freire (2011) relativamente à formação de professores dos níveis fundamental e superior.

As mudanças ocorridas no campo da educação na década de 1980 influenciaram o debate sobre currículos e conduziram à adoção de dois modelos. O primeiro é o da pedagogia histórico-crítica; o segundo, o da educação popular. Em ambos era enfatizada a emancipação dos sujeitos e a necessidade de superação dos determinismos das teorias reprodutivistas.

A partir dos anos 1990, o pensamento curricular brasileiro vai optar por uma análise predominantemente sociológica e antropológica, acrescida de um interesse marcante em desvelar a função do poder na realidade curricular. O currículo passa a ser considerado um texto político, ético, estético e cultural, vivido na tensão das relações de interesse educativo protagonizado pelos mais diversos atores sociais. (MACEDO, 2006, p.42)

²³ Todavia, a remodelação das estruturas curriculares desta área somente avançou na década de 90 com as diretrizes curriculares nacionais e, posteriormente, com o movimento de formação de profissionais mais integrados às diferentes áreas da saúde. Esta formação preconizava um tipo de atendimento das necessidades sociais abrangente e completa.

Produções sobre o currículo se expandiram com a publicação de novos livros e artigos sobre o tema. Ressalta-se também a formação de grupos de estudos dedicados exclusivamente à questão do currículo. A partir dos anos 90, dada a necessidade de revisões dos mais diversos cursos ofertados no país, dentro e fora da área de Educação, houve um aumento no número destes grupos.

Dados sobre os grupos de pesquisa ... no CNPq revelam que há hoje no país, somente na área de educação, 147 equipes dedicadas ao estudo do currículo. (MACEDO, 2006, p. 99).

A promulgação de uma nova Constituição em 1988, a necessidade de revisão de diversos paradigmas e a estabilidade política e econômica conformaram um quadro favorável para o desenvolvimento das reflexões sobre currículo e educação. Contudo, foi neste mesmo cenário que eclodiu um novo modelo de globalização que (re) dinamizou o modelo capitalista de produção e se formaram blocos político-econômicos que passaram a orientar a forma e os mecanismos a serem utilizados na produção das políticas públicas. A questão curricular não ficou ileso a estas transformações.

Dada a necessidade de ganhos de produtividade e eficácia, ao capital privado foi conferido o *status* de protagonista das políticas liberais. Com isto, setores que tradicionalmente eram dirigidos por agentes públicos foram substituídos por “fornecedores” privados.

Diante desta nova realidade, a educação passou a ser tratada por setores hegemônicos como “produtora de serviço”. Deveria, portanto, estar à disposição, quase que exclusiva, das demandas do setor privado e seus investidores.

Para atingir estes fins a reforma educacional obedeceu aos mesmos princípios das políticas econômicas e sociais como a saúde e a previdência social: descentralização da gestão e do financiamento, focalização dos programas e populações beneficiárias, privatização seletiva dos serviços e desregulamentação, que nesse âmbito implica a dissipação ou flexibilização de direitos legais e a permissão de ingresso do setor privado em âmbitos antes monopolizados pelo Estado. (NERLING, 2006, p.54).

Agências e organismos internacionais passaram a orientar como deveriam ser definidas as políticas de educação nos países; estabeleceram formas de gerenciamento padronizadas, indicaram instrumentos de avaliação de desempenho e até mesmo determinaram o que deveria ser priorizado e contido nos currículos acadêmicos.

Foi nesta quadra histórica - a passagem dos anos 80 para 90 - e nessa ambiência política, que se deu um novo surto de expansão do ensino superior em diferentes partes do mundo, inclusive no Brasil.

2.3 – Expansão dos Cursos Superiores na Europa, nos Estados Unidos e no Brasil

A partir de 1995, com a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC), os serviços educacionais foram mais intensamente capturados por uma lógica orientada pela competitividade e pelo lucro. (VIEIRA, 2005). As mudanças no campo educacional foram diretamente influenciadas por estudos como *“The Financing and Management of Higher Education: a status report on world wide reforms”*(JOHNSTONE, 1998), no qual a educação é vista como mais um serviço que deve primar pela busca de resultados eficazes, ainda que esses não garantam necessariamente um ganho de eficiência real e de longo prazo.

Para materializar este processo o Banco Mundial estimulou a criação e o desenvolvimento de instituições de ensino superior privadas. Isto gerou uma expansão que foi ancorada na garantia de financiamento, mediante deduções fiscais, pelo Estado e por diferentes agentes financeiros privados. (LIMA, 2010; SGUISSARDI, 2002).

Além disso, foram estimuladas mudanças do perfil das ações dos governos. Eles deixaram de ser agentes fornecedores de ensino e passaram, prioritariamente, a controlar, fiscalizar, induzir o processo de oferta de vagas em cursos superiores e assegurar a qualidade e a equidade de resultados dos egressos.

Além da influência do Banco Mundial, a mudança de tratamento em relação à educação superior em diferentes continentes foi influenciada pela Declaração de Praga. Aprovada em 2001, ela substituiu a Declaração de Bolonha²⁴ e constituiu um nítido esforço de ampliar a influência européia na formação acadêmica global, então dominada pelo sistema estadunidense. (CARNOY, 2003; ROSA, 2003).

²⁴ A Declaração de Bolonha foi fruto de uma conferência realizada em 1999 entre os ministros da educação dos países europeus. Tal conferência foi realizada com o objetivo de pensar sobre a maior flexibilidade na oferta de cursos superiores e a mobilidade entre cidadãos dos países membros da Comunidade Europeia. (BARROS, HENRIQUES; MENDONÇA, 2002).

A Declaração de Praga foi parcialmente bem sucedida já que gerou aumento na mobilidade e empregabilidade. Contudo, não superou plenamente o desafio de estabelecer instrumentos comparativos para aferição da qualidade e capacidade de inovação dos cursos ofertados. Tampouco logrou obter, sem interferir nos princípios e valores locais e regionais dos países membros da Comunidade Européia, maior controle sobre a transparência e legitimidade dos cursos superiores. (HORTALE e MORA, 2004).

O bloco europeu adotou o sistema de créditos para facilitar o acompanhamento do desempenho acadêmico e estimulou a elaboração de cursos e programas de ensino comuns. Objetivava com isso garantir equilíbrio nas propostas dos países do bloco e estabelecer padrões para a oferta de certificações acadêmicas e profissionais.

Apesar dos esforços realizados, estas diretrizes não conseguiram se materializar no todo, já que a padronização curricular, em boa parte, despreza a realidade local vivida pelos estudantes.

De forma distinta, dada à necessidade de acolhimento das diferentes realidades, os Estados Unidos priorizaram a adoção de um sistema educacional superior mais flexível; atento à lógica da produtividade; que priorizava segmentos educacionais mais competitivos²⁵; e capaz de combinar ensino presencial com atividades e aulas virtuais.

O sistema de créditos contribuiu para um avanço considerável do modelo universitário estadunidense. Ele chegou a expandir-se para além das suas fronteiras. Com a consolidação da OMC e de uma nova forma de atuação das organizações em um ambiente globalizado e carente de profissionais bem qualificados, as instituições de ensino superior dos Estados Unidos passaram a ver em países emergentes a oportunidade de comercializar o seu conhecimento.

A educação para estadunidenses e europeus passou a ter um viés mais claramente comercial. Isto implicou em atrair público para os bancos escolares das instituições de ensino localizadas em seus territórios e, ao mesmo tempo, levar para outros países seus talentos intelectuais de forma a conquistar novos negócios, mercados e oportunidades.

A dinâmica de expansão e revisão dos rumos do ensino superior observada no contexto internacional também se manifestou no Brasil. A justificativa para tanto era a de que os resultados mostravam-se tímidos diante das metas estabelecidas pelas

²⁵ Notadamente aqueles ligados às áreas de administração, ensino de idiomas, tecnologias, formação de gestores e lideranças

instituições de ensino e pelo poder público. Igualmente, alegava-se que as ferramentas de controle e avaliação dos cursos superiores eram praticamente inexistentes e era necessária uma reestruturação do processo de acompanhamento de toda a cadeia de ensino superior.

Até a década de 90 eram poucos os cursos e instituições de ensino superior em funcionamento no país. Ao mesmo tempo, havia uma ausência de políticas de ampliação da oferta de vagas, poucos investimentos, falta de diretrizes nacionais para os cursos superiores e carência de marcos regulatórios para o gerenciamento do sistema educacional.

Essa realidade vem se alterando nas últimas duas décadas com a expansão, a passos largos, da oferta de cursos superiores no Brasil. O primeiro grande instrumento que impulsionou esta expansão foi o Plano Nacional da Educação de 2001, cuja meta era trazer para os bancos dos cursos de graduação, até o ano de 2010, 30% da população entre 18 e 24 anos de idade.

Em 2002, mesmo com grande esforço do governo e do aumento da oferta de vagas no setor privado, apenas 9,8% da população alvo havia ingressado em cursos superiores no país. Aumentos sucessivos vieram em 2005 (13%) e 2010 (17%). (ESTEVEES, 2007).

No Plano Nacional da Educação de 2011, nova meta foi estabelecida, qual seja, o alcance de 33% da população alvo. (PERONE, FERNANDES, BRITO, 2012). É relevante pontuar que apesar da abertura política ter sido decisiva para o fortalecimento do sistema educacional brasileiro, há que se registrar que, mesmo no período de ditadura militar (1964-1985), a educação superior, como política de Estado não foi desprezada. (TAVARES, 2002).

Em tal período houve um crescimento da oferta de ensino superior público e privado, com o surgimento de novas instituições federais e ampliação do número de vagas no ensino superior privado.

Não se pode olvidar que este processo de expansão se deu na esteira da modernização e urbanização das cidades e da nova dinâmica do capital, que deixou de ser prioritariamente agrário e passou a ser mais industrial e de serviços.

Para Moraes; Lopes Neto (2005), o Brasil tem ampliado a oferta de trabalho no setor de serviços, que exige formação de mão-de-obra mais qualificada e alinhada à nova realidade social, política, laboral e econômica, o que perdura também na atualidade.

Para se ter uma dimensão real desta situação, Peres (2009) afirma que o número de instituições de ensino de nível superior, durante o regime militar (1964-1985), sofreu uma ampliação de 157% nas instituições de ensino privadas (de 243 para 626) e de 80% nas instituições públicas (de 129 para 233).

É importante destacar que o incremento da demanda e o sucessivo aumento da oferta de vagas em cursos superiores no país não se deram exclusivamente por pressões das forças políticas internas.

Também desempenharam um papel fundamental nesse processo o cumprimento de uma série de acordos multilaterais e a aceitação de definições globais para a ampliação das melhorias das condições de vida da população mundial, dentre as quais se insere a oferta de ensino dentro de parâmetros mínimos de qualidade.

A primeira grande mudança estrutural no setor de ensino ocorreu nos anos 90 e refere-se à revisão do conceito de serviços educacionais e de como deveriam ser oferecidos.

Por anos, a educação superior coube exclusivamente ao Estado. Tal premissa passou a ser flexibilizada com a possibilidade de criação de negócios educacionais, que passaram a ser monitorados e acompanhados por organismos estatais.

Essa mudança de forma de atuação do Estado foi possibilitada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional de 1996 que passou a ser o marco regulatório da oferta de ensino público e privado, além de instrumento balizador dos critérios, parâmetros e objetivos a serem alcançados nas distintas formas de se educar no país.

A nova legislação impulsionou a revisão de todo o sistema educativo, principalmente a adoção de instrumentos reguladores para a oferta de cursos (de nível básico, médio, superior, tecnológico etc.) e a definição de critérios mínimos a serem encontrados e garantidos em qualquer espaço do território nacional.

Movimento paralelo ocorreu nos ambientes acadêmicos. Eles identificaram que, para o avanço do novo marco regulatório, era essencial a criação de instrumentos que possibilitassem o acompanhamento e a evolução dos resultados obtidos pelas instituições de ensino. Dentre tais instrumentos estava o currículo.

Identificava-se no currículo uma ferramenta vital de sinalização daquilo que se pretende oferecer como ensino de qualidade comprometido com as necessidades da sociedade, das organizações e do país. (LOPES, 2008b; WILLINSKY, 2002). Contudo, o currículo, apesar de ser uma carta de intenções, não é por si só, uma garantia de

qualidade de oferta, mas apenas mais um instrumento de controle a ser analisado pelos agentes reguladores do Estado.

A necessidade de participar do comércio internacional, com aceite das exigências da Organização Mundial do Comércio (OMC), fez com que, em 1995, os órgãos brasileiros de organização e controle educativos estabelecessem uma agenda de ampliação de cursos no país com vistas a aumentar a capacidade de ofertar mão-de-obra qualificada para setores importantes da atividade econômica. Ranieri (2009, p. 112) afirma que

[...] a política de liberalização da OMC teve o objetivo de melhorar o acesso aos mercados mediante a expansão de compromissos e a superação de barreiras nacionais ao livre-comércio. No caso dos serviços educacionais essas barreiras podem ser resultantes de subvenções públicas para o setor e da tributação sobre a remessa de lucros ou sobre a importação de material escolar. Podem, também, estar associadas à necessidade de vistos, reconhecimento e revalidação de diplomas, limitações à celebração de convênios, autorização para funcionamento das instituições de ensino, avaliação da qualidade dos cursos etc. O subsetor de ensino superior é o que concentra as melhores oportunidades de comercialização de serviços, pois [...] alcança [...] as camadas economicamente mais favorecidas da população e atende às demandas de ensino continuado e ao aprimoramento profissional das corporações multinacionais.

Capitaneada pela LDB, deu-se na década de 90 uma considerável elevação da oferta de vagas no setor privado e a criação de novos cursos, tais como Engenharia de Petróleo e Gás, Tecnologia em Logística, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Financeira. Trata-se de política implantada pelo Ministério da Educação e pelo Conselho Nacional de Educação com o intuito de suprir a carência de mão-de-obra especializada, decorrente da expansão econômica ocorrida após o processo de consolidação da moeda nacional e o equilíbrio das contas públicas.

Conforme Minto (2006), em 1965 eram ofertados 640 cursos em 129 instituições públicas (87.587 matrículas) e 584 cursos em 243 organizações privadas (68.194 matrículas). Esses números aumentaram em 1975 quando o número de organizações públicas aumentou para 215, com 1.549 cursos (410.225 matrículas) e 645 instituições privadas, com 2.053 cursos (662.323 matrículas). Em 1995, embora tenha ocorrido uma redução no número de instituições públicas para 210, denota-se a expansão de cursos e matrículas, fruto de maior racionalização do trabalho e dos recursos, com fusões entre institutos públicos de ensino antes isolados, porém complementares.

Elevaram-se os cursos públicos para 2.782 (700.540 matrículas) e 684 instituições privadas, com 3.470 cursos (1.059.163 matrículas). Segundo dados do Censo do Ensino Superior, em 2005, o país tinha um total de 231 instituições públicas, com 6.191 cursos (1.192.189 matrículas) e 1.943 instituições privadas, com 14.216 cursos (3.269.967 matrículas).

Tabela 3 – Número de instituições de ensino superior, cursos e matrículas (1965 - 2005)

	IES		CURSOS		MATRÍCULAS	
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado
1965	129	243	640	584	87.587	68.194
1975	215	645	1.549	2.053	410.225	662.323
1985	233	626	1.785	2.138	556.600	811.009
1995	210	684	2.782	3.470	700.540	1.059.163
2005	231	1.943	6.191	14.216	1.192.189	3.260.967

Fonte: Minto (2006). Adaptado.

A tabela acima demonstra o avanço constante da oferta de cursos superiores no país. Ainda que tímido nas primeiras décadas, aumenta a partir dos anos 90, notadamente no setor privado, em virtude da ação dos agentes fomentadores mencionados. As instituições privadas de ensino têm conseguido elevar os índices de forma extremamente significativa, seja em número de instituições (quase 500% superior ao setor público), seja em número de cursos (mais de 120%) ou mesmo em número de matrículas (quase 300% superior).

A relevância dos números apresentados, todavia, não se traduz em qualidade na formação dos egressos destas instituições privadas. As avaliações proporcionadas pelos exames obrigatórios indicam resultados superiores pelos bacharéis oriundos de instituições públicas, gerando a percepção de que o ensino superior privado não tem conseguido, na maioria das vezes, apresentar à sociedade formandos bem preparados para a atuação profissional. Isto tem ficado explícito nos resultados do Exame Nacional de Cursos ou no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), assim como nas aferições de desempenho acadêmico e capacitação profissional realizadas por órgãos de classe, tais como o Exame da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e o Exame de Suficiência do Conselho Federal de Contabilidade (CFC).

O cenário das duas últimas décadas foi complexo o suficiente para abrigar, de um lado, tendências regressivas no campo educacional; mas, de outro, a incorporação de novas discussões a exemplo daquela referente às minorias.

2.4 – Currículo, Educação e Minorias

Não pode se apartar educação de currículo já que este serve como a bússola do processo educativo. Tal bússola indica os temas considerados relevantes para a formação da consciência ética dos indivíduos e, por conseguinte, para o seu bom desempenho no mercado de trabalho e na sociedade.

Conforme esclarece Contreras (1991), o currículo é o conjunto de decisões educativas para as instituições de ensino (escolas, faculdades, Universidades). Não é um espaço vazio, asséptico ou entrópico; ele interage com diferentes componentes do “ambiente” - econômicos, políticos, sociais, ambientais, mercadológicos, religiosos etc. – em um movimento simbiótico e constante.

Partindo da existência desta interação, cabe aos educadores agregar para a formação de qualquer indivíduo um fator relevante: a reflexão sobre o respeito e a inclusão das pessoas em suas diferenças e singularidades.

Essa questão passou a ter maior destaque nos últimos anos em função da atuação dos movimentos que buscam ocupar espaços e afirmar (ou reafirmar) as suas diferentes identidades e fazer com que elas sejam contempladas na elaboração do que pode ser entendido como uma cultura curricular. Como enfatiza Sacristán (2000, p. 60 - 61):

A ampliação do que está passando a ser considerado cultura própria do currículo provoca conflitos e contradições, visto que não existe campo ou aspecto cultural que não esteja submetido a valorizações sociais diversas. As formas culturais não são senão elaborações sociais valorizadas de forma peculiar em cada caso. Qualquer faceta da cultura é objeto de ponderações diferentes na sociedade, é apreciada de forma peculiar por diferentes classes e grupos sociais e está relacionada a interesses muito diversos.

A visibilidade da identidade de grupos que por muito tempo foram silenciados, excluídos ou apartados das dinâmicas sociais pela discriminação nas esferas do trabalho, impossibilidade de participação cidadã nos processos democráticos e não atendimento às suas demandas específicas, não ocorre naturalmente. Ao contrário, envolve lutas, disputas, alianças e confrontos.

Assim, torna-se um grande desafio a inclusão de tais demandas na elaboração dos currículos. Incluí-las tem o potencial de fazer com que os cursos e a formação dos acadêmicos se aproximem do mundo real no qual irão interagir e onde poderão propor ações inclusivas que contribuam para a igualdade e equidade.

Podemos enumerar vários grupos sociais que por muito tempo foram discriminados em nossa sociedade: os negros, as mulheres, os homossexuais, os portadores de necessidades especiais e os estrangeiros. A discriminação por eles sofrida tem continuidade, na área de Administração, dentre outras formas, através do silenciamento sobre a realidade em que vivem. Esta não é uma situação natural que não possa ser mudada, como veremos a seguir.

Um dos primeiros elementos que precisam ser alterados é o grau de visibilidade dos grupos minoritários, o que implica na explicitação das suas características, especificidades, problemas enfrentados e demandas.

Este é um movimento essencial para que ocorra a inserção deles na agenda pública. É através desta inserção que se tem a oportunidade de diminuir diferenças, ampliar direitos e tornar a sociedade verdadeiramente igualitária.

O mesmo se pode dizer em relação aos currículos dos diferentes cursos e especificamente em relação ao de Administração. Subverter a tendência que eles acalentam de priorizar os interesses de segmentos dominantes e hegemônicos contribui para que o currículo se transforme em uma ferramenta de aproximação e minimização das desigualdades e diferenças. Se isto é verdade, o currículo pode servir como instrumento que contribui para que o processo de formulação das políticas ocorra de forma mais consistente e inclusiva.²⁶

A inclusão das demandas acima referidas (em seus diferentes níveis, prioridades e interesses) poderá ocorrer de forma variada na elaboração dos distintos currículos, pois trata-se de um processo que guarda estreita relação com diferentes realidades e públicos a serem atendidos.

Deve-se destacar que o currículo deve ter um papel de compromisso com ação, ou seja, ele não deve ser um instrumento meramente formal, que não chega até ao mundo da vida. Ao contrário, deve também contemplar e abranger as realidades extramuros do ambiente social. Assim, devemos considerar o currículo como instrumento de política social. O currículo, portanto, pode avançar ao se abrir ao mundo real, se aproximar da complexidade da vida em sociedade e trazer à tona a construção de uma proposta que pode servir como instrumento reflexivo.

Um currículo mundano, ao propor uma formação pedagógica, ética e politicamente comprometida com a dignidade humana,

²⁶Para que isso ocorra, há a necessidade de identificação de momentos e de oportunidades (instrumentais e operacionais) que facilitem a inclusão das demandas sociais para dentro do processo de educação.

atrai e acolhe as impurezas do mundo para o debate, até porque é para o mundo é “natural” e sua heterogeneidade que as pessoas se formam, e não para deificar saberes no confronto dos âmbitos de algumas verdades e de algumas mentiras do [...] mundo acadêmico (MACEDO, 2006, p. 83)

2.5 – Currículos: Alterações na Legislação, Mudanças e Permanências

O currículo é um processo de escolhas e tais escolhas nem sempre conseguem atender a todas as expectativas dos agentes envolvidos na sua formulação. Por vezes é necessário excluir temas ou abordagens de forma a garantir um mínimo de condições de oferta de ensino. Isto pode comprometer a inclusão de determinados aspectos culturais.

Essas ruças e tensas reconfigurações da cultura e das identidades profissionais trazidas pela diversidade de movimentos e de ações coletivas terminam por reconfigurar o território dos currículos de formação. Os conhecimentos, os valores aprendidos nessa diversidade de lutas por identidades coletivas pressionam para obter vez nos currículos. Como incorporar essa ecologia de saberes, culturas, valores, leituras de mundo ao currículo? (ARROYO, 2011, p. 12).

A indagação proposta acima, por Arroyo, parece ter encontrado uma resposta na LDB, que trouxe regramentos inovadores para a educação brasileira. A citada legislação estabeleceu as Diretrizes Curriculares Nacionais e possibilitou uma reestruturação do sistema educacional ao extinguir a prática dos currículos mínimos nacionais e adotar diretrizes curriculares específicas para cada curso de nível superior. Isto se deu em razão de um trabalho conjunto entre órgãos governamentais específicos e os órgãos de classes das diferentes categorias profissionais.

A partir da LDB foi possível permitir que grupos silenciados começassem a participar na elaboração das políticas educacionais em diversos níveis e de diferentes formas. Dada a autonomia que passou a ser conferida às instituições superiores de ensino, o sistema educacional superior foi um dos que sofreu maior impacto com tal regramento jurídico. Estas, a partir de então, puderam apresentar propostas inovadoras e mais próximas das realidades, necessidades e especificidades do território onde se localizam.

No passado, ao invés de diretrizes, o que havia era a definição de currículos mínimos por cursos, o que acarretava um engessamento na formação dos profissionais

e, por consequência, um distanciamento entre a realidade vivida nos diferentes contextos históricos, sociais, econômicos, políticos, geográficos, antropológicos, culturais e ambientais.

Ao contrário do currículo mínimo, que define cursos e perfis profissionais estáticos, as diretrizes curriculares abrem a possibilidade das Instituições de Ensino Superior (IES) definirem diferentes perfis de seus egressos e adaptem, esses perfis às transformações das ciências contemporâneas e às necessidades sócio-político-econômico da sociedade. (VALE; GUEDES, 1999, p. 370).

Cabe destacar que tais diretrizes não são projetos únicos que serão reproduzidos nas mais diferentes instituições de ensino; mas sim um referencial a ser utilizado como instrumento balizador e que convirja para a definição de currículos nacionais que sejam minimamente uniformes, incluindo também o direito à mobilidade geográfica dos estudantes, sem perda da qualidade do processo ensino-aprendizagem.

É importante frisar que a adoção das diretrizes se preocupou em evitar o reducionismo dos currículos mínimos nacionais, que majoritariamente enfatizavam as preocupações técnico-instrumentais, o que comprometia a capacidade reflexiva, criativa e empreendedora dos estudantes de nível superior. Os currículos mínimos eram caracterizados ainda pela fragmentação do eixo formador, com a desarticulação entre os conteúdos das disciplinas, a adoção de práticas tradicionais de ensino e pela relação dicotômica entre teoria e prática.

Uma importante conquista obtida junto com as Diretrizes Curriculares Nacionais foi a criação de instrumentos de avaliação dos cursos no país, o que possibilitou o acompanhamento da sua evolução e dos seus currículos em termos de concepção política, pedagógica, profissional, acadêmica e infraestrutural.

Não obstante o avanço legislativo e a consolidação do estudo do currículo no meio acadêmico, inúmeras instituições de ensino permanecem atreladas à adoção de currículos conservadores que pouco retratam a sociedade multicultural atual, gerando, em consequência, egressos pouco afetos à questão da diversidade. Uma das consequências disso é a repetição do roteiro de exclusão de grupos sociais marginalizados e a perda da oportunidade de se formar profissionais com sensibilidade social, capacidade de inovação, responsabilidade ambiental e ética para atuar no mercado profissional.

CAPÍTULO 3 – IDENTIDADE, AFIRMAÇÃO E TRABALHO

3.1– Identidade: Aspectos Conceituais

A construção, afirmação e luta pelo reconhecimento das diferentes identidades tem se mostrado uma árdua tarefa dada a dificuldade das sociedades em aceitar, conviver e respeitar as diferenças, os modos de vida e as singularidades individuais toda vez que uma pessoa ou grupo destoa do perfil identitário dominante.

O processo de formação identitária é bastante complexo e, por vezes, sofrido na trajetória dos indivíduos. A sociedade, em especial a ocidental, definiu um conjunto de valores, comportamentos e atitudes que determinam como as pessoas devem viver e as expectativas que elas devem ter sobre suas próprias vidas e a de seus semelhantes.(WALLERSTAIN, 2007).

Tal quadro explica as razões pelas quais “as pessoas tendem a reagrupar-se em torno de identidades primárias: religiosas, étnicas, territoriais, nacionais.” (CASTELLS, 2006, p.23).

Nas últimas décadas assistimos a uma contínua ruptura com os modelos tradicionais de identidade. Esse fenômeno tem trazido para a discussão acadêmica e não acadêmica questões as mais relevantes sobre temas como inclusão, gênero, raça, movimentos migracionais, sexualidade e deficiência física.

A reflexão sobre identidade é essencial para uma melhor compreensão da questão da diversidade. Sobre ela há diversas interpretações no campo das ciências humanas, sendo que algumas delas são úteis para as reflexões nas ciências gerenciais.

Castells (2010, p. 23) afirma que “identidades são fontes mais importantes de significados do que papéis, por causa do processo de autoconstrução que envolvem”. Neste viés analítico a produção das identidades não pode ser encarada como um fenômeno estático, pois ela é construída cotidianamente por pessoas e suas opiniões, percepções, valores e verdades que estão sempre sendo revistos e reconstruídos.

Para Canclini (2004) a questão identitária, na contemporaneidade é a resultante da justaposição e convivência de etnias e grupos em espaços urbanos, o que revela a necessidade de exaltação da diferença e a proteção (ou preservação) das identidades individuais.

Já Bauman (2005) aborda a questão destacando a ruptura da concepção de sujeito unificado e imutável. Tal fato induziu interpretações mais dinâmicas sobre o tema e, por conseguinte, a identidade passou a ser vista como um fenômeno fluído, polissêmico e móvel. Salienta-se ainda a força e a relevância dos aspectos sociais e culturais na afirmação ou repressão de determinadas características identitárias. Ainda segundo ele:

A questão da identidade também está ligada ao colapso do Estado de bem-estar social e ao posterior crescimento da sensação de insegurança, com a 'corrosão do caráter' que a insegurança e a flexibilidade no local de trabalho têm provocado na sociedade. Estão criadas as condições para o esvaziamento das instituições democráticas e para a privatização da esfera pública, que parece cada vez mais um talk-show em que todo mundo vocifera as suas próprias justificativas sem jamais conseguir efeito sobre a injustiça e a falta de liberdade existentes no mundo moderno. (BAUMAN, 2005, p. 11).

Para Hall (2006), vivemos um momento no qual as identidades dominantes sofrem com o descortinamento de outras identidades dominadas que buscam espaços para pleitear suas demandas. Grupos subalternizados reclamam serem ouvidos e reconhecidos.

Essa dinâmica desarticula a noção estática de identidade oriunda do Iluminismo dando lugar a uma leitura do fenômeno identitário como algo aberto, contraditório, plural e fragmentado, o que referido autor denomina como sujeito pós-moderno. Um dos exemplos que Hall utiliza para fundamentar as suas conclusões é o movimento feminista e o seu esforço de evidenciar o quão multifacetada é a condição das mulheres ao longo da história.

Outra definição de identidade é aquela produzida por Nunan (2003). Para ela a identidade refere-se aos fatores - culturais, políticos e econômicos - que diferenciam certos indivíduos em cada sociedade em relação às categorias classificatórias vigentes mais importantes.

[...] as pessoas são categorizadas de acordo com as formas pelas quais elas se distanciam dos valores culturais predominantes, que, no caso brasileiro, seriam o de um homem branco, heterossexual, jovem e bonito. (NUNAN, 2003, p. 117).

O aporte de Bourdieu (2007) é relevante para essa discussão, notadamente a sua noção de *habitus*. Setton (2002, p. 61), propõe que ela possa ser interpretada como:

[...] uma noção que [...] auxilia a pensar as características de uma identidade social, de uma experiência biográfica, um sistema de orientação ora consciente ora inconsciente. *Habitus* como uma matriz cultural que predispõe os indivíduos a fazerem suas escolhas. Embora controversa, creio que a teoria do *habitus* [...] habilita a pensar o processo de constituição das identidades sociais no mundo contemporâneo.

É verdade que Bourdieu (2007) afirma que:

Para que a dominação simbólica funcione, é preciso que os dominados tenham incorporado as estruturas segundo as quais os dominantes percebem que a submissão não é um ato da consciência, suscetível de ser compreendido dentro de uma lógica das limitações ou dentro da lógica do consentimento, alternativa “cartesiana” que só existe quando a gente se situa dentro da lógica da consciência. (BOURDIEU, 2010b, p. 36).

Esta postura analítica é interpretada, por alguns, como um princípio de submissão e subjugação às matrizes culturais, políticas e sociais estabelecidas. Todavia, não é esse o caso. A rigor, ainda que concedendo a devida importância à força do processo de reprodução, a noção de *habitus* também abriga a possibilidade de invenção, reinvenção e mudança.

A noção de *habitus*, de fato, aponta para a conclusão de que ele é o resultado da homogeneidade das preferências e escolhas realizadas pelos grupos sociais. Esses grupos definem gostos que se tornam a referência para toda uma coletividade. Assim, o comportamento será reconhecível e previsível por aqueles que tenham condições materiais semelhantes.

Contudo, também é fundamental que se leve em conta as peculiaridades da inserção social de cada indivíduo: sua classe, sua origem e suas singularidades.

Ainda no que tange ao aporte de Bourdieu, vale sublinhar que o sociólogo francês sugere uma compreensão do comportamento humano dentro de uma perspectiva coletiva e individual. Coletiva porque como seres sociais as pessoas partilham condições assemelhadas de existência que dão suporte à sua sobrevivência.

Ao mesmo tempo é extremamente relevante considerar que a formação do *habitus* pressupõe a apropriação inconsciente da realidade pelo indivíduo, que é um agente singular com suas especificidades, desejos, história, origem social, perspectivas e estilo pessoal.

Tudo isso, dependendo do nível de adequação, poderá ou inseri-lo ou apartá-lo dos grupos dominantes. Nunca é demais ressaltar que esse é um movimento dinâmico,

no qual cabe ajustes e reajustes; não é algo imutável; é propício a novas combinações e harmonizações.

Habitus não pode ser interpretado apenas como sinônimo de uma memória sedimentada e imutável; é também um sistema de disposição construído continuamente, aberto e constantemente sujeito a novas experiências. Pode ser visto como um estoque de disposições incorporadas, mas postas em prática a partir de estímulos conjunturais de um campo. É possível vê-lo, pois, como um sistema de disposição que predispõe à reflexão e a uma certa consciência das práticas, se e à medida que um feixe de condições históricas permitir. (SETTON, 2002, p. 65).

A construção da identidade é algo complexo, pois ela é “fornecida pela história, geografia, biologia, instituições produtivas e reprodutivas pela memória coletiva e por fantasias pessoais, pelos aparatos de poder e revelações de cunho religioso.” (CASTELLS, 2006, p. 23).

Justamente por isso ela não apresenta a fixidez que muitas vezes lhe é atribuída. Por isso é que a afirmação das identidades, em suas diferentes expressões, é fundamental para a ruptura de paradigmas e para revisões contínuas do *status quo* e dos *habitus* prevaletentes.

As identidades têm um forte componente político, pois são arquitetadas em um processo de construção social que envolve diferentes possíveis escolhas.

Nesse processo os distintos grupos identitários buscam reconhecimento e legitimação através de negociações que os levem a atingir seus objetivos e conquistar espaços nas diversas arenas de decisão.

As disputas entre os diferentes grupos não conduz necessariamente a um jogo de soma zero. Elas, com frequência, têm levado à formação daquilo que Hall (2006) chama de identidades híbridas, as quais seriam resultantes do encontro de diferentes tradições em um mundo globalizado.

Estamos aqui tratando da construção de novos arquétipos sociais, resultado de uma dinâmica de aproximação das culturas que possibilita a redução das disparidades entre os agentes envolvidos, contribui para o reconhecimento das diferenças e incide positivamente na flexibilização das relações sociais.

A discussão sobre a definição de “identidade” nos remete ao debate sobre o reconhecimento das diferenças e das singularidades. Woodward (2007, p. 21) é um dos estudiosos que estabelece uma relação entre formação da identidade e diferença. Ao fazê-lo, enfatiza a questão da migração, pois ela “produz identidades plurais, mas

também identidades contestadas, em um processo que é caracterizado por grandes desigualdades”.

Trata-se aqui da busca pelo reconhecimento e aceitação de outras identidades geralmente desqualificadas. Quando esse esforço de reconhecimento ocorre, ele é geralmente acompanhado da oposição de grupos dominantes expressa através do descrédito e da intolerância.

A diferença pode ser interpretada como a capacidade de sermos únicos, pensar e agir de acordo com a nossa consciência e definirmos o que desejamos e queremos para o futuro.

Desta forma, o ser diferente (ou único) significa articular o interesse próprio com os interesses coletivos da sociedade e de seus agentes. Cabe o desafio de fazer a conexão devida com a formação histórica e cultural de uma classe, uma sociedade, um povo.

Observa-se que a sociedade brasileira dominante se vê como branca ou parda, jovem ou de meia idade e heterossexual. Todos aqueles que não se enquadrem nesse arcabouço fazem parte de algum conjunto minoritário (ou excluído), que não tem (ou teve) seus anseios e necessidades, de alguma forma, atendidas pela sociedade, particularmente pelas políticas públicas. (PINHEIRO; GÓIS, 2013).

Hoje é cada vez mais relevante a defesa da visibilidade daqueles e daquelas pertencentes aos grupos identitários minoritários. Afinal de contas, quem não é visto não pode ser lembrado. Quem não fala não será ouvido. Como podem os que não são vistos nem ouvidos pleitear direitos (e assumir deveres)?

Essa questão é tanto mais relevante quando se vê que a questão das identidades e, portanto, das minorias vem assumindo uma importância cada vez maior no campo das políticas públicas. Isso se dá em face à maior permeabilidade do Estado brasileiro a expressões da questão social – raça, gênero, orientação sexual etc. - que antes permaneciam no âmbito privado.

As políticas públicas voltadas para esses segmentos têm que lidar, simultaneamente, com uma série de questões. Uma delas é a que está no cerne do problema da valorização da diversidade: as relações entre identidade, diferença e dominação.

3.2 – Identidades, diferença, dominação e educação

A diferença é a capacidade que temos de criar uma identidade no emaranhado de relações sociais das quais somos forçados a participar. O conjunto de variáveis que compõe essa dinâmica, acaba por criar mecanismos de inclusão, exclusão e dominação.

Observa-se que deve ser criada uma distinção clara entre identidade e idêntico, sendo o primeiro termo caracterizado pela distinção e pela diversidade e o segundo pela percepção do permanente e igual. A noção de identidade pode ser ampliada pelo reconhecimento das singularidades.

A dominação, que também possui uma dimensão simbólica nem sempre explicitada no discurso, no cotidiano, por vezes, passa despercebida. Ela opera como mera tradição ou costume, quando na verdade embute uma relação de julgamento sobre os papéis a serem desempenhados pelos indivíduos na sociedade e em suas organizações.

É enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimentos que os “sistemas simbólicos” cumprem e a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra (violência simbólica) dando o reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentam e contribuindo assim, segundo a expressão de Weber, para a ‘domesticação dos dominados’ (BOURDIEU, 2010b, p. 11)

Em situações radicais, os dominados são excluídos e, por vezes, exterminados, como um mecanismo de reafirmação do desejo do mais forte e da imposição de uma determinada supremacia.

A dominação ou supremacia de dada classe, categoria ou povo não é algo novo. Na verdade, historicamente, sempre houve uma necessidade do ser humano em tentar estabelecer uma relação de poder sobre os demais membros de seu convívio social.

Essa relação social extraordinariamente ordinária oferece também uma ocasião única de apreender a lógica da dominação, exercida em nome de um princípio simbólico conhecido ou reconhecido tanto pelo dominante quanto pelo dominado, de uma língua (ou uma maneira de falar), de estilo de vida (ou maneira de pensar, de falar ou agir) e, mais geralmente, de uma propriedade distintiva emblema ou estigma, dos quais o mais eficiente simbolicamente é essa

propriedade corporal inteiramente arbitrária e não predicativa que é a cor de pele. (BOURDIEU, 2010a, p. 8).

A dominação masculina, por exemplo, se firma na negação do feminino (dominado), mas, ao mesmo tempo, necessita desse para se justificar e existir. Desta forma, podemos afirmar que a dominação só existe, quando a diferença persiste. Sem ela não há dominação; não há relação de poder. (BOURDIEU, 2010a).

O dominado, oprimido e frágil pode conquistar a simpatia, a tolerância, a complacência ou mesmo a misericórdia do dominador. Nesse jogo de relação e sobrevivência, outras ferramentas podem ser utilizadas, como a sutileza, a desfaçatez, a omissão, a obediência, a submissão, a negação ou a invisibilidade.

Em meio a tudo isso estão indicações mais ou menos precisas sobre o que se espera do comportamento dos indivíduos, o que por vezes pode acarretar na anulação das pessoas e de sua identidade.

Como saber quais são as expectativas de uma dada sociedade em relação aos seus membros? E, mais importante (e difícil), como identificar essas mesmas expectativas em relação aos grupos subalternos se eles geralmente são anulados ou invisibilizados?

Os valores – notadamente os de origem europeia - começam a sofrer mudanças com o avanço tecnológico e em especial com o avanço das tecnologias de informação. Concomitantemente a soberania e a dominação começam a ser revistas e questionadas.

Hobsbawn (2007) e Said (2001) enfatizam o questionamento do humanitarismo intervencionista. Alegam que ele pode ser uma grave ameaça a liberdade dos povos, vistos os últimos episódios de intervenção internacional. Afirmam também que por trás de um humanitarismo, culturas ou povos que se intitulam superiores a outros, escondem interesses econômicos e tantos outros difusos de subjugação e de dominação .

Hoje cada vez mais se coloca em cheque esse imperialismo político que domina o campo da ciência, da imaginação e das instituições, pois acredita-se que “a política na forma de imperialismo tem influência sobre a produção de literatura, erudição, teoria social e a escrita da história de modo algum equivale dizer que a cultura é uma coisa diminuída ou denegrida.” (SAID, 2001, p. 26).

A internet, além de encurtar distâncias, aproximar povos, agilizar processos, dinamizar o comércio, estabelecer linhas tênues fronteiriças, tornar as relações produtivas e empresariais cada vez mais interdependentes, começou a propagar valores,

culturas, princípios e éticas ora antes distantes dos centros europeus e vice versa. Mas, também reforçou valores tradicionais.

Vivemos, assim, um momento de aproximação das culturas e, ao mesmo tempo, de estímulo à revisão de padrões até então aceitáveis na aldeia global.

Em meio a tudo isso identidades se afirmam de forma a se estabelecer um equilíbrio humano e social. É fundamental o reconhecimento da diversidade e a sua inserção nas arenas sociais e organizacionais.

Contudo, reafirmamos, ainda persiste um padrão de relações sociais no qual a identidade que se mostra fora do esquadro da percepção dominante é comumente interpretada como desqualificada, desalinhada, desviada ou em desacordo. Observe-se que o que está fora do contexto predominante acaba por estimular a rejeição e, por fim, a discriminação.

Segato (1997) expõe que esse processo é uma luta incessante em que o poder da identidade é fruto da luta pelo reconhecimento da sociedade, o que pode ser algo lento e bastante complexo, conforme o grau de evolução social, valores preconizados e condutas aceitas e permitidas.

Estamos falando da identidade das minorias raciais, da identidade geracional, da identidade infanto-juvenil, da identidade dos homossexuais, da identidade das minorias religiosas, da identidade dos apátridas.

É, portanto, imperioso o mapeamento contínuo de novas identidades, o que é observável na contemporaneidade, pois a percepção da crise de identidade nada mais é que um movimento de mudança e ajustamento.

Nesse processo é comum o realinhamento das estruturas, a redefinição dos processos centrais de tomada de decisão (e de elaboração de valores), além do rompimento com as referências paradigmáticas organizadoras do mundo social.

As instituições de ensino precisam estar atentas com esses processos. Somente assim poderão contribuir para a superação de barreiras, eliminação de preconceitos e busca por uma sociedade menos intolerante.

Podemos estabelecer uma ligação entre a construção das identidades e a questão educacional. Isto porque, em diferentes sociedades, os indivíduos se produzem majoritariamente dentro das instituições de ensino e muitas das vezes tais instituições, independentemente do nível de educação formal que ofereçam, acabam por assumir o protagonismo das transformações sociais e individuais.

Conforme propõem Dubar (2009) e Hall (2006) o processo de socialização possibilita a compreensão das diferentes identidades dentro de ótica sociológica que restitua a relação de identidade para si e para o outro, associando-se a necessidade de contínua revisão das identidades, visto que a estabilidade identitária é uma utopia.

Visto dessa forma, o processo educativo é conceituado como portador de grandes responsabilidades e deveres. Ele assume a função de agente de desenvolvimento crítico e de emancipação.

Ao ultrapassar o modelo de reprodução de conhecimentos, o processo educacional toma para si a função de agente questionador do *status quo* e de revisor e construtor de novos conhecimentos técnicos, científicos e sociais.

3.3 – Identidade e Interfaces com a Questão do Trabalho

3.3.1 – Diferentes Conceituações do Trabalho e Profissão

É possível verificar, ao longo da história, a existência de três concepções sobre profissão: aquelas baseadas na aprendizagem e na moral; as associadas ao saber técnico-burocrático e as aquelas baseadas nos valores e práticas imbricadas com o desenvolvimento profissional reflexivo.

Freidson (1998) expõe que o termo profissão, dentro da perspectiva anglo-saxônica, é usado para definir uma ocupação objetivamente organizada, com um conjunto de conhecimentos, capacidades e habilidades baseadas em uma disciplina em educação superior.

De acordo com Diniz (2001), para os anglo-saxões o conceito de profissão está associado à noção de mercado e competição, tendo o Estado um papel secundário na regulação das relações trabalhistas. No caso europeu, a profissão está fortemente associada às formações das categorias profissionais que se alojam e se estabelecem dentro das estruturas do Estado burocrático.

Para Alonso (2007) as profissões estão intimamente relacionadas à sua capacidade de produzir bens e serviços. É tal capacidade que justifica sua existência.

Além de “produzir”, qualquer profissão deve manter a preocupação com a qualidade, competência e responsabilidade ética nos marcos dos meios técnicos disponíveis a um dado grupamento profissional.

As profissões podem ser entendidas em seus conjuntos de práticas, orientações, sentidos e critérios de qualidade estabelecidos dentro de suas instâncias colegiadas. É importante destacar que as profissões têm um processo de construção histórico no qual suas identidades são elaboradas à medida que acumulam conhecimentos, técnicas, hábitos e imagens do que ela deseja ser e do que se espera delas.

No campo da sociologia das profissões, o conceito de profissão foi refinado ao longo do tempo. Tal ramo do conhecimento surgiu nos Estados Unidos com os estudos de Talcott Parsons (1951), Robert K. Merton (1966), Everett Hughes (1996), Anselm Strauss (1999), Eliot Freidson (1998) e Magali Larson (1977). Eles foram expoentes de um conjunto de pensadores que produziram as suas conceituações a partir de teorias funcionalistas, teorias interacionistas, teorias neoweberianas e teorias neomarxistas.

Os funcionalistas entendem “profissão” como uma ruptura da prática cotidiana e fazem uma distinção entre ela e ocupação. Para Parsons (1974) e Merton (1966, 1970), representantes dessa corrente teórica, as profissões são caracterizadas como um fato social estático e estão inscritas em uma determinada ordem social instituída.

Além disso, para serem consideradas como tal, as profissões precisam ter um estatuto próprio, o reconhecimento da sociedade, o estabelecimento de sua posição social e uma formação específica. Precisam, igualmente, de regras para o seu exercício, de uma organização profissional própria, de um arcabouço de proteção legal ao seu exercício e um código de ética. (DUBAR, 2009).

Os teóricos interacionistas afirmam que para uma melhor compreensão das profissões devemos levar em conta o caráter dinâmico delas, as variáveis sociais que as afetam e os seus graus de sensibilização e capacidade de ajustamento às diferentes realidades.

Os interacionistas se distanciam dos funcionalistas quando consideram fundamental a análise dinâmica das profissões, considerando a evolução do ambiente, a análise das atividades do exercício social e o construto social de cada uma delas. Avançam ao destacarem a importância de uma formação escolar para o exercício profissional, o estabelecimento de uma missão para cada profissão, a definição de um ciclo de carreira profissional e o estabelecimento de segmentos e mundos sócio

profissionais específicos (STRAUSS, 1999). Para os interacionistas o processo de socialização é a base para a compreensão das mudanças nas realidades profissionais.

Tanto a teoria funcionalista como a interacionista se ocupam exclusivamente da compreensão das carreiras formais. Deixam em segundo plano as demais atividades que, geralmente, são aquelas exercidas por uma força de trabalho menos qualificada em organizações de baixa complexidade e estruturação. (DUBAR, 2009).

As teorias neoweberianas e neomarxistas buscam incluir dentro da discussão das profissões - o que Merton (1966) denominou de burocratização das carreiras - as “manifestações das organizações profissionais”. Tal inclusão, posteriormente, se consolidou com os estudos de Hughes (1996) e de Freidson (1996).

Estes dois estudiosos do tema articularam a estruturação e a evolução profissional com as questões da racionalização das organizações. O fizeram através da análise de grandes organizações empresariais e organizações públicas.

As organizações estudadas por Hughes e Freidson são resultados do processo de transição do capitalismo concorrencial para o capitalismo monopolista. Tal processo acarretou a concentração do capital e a burocratização das empresas, o que demandou o aumento de profissionais mais qualificados e preparados para um novo ambiente de constante incremento tecnológico e de especialização das tarefas de gestão.

O resultado foi a predominância da racionalidade com vistas à otimização de resultados dentro das premissas das lógicas de mercado e da concorrência. Esse cenário - isto é, sua limitada estabilidade e contínua necessidade de (re)organização das carreiras - tem tido uma incidência negativa na formação e na oferta dos profissionais.

A reflexão sobre a definição do que é uma profissão não ficou estagnada nas décadas de 1960 e 1970. Mais recentemente, alguns pesquisadores têm se debruçado sobre a questão. Para Diniz (2001), por exemplo, para que uma atividade seja hoje definida como profissão é necessário que ela possua um corpo de conhecimento especializado, sistematizado e abstrato e autonomia de exercício laboral. Também é requerida a existência do estabelecimento de um sistema de credenciamento e regulação e de um código de ética.

Segundo Alonso (2004), muitas vezes os indivíduos assumem os hábitos profissionais, suas peculiaridades e discursos sem questioná-los ou refletir sobre o seu papel social. Preocupam-se tão somente com a técnica e não percebem que sua profissão é fruto de um processo de socialização mais amplo ao qual cada profissional pertence.

Uma tentativa de agrupar os diferentes aportes conceituais aqui apresentados nos leva a dizer que uma profissão não pode ser descrita apenas a partir da explicitação histórica dos seus costumes e hábitos, nem da imagem social a ela associada.

Além disso, é necessário levar em consideração a sua capacidade de mobilizar recursos, conquistar espaços, definir fronteiras, estabelecer parâmetros de atuação e buscar um sentido para a sua existência dentro da realidade social na qual está inserida através de uma contínua capacidade de reflexão.

No que pesem as mudanças conceituais e operativas que ocorrem dentro de uma dada profissão, o exercício profissional é sempre uma combinação entre inovação e tradição. Isto é possível em função do modo contínuo como as profissões constroem seus acervos de conhecimentos, técnicas, costumes, modos de fazer etc. nas sociedades onde estão inseridas.

3.3.2 – Trabalho, Profissão, Subjetividades e Identidades

Os gregos tinham uma interpretação dupla para trabalho. Ele podia ser associado a *ponos*, em referência a esforço e à punição ou a *ergon*, em referência ao ato de criar.

Essa dualidade interpretativa grega aparece presente na concepção moderna de trabalho. Daí porque Albornoz (2000) faz uma distinção entre “trabalho” e “labor”, mesmo sendo comum sua utilização sinônima.

Labor, em sua origem, seria um elemento da vida humana, correspondente ao processo biológico do corpo. Já o trabalho seria a atividade correspondente ao processo de transformação da natureza em prol do homem de forma a satisfazer suas necessidades e desejos. Assim, em tese, através do trabalho, o homem cria coisas que possibilitam seu bem-estar através da transformação de seus espaços e objetos partilhados.

Dentro dessa perspectiva de análise, o labor é entendido como um processo de transformação da natureza para satisfazer uma necessidade básica do homem. Já o trabalho corresponde a qualquer transformação resultante de seus desejos que vão além das premissas fisiológicas e que objetive certa permanência e durabilidade.

Fora do mundo grego, a palavra trabalho - que tem origem no termo latino *tripalium* - era associada à ausência de liberdade, sofrimento ou infortúnio. Kurz (1997) expõe que durante muito tempo o exercício do trabalho era visto como um fardo; um fardo que era sentido e usado com o meio de punição.

Alinhando-se a essa interpretação Dejours (2003) afirma que, por muitos séculos, o trabalho foi associado a uma experiência dolorosa vinculada ao padecimento, ao cativo ou ao castigo.

O trabalho na antiguidade era qualificado em função do produto que gerava, o que, por sua vez, era classificado por sua utilidade ou capacidade de atendimento às necessidades humanas. Relevante era o valor de uso e não o valor de troca. Nesse período ainda não se considerava a necessidade de acumulação de forma a dar valor a uma mercadoria em relação às demais.

Com o fim da Idade Média e a partir da Reforma Protestante a percepção sobre o trabalho ganhou novos contornos. Ele passou a ser visto como forma de salvação do homem e de realização do desejo divino. Ou seja, o trabalho incorporou a noção de “criação” e, conseqüentemente, a certeza de que o homem pode transformar a si e a natureza. Desde esse ponto de vista, o trabalho era percebido como uma forma de potencializar as capacidades humanas. Ao mesmo tempo, surgiu a noção de “empenho” que, ontem e hoje, diz respeito ao esforço para se conquistar determinado objetivo.

Foi nesse período que ocorreram a revolução agrícola, o início da urbanização, o surgimento de grandes cidades e o advento do patriarcalismo. Todos esses processos modelaram de alguma forma as primeiras grandes mudanças nas relações trabalhistas e deixaram marcas indeléveis na Era Moderna.

Esse também é o período em que o trabalho passou a ser um importante instrumento de aquisição e acumulação de riquezas. Essa pleora de fenômenos formatou o próprio modo de produção capitalista.

O capitalismo buscou eliminar o ócio e deu ao trabalho e à produtividade o protagonismo nas relações econômicas. Posteriormente, foi estabelecida a distinção entre trabalho qualificado e não qualificado; entre o trabalho produtivo e o trabalho não produtivo; entre o trabalho manual e intelectual. Para Marx (1983) o trabalho é o que estabelece o desenvolvimento do mundo dos homens e o fator distintivo entre o mundo destes e mundo natural.

No mundo antigo a produção fundava-se no trabalho escravo; na era medieval, no trabalho servil e, a partir da Era Moderna, com o advento do capitalismo, no trabalho assalariado.

A forma como o trabalho é entendido na contemporaneidade é resultado do capitalismo mercantil ou economia de mercado, a qual se baseia na oferta de um salário em troca do trabalho. Mais do que uma fonte de renda, o trabalho passou a ser o

elemento organizador central das relações sociais, de produção das mais diferentes sociabilidades e identidades, do estabelecimento de auto-imagem e da definição das imagens sociais. (POLANYI, 2000; BILLARD, 1993; ARENDT, 2010).

Dito de outra forma, o trabalho não é somente uma forma de produzir riqueza e conhecimento ou acumular capitais, mas sim uma forma de construir a individualidade das pessoas e de suas identidades unitárias e coletivas. (DAVEZIES, 1993; DEJOURS, 1993, 1997, 2003).

Essa reflexão nos remete aos ensinamentos de Gorz (2003) para quem o direito ao trabalho, o dever de trabalhar e o direito de cidadania se relacionam intrinsecamente, pois a trajetória dos indivíduos se relaciona, influencia e é influenciada pela trajetória profissional.

Segundo Billard (1993), a interpretação sobre a função do trabalho deve ser feita por um viés de construção social e das possíveis relações socioeconômicas existentes nesse construto, mas que podem e devem ser avaliadas dentro dos diferentes aspectos da relação tempo e espaço.

Isso significa dizer que o trabalho e os indivíduos são construídos conforme a realidade de cada época, o avanço tecnológico do período considerado e as dinâmicas do ambiente, em particular das questões legais, sociais, econômicas, ambientais, tecnológicas e de mercado.

Esse processo de construção, que é simultaneamente individual e social, demanda a definição de um conjunto de atores que estabeleçam um equilíbrio em suas relações, o que torna necessária a definição de direitos e deveres.

As motivações e o sentido do trabalho se confundem e se completam. Isso nos coloca de frente com o debate sobre satisfação profissional. Para desenvolvê-lo cabe retomar a discussão sobre o significado do termo “profissão”?

A palavra profissão tem origem no latim “*professio*” e tem por raiz o verbo professar, que significa declarar publicamente algo.

Profissão pode ser entendida como a ação de requerer compromisso público perante a sociedade em estímulo e defesa de determinada prática ou conduta. A noção de “profissão” substituiu a noção de ofício. Esta última era utilizada durante a antiguidade e a era medieval e enfatizava as dimensões técnicas mas também artísticas do processo produtivo. O incremento da industrialização, a urbanização, a fragmentação dos processos de realização do trabalho (com o advento da especialização funcional) e a

sacralização da acumulação do capital geraram uma diluição do “saber”, do “fazer” e do “ser”.

Com o despontar da relação capital x trabalho o termo profissão passou a ser interpretado como o domínio de um conjunto de técnicas e habilidades. Quando da emergência dessa fase do capitalismo a existência de alguns atributos passaram a ser requeridos para a caracterização de uma atividade profissional: existência de um corpo específico de conhecimento; acesso fechado e controlado pelos seus praticantes a informações; e definição de um padrão de serviço a ser executado de forma a assegurar seu espaço na sociedade.

O trabalho é o exercício profissional em que cada indivíduo dedica seu tempo, seus anseios, suas aspirações e seus sonhos. É, portanto, um componente central na formação das pessoas. Como afirma Hughes (1996), ele é um dos elementos por meio do qual podemos definir alguém. Segundo Dubar (2009), a valorização social do indivíduo guarda relação com a sua incorporação a determinada categoria profissional.

Há uma tendência no contexto contemporâneo de uma maior competição nos ambientes do trabalho, mesmo quando se fala de profissões mais estruturadas e complexas, em especial, daquelas exercidas por profissionais de nível superior. Esse contexto de alta competitividade afeta a própria noção de profissão.

O ambiente profissional atual é marcado pelos contratos temporários, por alongamento dos períodos de estágio, contratação de *trainees*, incentivo à rotação de pessoal, surgimento de novas especializações profissionais, incremento da terceirização e prevalência da informatização. Esse cenário não é desprovido de intencionalidades. Os elementos que o compõem, segundo Dubar (2009), objetivam a substituição de profissionais assalariados, inertes, acomodados e com forte resistência à negociação.

Uma melhor compreensão desse cenário pode ser obtida se levarmos em conta que o processo de globalização e mundialização avança de forma incontestável. (PARKER, 1999; ROBBINS 2000). Se aliam os avanços das tecnologias da informação que têm fortes reflexos nos ambientes econômicos, sociais e políticos. (FRIEDMAN, 2006; MEREDITH; SCHAFER, 2011).

Esse contexto de grandes mudanças, marcado por incertezas, inseguranças e isolamento dos indivíduos tem exercido fortes impactos nas identidades coletivas e individuais. (CASTELLS, 2006; SANTOS, 2011).

O exercício profissional, que deveria ocorrer em um ambiente de criação, de identificação e de transformação de talentos e conhecimento em dividendos financeiros e

salários, passou a se darem um espaço delimitações e de ameaças constantes, principalmente quando se trata de carreiras profissionais de alto nível concorrencial.

Segundo Fleury (2000) essas transformações convergem para a adoção de um modelo gerencial “por competências”. Discutindo-as, Zarifian (2001, p. 72) nos diz que:

[...] a competência é um entendimento prático de situações, se apoiando em conhecimentos adquiridos e os transformando na medida em que aumenta a diversidade das situações. É a capacidade de mobilizar pessoas em torno dos mesmos propósitos e fazer com que elas atuem como co-responsáveis por suas ações.

Tal modelo teve forte influencia na revisão do modo de organização do trabalho e exige novas habilidades e características dos trabalhadores.

Em meio a esse processo também assistimos a uma revisão dos modelos de gestão das organizações. Igualmente, testemunhamos a emergência de novas formas de refletir e agir frente às novas realidades sociais que a atualidade impõe.

Todo esse processo pode ser explicado, em parte, pelo contínuo crescimento tecnológico, o qual requer que as corporações retenham os seus profissionais mais qualificados e capacitados para atender às suas necessidades e às do mercado.

Essa forma de preservação do capital acaba por dar pouco destaque à sensibilidade social necessária para o exercício de qualquer profissão. Sensibilidade esta que deve estar integrada às demandas sociais.

Não se trata, contudo, de um processo irreversível e estático, Como ele se dá dentro de um “campo de forças”, há momentos de negociação em torno de questões excluídas e de tantas outras que sequer chegaram a ser cogitadas.

Para as tensões que ocorrem nesse campo de força tendencialmente excludente, contribuem os protocolos profissionais e as regulamentações para o exercício profissional, inclusive as de natureza ética.

É justamente o signo da ética que possibilita argumentar que o desenvolvimento econômico e tecnológico deve ser um motivo e uma meta de inclusão social, buscando sempre que possível o resgate dos indivíduos e evitando que o progresso seja uma forma de exclusão.

O processo de formação profissional tem por desafio articular a capacidade reflexiva e de inovação; capacitação tecnológica, cultural e política; empreendedorismo;

apreço por condutas responsáveis do ponto de vista socioambiental; e alinhamento com às questões emergentes e contingentes da sociedade.

3.4 – Identidade, Atuação Profissional, Conhecimento e Poder

A questão da identidade está associada diretamente à questão do conhecimento, seja ele analisado sob a ótica do indivíduo, seja ele resultado da institucionalização do conhecimento formal. O domínio do conhecimento formal é o domínio do poder e suas formas de atuação.

Angelin (2010, p. 11) está correto quando ressalta que esse domínio é o que vai verdadeiramente caracterizar uma profissão.

[...] os profissionais modernos não se definem pela situação de classe, mas legitimam a sua profissão através do saber, do conhecimento técnico científico. Essa definição surge com os médicos sanitaristas cariocas que se destacavam no início do século XX, como portadores do saber científico e com os engenheiros que através da ênfase ao sistema de meritocracia, tornaram-se responsáveis pela redefinição das formas de atuação do Estado e conseguiram introduzir nos setores onde atuavam.

Utilizando a definição de Freidson (1998, p. 40), profissão é uma ocupação, distinguida das demais pelo “conhecimento e competência especializados necessários para a realização de tarefas diferentes numa divisão do trabalho”. Partindo desse ponto de vista, podemos dizer que o saber, o fazer e o poder estão relacionadas ao campo da formação do profissional e à amplitude do seu campo do trabalho.

O conhecimento formal é um instrumento de poder, uma fonte para guiar e facilitar o exercício do poder, mas não o poder por si só. Para Freidson, políticos e políticas detêm o poder e são eles que decidem o que o conhecimento formal oferece e para quê. Assim como o conhecimento formal determina a vida das pessoas na sociedade através das instituições, será o grau, a área, e a intensidade desse conhecimento o que distinguiria os conhecimentos chamados “puros” daqueles que são “aplicados”. O conhecimento formal aplicado, por sua vez, possui níveis de graduação e especialização que determinam o status quo daqueles que o detêm, mas este fato não é suficiente para determinar quais

são os profissionais." (CARDOSO, 2005, p. 11).

Para Dubar e Triper (1998) a questão do saber é o fator preponderante nas relações de poder e no caso do ambiente profissional, esse está intimamente associado a capacidade de fazer, o que por vezes é apoiado através de regulamentações, ou mesmo através da obtenção de títulos escolares, que passam a regular o acesso e as formas de atuação profissionais.

As atuações profissionais, passam com o tempo a serem também norteadas pela criação de grupos profissionais que passam através da criação de estatutos sociais e com a definição de seu papel através de instrumentos legislativos, que passam a servir de mecanismos de regulação e fiscalização de seus membros.

O objetivo é a disciplina das carreiras profissionais e por conseqüência, sinalizar a sociedade que tais órgãos tem papel preponderante na elaboração de dispositivos cognitivos e práticos para o exercício profissional.

O referencial profissional não possui somente um valor indicativo, mas também, participativo. Isto é, convida os sujeitos a fazerem parte do sistema de funcionamento formal e informal da organização. A partilha destes valores e destes espaços pelo grupo de atores e o jogo relacional que emerge deste contexto têm uma relação direta na construção e consolidação de uma identidade profissional satisfatória para o indivíduo e para o coletivo porque é socialmente construída e conseqüentemente socialmente aceita. O reconhecimento social ganha visibilidade. (SANTOS, 2011, p. 72).

Conforme o exposto, percebe-se que a definição das identidades profissionais estará atrelada a formação de grupos de poder, que poderão a partir da definição de suas estratégias e da elaboração de suas agendas, definir qual o papel de cada carreira profissional, quais os desafios que se colocarão para seus estabelecimento na sociedade e principalmente quais seus direitos, deveres e porque não dizer suas limitações. Contudo, esse nem sempre é um terreno sem lutas, como expõe Cardoso (2005, p. 19):

[...] o corpo de conhecimento de uma profissão não é único e fechado, assim, membros diferentes da mesma profissão podem apresentar idéias acentuadamente distintas e continuar da mesma forma pertencendo legitimamente a essa profissão. É possível uma escola minoritária de pensamento, que é ignorada pelos representantes oficiais da profissão e desaprovada pela maioria, ter igualmente uma associação própria, separada, que fale independentemente daquela adotada para representar o conjunto da profissão.

Nesse processo de formação de grupos profissionais e na definição dos mercados profissionais e do alcance de cada profissão, é importante estabelecer as bases de conhecimento que irão sustentar e caracterizar os serviços profissionais. Tal ação é fundamental de forma a garantir os espaços para o exercício profissional de cada carreira e ao mesmo tempo, estabelecer o valor econômico no mercado para cada uma delas.

Desta feita, nem sempre o que verdadeiramente se executa ou se necessita para o exercício de cada carreira estará explicitado na definição das distintas carreiras profissionais. Muitas vezes, observa-se que para garantir a participação no mercado e, ao mesmo tempo, ganhar espaço em um contexto de alta competitividade, muitas delas optam por silenciar determinadas práticas, criando vazios e lacunas nem sempre atendidas na formação dos futuros profissionais.

Essa ausência de debates, por vezes, gera identidades múltiplas e opacas para muitos profissionais que erroneamente são rotuladas e generalizadas.

Contudo, é relevante estabelecer que a história de institucionalização de cada profissão é fundada na codificação e racionalização dos saberes necessários para o exercício profissional, a identificação dos serviços profissionais a serem executados, o que pode acarretar em uma reserva de atuação profissional.

A referida reserva de atuação profissional acarreta na exclusividade do exercício da atividade, o que é possível através do estabelecimento de determinado marco legal específico, a definição de um currículo de estudos ou de linhas gerais a serem estabelecidas pelas organizações regulamentadoras, a definição de uma linguagem e praxis comuns e um sistema de formação semelhante para todos os futuros profissionais daquela determinada carreira.

Ao Estado cabe fornecer o amparo jurídico necessário, através da fiscalização através de órgãos oficiais e de uma estrutura para-governamental sempre que essa se fizer necessária, de forma a evitar conflitos de carreiras, além de estabelecer as distinções necessárias a cada formação profissional específica.

Às instituições de ensino desempenham papel primordial para o incremento da produção científica para a cada profissão, de forma a possibilitar a evolução necessária a cada época e cada carreira específica, conforme a evolução tecnológica, social, econômica, científica e incremental que possa surgir nas distintas sociedades.

Bonelli (1998) afirma que todo esse arcabouço para o exercício profissional é importante e relevante, pois através de um controle rigoroso da formação e do exercício

profissional, tem-se a base do poder e dos privilégios profissionais e esses são garantidos pelas Universidades, pelas associações profissionais e de classe, além de preservado pelo marco legal e pelos órgãos de controle do Estado.

Dessa forma, pode-se supor que a profissionalização é um processo de modernização social e a questão da definição do valor financeiro (de salário) de cada profissão, é resultado de um processo de contínua formalização, demanda social e proteção jurídica quando necessária em uma sociedade concorrencial. A profissionalização é portanto um processo que objetiva o reconhecimento social e político, através da definição de estatutos profissionais próprios.

Busca-se evitar que a profissionalização seja um elemento exclusivo às vontades e lógicas do mercado, o que faz com que cada carreira profissional tenha um projeto profissional resultante de um conjunto de forças e embates de determinados grupos que buscam estabelecer-se no mercado de trabalho criando, sempre que possível, mecanismos de mobilidade social coletiva através do desenvolvimento de habilidades e competências profissionais.

Cabe destacar que o reconhecimento de determinada carreira profissional é resultado das transformações dos papéis ocupacionais desempenhados pelos seus agentes, o que resultará em prestígio, reconhecimento e visibilidade em relação às demais profissões desempenhadas em cada realidade social.

No caso brasileiro, é latente o reconhecimento da existência de distinções entre as carreiras profissionais, o que pode ser confirmado com o trabalho de Vargas (2010, p. 108), que afirma a existência de profissões que mantêm uma distinção social fruto de fatores endógenos e exógenos na concepção e formação de cursos superiores no Brasil, onde a autora as denomina de “profissões imperiais”, no caso: medicina, engenharia e direito.

As referidas “profissões imperiais” são caracterizadas pela particular inserção de tais carreiras no quadro nacional, especialmente em sua feição corporativa-profissional; o perfil socioeconômico dos futuros profissionais das áreas, onde majoritariamente, através de pesquisas realizadas pelos órgãos oficiais.

Confirma-se que são membros de uma classe onde o poder de renda é mais expressivo e por fim a questão da hierarquia de carreiras e sua interface no mercado, o que é observável até mesmo dentro das instituições de ensino, onde tais cursos imperiais gozam de determinados privilégios.

Na verdade é desde o vestibular, momento de aproximação do estudante com a instituição, que se pode perceber o grau de seletividade prévio, observando-se grande concentração de candidatos de alto poder aquisitivo em cursos de elevado prestígio social, para os quais são selecionados os que obtêm rendimento excelente nas provas. (VARGAS, 2010, p. 114).

Pelo exposto, percebe-se que tais profissões acabam por ter um posicionamento no mercado e no ambiente acadêmico extremamente importante e consolidado, cabendo aos demais cursos superiores, ao longo do tempo, buscar estabelecer seus espaços e adquirir capitais simbólicos de forma a se estabelecer em um ambiente onde a escassez de recursos e de ofertas são relevantes.

No caso específico do curso de administração, esse é um processo ainda mais complexo, visto que o referido curso tem pequeno tempo de existência no Brasil enquanto um curso de bacharelado, sem grandes tradições, sendo por vezes relegado à um segundo plano ou mesmo desconsiderado como relevante em alguns círculos acadêmicos.

Apesar do exposto, é o curso que atualmente tem o maior número de oferta de vagas nas instituições de ensino superior (tanto em instituições públicas, como privadas), além de ter o órgão de classe de maior número de associados na ativa.

Além disso, o profissional de administração, desde 1965, vem conseguindo estabelecer e criar espaços dentro das organizações em seus mais diversos setores, sendo previsto a sua atuação em organizações industriais, militares, de serviços turísticos, comerciais, eclesiásticos, em organizações do terceiro setor, dentre outros.

Cabe destacar que muitas vezes os profissionais de administração buscam se aperfeiçoar e se especializar em determinadas áreas específicas de gestão, como no setor de recursos humanos, finanças, marketing, logística ou operações. Quando isso ocorre, acabam sendo nominados como analistas de tais áreas, mas em regra, a maioria desses tem formação de graduação em administração.

Dessa forma, é inegável a aplicação da teoria dos campos de Bourdieu no momento em que o curso de administração tem a maior oferta de cursos no país, o maior número de alunos regularmente matriculados, o maior número de associados em um órgão de classe, o maior número de estágios, e é elencada como a segunda profissão que mais oferece postos de trabalhos.

3.5 – A Identidade dos Profissionais de Administração

A opção pelo incentivo estatal à criação de uma carreira de graduação específica, gerencial, se fez presente com a criação dos cursos de administração de empresas, atualmente denominados como cursos de administração, e a criação dos cursos de administração pública.

Em ambos os casos, por serem carreiras relativamente recentes, se encontram em fase de maturação de sua identidade profissional.

Pode-se estabelecer que a identidade é um conjunto de características de um indivíduo ou de determinada classe profissional, como no caso dos administradores, devendo conectar essa classe a sua realidade vivida.

Essas características são dinâmicas e vão sendo construídas nas relações sociais nas quais seus profissionais estão inseridos. Dessa forma, a identidade é um processo plástico, flexível, em contínua metamorfose, onde a formação, a transformação e os paradigmas que regem a lógica da identidade são mutáveis conforme as condições materiais, históricas, sociais, políticas, ecológicas, econômicas e culturais.

No caso das profissões, isso é ainda mais complexo, visto que qualquer definição de identidade é um fator generalizante e, assim, sempre deve ser visto com cautela e com restrições, pois as generalizações acabam por não estabelecer distinções, particularidades e nem mesmo esclarecer determinadas práticas ou não descortinar práticas e/ou ações que possam ser positivas e progressistas.

Contudo, não ter um perfil identitário, ainda que limitado e com restrições, também não é positivo, pois não identifica práticas ou ações que possam ou que devam ser combatidas ou restringidas de forma a preparar os profissionais para a dinâmica social que eles encontrarão na sociedade em que atuarão.

Para Gentili (1997), identidade, no caso das profissões, é uma terminologia que remete aquilo que é idêntico, semelhante ou análogo; o que corresponde à conformidade consigo mesmo e à capacidade de compartilhar as mesmas características com outras pessoas ou grupos de pertencimento.

Tal definição foi concebida para o estudo dos profissionais do curso de serviço social. Mas visto a sua abrangência e adequação, pode-se fazer uma adoção da mesma lógica para os profissionais do curso de administração.

Ponderando as premissas acima, pode-se perceber uma dicotomia: singularidade e coletividade. Tal dicotomia é comum na construção da identidade profissional, pois ambos fatores irão estar presentes no processo de formação identitária dos profissionais, pois se complementam rumo ao contínuo aprimoramento.

Assim, pode-se pensar que o homem vive em sociedade buscando preservar a sua individualidade (tanto em termos pessoais, quanto profissionais), mas ele está inserido em um todo social complexo e dinâmico, devendo se ajustar às regras sociais para o bem estar da coletividade.

Isso leva à conclusão de que a identidade profissional é concebida por vários elementos inerentes à função do administrador na sociedade e, simultaneamente, é influenciada pelos traços da personalidade de cada profissional.

Tem-se como desafio a convergência dos elementos das dimensões pessoal e profissional para que, conectadas, possa o exercício da atividade profissional ser um momento de encontro e satisfação plena do indivíduo e que possa ser mais um dos elementos que possibilite a realização das pessoas.

O trabalho pode e deve superar a sua origem, de *tripalium*, o que significa instrumento de tortura (DEJOUR, 2003, 1993). O trabalho pode e deve ser encarado como um momento de realização do indivíduo, o que poderá ser refletido em bons resultados para as organizações e, ao mesmo tempo, como mecanismo de autorrealização para os profissionais.

Pode-se supor que com o exercício da profissão, a identidade profissional possa ser estabelecida, revista, repensada, ajustada ou alterada, sendo um processo de contínua reflexão das práticas profissionais, o que por vezes poderá ocasionar momentos de contradição, principalmente quando se confronta com as contradições das realidades sociais. (SAMPAIO, 2009).

No caso específico dos profissionais de administração, observa-se dentro de um quadro geral, que tais profissionais na atualidade vêm sofrendo de forma bastante agressiva a necessidade de revisão de seus paradigmas, visto a amplitude da formação desse profissional e a demanda da sociedade e dos mercados.

Conforme alerta Martinelli (1989), a identidade é um elemento definidor na divisão social do trabalho e na totalidade do processo social. Isso faz com que qualquer categoria profissional tenha importante papel político e social, visto que sua relevância (ou irrelevância) é resultado dos enfrentamentos no ambiente concorrencial das

profissões no amplo espaço social de lutas de classes e das contradições em que estão inseridas.

Para a construção da identidade profissional do administrador, é fundamental um processo de autorreflexão, crítico, seletivo, coletivo e criativo na busca de estabelecer seu marco temporal e suas linhas de atuação e de reserva de mercado, sempre que se fizer presente.

Deve-se considerar, que o administrador é um agente social extremamente ativo e que é inerente a tal profissão a capacidade de vivenciar mudanças de forma contínua e cotidiana.

Assim, para estabelecer a identidade do profissional da administração, ainda que de forma precária pela evolução sócio temporal e a necessidade de revisão periódica, é primordial a identificação dos seguintes elementos: os valores que norteiam tal profissão; o estabelecimento de seu objetivo na sociedade; a finalidade desse profissional; os elementos que compõem o corpo teórico-metodológico dessa carreiras e sua história.

CAPÍTULO 4 – DIVERSIDADE E ADMINISTRAÇÃO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

4.1 – Diversidade: Aspectos Conceituais

Áreas de conhecimento como a sociologia, a antropologia e a ciência política, que têm acumulado vasta experiência analítica sobre os diversos grupos marginalizados e excluídos do exercício da cidadania²⁷, vêm contribuindo para a elaboração de reflexões acuradas sobre o fenômeno da diversidade. (BENCKE, 2008). Várias são as possibilidades de compreensão da palavra diversidade. Sua origem remonta ao latim "diversitas", que pode ser traduzida como "diferença", "abundância de coisas diferentes", "divergência" e "variedade". Tais reflexões têm se desdobrado em conceituações que ora se aproximam, ora se distanciam.

Para Sacristán (2002), a diversidade é a capacidade de autodeterminação de uma pessoa ou de um povo na busca pela realização das suas aspirações associadas ao exercício da liberdade.

Nkomo e Cox Jr (1999) e Cox (1994) argumentam que a diversidade deve ser vista como uma ferramenta que possibilita o reconhecimento das diferentes identidades situadas em um contexto social onde transitam pessoas e grupos providos com diferentes tipos e volumes de capital. Em contextos altamente diferenciados, observa-se a dominância de pessoas ou grupos em relação a outros.

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2000, p. 11), assevera que "diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidade."

Hanashiro e Carvalho (2003) definiram diversidade de modo a englobar um amplo espectro de grupos: raça, gênero, geração, estilos de vida, orientação sexual, origem territorial, status e tempo nas organizações dentro das quais os indivíduos estão

²⁷ Essa cidadania deve ser usufruída tanto na esfera pública como dentro das organizações. Nas organizações a garantia do direito à diferença e ao tratamento equitativo aos desiguais torna-se um desafio para os gestores. Eles têm na multiplicidade de perfis dos trabalhadores uma infinidade de possibilidades de misturas que poderão agregar valor a organização e distingui-la perante seus clientes, usuários, fornecedores etc.

inseridos. Contudo, alertam que existem distinções que podem ser consideradas imutáveis, como idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual e habilidades físicas; e outras que são mutáveis, como formação educacional, localização geográfica e experiência de trabalho.

Além dos pesquisadores, agências internacionais têm elaborado interpretações sobre a diversidade e as suas implicações práticas. A Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), por exemplo, definiu diversidade cultural como um

conjunto dos traços distintos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social e que abrange, além das artes e das letras, os modos de vida, as maneiras de viver juntos, os sistemas de valores, as tradições e as crenças. (UNESCO, 2001).

No contexto da prática educativa, de acordo com Sacristán (2002), a diversidade é uma questão de direito e um método capaz de alinhar a educação às necessidades e demandas do seu tempo. Serve, portanto, para orientar os agentes educacionais quando do processo de inclusão de conteúdos fundamentais para criação de uma identidade e de identificação de seu público-alvo. Está também imbricada nos esforços de estabelecimento de uma visão crítica da cultura, da sociedade e dos elos sociais estabelecidos.

Pastore (2001) defende que a diversidade passa pela discussão dos diferentes grupos sociais e as suas demandas por inclusão e direitos. Esses grupos, que podem ser denominados de “minorias”, são formados por negros, mulheres, homossexuais e portadores de deficiências.

O reconhecimento de tais grupos como partícipes sociais que estão fora da agenda social ou que foram, de alguma forma, prejudicados pelas políticas públicas implementadas até então, requer o desenvolvimento de melhorias nas relações sociais, com maior apreço, reconhecimento, respeito e aceitação das diferenças.

O debate sobre diversidade deve avançar de forma a suplantiar a expectativa da tolerância (marcada pela lógica da superioridade de grupos dominantes sobre os dominados) e conduzir a busca pela equidade de direitos com o reconhecimento das diferenças.

A existência das diferenças pode ser um mecanismo de aprendizado e de ganhos para a construção de uma sociedade mais equilibrada, harmônica e progressista. Para

tanto, é necessária a desmontagem de padrões de interação instituídos com base na hegemonia e violência culturais.

Sobre isso, vale a pena transcrever a reflexão de Rodrigues e Abramowicz (2013, p.5):

Sob o manto da diversidade, o reconhecimento das várias identidades e/ou culturas é atravessado pela questão da tolerância, tão em voga, já que pedir tolerância ainda significa manter intactas as hierarquias do que é considerado hegemônico. Além disso, a diversidade é a palavra-chave da possibilidade de ampliar o campo do capital, que penetra cada vez mais em subjetividades antes intactas. Vendem-se produtos para as diferenças e, nesse sentido, é preciso incentivá-las. Ou seja, a diversidade foi entendida como uma forma de governo exercido pela política pública no campo da cultura, como uma estratégia de apaziguamento das desigualdades e de esvaziamento do campo da diferença, tendo como função borrar as identidades e quebrar as hegemônias.

Fleury (2000) expõe que a diversidade deve ser capaz de reconhecer as diferenças e as diversas características de um povo. No caso brasileiro, isso é tanto mais relevante quando se lembra da forte miscigenação racial que aqui se deu.

O Brasil pode ser considerado um *meltingpot* que, além da variável raça, inclui também variedades de pessoas pertencentes a distintas gerações, portadoras de diferentes graus de instrução, adeptas a várias religiões etc.

Embora tenhamos essa formação diversificada e hierarquizada, resultante de uma complexa simbiose de distintas culturas, por muito tempo se idealizou que a sociedade brasileira é desprovida de preconceitos. Mas, na verdade, essa é uma das sociedades na qual a estratificação social, econômica e cultural é uma marca. Ressaltamos que essa é uma realidade que vem mudando. Contudo, ainda estamos distantes de podermos considerar o Brasil um país verdadeiramente equitativo e do qual o preconceito foi expurgado.

Para Lima (2012) a diversidade é a capacidade de respeitar as distintas visões de mundo e valores, fortalecendo as ações de combate à discriminação e aos diversos tipos de preconceitos existentes, o que requer o estabelecimento de um novo paradigma de convívio social.

Pelo que foi dito até aqui, podemos concluir, provisoriamente, que a diversidade implica no reconhecimento das diferenças em relação à etnia, gênero, nacionalidade, raça, orientação sexual, geração, formação educacional e cultural, status econômico etc. Tal reconhecimento deve ser associado ao respeito às diferenças e à busca de condições

favoráveis a coexistência entre pessoas com as distintas características, de tal forma que o que prepondera seja o tratamento desigual igual aos desiguais, respeitando-se e considerando-se suas possibilidades e capacidades.

A ampla discussão em torno da diversidade que foi se constituindo ao longo das décadas de 1990 e 2000 influenciou ações do governo brasileiro. Assim, na Conferência Mundial de Educação, realizada em Paris, em junho de 2009, nossos representantes apresentaram o Plano Nacional de Educação (PNE 2011-2020), o qual destacava que a educação brasileira deve abranger e enfatizar diferentes habilidades e dar atenção a diversos grupos e setores da sociedade de forma a promover experiências de inclusão e de multidiversidade.

O campo acadêmico da administração não ficou de todo alheio a essas discussões.

Ferreira e Siqueira (2007, p. 136) afirmam que, nos “últimos anos, a literatura voltada para as organizações tem lidado constantemente com a diversidade da força de trabalho – raça, gênero, deficiência física e outros”. Outros autores (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; MENDES, 2005; SAJI, 2005) complementam essa reflexão salientando que a diversidade nas organizações requer uma abordagem transdisciplinar, o que inclui o estabelecimento de uma interface com os fundamentos das políticas públicas.

Igualmente, pesquisadores como Oliveira e Rodriguez y Rodriguez (2004, p.3833) reconhecem que, em função dessas necessidades, “as empresas estão ampliando a sua visão e atuação estratégica e estão percebendo que todo processo produtivo somente se torna viável desde que haja a participação das pessoas”.

A diversidade é definida como a consideração das diferenças das pessoas nas organizações. Esse reconhecimento faz com que os indivíduos busquem maximizar as habilidades, o que, por sua vez, contribui para a concretização dos objetivos das empresas e as leva a maximizar o seu potencial.

Este, todavia, não é um processo simples. Logo de saída, como bem destaca Thomas Jr (1997), lidar com a diversidade não constitui um ponto de chegada; ao contrário, é sempre um ponto de partida; é sempre algo inacabado. Uma discussão em aberto.

A questão da diversidade tem ganhado importância e visibilidade nas últimas décadas nas agendas públicas e privadas dada a necessidade de absorção e

reconhecimento de identidades que, por muito tempo, foram consideradas irrelevantes ou eram invisibilizadas.

Com o avanço tecnológico e das mídias, a discussão sobre a diversidade ganhou espaço nas agendas internacionais. Passou a ser uma preocupação de diversos países o como eliminar preconceitos e dar visibilidade a grupos minoritários silenciados.

Com isso, as organizações foram adotando programas de incremento da diversidade dentro de seus espaços, diversificando a força de trabalho, enfrentando as diferenças e realizando ações de valorização da equidade entre seus partícipes, principalmente quando tais organizações passaram a operar de forma internacional.

No Brasil, a questão da diversidade entra nas agendas corporativas a partir das empresas multinacionais, com destaque para as empresas americanas, muitas vezes por imposição de suas matrizes.

Outro fator que influenciou na adesão das empresas brasileiras ao debate sobre diversidade foi a aprovação de mecanismos legais que estimulam a participação e a inclusão de algumas minorias nas políticas empresariais e na vida pública.

4.2 – Implicações da Diversidade para as Empresas

As diferentes interpretações expostas anteriormente sobre a diversidade pode conduzir, no caso do ambiente corporativo, ao que Coutinho (2006) chama de discriminação positiva. Essa é caracterizada pelo estabelecimento de medidas práticas favoráveis que contribuem para o desenvolvimento de grupos minoritários que não conseguem competir e se estabelecer em condições de igualdade em relação a grupos dominantes. Essas medidas contribuem ainda para a diversificação da força de trabalho em um dado ambiente organizacional.

Para o estabelecimento de tais medidas é fundamental compreender a natureza das diferenças. Igualmente, é essencial entender o papel desempenhado pela cultura, pela educação e pela flexibilização das estruturas, processos e sistemas na promoção das condições de oferta de oportunidades pelas empresas. Um ambiente aberto ao reconhecimento da diversidade pode favorecer a junção de pessoas com experiências e

capacidades que enriqueçam uma dada empresa. Esse não é um discurso meramente normativo.

Pesquisas indicam a importância da discussão da diversidade no contexto das organizações (ESTEVEZ, 1999; SAJI, 2005; IRIGARAY, 2008; BENCKE, 2008). Ao fazê-lo, levam em consideração que os impactos da globalização, do incremento das tecnologias e do conhecimento requerem uma preparação e discussão de questões sociais e culturais como a diversidade, que terão reflexo no cotidiano das empresas e demais organizações.

Pacheco (2002) afirma que a questão da diversidade entra no debate do ambiente corporativo brasileiro entre as décadas de 1980 e 1990, quando se reconhece a necessidade de estabelecimento de cotas como forma de minimizar a segregação de segmentos da população que não dispunham de condições de participar em igualdade dos processos de alocação no trabalho.

A complexidade da diversidade nas corporações deriva, dentre outros elementos, da forma ambivalente como os trabalhadores são vistos e tratados. De um lado, como pessoas; colaboradores; recursos vitais de qualquer organização, pois sem os mesmos os materiais, tecnologias, máquinas etc. tornam-se inúteis. Por outro lado, com grande frequência, as organizações alijam estes mesmos trabalhadores dos processos decisórios e negam seus direitos, necessidades e especificidades.

Isso, por sua vez, coloca demandas à formação dos profissionais envolvidos com a gestão dos recursos humanos, notadamente os administradores.

O mercado de trabalho, as empresas e a sociedade em geral desejam que os administradores tenham uma formação híbrida que combine diversas características técnicas. É requerido deles uma percepção mais crítica e humana dos contextos sociais, políticos e econômicos em que suas organizações estejam inseridas, cabendo-lhe a inclusão das questões relacionadas à diversidade. (ARAÚJO, 2004; MOTTA, 2000a; ROBBINS, 2000; VERGARA, 1999).

Torres e Pérez-Nebra (2004, p. 444), afirmam que o

[...] gerenciamento da diversidade, em grande parte, trata do desenvolvimento e do estabelecimento de normas organizacionais que valorizam as diferenças entre os grupos para a melhoria da efetividade organizacional e não que promovam essa efetividade apesar das diferenças.

A questão da diversidade no ambiente organizacional deve ser entendida como a interação entre diferentes grupos, o que pode ser caracterizado pelo reconhecimento dessas pessoas por seu gênero, sua raça, sua origem territorial, sua orientação política, seu estado civil, sua orientação sexual ou sua faixa geracional.²⁸

Podemos considerar que no âmbito corporativo a diversidade deve ser entendida como um valor organizador de relações humanas que levam à materialização de oportunidades iguais e respeito à dignidade das pessoas. Reconhecer a diversidade pode ser entendido como princípio básico de cidadania capaz de assegurar condições de desenvolvimento de talentos, potencialidades e mercados.

Em países em que o sistema capitalista é dominante, como o Brasil, o papel das organizações empresariais é fundamental na promoção de ações que visem o resgate de grupos minoritários que estejam apartados.

O reconhecimento e visibilidade de tais grupos possibilitam a sua alocação no rol daqueles que são considerados legítimos consumidores e trabalhadores. Isso é fundamental, igualmente, para que eles possam se transformar em indivíduos ativos no contexto das discussões sobre políticas empresariais. Quando isso ocorre, eles passam a ser agentes relevantes na elaboração das estratégias corporativas e, depois de incluídos, dificilmente serão negados seus direitos adquiridos como consumidores e como cidadãos.

Martinez (2008) aponta que interação entre indivíduos muito diferentes pode incorrer na exclusão ou segregação de alguns. De forma a evitar tal realidade é fundamental a elaboração de programas de capacitação dentro das organizações que estimulem o descortinamento de tais diferenças, a eliminação de mitos e a construção de novos referenciais que possibilitem uma convivência coletiva harmoniosa e produtiva.

Mecanismos vêm sendo criados por várias empresas, principalmente quando associados a políticas ou programas de responsabilidade social. Eles trazem em comum a preocupação em estimular a diversidade como fator humano estratégico que pode facilitar o reconhecimento dos diferentes segmentos sociais e de mercado.

Isto tem requerido uma ruptura com a forma tradicional de se observar e se mapear a sociedade e os mercados empresariais e a revisão dos paradigmas e dos

²⁸ A complexidade da diversidade nas corporações deriva, dentre outros elementos, da forma ambivalente como os trabalhadores são vistos e tratados. De um lado, como pessoas; colaboradores; recursos vitais de qualquer organização, pois sem os mesmos os materiais, tecnologias, máquinas etc. tornam-se inúteis. Por outro lado, com grande frequência, as organizações alijam estes mesmos trabalhadores dos processos decisórios e negam seus direitos, necessidades e especificidades.

processos decisórios. Um dos desafios que se impõe nessa discussão é a superação de que a diversidade é um mecanismo de normatização social que visa exclusivamente garantir espaços dentro dos ambientes corporativos para garantir direitos a grupos minoritários silenciados.

Paralelamente à discussão sobre inclusão, o respeito à diversidade pode também ser examinado desde a perspectiva de geração de lucros e aumento da competitividade.

É importante destacar o papel fundamental que a sociedade civil, articulada em sindicatos e organizações não governamentais, tem na materialização de uma realidade inclusiva e equitativa. Ela tem o potencial de articular teias políticas capazes de criar mecanismos de negociação para a garantia do respeito às diferenças, o estímulo à tolerância e a inclusão dos “diferentes” no curso de desenvolvimento de uma coletividade global plural. As “minorias” podem constituir grupos formadores de opinião importantes e nichos de mercados ainda não atendidos.

Nessa relação de inclusão social, busca de vantagem competitiva e realidade de uma sociedade seja consumidora ou formadora de mão-de-obra cada vez mais diversificada, sobrarão muitos desafios para as empresas mas também muitos ganhos em se investir no ambiente multicultural. (SAJI, 2005, p.28)

A valorização da diversidade está associada e, em grande medida, só é possível quando as diferentes identidades coletivas se tornam visíveis. Conforme afirma Castells (2006, p. 23), “identidades são fontes mais importantes de significados do que papéis, por causa do processo de autoconstrução que envolvem”. Já Sodré (2006) enfatiza que a identidade não é algo pronto e acabado, mas um construto contínuo e flexibilizado conforme o contexto social vivido, o que é fundamental para o reconhecimento da diversidade. Isso nos coloca de frente com o debate sobre o “gerenciamento da diversidade”.

Bulgarelli (2008) expõe que o gerenciamento da diversidade, apesar de todas as suas dificuldades, apresenta-se como uma prioridade em termos competitivos. Isto decorre da emergência de novas empresas e negócios, das mudanças de perfil dos profissionais disponíveis no mercado de trabalho e das alterações nas relações consumeristas.

A sociedade contemporânea, fluida e veloz, traz a necessidade de uma revisão periódica dos valores, conceitos e práxis a serem adotadas no cotidiano do gerenciamento de forma a manter as organizações competitivas na captação e retenção

de clientes e de talentos. Daí porque a questão da diversidade passou nos últimos anos a ganhar espaço como uma estratégia de negócio a ser perseguida. Com ela tornou-se possível incorporar o maior número de pessoas, aumentar a participação das mesmas dentro das práticas corporativas e ampliar os ganhos e lucros das empresas.

Fleury (2000, p. 20), referindo-se a esta questão, afirma que:

Central a essa proposta é a noção de que a diversidade presente nas organizações provocará impactos tanto em termos da eficácia organizacional como individual e de que o contexto organizacional é relevante para determinar se esse impacto será positivo ou negativo. Outra característica da proposta é o fato de que ela está estruturada sobre dimensões psicológicas e sociais, que têm clara aplicabilidade nas várias dimensões da identidade de grupo (por exemplo, não só sexo e raça, mas nacionalidade, descrição do cargo, religião, classe e assim por diante) e são aplicáveis à experiência de membros de ambos os grupos: maioria e minoria nas organizações.

Conforme destaca Alves; Galeão-Silva (2004), a questão da diversidade e sua inclusão em programas de capacitação e socialização dentro das organizações possibilita que a meritocracia seja um fator preponderante na definição de projetos que visem o desenvolvimento humano, mesmo quando se trabalha com grupos minoritários que nem sempre tem as mesmas condições de competição que os mais favorecidos dispõem em função de seus capitais acumulados. (BOURDIEU, 2010a).

Podemos considerar que a existência de tais programas de reconhecimento da diversidade e as ações objetivas de valorização da diferença (com ações de promoção e mobilidade organizacional) poderão gerar resultados mais positivos e longevos que ações afirmativas pontuais.

Thomas Jr. (1997), Saraiva e Irigaray (2006) e Batista (2002) alertam que um dos grandes problemas que se coloca na gestão das empresas é que depois do atendimento legal da inclusão de grupos minoritários são as definições estabelecidas nos tradicionais planos de carreira que regem as progressões das minorias dentro dos programas de verticalização organizacional.

Como afirmam Hanashiro e Carvalho (2005, p. 2), “há um discurso da diversidade enaltecendo os benefícios de grupos de trabalho mais heterogêneos, principalmente para conquistar segmentos específicos de consumidores.” Pode-se dizer, mais uma vez, que a questão da diversidade passa a ganhar espaço como uma estratégia de negócio a ser perseguida, de forma a arregimentar maior número possível de pessoas,

aumentar a participação das mesmas dentro das práticas corporativas e ampliar os ganhos e lucros das empresas.

Pelo exposto sinaliza-se que a diversidade quando reconhecida, assumida, trabalhada e desenvolvida dentro das organizações possibilita a criação de benefícios para as corporações. Tais benefícios podem ser em relação à atuação em segmentos de mercados antes desconhecidos, flexibilização organizacional, revisão de paradigmas gerenciais, redução ou eliminação de práticas discriminatórias, incentivo a inovação, melhoria do clima organizacional e estímulo e respeito às singularidades das pessoas.

Igualmente, contribui para a redução da rotatividade de pessoal, incrementa a produtividade, reduz práticas antiéticas e ilegais, além de melhorar a imagem corporativa frente ao mercado consumidor e de investidores.

Tal processo não é pacífico, visto que podem existir conflitos com a reestruturação de grupos, falhas de comunicação, resistência ao novo e às novas possibilidades de identificação e explicitação de preconceitos. Assumir as verdadeiras identidades e estabelecer grupos favoráveis e acolhedores às diferenças não é um processo fácil. Mas é um caminho que estimula o bem estar do indivíduo e a capacidade produtiva, visto que a ruptura do silenciamento sobre quem um indivíduo realmente é minimiza os medos e as retaliações.

As transformações ocorridas na sociedade nos últimos anos decorrentes da militância de grupos segregados na sociedade, das inovações tecnológicas e do incremento dos meios e mídias de comunicação, tornaram fundamental a revisão das formas de atuação das organizações, o que demanda uma reflexão na preparação dos administradores para o presente e para o futuro.

Simultaneamente, ao mundo de hoje se impõe o desafio da sustentabilidade ambiental e social e a revisão dos padrões de produção em nossa sociedade. Muito em função disto é que a diversidade deve deixar de ser vista como uma punição mas uma chance de conhecer/reconhecer grupos excluídos que clamam visibilidade, reconhecimento, produtos, negócios, serviços e oportunidades.

Para o campo da gestão de pessoas, essa é uma oportunidade de fundar grupos com diferentes características, histórias e valores que possibilitem implementar processos inovadores que gerem soluções para os problemas que se apresentam no cotidiano.

4.3 – Expressões da Diversidade nas Organizações e Ações Implementadas

As organizações são espaços presentes na sociedade. Nelas, um determinado conjunto de indivíduos se apresenta de forma a oferecer seu trabalho, sua capacidade criativa, de reflexão, de construção e de elaboração de produtos, serviços e ideias no propósito de realização de um objetivo.

Com essa definição ampla de organizações, pode-se supor que para a realização de suas atividades, é fundamental a presença do elemento humano, seja para que esse exerça determinada função ou usufrua da função desempenhada por outrem.

As pessoas entram para as organizações com as suas identidades públicas as quais podem ocultar dimensões do indivíduo que não encontra naquele espaço a oportunidade de se mostrar de forma completa e sem medo de represálias. Em outros casos observa-se a negação de suas identidades reais e a adoção de uma identidade postiça que seja mais facilmente aceita correta naquele contexto e que evite atribuições ou conflitos.

Ressalta-se também que dimensões da identidade individual podem ser negadas, suavizadas ou mesmo ocultadas. Tal comportamento pode visar a negação do indivíduo objetivando a sua melhor aceitação por um dado grupo, a evita discriminações ou preconceitos e o acúmulo de capitais e valores dentro dos sistemas onde esse indivíduo se insere.

Nessa seção vamos apresentar algumas expressões da diversidade que vêm sendo problematizadas nos ambientes organizacionais. Começaremos com a dimensão geracional.

A questão geracional tem se mostrado relevante na sociedade brasileira. Dados do IBGE sinalizam um crescente envelhecimento da população brasileira e a consequente mudança de nossa tradicional pirâmide etária.

Durante boa parte do século XX o nosso retrato populacional era caracterizado pelo alto índice de nascimentos o qual, por sua vez, era acompanhado por um alto índice de mortalidade infantil.

Contudo, a partir da década de 70 esse cenário foi sendo modificado graças à grande participação da população e dos movimentos sociais que, agindo proativamente, conseguiram inserir na agenda estatal um amplo conjunto de medidas que favoreceu a

melhoria da qualidade de vida da população e, conseqüentemente, conduziu ao aumento do número de anos de vida.²⁹ (FONTES, 2010).

Merece ser destacada a ampliação dos serviços de saúde pela via do SUS, a ampliação dos programas benefícios sociais, do volume de benefícios previdenciários e incorporação de categorias antes não contempladas ou contempladas de forma discriminatória em termos de direitos (como os aposentados rurais), dentre outras ações.

No que pese o claro aumento da longevidade da população brasileira, os idosos ainda enfrentam problemas em diferentes áreas: lazer e entretenimento, oferta de produtos diferenciados, qualidade das vias de acesso, oferta dos meios de transporte público, mobiliário urbano, atendimento nos serviços públicos, dentre outros.

O segmento da “maior idade” tem limitações em relação a formação educacional, o que é resultado das limitadas ações educacionais promovidas pelo governo.

Daí a necessidade de políticas que devem objetivar melhorias na oferta de bens e serviços para esse público específico, que precisa de produtos e serviços mais adequados à sua condição de usuário/ consumidor. Neste caso, isso vai desde mudanças nos meios de mobilidade urbana, criação de linhas de produtos específicos para esse público alvo, melhoria das condições de oferta dos serviços, dentre outras ações que valorizem a melhoria da qualidade de vida dessas pessoas.

Isso não significa dizer que não existam projetos e ações na busca da inclusão das pessoas da terceira idade no mercado de consumo, de trabalho e nos projetos de políticas públicas no Brasil. Mas é inegável que essas têm sido ações limitadas, pontuais e mitigatórias.

No setor privado tais ações, em sua grande maioria, se apresentam como mecanismos de compensação de “premiação” pela idade e pelo pagamento de tributos ao longo dos anos, mas que acabam por ser parcial ou totalmente financiadas pelas empresas, que não vêm nessas ações um mecanismo justo e compatível com a sua função social, que é sua capacidade de oferecer produtos e serviços que atendam as necessidades humanas, aliada às ações de compatibilização de retorno sobre os valores investidos, adicionados de uma margem de lucro compatível e desejável aos investidores.

²⁹ A expectativa de vida população brasileira cresce uma taxa média de 5% a cada década.

Dessa forma, políticas como a “meia entrada” em serviços de lazer e oferecimento de transporte gratuito em trechos locais, regionais e nacionais têm gerado tensões entre os poderes públicos, os cidadãos da “maior idade” e as organizações empresariais, que não percebem nenhum tipo de retorno em tais tipos de ações.

O conjunto empresarial brasileiro apresenta aversão às políticas sociais para tal segmento social, mas a crítica é sobre como ela é feita e principalmente sobre quem acaba por ser o grande financiador de tais políticas, uma vez que nem mesmo são consultados, mas sim impostos a oferecer serviços e benefícios.

Uma possibilidade de redução de interesses é desoneração em termos de impostos e taxas que os contribuintes, independentes da faixa etária, são obrigados a pagar. Tal medida, na grande maioria dos serviços ofertados no país, iria acarretar em uma redução de 25% a 50% por serviços pagos, o que contemplaria o desejo do poder público e daria maior dignidade ao cidadão, que não se sentiria um “cliente de segunda classe” ou um “mendicante de serviços”.

No presente, algumas empresas já operam dessa forma, dando grandes descontos de iniciativa privada aos seus clientes, com o propósito de garantir sua participação no mercado, sem mesmo demandar compensações governamentais. (PINHEIRO; GÓIS, 2013)

Vale sublinhar aqui a existência, no campo empresarial, de experiências importantes de valorização de pessoas com mais idade. Um caso exemplar é da Contact Center, empresa de telemarketing de São Paulo, que definiu dentro de sua filosofia empresarial a necessidade de ter presente em seu quadro funcional profissionais mais experientes e que tivessem vivência dentro de outras organizações. Hoje, mais de 20% do seu quadro funcional é formado por profissionais com mais de 50 anos.³⁰

O crescimento do mercado empresarial brasileiro e a falta de mão de obra qualificada forçaram as empresas a terem uma nova percepção sobre profissionais mais velhos e experientes, especialmente os aposentados.

Pesquisa realizada pela Hays Recruiting Experts empresa especializada em seleção para alta gerência, em 2011, revelou que 20% das organizações têm contratado profissionais aposentados. O levantamento foi realizado em 100 empresas do Rio de Janeiro, São Paulo, Campinas e Curitiba.

³⁰ Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego, no ano de 2010, o número de trabalhadores com idades entre 50 e 64 anos cresceu 10,28% na comparação com o ano anterior. (HAYS PRESS RELEASE, 2011).

O mesmo estudo identificou que 50% das admissões de profissionais aposentados se devem à demanda por mão de obra qualificada, com experiência em projetos específicos. (HAYS PRESS RELEASE, 2012).

Já a questão do gênero é um assunto que se encontra na pauta de discussões das organizações há quase um século.

Lastimavelmente tal quadro, pois ainda estamos muito distantes de uma maior equidade entre homens e mulheres, principalmente em relação aos salários, posicionamento hierárquico na pirâmide organizacional, oferta de benefícios sociais e trabalhistas. Soma-se a isso a ausência de políticas específicas de retenção de talentos femininos.

Mesmo nas organizações públicas observa-se que, apesar dos salários básicos funcionarem dentro de políticas padronizadas e universais de vencimentos, o número de mulheres em cargos estratégicos e postos de confiança é bastante reduzido.

Sobre isso cabe indagar se a participação feminina é menor por definição da organização ou é fruto do desinteresse das mulheres em ocuparem posições de grande visibilidade.

A resposta mais consistente é aquela que aponta que as mulheres dispõem de menos recursos quando entram na disputa por cargos mais elevados nas estruturas corporativas. Elas, diferentemente dos homens, assumem diversas responsabilidades, tanto na esfera pública como na esfera privada. Ademais, muitas vezes incorporam a percepção corrente de que são as únicas responsáveis pela organização, cuidado e preservação da estabilidade do cotidiano familiar.

Por outro lado, os homens assumem unicamente a responsabilidade de obtenção de condições materiais de sobrevivência da família, ainda que a mulher trabalhe e também contribua para a manutenção do lar.

Fatores diversos têm modelado alterações significativas nesse quadro. Avanços sociais no campo da educação, implementação de políticas públicas e a participação da sociedade civil organizada são alguns deles.

A criação de instrumento de ações afirmativas, a exemplo do estabelecimento de cotas para a participação feminina na política; ações empresariais de contratação de mulheres; definição de mecanismos de verticalização de carreiras; os aumentos da oferta de postos de trabalho para as mulheres e as maiores possibilidades abertas para elas de desenvolvimento nas carreiras dentre outros, têm informado a construção de

novos paradigmas relacionados aos papéis dos gêneros no campo do trabalho. Os avanços obtidos desde então têm sido significativos.³¹

Algumas empresas avançam nesse processo, como o caso do Wal-Mart que, dentro de sua política estratégica, definiu a necessidade de estabelecer como prioridade a contratação de grupos considerados minoritários. Segundo Sêca (2011), as mulheres constituem hoje 45% do total de trabalhadores do grupo Wal-Mart e nele ocupam 32% dos cargos de liderança.

O caso do Wal-Mart é uma exceção, todavia. Como bem salienta Coutinho (2005), a participação feminina no mercado de trabalho ainda decresce à medida que elas se aproximam da ocupação de cargos em instâncias decisórias. Quando se analisa a participação feminina até o nível da média gerência (coordenação) observamos uma considerável representação, pois cerca de 1/3 dos cargos é ocupado por mulheres. Entretanto, quando se verifica a participação das mulheres nos níveis decisórios (diretoria), essa é de pouco mais de um décimo das vagas existentes.

Em que medida as corporações têm examinado se os seus critérios de promoção e a definição de mérito não são tendencialmente prejudiciais às mulheres? Haveria uma ação deliberada dessas mesmas corporações em inibir a ascensão feminina dentro das arquiteturas organizacionais? Essas questões precisam ser aprofundadas.

Outro aspecto relevante da discussão sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho diz respeito à sua presença majoritária em atividades precárias e informais como bem demonstra o Relatório do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM, 2005).

Além disso, a diferença remuneratória continua sendo expressiva e as mulheres trabalham dentro das organizações menos horas que os homens. A gravidade de tal fato é ainda maior quando se constata que remuneração feminina no orçamento familiar tem, em todo o mundo, se mostrado essencial para a melhoria das condições de vida e de sobrevivência das famílias.

No âmbito da discussão sobre diversidade e dinâmicas corporativas não podemos esquecer da questão racial. O preconceito e discriminação contra a população negra são variáveis inelimináveis em qualquer debate sobre a formação da sociedade

³¹Abramo (2008) expõe que necessidade de formalização de um aparato estatal, com a criação do Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, foi um instrumento importante para promover a transversalização da questão do gênero nas políticas públicas, o que induz a uma ação concreta, visível e de relativo monitoramento para verificar os resultados obtidos.

brasileira e geraram o maior de todos os crimes cometidos por esta mesma sociedade: a escravidão.

Passado bem mais de um século após a abolição da escravidão, o Estado brasileiro não criou muitos mecanismos efetivos de compensação para essa parcela da sociedade que ainda é discriminada de forma contundente e reiterada. As formas de discriminação mais explícitas diminuíram, mas, foram substituídas por estratégias segregacionistas veladas que se cruzam com outras variáveis: a condição econômica e social, a apresentação visual, a precária formação educacional e as limitações culturais que são um reflexo de todas as variáveis anteriores. Isso posto, percebe-se que a realidade dos afrodescendentes é bastante distinta daqueles definidos pela sociedade brasileira como brancos.

É importante destacar que a forma de representação racial no Brasil é *sui generis*. Diferentemente de outros países nos quais os grupos raciais são bem definidos, temos em nossa realidade um número incontável de “cores”, como “mulato”, “chocolate”, “café com leite”, “escurinho”, “moreno”, dentre outros.

à classificação do discurso popular brasileiro e caracteriza-se pela grande quantidade de termos que definem raças e cores, sendo que, na verdade, apenas alguns desses termos são usados com mais frequência e, ao que parece, a um ritmo decrescente. Uma descoberta bastante citada é que uma pesquisa nacional de 1976 com perguntas abertas revelou o uso de mais de 100 termos para a definição da cor da pele. (TELLES, 2004, p. 67-8).

Essa diversificação camufla a verdadeira raça dos indivíduos e força milhares de negros e negras a incorporar referências comportamentais que se afastam de suas origens e modos de vida.

A isso se associa o mito da democracia racial, que se funda na negação das diferenças geradas pela expressiva miscigenação ocorrida no Brasil, o que restringe o reconhecimento da discriminação e a identificação de negros que participam dos processos seletivos das organizações.

Outro fator relevante a se considerar nessa discussão é a maior escolaridade dos brancos em relação aos afrodescendentes (IBGE, 2010). Disto resulta uma diferença remuneratória de quase 50%, que pode ser verificada em todo o território nacional, mesmo nas regiões onde há uma presença mais forte da comunidade negra, como no Rio de Janeiro ou Salvador. Também decorre das diferenças educacionais a limitada

participação da população afrodescendente em postos de trabalhos nos níveis estratégicos e gerenciais.

A partir de ações objetivas e afirmativas esse cenário vem sendo modificado. Chadaverian (2005), Marques (2006) e Lengler, Vieira e Fachin (2002) afirmam que os poderes públicos, nas últimas duas décadas, têm buscado trazer à tona questão das diferenças e das desigualdades raciais.

Conceição (2009), em pesquisa realizada em empresas brasileiras e subsidiárias estrangeiras, confirma a hipótese que programas de inclusão de afrodescendentes são mais comuns nas organizações estrangeiras.³² Tratar-se-ia de uma decorrência das lutas ocorridas nos países de suas matrizes, em especial nos Estados Unidos.

Felizmente, paulatinamente, as empresas brasileiras começam a trilhar um caminho semelhante. Elas têm colocado em suas agendas a necessidade de ações afirmativas que possam dar um maior equilíbrio nas relações raciais no mundo do trabalho.

Um exemplo disso é o acordo firmado, em 1999, entre a Prefeitura de Porto Alegre e a rede de hipermercados Zaffari para que a empresa garantisse a contratação de, no mínimo, 5% de empregados negros como condição para autorização de abertura de uma nova loja na cidade. (MYERS, 2003).

Isso sinaliza que o setor privado pode e deve tomar a dianteira de ações afirmativas de inclusão social. Ao fazê-lo contribuem para que se evite a consolidação dos fossos sociais existentes entre pessoas de diferentes grupos raciais, principalmente naquelas situações nas quais, a despeito da igualdade de formação e capacitação profissional, a cor da pele (escura) continua a ser um fator de desvantagem.

A intervenção governamental é também digna de nota nesse quadro. Ela tem contribuído para a ampliação do debate sobre igualdade racial. Mais ainda, tem promovido ações para dar materialidade aos consensos (mesmo que precários) atingidos nos diálogos entre diferentes atores.

Uma das ações foi à definição de cotas para os afrodescendentes em universidades públicas e em concursos públicos. Após quase uma década de implantação, resultados positivos já começam a aparecer.

O acesso ao ensino superior tem se refletido no aproveitamento, por parte dos negros, das ofertas de melhores postos de trabalhos. Além disso, estudos registram que

³²A nova fábrica da Ford Brasil em Camaçari (BA) definiu como objetivo mínimo a contratação de pelo menos 40% de mulheres e 70% de afrodescendentes.

tem aumentado a participação de afrodescendentes em programas de pós graduação, o que fortalece a participação dessas pessoas na verticalização de sua qualificação profissional. (PINTO, 2007; SOUZA, 2011).

Este processo, que passa por uma fase de amadurecimento e consolidação, apesar das críticas, tem conseguido avançar. É importante frisar que diferentemente do que por vezes é propagado, as “políticas de cota” não são uma “esmola social”, mas sim um mecanismo de flexibilização para tratar de forma desigual os desiguais. Os resultados obtidos por essas políticas têm favorecido o resgate de uma parcela da população a quem sempre foi negada as melhores condições e oportunidade de trabalho.

No que tange à deficiência física não se pode negar a existência de significativos avanços. Os portadores de necessidades especiais conseguiram, ao longo da história, o reconhecimento e flexibilização dentro das organizações para a sua inclusão como colaboradores e como clientes.

Através de suas entidades de representação, principalmente organizações não governamentais, os deficientes físicos conseguiram obter o apoio da população e forçaram a aprovação de legislação específica para tratar de seus interesses que por séculos foram invisibilizados.

Segundo Freitas, Marques e Scherer (2004), o adensamento da atenção às necessidades das pessoas com deficiência avançou a partir do fim da II Guerra Mundial. O grande número de sobreviventes que passaram a conviver com as limitações físicas resultantes desse conflito armado passaram a fazer parte do cotidiano das sociedades que nele estiveram envolvidas.³³

Tais sociedades se sentiam devedoras e gratas pelos esforços daqueles que foram ao conflito na busca da paz e da preservação da vida de milhares de cidadãos. Também contribuiu para a maior inclusão das pessoas com necessidades especiais a formação educacional, o grau de solidariedade e o nível cultural dos membros dessas sociedades.

Apesar do povo brasileiro ser considerado muito solidário, isso não se reflete na oferta de aparelhos de mobilidade aos portadores de necessidades especiais de forma universal. Algumas regiões do Brasil têm maior preocupação com a mobilidade dos deficientes do que outras, o que acaba por forçar a necessidade de aprovação de

³³ É relevante expor que a questão da mobilidade e a inclusão dos portadores de necessidades especiais nos diversos segmentos sociais e das mais diferentes organizações, é mais visível, observável e com resultados positivos naqueles países que viveram de forma mais intensa e objetiva conflitos de guerra. (BAHIA, 2006)

diplomas legais que atendam de forma global e equitativa às demandas desse segmento social.

Outro desafio existente nesse campo é o da conscientização quanto à existência do preconceito dirigido a esse segmento. Por mais que se fale que não há preconceito dirigido aos portadores de necessidades especiais, isso não se reflete nos números, principalmente na oferta de postos de trabalhos a esse segmento. Tais números só vêm sendo modificados a partir da exigência, por parte do poder público, de que as organizações privadas dediquem um percentual de postos de trabalho aos portadores de deficiências, apesar das resistências que são sabidas.

Esse modelo, que inicialmente foi adotado por exigência legal e como uma prática de responsabilidade social (BATISTA, 2002), com o tempo tem se mostrado um mecanismo de descoberta de talentos ocultos e invisíveis. Estamos vivendo um período de amadurecimento com relação a essa realidade. Ao longo de algumas décadas e com o monitoramento por parte da sociedade será possível verificar se tais ações, mesmo com resistências, têm a possibilidade de contribuir para o aumento da diversidade de colaboradores no cotidiano organizacional.

Irigaray e Vergara (2011), através de estudo realizado em uma empresa aérea de grande porte no Brasil, mapearam as oportunidades ofertadas, a interpretação interna e externa sobre a admissão e, por fim, a capacidade de estabelecimento de carreira e verticalização organizacional de pessoas com deficiência. Os autores chegaram à seguinte conclusão: no caso específico dos deficientes físicos, o fato de sua presença no mundo organizacional ter sido naturalizada não significa menos estigma, nem aceitação, muito menos respeito; quando muito, tolerância por parte dos colegas não deficientes e gerentes entrevistados.

A rigor, na visão do marketing, eles não são mais um diferencial para a empresa, nem “agregam valor”, dado que os passageiros percebem a contratação dos mesmos como, simplesmente, obediência à lei vigente no país.

Por outro lado, a frustração dos deficientes em não terem sido promovidos não é simplesmente o mero reflexo de promessa não cumprida, até porque ela não foi feita. A dor que estes indivíduos sentem já também no futuro, na falta de expectativa em relação a vir fazer uma carreira como os “normais”.(IRIGARAY ; VERGARA, 2011, p. 1095)

As questões destacadas até aqui são, com inusitada frequência, cercadas de polêmicas. Nenhuma delas, contudo, gera mais controvérsias do que a orientação

sexual. Este passou a ser um assunto amplamente debatido em sociedades que priorizaram a liberdade de expressão, a consagração da democracia e a igualdade de direitos. Inserir-la na agenda pública, entretanto, foi uma tarefa difícil e que enfrentou resistências.

Por muito tempo, imaginou-se que a questão da sexualidade não poderia e não deveria ser debatida dentro de contextos organizacionais. Argumentava-se que este era um aspecto privado do cidadão e que não daria qualquer relevância na definição das estratégias organizacionais.

Tratava-se de uma tentativa de invisibilização de uma questão básica do ser humano, pois, para Freitas (2001: 14), as “pessoas dentro das organizações são ainda seres sexuais, com desejos e fantasias; é impossível dessexualizar as pessoas, mesmo quando se usa um ambiente asséptico e estéril como no caso das organizações.”

Muito em função dessa postura, observava-se uma participação limitada desse segmento em termos de progressão funcional de forma vertical nas organizações, onde na maioria dos casos, tem mais chance de ascensão aqueles que optem por negar ou omitirem sua verdadeira orientação sexual.

Fleury (2000); Mendes (2005); Adams, Cahill & Ackerlind (2005); Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006) propõem que o gerenciamento da carreira profissional não pode acontecer de forma natural e plena quando os indivíduos são induzidos a esconder aspectos da sua identidade que são desvalorizadas pela sociedade.

Tal “clandestinidade” gera um permanente estado de angústia e, muitas vezes, depressão, desespero e auto-anulação. Assim, tendo em vista a necessidade de retenção de talentos e a criação de um ambiente de trabalho propício à produtividade, torna-se obrigação da organização adotar uma postura institucional a favor do acolhimento de LGBTs.

A nosso ver a diversidade de orientação sexual é algo que deve ser trazido à tona. Somente assim poderemos, paulatinamente, naturalizar as diferenças entre a multiplicidade de condutas sexuais que circulam dentro das organizações.

Mecchi (2007), em estudo exploratório realizado junto a três empresas atuantes no Brasil, identificou diferentes tipos e níveis de aceitação de identidades sexuais e as práticas daí decorrentes.³⁴

³⁴Cabe destacar que há grandes diferenças entre empresas brasileiras e as estrangeiras que atuam no Brasil, o que sinaliza a importância dos valores de suas matrizes na definição de sua filosofia empresarial em terra estrangeira.

A primeira empresa estudada foi a Natura. Ela não apresenta nenhuma restrição explícita em termos de políticas de recursos humanos, e tem se mostrado permeável às demandas do segmento LGBT. Ainda assim, é identificada como uma empresa silenciadora pois, apesar de dar tratamento equitativo em relação aos benefícios sociais espontâneos, não divulga tal prática. Logo, não surpreende que de 4500 funcionários cadastrados, somente 1 realizou solicitação de tais benefícios.

Vale salientar que a empresa atende aos pleitos de funcionários homossexuais no campo dos benefícios familiares se eles comprovarem que possuem uma união formalmente registrada em cartório. Essa exigência não ocorre no caso dos heterossexuais.

Na empresa de tecnologia IBM, foi observado que ela trouxe de sua matriz nos Estados Unidos a expertise em como lidar com a questão da sexualidade. Na matriz a discussão sobre tal tema já está mais avançada e as políticas equitativas já encontram-se consolidadas. A empresa se mostra mais alinhada às demandas de diferentes públicos e minimiza a importância de certas formalidades, como a questão do registro em cartório de união civil entre pessoas do mesmo sexo, para a concessão de certos benefícios.

O processo de concessão é aberto, transparente e amplamente divulgado entre os colaboradores. A defesa da conscientização, do respeito e da tolerância são máximas defendidas arduamente. A empresa promove cursos, palestras, workshops de forma a trazer a tona às diferenças entre as pessoas e a preservação da diversidade.

O terceiro caso estudado foi o banco Real, que foi comprado pelo ABN AMRO Bank da Holanda e, posteriormente, adquirido pelo Santander. Cabe ressaltar que há mais de 20 anos o Banco Real, quando ainda era um banco brasileiro, já defendia a questão da diversidade de gênero, raça e a inclusão dos deficientes físicos em seu quadro funcional.

Segundo a filosofia do banco, quanto mais ampla a diversidade, maior o ganho da empresa em termos de visibilidade e de diferenciação no mercado. O banco Santander absorveu essa postura e aos poucos vem sendo disseminando-a em suas filiais pela América Latina.

Outro aspecto relevante relacionado à orientação sexual diz respeito à discussão sobre oportunidades de negócios.

França (2007) identificou entre os homossexuais um espaço específico de consumo que ficou conhecido pela nomenclatura de mercado GLS (gays, lésbicas e

simpatizantes) ou, como alguns preferem chamar, de *Pink Marketing*.³⁵ A questão sexual, que no passado era ocultada, passa a ser nicho de mercado de destaque, incluindo uma abordagem diferenciada pela mídia que até então não contemplava espaços e investimentos dirigidos a tal segmento.

É importante que a discussão sobre orientação sexual seja trazida ao centro da discussão, pois o ser humano é um ser sexual por natureza (Foucault, 2009). Assim é fundamental que os indivíduos sejam analisados nas suas relações com seus colegas e colaboradores dentro de uma ótica integrativa.

Devemos ter em mente que a homossexualidade é ampla, pois abrange gays, lésbicas, transexuais, travestis e transgêneros. Além disso, entre estes nem sempre há uma unicidade de discursos ou de definição de demandas.

A expansão da “identidade sexual homossexual” (FERREIRA; SIQUEIRA, 2007) e as suas demandas por proteção e aceitação têm se tornado um tema candente nos debates políticos e na literatura sociológica. No curso desse processo de expansão, observa-se um movimento de revelação da orientação sexual, mesmo que isso signifique o risco do indivíduo perder parentes, amigos e emprego.

A necessidade de afirmação e reconhecimento das identidades se fortalecem quando os valores democráticos e de liberdade são respeitados. Os indivíduos gays têm assumido o risco em relação à orientação sexual diferenciada, muitas vezes pagando como preço a discriminação, a rejeição e o abuso físico ou psicológico. As corporações não podem contribuir para o agravamento dessa situação.

Outro aspecto relevante nesta discussão diz respeito à questão dos expatriados. A globalização das economias e, por consequência, das empresas, criou um contexto extremamente singular nos dias de hoje. Além de mercadorias e serviços que são movimentados a todo momento, na atualidade as pessoas se alinham aos programas de mobilidade internacional das corporações onde a expatriação é uma realidade do cotidiano organizacional.

Entrementes, esse não é um processo simples e sem riscos de traumas. À medida que as organizações passam a desempenhar funções que vão além da exportação e passam a operar de forma contínua, torna-se necessária a abertura de representações próprias para a condução dos negócios.

³⁵ É relevante considerar que o aproveitamento de oportunidade de negócios para esse segmento demanda capacitação e tratamento diferenciado por parte das organizações.

Com isso, surge a necessidade de contratar profissionais de suas matrizes que conhecem melhor a natureza do negócio, suas singularidades, formas de atuação, fornecedores, critérios de negociação, formas de atuação, valores organizacionais, dentre outros.

Segundo De Cieri (2007), a movimentação dos expatriados envolve em muitos casos a inclusão de suas famílias para fins de trabalho entre dois países por um período de tempo determinado que exige a mudança de endereço e oferta de condições por parte dos empregadores de adaptação às condições locais.

Orsi (2010) afirma que a questão do expatriamento ainda é uma novidade em empresas brasileiras que buscam se internacionalizar.

Como exemplo, temos o grupo Camargo Corrêa, que é uma empresa de engenharia, atuante no setor de construção civil, hidrelétricas, mineração, dentre outras. Porque se concentra em projetos contratados, não tem por foco a instalação de sucursais fora do país (mesmo havendo situações isoladas). As poucas situações isoladas são normalmente transitórias.

A empresa, devido à carência de mão-de-obra qualificada em alguns países, tem levado para o exterior brasileiros atuantes em diferentes níveis organizacionais. A expatriação não ocorre exclusivamente no nível diretivo e gerencial, sendo possível sua ocorrência em nível operacional uma vez obedecidas as restrições legais.

Problemas advindos desse processo incluem: questões familiares; resistências dos colaboradores locais; insatisfação com as políticas remuneratórias; choques culturais (em termos de valores, cultura e padrões comportamentais); diferenças de tratamento em relação aos colaboradores nacionais e expatriados; sabotagem organizacional, quando colaboradores deliberadamente prejudicam o andamento das operações; restrições em termos de benefícios legais trabalhistas e, em alguns casos, a precarização das condições de trabalho.

Cox (1994) afirma que um complexo conjunto de variáveis individuais, coletivas e organizacionais incidem sobre as pessoas em seus ambientes de trabalho. As consequências individuais podem ser divididas em resposta afetiva (satisfação, identificação organizacional e envolvimento no trabalho) e desempenho (performance, mobilidade no cargo e compensação). Os efeitos nas organizações podem ser expressos no nível de atendimento, na taxa de rotação de pessoal, na qualidade de vida no trabalho e nos resultados de lucro.

A mudança de um país para outro com fins de exercício de atividade laborativa muitas vezes esconde o que pode se chamar de choques culturais e de valores. A intensidade de tal choque varia de acordo com o grau de disparidade entre os valores e a cultura do país de origem e do país de destino.

O que agrava a situação dos expatriados é a questão das oportunidades que lhes são dadas em detrimento das oportunidades dadas aos profissionais locais. A mão de obra, comumente mais qualificada, que vêm de fora, geralmente, não é bem recebida seja pelas organizações ou pela sociedade civil. Esta, através de seu aparato legal e sindical, tenta inibir a contratação desses trabalhadores.

A realidade se agrava principalmente em contextos em que a crise econômica faz com que os trabalhadores vejam no expatriamento tanto uma opção mais segura de preservação de sua fonte de renda como de desenvolvimento de novas formas de atuação profissional longe dos valores e da cultura de seu país de origem.

No Brasil, por muito tempo, a contratação de expatriados esteve ligada exclusivamente à disponibilidade legislativa de admissão nos quadros funcionais de expatriados que viessem atuar em funções técnicas.

Posteriormente, essa restrição foi revogada, abrindo-se a possibilidade para estrangeiros ocuparem funções administrativas.

A Resolução 79/2008 ampliou as possibilidades de ingresso de mão de obra estrangeira ao permitir que as empresas que tenham interesse tragam mão-de-obra qualificada do exterior sem necessariamente ter que manter vínculo empregatício. Isso acaba reduzindo custos dos recrutadores e ampliando as possibilidades de contratação.

Entre as principais modificações legais elencadas por profissionais de gestão de pessoas está a possibilidade destes trabalhadores poderem desenvolver suas atividades em até dois anos entre os brasileiros, com a garantia do direito a renovação por igual período.

A resolução diz respeito ao estrangeiro que venha ao Brasil na condição de cientista, professor, técnico ou profissional de outra categoria sob regime de contrato ou a serviço do governo brasileiro. O objetivo é que eles obtenham capacitação e assimilem a cultura empresarial e metodologia de gestão da empresa em que passarão a desenvolver suas atividades.

4.4 – Globalização e Práticas de Estímulo ao Respeito à Diversidade

É importante ressaltar que a visibilidade de grupos silenciados, segue na mesma dinâmica da evolução do processo de globalização. Isto significa que a medida que algumas culturas que rompem suas fronteiras territoriais e avançam com seus produtos, serviços, filosofias e valores em outros territórios geográficos, contaminam outras culturas e possibilitam a escolha de novos referenciais culturais.

Podemos definir que a globalização é um processo de integração econômica, social, política, cultural e ambiental que interliga diferentes sociedades. Para Alvarez (1999, p. 97), a globalização pode ser definida como

[...] um conjunto aparentemente bastante heterogêneo de fenômenos que ocorreram ou ganharam impulso a partir do final dos anos 80 - como a expansão das empresas transnacionais, a internacionalização do capital financeiro, a descentralização dos processos produtivos, a revolução da informática e das telecomunicações.

Ortiz (1994) alerta para a necessidade de uma percepção mais crítica sobre o tema, pois a globalização não pode ser vista exclusivamente dentro de dimensões políticas, culturais e econômicas. Cabe uma discussão sobre a forma como elas interagem, pois quando combinadas, dentro de realidades distintas, geram resultados variados.

Castells (2006) associa o avanço da globalização com a questão do incremento tecnológico, em particular da utilização das telemáticas, que conseguiram reduzir fronteiras, rebaixar custos, aumentar a eficiência de processos e, principalmente, aproximar culturas. Para alguns isso pode significar o estabelecimento de um padrão cultural e de gestão únicos, o qual, pela via da dominação, impõe formas de agir, de pensar e de valorar o cotidiano a territórios os mais distintos.

Para outros, esse novo paradigma pode ser uma oportunidade de romper tradições, valores e formas de agir. Ele também ofereceria novas opções de vida e escolhas para as próximas gerações e, com isso, poderia diminuir as desigualdades e incluir grupos minoritários e silenciados.

Pereira (2009) afirma que a globalização é caracterizada pela transversalidade nas fronteiras nacionais tornando o mundo uno e complexo. As possíveis consequências sobre as identidades culturais são a da homogeneização pós-moderna, manifestações de resistência à globalização por identidades nacionais e locais e decadência das identidades nacionais tradicionais possibilitando o advento das novas identidades.

Wallerstein (2007) expõe que a globalização é acompanhada por um movimento de universalização, que se baseia no processo de dominação que apela à paz, à democracia e à liberdade como valores universais. Assim, a globalização pode ser sintetizada em três premissas básicas: a prevalência dos direitos humanos – em particular o direito a vida – sobre os demais direitos; o estabelecimento dos valores ocidentais como a referência mundial (que acaba por ser um movimento de subjugação das demais culturas) e a aceitação do sistema capitalista na sua versão neoliberal.

Podemos afirmar que a ideia de homogeneização das identidades é muito simplista e apresenta três contratendências: 1) a fascinação com a diferença; 2) a globalização é distribuída desigualmente e 3) ocidentalização da globalização (as formas de vida ocidentais que ditam as regras para o restante do mundo).

Bauman (2005), de forma distinta, em seu estudo sobre a questão das pertencimento identitário, alerta para o fato de que vivemos em uma realidade nunca vista, em que os valores nacionais e de patriotismo mudam e se tornam extremamente fluidos. Para ele, isto não necessariamente positivo ou negativo, mas sim uma realidade a ser vivida ao longo das próximas décadas de um mundo que se torna uma aldeia cada vez menor e onde os valores culturais se expandem além dos limites nacionais.

Podemos concluir que tais modificações acabam por acarretar em rupturas de paradigmas e uma necessidade urgente de revisão do papel dos administradores, visto que são profissionais que militam nos mais diferentes tipos de organizações.

É necessário e urgente uma percepção mais ampla sobre a forma como conduzir os negócios e as empresas de forma a torná-las ambientes adequados para a promoção da cidadania e da responsabilidade social. Para tanto, a garantia ao respeito as diferentes identidades deve ser uma premissa fundamental nesse processo.

Além disso, é importante ressaltar que o livre exercício da diversidade e das mais diversas formas de exercício da cidadania e da liberdade de expressão é a instalação da democracia, onde os diferentes possam ser acolhidos e ouvidos pelas demandas de uma grande heterogeneidade de grupos, sejam eles natos, sejam àqueles escolhidos conforme as afinidades individuais e pessoais.

Dessa forma, programas de inclusão terão chances de sucesso e poderão representar formas de atuação adequadas ao contexto futuro que ora se apresenta como desafiador aos administradores.

CAPÍTULO 5 – O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL: UMA ANÁLISE DE SUAS CONCEPÇÕES CURRICULARES

Os cursos de administração tem uma história relativamente recente no contexto brasileiro e mundial, principalmente quando comparamos a trajetória desses profissionais em relação àqueles das profissões imperiais. (VARGAS, 2010). Afirma Schuch Júnior (1976) que vários foram os motivos que fizeram a expansão do curso de administração avançar ao longo da segunda metade do século XX no Brasil, mas fato é que o ensino dessa profissão desenvolveu-se e impregnou os ambiente acadêmicos, empresariais e o serviço público. Regi, Schuch Jr, Gomes e Kneiff (2014, p. 133) expõem que a "história do ensino e da profissionalização da Administração no Brasil é bastante recente, pouco mais de cinco décadas se comparado aos EUA, onde ... se iniciaram no final do século XIX."

Tradicionalmente, a formação dos administradores é associada aos cursos de economia e engenharia na maioria dos países. O Brasil é uma das poucas nações em que o curso de administração é previsto na formação de bacharelados. Nos demais países, a formação de administradores ocorre em cursos de pós graduação.

Apesar desse avanço, a administração ainda não conseguiu se consolidar no ambiente acadêmico como ciência, sendo muitas vezes criticada pela sua característica empírica, sendo esse um ponto bastante controverso da carreira. Para muitos, nada mais é que arte, dada a singularidade das situações cotidianas, pelos contextos ambientais que os cercam, assim como a filosofia organizacional, concepção e formas de atuação no mercado e na sociedade.

Motta (1998) foi um dos pioneiros dessa discussão no Brasil e conjugou a Administração em ambas as dimensões, alinhando-a à ciência por possuir campo teórico próprio, apresentando modelos e propostas de reprodução em casos específicos. Como arte, demanda o desenvolvimento de habilidades criativas, muitas vezes fundadas em *insights*, sem possibilidade de antevisão de resultados.

A administração é assim um campo híbrido e enquanto área do saber, observa-se tanto aspectos científicos quanto artísticos na elaboração dessa área específica do conhecimento humano. Tal conclusão é possível quando se traça um paralelo entre ciência e arte no exercício da profissão, pois os administradores são artesãos ao

fomentar a criatividade, a inovação e o empreendedorismo nas organizações, utilizando tecnologias, métodos e processos de forma a alterar o ambiente organizacional ou suas formas de atuação. (MATTOS, 2009)

Observa-se que na atividade administrativa os aspectos teóricos serão replicados em casos específicos e só serão revistos ou redimensionados conforme a habilidade desse profissional em rever no tempo adequado o esgotamento de qualquer modelo. É essa capacidade que fará com que esse seja um profissional que se contrapõe aos modelos reprodutivistas, que nem sempre estarão alinhados às necessidades da sociedade. Siqueira (1987, p. 54) alerta para esse novo perfil do administrador, que deve buscar a aprendizagem necessária para melhor se inserir em sua realidade social, de forma a contribuir para o desenvolvimento das organizações e das pessoas.

Sem prender-se às discussões academicistas sobre a administração como ciência, arte ou mesmo técnica, aceita-se que, embora ainda não dispondo de uma teoria geral consistente, o conhecimento necessário para uma prática social coerente do administrador profissional envolve não apenas informações técnicas ou destrezas específicas, mas capacidade analítica e consciência crítica.

A utilização deste duplo referencial (ciência e arte) é fundamental para uma compreensão adequada do papel da diversidade na formação dos administradores. Por ser um campo novo de conhecimento, que busca seu espaço e reconhecimento, torna-se imprescindível um tratamento delicado do tema, já que implicará em ruptura de paradigmas consolidados nas últimas décadas, resultado dos processos de resgates e visibilidades, gerando alteração de agendas públicas e discussões empresariais.

Para que as empresas permaneçam competitivas na economia globalizada, a composição de sua força de trabalho deve refletir a diversidade e as mudanças na composição dos clientes e dos mercados. (INSTITUTO ETHOS, 2000, p.26).

Apesar disso, verifica-se uma dissonância entre aquilo que a sociedade pleiteia e a formação obtida pelos administradores, que em regra seguem um modelo restrito de formação, que na prática reproduz modelos e formas de atuação que privilegiam estruturas sociais conservadoras. Esse conservadorismo se espelha quando se observa que estamos em uma sociedade de negação da diferença e de um discurso que minimiza a diversidade e onde as políticas empresariais e públicas são formuladas para atender uma população jovem, de raça branca (ou parda), heteronormativa e masculina.

5.1 – Origens do Curso de Administração

Segundo Andrade; Ambroni (2004) as origens dos cursos de administração, remontam ao final do século XIX, com o surgimento da Wharton School em 1881, nos Estados Unidos e que posteriormente foram sendo adotados por vários países, tanto sob a dinâmica capitalista, quanto pela dinâmica socialista.

No Brasil, as primeiras tentativas de estudos sobre administração e formação de profissionais nessa área deu-se na década de 30, com a criação do Instituto de Desenvolvimento da Organização Racional do Trabalho (IDORT), em 1931, em São Paulo. Esse instituto foi concebido dentro dos padrões da *Taylor Society*, que propagava os fundamentos do taylorismo nesse período. Cabe salientar que a adoção de instituição com este modelo de gestão não foi exclusividade do Brasil, sendo registradas situações similares em outros lugares do mundo.

A justificativa para tal adoção se deve pelo momento de ruptura que atravessava o país, que iniciava seu processo de industrialização e modernização de suas estrutura capitalista, sendo necessário um perfil mais profissional para o gerenciamento das organizações empresariais.

Pode-se considerar que o avanço e propagação da administração se associa ao desenvolvimento do modo de produção industrial capitalista, sendo necessária a definição de processos industriais sistematizados, de forma a privilegiar e garantir às máximas de racionalidade, produtividade e eficiência.

Ao mesmo tempo, foi possível através de organizações como o IDORT, compreender um outro fenômeno, que foi a expansão do *modus operandi* de gerenciamento das economias naquele momento consideradas avançadas, em especial a norte-americana e a européia. (FERREIRA, 2008).

No caso do ensino de administração de forma específica, essa remonta à 1941, com a criação da Escola Superior de Administração de Negócios em São Paulo, que foi influenciada pelo curso da *Graduate School of Business Administration* da *Harvard University*. Tal instituição existe até hoje e está vinculada ao Centro Universitário Fundação Educacional Iniciania "Padre Sabóia de Medeiros".³⁶

³⁶ Cabe ressaltar que os diplomas desse curso só foram reconhecidos pelos poderes públicos em 1961, através de Decreto Presidencial e o reconhecimento da ESAN como o primeiro curso de administração de empresas ofertado no Brasil.

Em 1946 é criada a Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis, que apesar de inicialmente não ofertar o curso de Administração, já se preocupava em apresentar disciplinas relacionadas ao tema. A criação do curso se daria anos depois do reconhecimento da profissão.³⁷

Conforme expõe Nicolini (2003), a formação em administração se justifica pela demanda de profissionais preparados para o gerenciamento de organizações empresariais e públicas, principalmente a partir da Revolução de 30, o que fez com o país adotasse uma política desenvolvimentista industrial e urbana.

O avanço no ensino de administração ocorre em paralelo ao desenvolvimento nacional, fazendo com que essa área do conhecimento seja colocada como relevante pelos ganhos e demandas da estrutura econômica. Foi a necessidade de se consolidar a formação de profissionais que estivessem preparados de forma adequada às novas estruturas do país para alinhar o Brasil à nova ordem econômica a partir do pós guerra.

Dessa forma, tornou-se fundamental a criação de toda uma infraestrutura de serviços públicos e privados que garantisse a oferta de meios de transportes e de energia, expansão do sistema de comunicações, além da adequação do país para o surgimento das novas classes média e operária urbana, que passariam a demandar a oferta de programas e cursos, de forma a atender as necessidades das inovadoras organizações que passariam a existir desde então.

Em 1952, é criada a Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro e em 1954 é fundada a Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo.

Fica claro o papel de cada uma, a primeira focada nos estudos da gestão pública, o que se associava à sua localização na Capital do país e a segunda com foco na gestão empresarial, por já naquela época, São Paulo já detinha o maior número de empresas de serviços e indústrias.

Observa-se que a lógica do discurso governamental se atrelava à necessidade de formar profissionais para suprirem as demandas existentes pelos novos agentes do sistema político e econômico que se estabelecem no país. Fica claro que não há nesse momento a preocupação com a formação de uma mão de obra inovadora e empreendedora.

³⁷ O curso de Administração de Empresas da FEA/USP é ofertado a partir de 1963.

O Estado assume papel primordial no processo de desenvolvimento econômico e social, o que demanda a formação de uma burocracia especializada e adequada às necessidades do país, onde a formação de administradores passa a ter papel crucial.

Nicolini (2003), Lopes (2001) e Covre (1981) esclarecem que a formação dos administradores tinha função vital no suprimento das necessidades de gestores nas organizações públicas e empresariais, sendo claramente prevista a inserção de conhecimentos, valores e práticas já consolidadas e sistematizadas em outros países, com destaque aos Estados Unidos da América. Isso se justificava pela necessidade emergente das organizações criadas ou que se desenvolviam, além da impossibilidade de criar em curto período, uma ciência administrativa brasileira.

De forma objetiva, essa transferência de conhecimento e de tecnologia gerencial se dava através de convênios celebrados com a *University of Southern California* e à *Michigan State University*, às quais possibilitaram a formação do quadro docente dos cursos de Administração da Universidade Federal da Bahia, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e da Fundação Getúlio Vargas.

Conforme explicita Covre (1981, p. 60) o curso de administração é formado e concebido dentro dos seguintes parâmetros:

As condições e motivações no sentido amplo, estão relacionadas ao caráter de especialização e complexidade pelo qual enveredam os processos de desenvolvimento dos países latino-americanos e, como tal, o Brasil, resultante da tomada de consciência do subdesenvolvimento, e o concomitante espriar do Capitalismo Monopolista para países periféricos. A complexidade do processo de desenvolvimento está relacionada ao uso crescente da técnica, seja ela maquinaria ou organizatória, o que torna imprescindível a necessidade de um contingente cada vez maior de profissionais especializados para as diferentes funções de controlar, analisar e planejar as atividades empresariais, e para as atividades do planejamento estatal.

Nota-se nas considerações de Covre, que o curso de administração é concebido dentro de uma lógica que a superação do subdesenvolvimento deve ser associada à adoção de modelos industriais.

Pode-se supor que as motivações de criação do curso de administração e a formação de sua identidade se associa à formação do parque industrial brasileiro, base de uma lógica desenvolvimentista e modernizante. O advento do Estado Novo, foi fundamental à criação de uma estrutura burocrática gerencial para alavancar o papel do

Estado como agente fomentador e incrementador do desenvolvimento econômico nacional.

Ao longo do tempo, é observado que a profissão de administrador ganha cada vez maior projeção e importância, tanto que, na atualidade, é o curso que oferece o maior número de vagas no ensino superior. Esse é um profissional de formação eclética, que domina conhecimentos conjuntos em relação à raciocínio lógico, métodos quantitativos, humanidades, tecnologias, domínio de idiomas e cultura geral. Essa formação eclética é reconhecida pelo mercado que busca mão de obra qualificada e que remunera de forma adequada. É comum a remuneração ser variável conforme atingimento de metas e produtividade.

Estudo publicado pela Revista Veja³⁸ catalizou quais as profissões com melhores tendências em termos de oportunidades e remuneração e a Administração ficou entre as dez mais valoradas. Este estudo foi desenvolvido por profissionais da FGV, USP, IPEA e empresas de recrutamento e seleção.

Já a revista *The Economist*³⁹, aponta que os executivos brasileiros tem rendimentos compatíveis, ou mesmo superiores, a outros países. Estudo publicado nesse periódico afirma que a média anual de um CEO (*Chief Executive Officer*) em São Paulo é de 250 mil dólares americanos ao ano, enquanto em Nova Iorque é de 230 mil dólares e em Londres é de 220 mil dólares, sendo certo que o mesmo fenômeno se repete em funções de diretoria. Esse reconhecimento financeiro está sempre associado a uma formação profissional mais plástica e flexível, o que demanda um alinhamento e reconhecimento das mudanças ocorridas na sociedade e que nem sempre são internalizadas para a formação desse profissional.

A velocidade da inclusão de temas e contextos emergentes na formação do administrador, em regra, tem se mostrado muito pouco satisfatória, tanto para o mercado, quanto para a sociedade, sob a alegação de que esse é um profissional conservador e relutante à implementação de mudanças, o que por si só é um anacronismo quando se considera as diretrizes curriculares dessa carreira.

³⁸ As carreiras mais promissoras para os próximos 10 anos - especialistas apontam que áreas devem oferecer boas oportunidades. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/noticia/educacao/as-quatro-carreiras-mais-promissoras>. Acessado em: 25/03/2014.

³⁹ Revista *The Economist*, em artigo intitulado “Big Country, Big Pay Checks”. Disponível em <http://www.economist.com/node/18010831>. Acessado em 22/03/2014.

5.2 – Os Currículos de Administração no Brasil

Conforme afirmam Andrade; Ambroni (2004), os cursos de administração no Brasil passaram por três grandes períodos de currículos mínimos para a formação dos administradores. O primeiro ciclo durou do início dos estudos da administração até 1993, quando foi definido o primeiro conjunto de diretrizes curriculares nacionais para esse curso. É importante frisar que em 1966, foi aprovado o primeiro currículo mínimo para o curso, através do Parecer nº 307/66.

O Parecer nº 307/66 previa que para o exercício da profissão de técnico em administração era necessário conhecimentos sobre matemática, estatística, contabilidade, teoria econômica, economia brasileira, psicologia aplicada à administração, sociologia aplicada à administração, instituições de direito público e privado, legislação social, legislação tributária, teoria geral da administração, administração financeira e orçamento, administração de pessoal e administração de material.

Além de tais disciplinas, sugeria-se que fossem realizadas disciplinas optativas de direito administrativo, administração da produção e administração de vendas, além de estágio supervisionado. Em 1985, através da lei 7321/85, a profissão deixou de ser técnico em administração, passando a ser somente denominado como "administração", uma vez que sempre foi um curso de bacharelado.

O segundo ciclo de formação dos administradores, deu-se a partir de 1993, quando através da Resolução Nº 2, de 04/10/1993, apresentou-se o currículo pleno dos cursos de graduação em Administração, possibilitando a criação de habilitações específicas, mediante justificativas técnicas e de impacto social.

A partir dessa resolução, o curso de administração passa a ter conteúdos de formação básica e instrumental, formação profissional, disciplinas eletivas e complementares e o estágio supervisionado em administração. A duração mínima do curso passou a ser de quatro anos e a máxima, sete. Nesse período, foram observados ganhos efetivos em termos da qualidade e de padronização dos cursos de administração.

Com o terceiro ciclo do curso de administração, o avanço se deu na direção da adequação e implantação das Diretrizes Curriculares Nacionais, através da Resolução Nº 4, de 07 de julho de 2005. Com ela, o curso adquiriu conteúdos de formação básica,

profissional, de estudos quantitativos e tecnologias e de formação complementar. O objetivo foi flexibilizar, conforme as características locais os currículos.

Os conteúdos de formação básica deveriam contemplar estudos antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profissionais, políticos, comportamentais, econômicos e contábeis, bem como os relacionados com as tecnologias da comunicação e da informação e das ciências jurídicas.

Já os conteúdos de formação profissional deveriam relacionar-se com as áreas específicas, envolvendo teorias da administração e das organizações e a administração de recursos humanos, mercado e marketing, materiais, produção e logística, financeira e orçamentária, sistemas de informações, planejamento estratégico e serviços.

Os conteúdos de estudos quantitativos e suas tecnologias deveriam privilegiar pesquisa operacional, teoria dos jogos, modelos matemáticos e estatísticos e aplicação de tecnologias que contribuam para a definição e utilização de estratégias e procedimentos inerentes à administração.

Por fim, os conteúdos de formação complementar deveriam incluir estudos opcionais de caráter transversal e interdisciplinar para o enriquecimento do perfil do formando. A ênfase é a propositura de matrizes curriculares que desenvolvessem competências, superando o paradigma dos currículos mínimos, dando maior liberdade às instituições de ensino para criação de cursos mais alinhados às realidades socioculturais em cada contexto. (CRUZ, 2005).

Lamentavelmente, o que se observou foi a predominância de repetição de currículos e baixo grau de criatividade na concepção de projetos de cursos. O ajustamento às demandas locais e regionais nem sempre se faziam presentes, sendo muitas vezes tais currículos espelhados em cursos considerados referência, como os das IFES e de instituições de projeção como a FGV, que servem até hoje como caixas de ressonância dos avanços na área de administração.

As Diretrizes Curriculares Nacionais, vinham exatamente facilitar a operacionalização do que estava previsto na Resolução Nº 01, de 02 de fevereiro de 2004, que definiu competências e habilidades para os administradores no Brasil.

Dessa forma, ficou alinhado que caberia ao administrador reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer em diferentes graus de complexidade e estar apto ao processo decisório.

Além disso, foi definido que o futuro administrador deveria estar apto à desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais e inter-grupais; além de refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento.

Por fim, essa resolução estabelecia que é fundamental que o administrador desenvolva raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas, presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais.

Todas essas mudanças trouxeram flexibilidade às instituições na elaboração de suas matrizes curriculares, mas que nem sempre se mostraram inovadoras e empreendedoras, de forma a atender todos os anseios da sociedade.

O objetivo é formar um profissional que capte de maneira rápida e eficiente a estrutura social em permanente mudança, para nela atuar, construindo e reconstruindo-a quotidianamente. (SIQUEIRA, 1987, p. 54)

A sociedade carece de um profissional que seja sensível, atento e que se antecipe as mudanças nos mais diferentes ambientes. Isso se deve por vários fatores, tais como: uma sociedade mais atenta aos seus direitos e mais alerta às práticas corporativas; um ambiente mais competitivo onde a livre concorrência se faz presente; uma mão de obra mais colaborativa, capacitada e que não se prende a regramentos obsoletos; as diversas possibilidades abertas com as tecnologias de informação e suas mídias; dentre outros.

5.3 – Administração: Inclusão da Diversidade para esses Profissionais

A questão da formação dos administradores vem nos últimos tempos passando por contínuos debates sobre a necessidade de revisão de seu papel na sociedade, sua função social, sua identidade e forma de atuação.

A tendência na formação de um profissional tecnicista e apartado dos movimentos da sociedade vem fazendo com que o administrador seja rotulado como

limitado, conservador, arremido às mudanças e, por vezes, preconceituoso. Contudo, tais adjetivações demonstram que esse profissional tem na verdade uma formação restrita.

A formação do administrador enfatiza basicamente a luta pela preservação do capital, a contínua busca pelo lucro, a racionalidade no processo decisório, a atração de investimentos e investidores e a preservação da mais valia.

O processo se funda deliberadamente no atendimento aos grupos majoritários, buscando atender sempre aqueles que sejam mais representativos e que tenham algum tipo de estoque representativo de capital. Grupos majoritários podem ser entendidos como os grupos dominantes, que através de sua capacidade de influência, acabam por definir os horizontes e planos a serem seguidos pelas organizações na busca de sua viabilidade e sustentabilidade econômico-financeira e mercadológica.

Essa formação privilegiando grupos dominantes se distancia do objetivo primaz da formação universitária, instrumento de conhecimento, reconhecimento e superação dos abismos sociais em qualquer área do saber. Conhecer o desconhecido, o silenciado ou omitido é uma das muitas funções dos cursos superiores, das quais o curso de administração não pode escapar, conforme argumenta Siqueira (1987, p.54):

Defende-se o perfil do administrador como um agente de mudança, firmado numa universidade que assuma sua função estratégica na construção de uma sociedade mais justa e efetivamente democrática, que estará mais preocupada em formar "profissionais" que informar futuros técnicos, estimular seres criativos e questionadores antes que meras estações repetidoras.

Há uma necessidade de se repensar esse modelo, pois o papel do administrador na sociedade contemporânea tem se mostrado aquém das demandas sociais, rebaixando seu grau de primazia, sendo suplantada pela capacidade de outras carreiras que também passaram a se dedicar ao estudo das organizações.

Observa-se na atualidade a entrada de profissionais de outras carreiras em áreas tipicamente administrativas, principalmente em setores privados da economia. Com isso, verifica-se o surgimento de novas especializações que atendem necessidades nem sempre supridas pelos administradores. São exemplos: sociologia do trabalho, sociologia da empresa, psicologia das organizações, antropologia do consumo, pedagogia empresarial, psicologia dos negócios, economia empresarial, advocacia empresarial, engenharia empresarial, dentre outros.

Ao contrário da subserviência dos modelos administrativos aos grupos dominantes, as mencionadas especialidades caracterizam-se por romper esses velhos dogmas, dando voz aos grupos minoritários, que por muito tempo foram silenciados e esquecidos. Nos últimos anos, o alvo de atuação das organizações tem de ser a inclusão e pluralidade, ou seja, criar na sociedade uma imagem de responsabilidade social, com aceitação das diferenças e combate às práticas negativas como a discriminação e o preconceito.

Para as empresas, implementar eficazmente estratégias de diversidade da mão-de-obra pode ser um fator crítico para o sucesso dos negócios. As políticas de diversidade incrementam a competitividade, ao possibilitar às empresas usufruírem de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus empregados. Também é crescente a tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista e de responsabilidade social. (INSTITUTO ETHOS, 2000, p. 26).

Neste aspecto, torna-se fundamental, inicialmente, conhecer o papel social do administrador na atualidade, ciente de que sua tradicional formação acadêmica é centrada na prevalência na capacidade de gerenciar recursos para uma organização, atender e respeitar os preceitos éticos e legais de forma a contribuir para o desenvolvimento das instituições.

Percebe-se que no juramento profissional⁴⁰ é sinalizada a preocupação da ênfase no indivíduo (do homem) e em seu ambiente (a pátria), mas quando se considera uma leitura das diretrizes curriculares nacionais para essa profissão, quando se observa as matrizes curriculares dos cursos de administração pesquisados, não se verifica um cuidado em tratar especificamente tais ênfases (homem e pátria), deixando a abordagem ampla, genérica e desfocada.

Uma hipótese que se apresenta é a falta de acompanhamento do egresso nos cursos de administração. Alertam Regi, Schuch Jr, Gomes e Kneiff (2014, p.143) que em pesquisa realizada junto a uma instituição federal de ensino superior no curso de administração, que:

Tendo em vista que não há uma política de acompanhamento dos egressos de cursos superiores, bem como não são elencadas as dificuldades enfrentadas pelos ex-alunos, as IES não podem

⁴⁰ "Prometo dignificar minha profissão, consciente de minhas responsabilidades legais, observar o Código de Ética, objetivando o aperfeiçoamento da Ciência da Administração, o desenvolvimento das Instituições e a grandeza do homem e da pátria."

promover mudanças necessárias em seus currículos e processos de ensino-aprendizagem.

Tal conclusão pode ser estendida às outras instituições que tenham semelhante situação, pois seus projetos de cursos estarão desconectados da velocidade e das demandas sociais e do mercado, notadamente a questão da diversidade.

5.4 – A pesquisa: Cursos Considerados na Investigação

No desenvolvimento dessa pesquisa, foram selecionados um total de oito cursos de administração de instituições federais de ensino superior, dentro de critérios estabelecidos, de forma a caracterizá-los como cursos de alta performance, segundo critérios metodológicos previamente definidos. Contudo, na operacionalização da pesquisa, foi impossível a realização em duas das instituições estabelecidas, a saber: Universidade Federal do Paraná e Universidade Federal do Rio de Janeiro por problemas de agenda dos docentes de ambas as instituições.

Para apresentação dos resultados obtidos durante o processo investigatório, que se realizou através de análise documental e realização de entrevistas, definiu-se que a apresentação seria feita através de três sub-tópicos:

5.4.1.) A importância da diversidade - exposição de como a diversidade é percebida pelos docentes do curso de administração em termos de fator relevante para a formação de seus alunos e como a diversidade é colocada no cotidiano social e empresarial;

5.4.2.) Diversidade como fator estratégico na administração - apresentação de como a diversidade é fator de vantagem competitiva para as organizações e como tal realidade é apresentada aos alunos dos cursos pesquisados, além de se identificar como os docentes percebem a

diversidade como competência e habilidade necessária na formação do administrador;

5.4.3.) Desafios dos docentes de administração para inclusão da diversidade - apresentar quais os problemas e dificuldades que os docentes dessa área encontram para abordar a questão da diversidade, além de expor as atividades, ações e omissões ocorridas para a inclusão da diversidade na formação dos alunos;

5.4.1 – Importância da Diversidade

Nessa investigação, todos os professores entrevistados consideraram a questão da diversidade absolutamente relevante na formação dos administradores, considerando o atual quadro da sociedade ocidental, em que identidades silenciadas ou não reconhecidas, buscam seu reconhecimento e de seus direitos.

Para tanto, a diversidade é colocada como elemento de reconhecimento das diferenças, pois no "campo da administração a gente tem tido a diversidade como um olhar sobre diferenças, diferenças que normalmente geram processo de discriminação nas organizações" (entrevistado L35).

A diversidade é encarada como um contraponto da normalidade e esta é definida como um padrão pré-estabelecido e aceitável por determinado grupo hegemônico, que estabelece as regras de comportamentos aceitáveis.

a idéia da diversidade só existe por conta de uma referência muito clara de um padrão de normalidade ou de uma coisa que é dita como normal (entrevistado W16) .

Então, pode-se sugerir que a diversidade é importante pela capacidade de trazer a tona tudo o que se distancia de um padrão de normalidade ou como dito por outro entrevistado, "daquilo que é diverso aos nossos hábitos" (entrevistado B38).

Os entrevistados afirmam que a diversidade é um fator importante e relevante no processo de tomada de decisões, pois não há como se negar a realidade social em que grupos antes invisíveis se fazem presentes e pleiteiam direitos, produtos, serviços e dignidade junto às organizações.

Acho que as grandes questões nas organizações seria como lidar com a solução de problemas, e acho que a diversidade acaba sendo algo que é extremamente importante, porque se você ver o mesmo problema, a mesma questão sobre diferentes perspectivas, com diferentes olhares, considerando a realidade de modo mais complexo, você vai ter melhores condições de estar tomando decisão. (Entrevistado H68).

Um dos entrevistados argumenta que a diversidade não deve ser posta como mais um mero recurso instrumental de ganho de eficiência, produtividade ou lucratividade, por ser uma percepção míope e desrespeitosa para com a sociedade e o mercado.

Contudo, lamenta que suas ponderações não encontram eco no cotidiano das organizações. Segundo ele a diversidade deveria acarretar investimentos que vão além da dimensão financeira, mas exige um exercício de reflexão sobre novos caminhos.

pensar diversidade e discutir sobre as diferenças na organização demanda um tempo que, a meu ver, boa parte das organizações não vê como útil dentro da prática de racionalidade instrumental. (entrevistado A80)

A exposição do entrevistado acima, converge para a reflexão de Teixeira (2011, p. 87) "... a valorização da diversidade não se apresenta apenas como um princípio igualitário, mas também como uma estratégia competitiva que pode gerar benefícios e ser um diferencial para os negócios da empresa."

A argumentação se fortalece quando se considera a necessidade de se competir em um cenário de economia globalizada, onde a livre transação de bens e serviços, além dos incrementos obtidos com as tecnologias de informação fazem com que a identidade de uma empresa, seus produtos/ serviços, assim como a imagem de seus colaboradores ganhe dimensão além das fronteiras e dos muros das empresas.

Para que as empresas permaneçam competitivas na economia globalizada, a composição de sua força de trabalho deve refletir a diversidade e as mudanças na composição dos clientes e dos mercados. Estima-se, nos Estados Unidos, que as minorias e as mulheres contribuam anualmente com mais de US\$ 1,5 trilhão para a economia local. As empresas com uma mão-de-obra diversificada têm melhores condições de colocar seus produtos e serviços no mercado, atendendo a consumidores cada vez mais diferenciados. No Canadá, por exemplo, o Banco de Montreal aumentou seus negócios dentro da comunidade chinesa em 400%, entre 1990 e 1995, após ter empregado funcionários de língua chinesa. (INSTITUTO ETHOS, 2000, p.26)

Consideração complementar é feita por outro entrevistado, quando afirma que a diversidade pode se apresentar de várias formas e com isso, cabem às organizações identificarem as devidas leituras dessas possibilidades que se abrem para as pessoas e para os negócios.

Diversidade são as diferentes possibilidades que a vida oferece [...] de texturas, de pele, de olhos, diferentes possibilidades de ver o mundo, diferentes possibilidades de linguagens, diferentes possibilidades de se expressar, de construir e diferentes possibilidades de caminhos. A diversidade é um atributo da vida e como tal ela se expressa na sociedade humana. (entrevistado R71).

Essa riqueza de possibilidades não é ponto pacífico, pois quando se questiona padrões estabelecidos, regras sociais tácitas, quando se tenta movimentar na direção da revisão de paradigmas, existe um conjunto de atores que resistem a tal situação, buscando formas de manutenção do *status quo*.

Para melhor compreensão deste fenômeno, podemos nos embasar no conceito de *habitus* de Bourdieu (2002) que são as disposições subjetivas que refletem as regras sociais e as competências internalizadas tanto por dominantes quanto por dominados, assim como o conjunto de necessidades estruturadas. Esse é o processo da reprodução social que estabelece as relações entre cultura, classe e dominação, associando tal processo à acumulação de capitais.

Pode-se compreender que na formação dos administradores, ainda que a questão da diversidade, em tese, seja algo relevante e importante, como sinalizado pelos entrevistados, essa não é uma preocupação de ponta na formação dos mesmos.

Não a toa, em nenhum dos cursos pesquisados a questão da diversidade foi contemplada, explicitamente, na concepção dos currículos, muito menos definida como item previsto na definição desejável de suas habilidades ou competências.

Durante a pesquisa identificou-se que a diversidade, quando é abordada na formação dos estudantes, do curso em tela, ocorre segundo critérios e desejos individuais dos docentes. Não foi observada uma preocupação com a sistematização do tema em nenhum dos cursos visitados, o que sugere a ausência de debate entre membros das equipes de professores, de forma a contextualizar tal questão sob os diversos ângulos na formação do administrador.

Conforme expõe o entrevistado Y18, a diversidade não é algo priorizado, mesmo quando se reconhece a sua importância. Segundo ele, os docentes da área de

administração tem noção distinta do processo educativo, sempre enfatizando o contexto empresarial e por vezes optando por omitir temas polêmicos.

uma perspectiva muito centrada no mercado e fazemos isso privilegiando os conteúdos disciplinares, mesmo quando esses estão obsoletos.

Tal afirmativa é importante, pois explica o posicionamento de muitos em não assumir debates emergentes. Como hipótese para tal ocorrência tem-se a falta de percepção de como essas realidades sobre diversidade são vivenciadas nas organizações. A diversidade têm ganhado força e vem sendo assumida nas políticas organizacionais, em especial, pelas organizações empresariais. Os casos mais emblemáticos vêm de empresas multinacionais, em cujas matrizes, esse debate já foi amadurecido e geraram ações concretas de inclusão.

Como exemplo, pode-se citar a empresa multinacional Philips, atuante no Brasil que trouxe experiência bem sucedida em seus programas de responsabilidade social, inclusive na questão da diversidade. Ter políticas de afirmação da diversidade é um fator importante desde que assumido por seus líderes, conforme argumentado por Beckie Chan, vice-presidente global de diversidade e inclusão da Philips:

Primeiramente, devemos contar com o comprometimento das lideranças. A preocupação com a diversidade e inclusão é um assunto muito emocional e precisamos ser claros ao fazer esta ligação entre o negócio da companhia e seu direcionamento. Na Philips, a melhoria no desempenho sustentável, a intimidade com o cliente e a otimização dos talentos são valores dos nossos negócios e posicionamento de marca em que acreditamos⁴¹.

Quando assumido esse compromisso pelas posições estratégicas dentro das companhias, fica mais fácil a implantação de programas de inclusão e reconhecimento das identidades, através de políticas *top-down* onde os colaboradores também se sentem confiantes e comprometidos.

A Política da Diversidade e Inclusão e o Programa Singulares (voltado para a diversidade) fazem parte da responsabilidade individual da Philips, que através de ações busca sensibilizar e conscientizar seus colaboradores, incentivando a aceitação e a integração das diferenças individuais. (TEIXEIRA, 2010, p. 31)

⁴¹ Trecho de discurso Diversidade e Inclusão, uma ação de responsabilidade social da Philips. Disponível: <http://www.sustentabilidade.philips.com.br/sustentabilidade-0406/diversidade-inclusao-responsabilidade-social.html>. Acessado em 27/04/2014.

Outras empresas tem programas relevantes de valorização da diversidade, vistos pelas mesmas como critério de ganho de competitividade, mas que se funda no respeito dos indivíduos e da sociedade. Em alguns, estão presentes também em seus manuais de admissão e no código de ética corporativo, como nos casos do Banco Santander, da L'Oréal, Avon, General Eletric, dentre outros.

Não podemos omitir que há avanços nas empresas brasileiras, mas muitas se inspiraram ou seguiram modelos já consolidados em outras empresas do mesmo ramo de atividade, o que fez com que a questão da diversidade e da responsabilidade social estejam extremamente próximas quando se define planos de atuação na busca de valorização das pessoas. É o que se vê na indústria O Boticário, no banco Itaú, na empresa aérea Gol, dentre outras.

Um dos motivos, por vezes mencionado por alguns professores, é o distanciamento existente entre o mundo acadêmico e o empresarial. No caso da presente amostra, 95% dos docentes entrevistados são servidores em regime de dedicação exclusiva⁴². Esse dado é importante, pois sinaliza que esse contingente está apartado do cotidiano empresarial, conforme seção 4.4.3.

Esse distanciamento explica o descontentamento de muitos estudantes, que não visualizam na exposição do docente uma contextualização do cotidiano das organizações, em suas aulas, não trazendo ao debate temas emergentes do mundo empresarial.

Em decorrência desse afastamento do ambiente empresarial, há dificuldade da inclusão de temas relevantes que contribuam para o fortalecimento, conhecimento e reconhecimento sobre a questão da diversidade. A partir de tal questão é possível recuperar um dos fundamentos da formação universitária que é a minimização das desigualdades e adotar práticas efetivas de combate à discriminações e preconceitos.

Essa pode ser considerada a grande contribuição social da inclusão da diversidade na formação dos profissionais que atuarão nos mais diferentes tipos de organizações e que em seu cotidiano poderão reproduzir o combate à práticas nocivas a sociedade, além de atender aos anseios corporativos de ganhos de eficiência, efetividade e aumento de participação no mercado.

⁴² Dedicção exclusiva é o regime de contratação de professores pelas Instituições Federais de Ensino, sendo determinado que este profissional trabalhe 40 horas por semana nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, sendo vedada sua atuação fora do ambiente acadêmico.

A diversidade passa a ser ponta de lança no âmbito das políticas sociais e empresariais graças ao ambiente social e político de liberdade de expressão e a necessidade das organizações em buscar novas formas de atuação e de construção de imagem junto ao mercado, clientes, concorrentes e investidores.

Assim, a diversidade é vista como um fator impositivo pela sociedade, ganhando escopo através de uma estrutura legal. Y18 afirma que:

[...] questões como diversidade... só são contempladas, quando projetam de modo mais instrumental (ou algum tipo de ganho), de reconhecimento... A premiação é um avanço, mas é insipiente! Isso porque é muito mais centrado no reconhecimento, do que na adoção de práticas que estão dentro dos valores e dos princípios norteadores da organização.

Com esse posicionamento, que foi observado em outros entrevistados, nota-se que a diversidade encontra espaço quando é associada a alguma forma de ganho, seja em termos de produtividade, lucratividade, investimentos, reconhecimento ou imagem. É a perspectiva utilitarista da diversidade.

O entrevistado M74, expõe que a diversidade tem que ser percebida pela ótica da diferença e essa diferença é aproveitada pelo ambiente corporativo que percebe oportunidades de ganho:

[...] acho que tem hoje uma postura muito mais aberta do ponto de vista da cultura, do comportamento diante da diferença, né?! E evidentemente que o mercado se aproveita disso! Ele ganha com isso! Ele olha para a diferença da seguinte maneira: em que medida posso converter essa realidade em mercadoria e quanto posso ganhar por isso.

Essa percepção, sobre como aproveitar as oportunidades do mercado em relação à diversidade não é uma questão pacífica entre os docentes. A maioria vê como oportunidade, mas alguns relatam que nem sempre essa questão é facilmente possível de se aproveitar.

Um dos grandes problemas é que a demanda por investimentos, nem sempre são compatíveis com a capacidade financeira, principalmente quando se considera a realidade financeira dos pequenos e médios empresários. Essa complexidade é exposta por Q98:

Essas premiações e proibições, por exemplo, quando você fala que as lojas tem que ter acesso à deficientes... Muitas vezes você inviabiliza a loja (o negócio), ao querer inseri-la em uma determinada legislação urbanista. Uma coisa é você exigir que

uma "C&A" da vida crie as condições para que um deficiente tenha acesso à loja. Outra coisa é você querer pegar um microempresário, de um bairro de periferia, trabalhe com ele como se ele fosse a "C&A" e é o que as vezes acontece e geram a maluquice total.

Apesar do alerta feito, no caso da dimensão deficiência física, a ampla maioria dos entrevistados se sentem mais seguros e confortáveis para levar para sala de aula tal discussão, a fim de debatê-la. Pode-se considerar que a exposição de Q98 não é um posicionamento contrário aos direitos de um grupo.

Na verdade, é uma preocupação em relação à ausência de mecanismos de compensação pelos agente públicos para com as organizações que buscam a inclusão. Algumas possibilidades de compensação são: redução de impostos às empresas que garantissem mobilidade, financiamento subsidiado à obras de adaptação para acessibilidade, dentre outras possibilidades que aproximem ações públicas inclusivas das ações empresariais competitivas e sustentáveis.

A questão que fica é a forma de se operacionalizar, visto que o poder público, em regra, cobra, mas não dá subsídios e deixa para o empresariado a despesa dessa inclusão. Não há mecanismos públicos de financiamento, nem de ressarcimento, nem formas de subsídios como isenção fiscal, por exemplo.

Percebe-se assim que essa dimensão da diversidade é relevante e complexa, mesmo quando se tem a noção de que a inclusão a esse segmento é algo importante e que já tem amparo legal, conforme dito por A80: "... acho que é o mais fácil ... porque (a política de cotas aos deficientes) é lei."

No mesmo sentido, a questão de gênero é hoje um fator pacífico e relativa facilidade de abordagem. Um dos motivos é a participação da população feminina no ambiente estudantil no nível superior. Conforme dito por C26:

Eu trato na minha disciplina, quando falo de governança corporativa. Trato também das questões sobre balanço social que as empresas e as organizações estão fazendo. E aí, dentro do aspecto social, abordo a questão do gênero nas empresa. Discutimos o percentual de mulheres que ocupam os cargos diretivos, as oportunidades conquistadas... É um tema meio estranho segundo nossos alunos... eles ainda resistem quanto a importância desse assunto...

Percebe-se que esse docente trata dessa questão principalmente pelo avanço obtido pelas mulheres dentro das organizações e de forma concomitante dentro dos espaços universitários. Apesar dos avanços, a existência do preconceito ainda se faz

presente quando consideramos a diversidade em seu aspecto amplo e que se faz presente na dimensão gênero, como expõe L35:

[...] no caso aqui do campo da administração a gente tem tido a diversidade como um olhar sobre diferenças, diferenças que normalmente geram processo de discriminação das organizações. Então, o fato de ser mulher, o fato de ser muito mais jovem ou muito mais velho, então tem uma questão de faixa etária, o fato de ter uma orientação sexual diferente ou uma orientação religiosa diferente, isso tudo no nosso entendimento está presente no estudo da diversidade[...]

Esse preconceito é refletido de diversas formas, seja através das poucas oportunidades dada exclusivamente às mulheres, seja pelos critérios subjetivos dos processos seletivos em que o gênero masculino é priorizado, seja pelas diferenças salariais entre homens e mulheres ou ainda, pela tímida participação feminina em postos diretivos. (TEIXEIRA, 2011).

A importância da participação feminina nos ambientes empresariais tem feito com que a velocidade das mudanças em relação às questões de gênero tomem a dianteira na discussão sobre políticas corporativas. Isso é reflexo do avanço das lutas dos movimentos feministas ao longo do século XX, que buscavam o tratamento igualitário entre homens e mulheres.

Já no caso da dimensão imigracional, esta tem ganhado importância pela escassez de mão de obra qualificada, forçando a necessidade de contratação de profissionais. Essa é uma realidade que levará muito tempo a ser superada, dada a falta de instituições e da oferta limitada de escolas nas mais variadas especialidades.

Além disso, o volume de profissionais que vêm se movimentando no Brasil tem se mostrado relevante. A aliança entre falta de formação de mão de obra, com o aumento na procura por profissionais de formação cada mais especializada, deverá manter por longo tempo a necessidade de contratação de pessoas no exterior.

Estamos em um momento em que as organizações tem que atuar de forma competitiva, buscando desenvolver novas tecnologias, processos e formas de atuação e de gerenciamento. Buscar as diferenças e com elas as complementaridades passa a ser um dos fatores mais relevantes na luta pela competitividade. As diferenças provocam a necessidade de rever pensamentos, posicionamentos e estimulam à inovação.

Esse processo é difícil, complexo e, quase sempre, sofrido. Romper com paradigmas e adotar novos referenciais exige uma capacidade de superação e flexibilidade que a maioria das pessoas, e por consequência das organizações, não estão

preparadas.

Incluir a diversidade na agenda empresarial, incentivar sua discussão, adotá-la como princípio corporativo, buscar a pluralidade de idéias, de cultura, de tipos de personalidade e perfis sociais são os desafios. A superação desses desafios tem como resultado o desenvolvimento de habilidades para a gestão de mudanças cada vez mais céleres na sociedade e no mercado.

Um importante mecanismo que tem sido utilizado para a inclusão da diversidade dentro das políticas organizacionais têm sido os programas de responsabilidade social corporativas (RSC)⁴³. A RSC é o compromisso corporativo para o desenvolvimento da sociedade em que se exige comportamento ético e moral compatível com a realidade social na qual a organização está inserida. A RSC vai além do respeito às normas legais e sua ocorrência pode ser observada pelas ações, atitudes e valores que respeitem e valorizem os indivíduos, independentemente de vinculação com a organização.

Para Ashely (2010) é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade e que seja conduzida de maneira sustentável. Segundo Melo Neto e Fróes (2001) é um exercício da cidadania corporativa em que as empresas querem transmitir uma imagem ética e moral, com o propósito de serem beneficiadas por suas atitudes, sendo uma estratégia de valorização de produtos e serviços, além de servir como estratégias sociais de desenvolvimento da comunidade.

As reflexões sobre a questão da RSC é tema controverso tanto no ambiente acadêmico quanto empresarial. Identificar os fatores motivacionais que levam as organizações a adotar práticas socialmente responsáveis é desafio que se impõe, mas é inegável os avanços no sentido de aproximar o ambiente empresarial da sociedade.

Não mais permanecer indiferente frente à gravidade dos problemas sociais que assolam a humanidade, assumindo um compromisso social que contribua para a construção de uma sociedade mais justa, para a conseqüente sustentabilidade dos negócios e do planeta ou somente interesses econômicos, privados e comerciais, de melhora da imagem pública, valorização da marca, ou seja, somente de sustentabilidade do próprio negócio. (ALESSIO, 2003, p. 2).

A RSC é questão relevante nas políticas empresariais, onde seu escopo e atenção passa a ter destaque a partir da década de 50 do século XX e, no Brasil, a partir da década seguinte, quando a Associação dos Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE),

⁴³ Responsabilidade social corporativa é um termo amplo, que aqui iremos adotar como sinônimo de responsabilidade social e empresarial.

incorporou à preocupação de produzir bens e serviços, a demanda dessas organizações em relação a sua contribuição para o bem estar de seus funcionários e de sua comunidade. Leandro (2012) descreve a evolução de tal movimento e suas bases de atuação no ambiente corporativo.

According to Ameshi and Adi (2007), although papers on this theme began in the 1950s, in the 1980s and 1990s, it became quite clear that pressure from governments, nongovernmental organizations and other social groups really led the organizations to implement Corporate Social Responsibility programs. As a result, CSR is most often understood by the companies as outside pressure, and in some cases, it is viewed as squandering profit. In some instances, CSR is performed only to comply with legislation or to avoid imagined problems for the organization; CSR becomes nonoperational, excluded from the business scope. Porter and Kramer (2011) suggest that companies, societies and governments have been conflicted about social-environmental responsibility.

Dessa forma, a RSC é resultado da percepção mais ampla de como eram vistos anteriormente os programas de responsabilidade empresarial, que tinham fundamentalmente a noção de que era um mero desperdício de lucros. Na atualidade, o entendimento da RSC é atrelado à realidade das organizações, que vivem em ambiente mais complexos e dinâmicos. Assim, programas de responsabilidade social tem que ser arrojados e conectados às novas preocupações sociais. É relevante a adoção da RSC para garantir maior capacidade corporativa de competitividade e habilidade na retenção de talentos, clientes e parceiros.

Ashley (2001) afirma que a responsabilidade social se faz presente quando existe uma rede de negócios e quando incorpora tal conceito nas formas de atuação junto aos *stakeholders*. Isso indica que a RSC é um elemento relevante quando está associado às políticas empresariais e ao planejamento estratégico da organização. Em mesmo sentido avança Teixeira (2010, p.22) onde afirma que:

Os empresários investem na área social porque buscam a valorização da imagem institucional, pois se envolver diretamente com projetos sociais causa impacto na opinião pública proporcionando maior valorização do negócio da empresa e o fortalecimento da marca. Nesse sentido, a empresa socialmente responsável consegue vantagem competitiva em relação às demais.

Cada vez mais as organizações empresariais vêm investindo em projetos sociais, pois entendem que a empresa deve ampliar sua atuação para além de seus muros e assumir compromissos mais efetivos na solução dos problemas sociais. Assim, as empresas assumem uma co-responsabilidade social e ambiental, inserindo em suas agendas sociais questões que vão desde problemas ecológicos a direitos das minorias étnicas e

raciais, desemprego, exploração do trabalho infantil, jovens, portadores de deficiência, entre outras.

Essa percepção é compartilhada com Melo Neto e Fróes (1999, 2001) para quem a responsabilidade social é o desenvolvimento de ações sociais empresariais relacionadas aos seus públicos externos (clientes, fornecedores e a comunidade circunvizinha) e público-interno corporativo (colaboradores).

Segundo Tenório (2006), o que tem induzido as corporações a adotarem práticas, ações e discursos socialmente responsáveis é o alto grau de competitividade empresarial e concorrência. Foi superado o momento em que oferecer qualidade, adotar políticas de preços competitivos, cumprir aos regramentos legais e recolher impostos devidos eram suficientes para manter as empresas no mercado e torná-las referência.

Ponto relevante é que a responsabilidade social confere às organizações uma forma de atuação diferenciada, o que contribui para a redução das desigualdades sociais, pois busca o equilíbrio entre o social e o econômico, o que amplia as funções das corporações através de ações no campo social. (COMTE-SPONVILLE, 2005).

Dessa forma, é fundamental que na elaboração das estratégias organizacionais seja incluída a preocupação no investimento das pessoas, independentemente de sua vinculação. Quando se observa o sistema produtivo de forma ampliada, verifica-se que de alguma forma existiu, existe ou existirá uma vinculação entre as pessoas e as organizações. Esse vínculo ocorre como colaboradores, fornecedores, clientes, usuários ou como agentes promotores de inovação, competição e concorrência que afeta as pessoas de forma individual e por conseguinte as organizações como um todo.

Argumenta Dowbor (2000) que através de programas de RSC é possível estimular a criação de soluções negociadas entre os diversos atores sociais e econômicos. Através desses mecanismos, é possível otimizar o comprometimento com as questões sociais, organizacionais, econômicas e ambientais.

Pode-se considerar que a responsabilidade social deva estar imbuída de preocupações em relação à diversidade nas organizações, sendo fator crucial quando se objetiva uma sociedade harmônica e inclusiva. Ações de inclusão nas organizações possibilitam o resgate de segmentos sociais vulneráveis e reprimidos na sociedade.

Programas de RSC devem ser permeados pela preocupação com o desenvolvimento sustentável baseado nos princípios da equidade, da igualdade e da solidariedade. Tais princípios possibilitam o entendimento de sustentabilidade que

estabelece elos permanentes entre os critérios de ordem social, organizacional, ambiental e econômica.

Leff (2000) destaca que a sustentabilidade é resultado de um conjunto de ações de reconhecimento da diversidade, estabelecendo mecanismos de comunicação, inclusão, tolerância, convivência e solidariedade. É o desafio que se impõe na busca por novos modelos de modelos de gerenciamento que busquem convergir o respeito às diferenças e a busca pela eficiência e pela produtividade.

Todo esse esforço só será possível através da mudança de mentalidade dos indivíduos, o que demanda processos de revisão constante de paradigmas, de forma a incorporar novas preocupações que contemplem práticas socialmente responsáveis com o objetivo da sustentabilidade. Isso se fortalece principalmente nas organizações empresariais que no seu cotidiano tem que priorizar os ganhos competitivos.

As empresas por serem instituições econômicas, também, apresentam interesses que não se restringem apenas as questões ideológicas e igualitárias, mas a uma vantagem estratégica gerando benefícios e um diferencial competitivo no mercado globalizado. (TEIXEIRA, 2010, p. 57).

Como se vê, o papel das empresas é preponderante, já que são modelos de instituições, que continuamente e numa velocidade maior, têm que estar alinhadas às novas demandas de forma a garantir seu espaço na sociedade e no mercado. Pode-se concluir que a efetiva execução de práticas sustentáveis encontram ressonância na sociedade trazendo ganhos efetivos para as organizações como o aumento da produtividade, diversificação e retenção de talentos, valorização da imagem corporativa, estímulo a criatividade e a produção, melhoria na condução de conflitos organizacionais, amplitude no mapeamento de oportunidades do mercado, dentre outros.

5.4.2 – Diversidade como Fator Estratégico na Administração

Ao longo do processo investigativo, buscou-se verificar se a questão da diversidade é um fator de competitividade para as organizações, visto o debate atual sobre o tema. As questões relativas aos modelos de gestão ganham destaque, ao mesmo tempo que a questão dos diferenciais competitivos se tornam imperativos.

Num mundo que vive sob a tendência da globalização, a diversidade representa um valor estratégico para as sociedades. Ela fortalece seu poder de integração ao novo contexto, caracterizado pelo intenso fluxo de capitais e das comunicações, pelo surgimento de novas ondas migratórias e pela constituição de megacorporações transnacionais. O mundo, que convive com o acelerado avanço tecnológico, ainda assiste, entretanto, ao crescimento de conflitos assentados na intolerância étnica, religiosa e cultural, em relação aos quais a diversidade pode ser um importante instrumento de superação. (INSTITUTO ETHOS, 2000, p. 11).

Dessa forma, cabe a conceituação inicial sobre o que é competitividade, dada a amplitude de interpretação do tema no cenário globalizado. Para Porter (2005, 1999) competitividade é a capacidade de escolher, de forma deliberada um conjunto de atividades para proporcionar um mix único de valores. Slack (2008) avança no mesmo sentido, afirmando que a competitividade é resultado da ligação entre a visão do negócio e a visão operacional do negócio.

A noção de competitividade se associa ao entendimento de que ser competitivo não é somente uma questão de estrutura, ou seja, de máquinas, ferramentas e tecnologias. A competitividade só pode ser alcançada através da riqueza que o capital humano pode oferecer às organizações, o que demanda um contínuo repensar sobre valores, comportamentos, aceitabilidades, tolerâncias e inclusões.

Neste sentido, manter-se atualizado para enfrentar os desafios, como a capacidade de gerenciar mudanças, de mobilizar as pessoas, de tomar decisões ágeis e assertivas, de gerir recursos e processos de forma de se obter vantagem competitiva. (REGI, SCHUCH JR., GOMES, KNEIPP, 2014, p. 138).

Para tanto, é fundamental o acompanhamento das evoluções dos contextos sócio-políticos, econômico e cultural, de forma a se dimensionar seus impactos nos processos administrativos, assim como seus reflexos no planejamento estratégico.

Ianni (2004) expõe que a competitividade é fruto do incremento da qualificação da mão de obra, que busca superar ganhos de produtividade e de eficiência. Para Meredith e Shafer (2002) a competitividade deve estar associada a viabilidade de uma organização, o que inclui a consideração de todos os seus recursos (humanos, financeiros, tecnológicos, mercadológico, produtivos, logísticos e financeiros).

Pinheiro (2002) propõe que a competitividade é a forma que uma empresa têm de se mostrar adequada aos paradigmas atuais, primando pela eficiência e visibilidade, de forma a se tornar atrativa junto aos investidores.

Para Zago *et al* (2007) a competitividade é resultado do aumento de eficiência econômica, que é possível através da cooperação entre os agentes envolvidos no processo produtivo. É a capacidade das organizações se disporem a reduzir custos relativos aos processos de inovação através do compartilhamento de tecnologias.

Castells (2010) traça um paralelo entre o conceito de competitividade dentro de uma perspectiva sociológica empresarial, quando aponta para a conexão entre as empresas, sejam essas de um país ou de outro, geram um fenômeno de competitividade sistêmica.

Pode-se concluir que a competitividade é uma necessidade premente em contextos de alta competição entre organizações, onde a distinção será o fator fundamental para a tomada de decisão de escolha entre o mercado ou segmento a ser atingido. Essa distinção deverá considerar os recursos utilizados, a forma de leitura e de ponderação no processo de tomada de decisão, assim como deve considerar a viabilidade dos processos a serem adotados, de forma dar-lhe sustentabilidade.

No caso específico da competitividade no contexto atual, saber acompanhar os movimentos dos mercados e das sociedades é fundamental para a boa administração de qualquer tipo de negócio, seja uma indústria, um serviço, uma organização militar ou mesmo uma organização civil sem fins lucrativos.

A dúvida que paira é o motivo de ser competitivo. A resposta, apesar de parecer óbvia é desafiadora: a necessidade de se conhecer as pessoas. Não está se fazendo uma leitura em termos exclusivos de gestão de pessoas ou de mercados, mas avançando no sentido de saber acompanhar as pessoas e suas diversas formas de interação com as organizações, sejam como clientes, como fornecedores ou como colaboradores.

Essa não é uma perspectiva romanceada da competitividade, quando se busca criar uma conexão com a diversidade:

[...]a diversidade é uma meta a ser buscada e praticada coletivamente por cidadãos, instituições, governos e comunidades, como uma responsabilidade social compartilhada. As empresas, como partícipes desse processo, devem assumir tarefas específicas de valorização da diversidade, relacionadas aos papéis que desempenham na vida das coletividades. (INSTITUTO ETHOS, 2000, p. 11).

O contexto atual é da liberdade de expressão. Essa liberdade de expressão é acompanhada do reconhecimento das diversas identidades, o que demanda o reconhecimento, respeito e valorização das mesmas. Isso faz com que aja o *approach* de

diversos agentes para as organizações e com isso o ganho em termos de talentos, parcerias, visibilidade, confiança e respeito se tornem consideráveis.

Hoje, as empresas vêm ampliando sua definição de diversidade, passando a considerar questões como condição socioeconômica dos empregados, estilo de trabalho, idade, ascendência, nacionalidade, estado civil, orientação sexual, deficiência física ou mental e condições de saúde, entre outras diferenças. Também estão tornando-se mais inclusivas, criando ambientes de trabalho receptivos a trabalhadores tradicionalmente discriminados, estigmatizados ou marginalizados. (INSTITUTO ETHOS, 2000, p. 12).

Mas a competitividade deve ser feita através de estudos e movimentos estratégicos. Portanto, estabelecer um entendimento sobre estratégia é relevante e complementar, por serem critérios complementares.

Ansoff estabelece a relação entre estratégia e competitividade enfatizando que as organizações empresariais, na busca do sucesso corporativo, devem minimizar custos para atuarem com preços compatíveis ou menores no mercado. A partir dessa premissa, Ansoff estabeleceu sua Matriz Produto/ Mercado, onde em quatro quadrantes, pode-se considerar as estratégias corporativas.

Empresas que enfatizam a penetração de mercado devem se focar em clientes regulares ao invés dos ocasionais e em usuários intensivos dos produtos. No quadrante desenvolvimento de mercado, a empresa deve lançar novas marcas e produtos para conquistar novos clientes. Já no quadrante desenvolvimento de produtos, a empresa foca na venda de produtos para clientes regulares buscando melhorias no relacionamento com os mesmos. Por fim, o quadrante diversificação, é caracterizado por empresas que investem em comunicação e explica a entrada de novos produtos para manter sua credibilidade.

Porter (2005) propõe estratégia dentro de uma perspectiva de posicionamento. Posicionamento aqui é estabelecido como a forma que a organização escolhe ser identificada pelo mercado, dentro da dinâmica do mercado competidor.

Essa identificação possibilita a definição do rumo a seguir, onde a organização pode optar por ênfase em custos, diferenciação ou foco em segmento. Estas ênfases podem ser encontradas na Matriz Porter, onde se encontram os quadrantes de liderança em custos, enfoque em custos, diferenciação ou diferenciação focalizada.

Whittington (2002), de forma distinta, define que as estratégias são concebidas e implementadas conjugando os objetivos organizacionais com as características sociais

dos estrategistas e o contexto cultural-social ao qual estão inseridos. A percepção é de que as pressões da competição não garantem que a maximização do lucro seja o fator preponderante da manutenção das operações, cabendo mapear outros critérios do mercado e da sociedade.

No mesmo movimento, autores mais contemporâneos buscam considerar a estratégia dentro de uma perspectiva mais ampla, que possa ser uma ferramenta flexível, mas que mantenha o sentido de atuação das empresas.

Em função das mudanças constantes e em todos os sentidos que têm sido vivenciadas no meio organizacional, atualmente cabe à estratégia adotar novo posicionamento, em que a revolução deve ser a verdadeira estratégia, que precisa se apoiar de forma articulada na idéia de futuro e em novas formas para alcançar o sucesso em condições incertas. (SARAIVA, BENEVIDES, p. 48).

Buscou-se apresentar algumas definições de estratégia, de forma a estabelecer um elo entre competitividade e estratégia para um melhor entendimento.

Assim, podemos estabelecer um conceito de que estratégia competitiva é um processo de formulação, onde se estabelecem os critérios competitivos para estabelecimento das diretrizes a serem alcançadas em determinado limite de tempo, bem como a definição dos recursos a serem utilizados, assim como os projetos a serem executados, a área de atuação, os objetivos, mecanismos de controle e os horizontes de tempo.

Todo esse esforço de definição dos rumos a serem adotados pelas organizações são complementados pela administração estratégica das empresas, que irá estabelecer quais as etapas a serem seguidas dentro da dinâmica da administração, o que demanda a escolha da missão, da visão e dos valores corporativos.

A missão é o detalhamento da existência da organização. Estabelece o que a organização faz e o que deseja fazer, assim como o seu papel na sociedade em relação ao mercado, seus clientes e *stakeholders*. Ela orienta os objetivos organizacionais.

A visão é um fator que serve para nortear a organização e projetar a imagem que se deseja no mercado e na sociedade em relação a si mesma, seus produtos, serviços e formas de atuação. Estabelece como quer ser reconhecida pelos seus usuários, clientes e fornecedores.

Segundo Scott, Jaffe, Tobe (1998), visão empresarial é uma imagem que se deseja criar do futuro, onde se reflete as preocupações organizacionais. Para Collins e

Porras (1998), expressa a missão organizacional que deve estar em sintonia com os valores corporativos. Os valores constituem as bases do pensamento e das ações corporativas, visto que as convicções dos agentes diretivos fundamentam as escolhas e as condutas dos indivíduos e das organizações, assim como definem os princípios, regras e ética, que direciona o sentido de existir das organizações.

Conforme ressalta Motomura (1997) os valores são referenciais da ética, principalmente aqueles que possam ser universalizados, pois serão os princípios que guiarão o comportamento das pessoas. Torres (2001) afirma de modo complementar que os valores organizacionais são um construto psicológico, o que para Katz e Kahn (1978) é definido pelos papéis, as normas e os valores, que são os componentes principais da organização. Schein (2009) alerta que os valores individuais dos fundadores e do corpo diretivo das organizações irão influenciar na definição dos valores corporativos.

Essa trilogia terminológica só é relevante se for praticada cotidianamente nas organizações, saindo do plano teórico e avançando sobre a administração das organizações.

Dessa forma, qualquer plano ou projeto empresarial terá maior probabilidade de sucesso, pois passa a ser uma filosofia do tipo *top down*, que deve ser incorporada no cotidiano de todas as ações das empresas. Pode-se supor que a questão da diversidade, deva fazer parte da concepção estratégica das organizações de forma a disseminar uma nova percepção acerca da sociedade, do mercado, dos colaboradores, investidores e fornecedores.

A diversidade Deve sair do plano discursivo e passar a ser adotada dentro das políticas estratégicas das corporações, assim como outras ferramentas de gestão foram sendo implementadas, como o movimento da qualidade e da responsabilidade social. (GÓIS e DUARTE, 2008). É a inclusão de novos desafios no curto prazo, mas que significará avanços empresariais e sociais consideráveis e permanentes para a sociedade.

Durante as entrevistas realizadas junto aos docentes, tais questões foram de alguma forma discutidas e pontuadas, direta ou indiretamente, onde todos apontavam que a questão da diversidade é um fator importante, quando se pensa a administração das organizações no médio e longo prazo, ainda que a percepção não seja homogênea em relação à forma de utilização desta ferramenta, que ora se coloca à administração.

O entrevistado C26 afirma que a questão da diversidade pode se associar aos programas de responsabilidade social, mesmo sendo ainda complexos e com um grau

relativo de alcance, o que pode ser justificado pelo nível de amadurecimento do empresariado local. Afirma ele que:

[...] a responsabilidade social ainda tem essa essência muito do interesse da empresa... da questão de colocar a empresa na mídia. Observa-se que não há a intenção espontânea. É somente uma estratégia empresarial. Então, é mais uma estratégia para buscar visibilidade, mercados e clientes, coisa da área de negócios. Agora, o ideal seria que a organização tivesse uma filosofia de fato de gestão participativa. Ações de gestão inclusiva. Ou seja, uma nova filosofia de gestão. E essas políticas compensatórias, elas tem uma dimensão temporal. Não é sustentável. O ideal é criar uma nova cultura, com essas preocupações, afinal elas são necessárias.

Conforme o exposto, percebe-se que a questão da diversidade, quando atrelada às políticas de responsabilidade social, pode ser percebida ou aplicada como um instrumento estratégico na busca de visibilidade no mercado, o que nem sempre estará sintonizado com políticas de gestão inclusiva pelas empresas.

Entretanto, essa percepção instrumental é visão míope do processo, pois no longo prazo, se verifica que essa pode ser uma atitude mal vista pela sociedade e mesmo pelos colaboradores, clientes e mercados.

Foi exposto durante as entrevistas que esse comportamento pode indicar uma atitude divorciada da ética e da responsabilidade social.

Penso que o progresso [empresarial], no sentido ético, faz com que a empresa corra o risco de ser acusada de uma postura instrumental de suas práticas de responsabilidade social... Justamente por isso, o que se deve é promover a inclusão a partir de um programa de diversidade ou gestão da diversidade, por exemplo. Ou seja, a gestão da diversidade deve ser uma prática de responsabilidade natural da empresa. Ou seja, algo estrutural e não conjuntural! O foco da decisão é a ética da empresa! Ela precisa trabalhar a diversidade dentro de seus sistemas, pois uma empresa é um organismo social dentro de uma sociedade mais ampla. Ela tem obrigação ética e social! É isso que pode e deve ser propagado. (Entrevistado S23).

A ética nas organizações tem se tornado imperativo cobrado pela sociedade, pois se funda na existência da moral que serve como ponto de partida conforme os valores, princípios e normas de determinado grupo social, o que inclui as organizações, seus investidores, colaboradores e demais agentes interativos.

Dessa forma, a organização cria uma referência na sociedade sobre a sua forma de atuação, a maneira como ela encara a própria sociedade, como identifica

oportunidades e consolida seus pensamentos e valores, conforme as atitudes que tem no cotidiano de sua administração.

Pode-se concluir que as decisões organizacionais assumem nova dimensão, sendo necessária uma reflexão para agir de forma responsável e compreendendo os impactos na sociedade. Segundo Gracioso (2004) a ética é percebida como um padrão de relacionamento com o mercado e o ambiente de negócios, o que abrange os fornecedores, funcionários, clientes e a comunidade ao qual está inserida.

A ética das organizações é relacionada ao agir humano, sendo considerada pelos indivíduos como um valor, e simultaneamente, como obrigação. Vázquez (2010, p. 22) alega que "a ética deve fornecer a compreensão racional de um aspecto real, efetivo, do comportamento dos homens."

A leitura de Vázquez deve se refletir nas organizações, já que são espaços produtivos onde indivíduos buscam alcançar objetivos, através da definição de metas e propósitos comuns ou complementares.

Desta forma, podemos traçar uma conexão entre ética e diversidade nas organizações, pois a diversidade quando posta como um item a ser valorado nas relações sociais existentes entre seus agentes, serve como um garantidor pleno de exercício da cidadania.

O contexto atual força as organizações a buscarem produtividade e competitividade. Essa busca é influenciada pela necessidade de um repensar ético, legal e responsivo em relação às atitudes empresariais e seu ambiente. Os esforços gerenciais por resultados têm de ser acompanhados de respeito às diferenças e ao tipo de relação estabelecida entre seus colaboradores e àqueles que estejam fora dos limites internos das organizações.

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. Assim, a diversidade representa um princípio básico de cidadania, que visa assegurar a cada um condições de pleno desenvolvimento de seus talentos e potencialidades. Ao mesmo tempo, a prática da diversidade representa a efetivação do direito à diferença, criando condições e ambientes em que as pessoas possam agir em conformidade com seus valores individuais. (INSTITUTO ETHOS, 2000, p. 11).

Nos programas visitados, foi possível perceber uma ligação entre a ética e a diversidade, notadamente quando abordada a questão das diferenças na formação dos alunos de administração, ainda que de forma tímida ou limitada, conforme relatado por

C26, mesmo quando essa temática não é foco principal da disciplina.

A questão da diversidade foi contemplada em uma disciplina chamada ética e responsabilidade social e não foi colocada como um elemento central e transdisciplinar ao curso.

No mesmo sentido foi a manifestação de um dos entrevistados, relacionando a questão da diversidade e etnias, mais precisamente a dimensão racial.

Não, a gente não tem uma disciplina específica que fala sobre diversidade. Temos uma que aborda de forma transversal. É a nossa disciplina K 7.0101 que hoje é do núcleo de formação profissional. Nos estamos mudando sua nomenclatura para “Ética, valores étnicos e responsabilidade social”. Ela vai se aprofundar especificamente sobre diversidade, apesar de o assunto ser abordado por outras cadeiras. (Entrevistado G17).

De forma geral, verificou-se que não há uma preocupação específica em relação à diversidade como um tema singular a ser tratado, ainda que algumas possibilidades de abordagem tem sido executadas.

Só transversalmente! Mas de forma insipiente. Isso é uma questão central hoje para os gestores ou administradores contemporâneos e do futuro. Infelizmente nós não estamos atentos a essa necessidade de formação dos futuros profissionais.

Vale registrar que esta abordagem transversal, quando ocorre, se dá de maneira associada a questões operacionais na formação do administrador, o que indica a preocupação em apresentar o tema apenas como uma ferramenta estratégica, principalmente quando se associa a diversidade às preocupações em relação às políticas de marketing e de recursos humanos.

[...] quando eu escuto a questão segmentação já trabalho nisso, nesses segmentos [da diversidade]. Mas eu não problematizo sobre o segmento. É até interessante a sua provocação. As pessoas relatam e falam sobre suas experiências e vivências. Isso é uma outra forma de ver as pessoas, de direcionar a discussão sobre as realidade e chamar atenção sobre grupos sociais nem sempre evidentes. Nunca me preocupei intencionalmente em chamar atenção, direcionar ou provocar a discussão sobre esses segmentos. Mas é inegável saber que com o marketing podemos discutir essas questões [...] fazer uma provocação." (Entrevistado B62).

Percebe-se, assim, que a abordagem do tema diversidade está restrita ao campo da aquisição de produtos e serviços específicos, deixando de lado os principais aspectos: reconhecimento, respeito e representatividade.

A busca por esses direitos traz o exercício de uma prática consumerista responsável, ética e solidária, que garanta a qualidade de vida das pessoas, o respeito ao meio ambiente, a sustentabilidade social e minimize os impactos ambientais e sociais do consumo.

Trata-se de reconhecimento sabidamente paulatino, que, historicamente, somente ocorre através do campo de lutas de forças, conforme a capacidade e a disponibilidade dos mais diferentes tipos de capitais possíveis de serem utilizados nesse processo.

Uma das formas mais tradicionais de reconhecimento de grupos sociais, que não estão incluídos nas agendas públicas e empresariais, é a atividade dos movimentos sociais que pressionam as corporações a adotarem políticas e práticas positivas em relação aos seus produtos e formas de atuação social.

Os movimentos sociais de consumidores ou movimentos consumeristas são caracterizados por serem multifacetados e, por vezes, conjunturais. Podem ainda ocorrer de forma a incorporar outros pleitos sociais.

Atualmente tem sido incorporadas novas dimensões, tais como o consumo ético (FONTENELLE, 2010); sustentável (PORTILHO, 2003) e consumo consciente (DUARTE, GÓIS, PORTILHO, 2013).

Como se vê, a preocupação que se inicia com o debate ambiental avança no sentido de associar a questão do meio ambiente às questões sociais, pois são faces de uma mesma moeda, que é a sustentabilidade.

Conforme afirmam Duarte, Góis e Portilho (2013, p. 19), a "questão do consumo é, acima de tudo, uma questão social, permeada pela busca da integração (construção de identidade e solidariedades), mas também permeada pela busca e manutenção de poderes e privilégios (distinção)".

Apesar disso, lamentavelmente, essa percepção ampla da importância da diversidade e seus impactos não são expostos pelos docentes entrevistados, sendo uma preocupação deixada para um outro momento ou nível, partindo do pressuposto de que os estudantes da graduação não tem interesse, ou mesmo nível acadêmico para debater questões de sustentabilidade na administração de marketing, sendo reproduzido aos graduandos um modelo limitado, restrito e operacional.

[...] o marketing, sem dúvida, se aproveita o tempo todo da diversidade como argumento de comercialização, de venda, de geração de produtos, serviços que sejam adequados a públicos diversos. (T84).

O interessante no processo investigativo é que, não obstante a preocupação técnico-operacional do papel do marketing, alguns entrevistados tem comportamento individual inclusivo.

Foi possível constatar que a questão da diversidade, ainda que não sendo tema central de abordagem, acaba sendo levada a sala de aula como um item pontual e uma preocupação individual.

Com certeza! Ah... isso ai a gente tem várias pesquisas que mostram... Ouvimos discursos do tipo: 'Eu prefiro comprar nessa marca porque não usa animais em testes', ou 'Essa marca não causa dano ambiental' ou 'Prefiro comprar esse produto porque tem um selo de empresa amiga da criança, que não tem trabalho escravo' e as vezes ouvimos relatos do tipo 'Prefiro comprar essa marca porque é uma marca que é favorável ao público Gay'. Eu, por exemplo, sou heterossexual, sou casada... Mas todas as vezes que eu viajo com o meu esposo, eu particularmente tenho por ficar num hotel Gay Friendly, embora nunca tenha usado o serviço Gay Friendly (risos). Minha preferência por ficar nesse tipo de hotel é porque eu entendo que é um empreendimento de pensamento inclusivo, aberto a todas as pessoas. Embora eu não vá usar o diferente, eu não gosto da idéia de que alguém não pode entrar onde eu estou entrando. (Entrevistado F16).

A diversidade, quando naturalizada, é um fator importante nas decisões corporativas, pois em termos de marketing a inclusão dessa preocupação como um fator estratégico de competitividade pode, além de criar uma imagem positiva para a empresa e para o negócio, servir como instrumento auxiliar na definição de segmentos de mercado.

A segmentação é uma ferramenta fundamental em qualquer plano de marketing, pois identifica nichos (lacunas) de mercado, sejam de grande ou de pequeno volume. O entendimento contemporâneo de marketing é que existem mercados distintos e cabe aos seus especialistas identificarem sua ocorrência.

A viabilidade e relevância da atuação frente às diversas possibilidades de segmentos se funda na capacidade de medir seus volumes, mapear suas necessidades, verificar sua potencialidade para o negócio e apresentar produtos/ serviços de forma a contemplar os distintos segmentos.

Outro ponto ressaltado, relativamente ao marketing, é a atuação responsável de determinadas empresas, que adotam a diversidade como fator de fidelização de clientes, que assim se sentem respeitados, contemplados e relevantes para as organizações.

Eu acredito que sim. Bem... não sei se fidelização dos clientes... Eu acho que muito mais de diferenciação da empresa. E será essa diferenciação que levará a fidelização. (Entrevistado D53)

Com certeza! Você tem cada vez mais um percentual grande de pessoas que acabam se fidelizando à boas práticas... Sobretudo de uma classe média que se torna esclarecida e que tem uma tendência à ir ao encontro daquilo que é politicamente, ambientalmente, ecologicamente, socialmente correto! (Entrevistado M74).

O tema, entretanto, não é pacífico, havendo discordância entre os docentes acerca da utilização instrumental da diversidade como ferramenta de fidelização, sob o argumento de que empresas socialmente responsáveis devem adotar políticas inclusivas, que visem naturalizar as diferenças e combater os preconceitos.

Olha, fidelização eu acho que na verdade, não. Acho que deveria partir mais da consciência mesmo da empresa em saber que ela não é simplesmente geradora de lucro, e não é simplesmente buscar o desenvolvimento econômico, mas que ela impacta a sociedade, e ela tem que dar o retorno de alguma forma, até mesmo porque você tem que incluir pessoas que são diversas daquele padrão estabelecido pelo mercado, então eu acho que não deve ser usado como fidelização, e sim como algo natural, que decorre da falta de preconceito, pré-requisito, pré-conceitos mesmo que a empresa e a sociedade em si tem. Então, eu não vejo como fidelização, mas eu creio que deveria ser um processo natural, as pessoas seriam incluídas e serem consideradas no mercado de trabalho... essa diversidade ser considerada naturalmente. (Entrevistado J51).

Como um marqueteiro eu diria, sim. Como gestor de pessoas eu diria, não. Porque do ponto de vista, digamos de uma orientação democrática, de respeito aos direitos humanos, isso não tem que ser elemento de fidelização. Isso tem que ser uma condição mínima, básica de convívio social. Pois se não, o que existe é uma distância entre esse princípio e o valor ativo da firma com o produto, qualidade de produto, preço de produto... Eu não te afirmaria de que sendo uma bandeira de marketing, se realmente agregaria valor ao produto. Acho que não seria útil para a fidelização. (Entrevistado I21).

Da controvérsia narrada, pode-se extrair que necessária a expansão de programas sustentáveis de inclusão e tolerância, que vão se cristalizar em políticas de respeito e valorização da diversidade.

Quando este quadro for uma realidade concreta no seio das organizações, em decorrência, serão implementados programas de marketing que atingirão seus clientes, fornecedores e investidores, apenas e tão somente como expansão de algo tido como um valor fundamental para o negócio e que estará previsto em seu comportamento ético, com reflexo em todas as demais ações organizacionais.

Com relação às políticas de gestão de pessoas, o tema diversidade é essencial, já que as organizações são formadas, essencialmente, por pessoas, seu maior capital. Questões como tecnologias, processos e procedimentos podem ser alterados, substituídos e aperfeiçoados, mas a forma de agir e de pensar as organizações vem fundamentalmente das pessoas, que irão influenciar os processos de escolhas e de decisões nas organizações.

Cox, Blake (1991); Iles (1994, 1995) afirmam que as organizações devem estimular e valorizar as diferenças como estratégia de negócios. Com tal atuação poderão promover um ambiente positivo de aprendizagem, criatividade, inovação, além de servir como mecanismo de atração e retenção de profissionais.

O combate às práticas discriminatórias é imperativo e fundamental para a sustentação de programas que objetivem a inclusão dos diferentes e o respeito as identidades. Isso se justifica pela imagem construída pelas organizações ao longo dos tempos perante a sociedade. Movimentos positivos ou negativos, apesar de chegarem de forma morosa à sociedade, podem servir para atrair ou repelir talentos.

É muito difícil você olhar pra uma empresa e ficar sabendo de coisas que aconteceram lá dentro em termos de discriminação e ver pessoas estimuladas entrarem lá, pelo contrário, né? Agora, quando você sabe que tem coisas legais acontecendo, que as pessoas estão conseguindo crescer, que as pessoas estão conseguindo continuar sua educação dentro de organizações que tem aceitado, que tem estimulado independentemente de onde você veio, que cor é sua pele, pelo o que você faz com seu corpo, é lógico, menina aqui fica louca, né? Fica no pé de outros colegas pra mandar currículo pra poder entrar onde eles acham que vai ter oportunidade. (Entrevistado L35).

A questão da diversidade quando atrelada às políticas de gestão de pessoas serve como mecanismo de garantia da não discriminação e de instrumento de integração e inclusão nas organizações.

Pode-se considerar que a diversidade quando incluída dentro das estratégias corporativas estimula a percepção de um ambiente justo e igualitário, o que é imperioso em um ambiente complexo e de constante transformação.

Essa forma de atuação indica que a diversidade deve ser estimulada dentro do ambiente corporativo, de forma a criar uma identidade em que seu discurso plural seja compatível com suas práticas e atitudes gerenciais. De igual forma, é importante que o indivíduo apresente a sua identidade para superar padrões de comportamento, de atitudes e de perfis que são definidos.

A diferença, se não é exposta, vista, ouvida e discutida será prática eternizada. Conforme dito por N61 "[com] a diversidade pode ser que você encontre habilidades num indivíduo e ela pode ser aproveitada, pode ser uma distinção."

Expõe um dos entrevistados, ainda que a diversidade seja discutível em termos de ganhos em relação aos consumidores, que não há dúvida de sua importância no cotidiano dos colaboradores.

Eu diria que quem se aproxima mais da diversidade, enquanto política de gestão é o próprio funcionário. Ele que tem que dar acesso a isso pra ver se tem a melhor condição desse elemento ser decisivo pra ele consumir o produto ou o serviço. Por exemplo: a TAM e a GOL passaram a contratar pessoas de diferentes características genotípicas. Então você tinha uma padronização. Antes era sempre um perfil muito parecido, depois tinha: anão, tinha pessoas com sobrepeso, tinha pessoas mais altas, pessoas de diferentes cores de pele e tal. Eu não sei se aquilo fez diferença pra quem usa avião, mas faz a diferença na vida dos colaboradores, dos funcionários." (Entrevistado I21).

Outro ganho com a diversidade nas organizações, é a percepção que os clientes e os usuários podem ter sobre as empresas que valorizam e adotam posturas inclusivas, apresentando perfis distintos, formada por equipes plurais. A visualização das diferenças faz com que seja possível identificar formas de atuação profissional distintas, no entanto, complementares.

Além disso, outro fator relevante é a forma como ocorre a interação entre os cliente e os colaboradores, que conseguem perceber o diferente seja pela sua idade, forma de expressão, cor de sua pele ou atitude nas organizações, que fogem de modelos preconcebidos ou naturalizados como dominantes. É o que foi exposto por Z35:

[recentemente] eu estava vendo que uma pessoa que trabalha dentro do posto ela é estrangeira. Acho que veio do Haiti ou da Angola. Pelo fato de ele ser negro e com outro sotaque, chamou à atenção das pessoas em volta dele [entrevistado da região sul]. Observei que as pessoas que têm muito mais respeito a forma de abordagem dele do que de outros de nossa região. Pode ser que seja por ele ser de uma cultura diferente da nossa... Talvez ele demonstre mais credibilidade naquilo que está no fazendo no dia-a-dia ou talvez as pessoas se sentem melhor da região. Conclui que valores que estão sendo

importados estão fazendo bem para todo mundo. A forma de abordar, suas atitudes talvez demonstre mais credibilidade naquilo que está fazendo no dia-a-dia. Outra hipótese é que as pessoas se sentem melhor com ele do que com pessoas da região. Acredito que certos valores importados estão fazendo bem pra todo mundo [organização e clientes].

As políticas empresariais inclusivas são importantes, pois irão representar ganhos de visibilidade e competitividade. Além disso, podem forçar a revisão de modos de atuação de forma a ampliar a eficiência organizacional.

No mesmo sentido, aumentam as expectativas dos colaboradores em relação aos seus empregadores por justiça, igualdade e equidade.

Uma forma de incluir a diversidade no planejamento estratégico das organizações têm sido o estímulo dessa questão como valor humano e estratégico para capacitar integralmente a organização com a sociedade.

Para tanto, não basta cumprir ações legais, como as políticas de ação afirmativa realizadas com cotas, mas criar estratégias efetivas de inclusão de minorias e segmentos não reconhecidos ou silenciados.

A inclusão contudo deve ser acompanhada de ações que garantam a possibilidade de desenvolvimento e verticalização dos profissionais nas organizações. Segundo os entrevistados, deve haver um trabalho consistente de valorização das diferenças e não ações limitadas de mera admissão, com perpetuação da desigualdade de condições de ascensão funcional.

No mesmo sentido, Thomas Jr (1990) afirma que não basta ter acesso aos empregos, devendo existir possibilidade de progresso nas carreiras.

Os entrevistados nesta pesquisa apontam na mesma direção e alertam que ações afirmativas isoladas ou pontuais, que não avancem em políticas de gestão de pessoas sustentáveis, irão acarretar em expectativas, fatal e futuramente, frustradas.

É difícil para a ação afirmativa influenciar a mobilidade vertical de carreira, mesmo se considerarmos o curto prazo, primeiramente porque isto é percebido como um conflito com a meritocracia que enfatizamos ser necessária. Por essa razão, ações afirmativas são uma bandeira vermelha para cada indivíduo que se sente injustamente passado para traz pelos representantes das minorias e um estigma para aqueles que deveriam ser beneficiados com as ações afirmativas. (THOMAS JR, 1990 p. 6).

Durante as entrevistas foi possível aferir que os professores percebem que a diversidade é um fator de vantagem competitiva, mas que exige mudança de mentalidade acerca do papel do empresariado em relação ao tema.

É necessário que a percepção não seja de sacrifícios corporativos, mas de investimentos em transformação social que visem, além do combate as desigualdades no campo do trabalho, a possibilidade de distribuição de riquezas capazes de alavancar diversos segmentos da cadeia de interesses das redes corporativas. (SAJI, 2005).

Pode-se concluir que a formação dos administradores deve ser realinhada a questão da sustentabilidade empresarial, que amplia o escopo da responsabilidade social e insere a questão da diversidade no conjunto de ações estratégicas, que ofereça uma margem de segurança para a boa gestão corporativa.

A diversidade deve assim ser alçada como uma contribuição elementar no estímulo de relações humanas que ofereçam oportunidades aos desiguais e que garanta o respeito e a dignidade dos indivíduos.

O exercício prático da diversidade é a efetiva valorização e garantia de respeito à diferença. Isso possibilita a convergência do poder agir individual com as necessidades corporativas. A diversidade passa a ser um princípio básico de cidadania que assegura as condições de pleno desenvolvimento de talentos e potencialidades dos colaboradores.

Fleury (2000) afirma que diversidade pode, em alguma escala, ser gerenciada, o que possibilita a criação de uma gestão da diversidade. Essa é caracterizada por iniciativas voluntárias e pró-ativas empreendidas para valorizar diferenças das pessoas e usar essas diferenças para ganhar uma vantagem competitiva. (INSTITUTO ETHOS, 2000).

Alves e Galeão (2004) afirmam que quando sistematizada a inclusão da diversidade ter-se-á programas empresariais internos mais efetivos do que ações afirmativas com a adoção da meritocracia e não o favorecimento.

Todo esse esforço vem na busca da vantagem competitiva para as corporações nos mercados onde atuam.

Podemos concluir que a diversidade é um fator importante para o processo de tomada de decisões, pois não há como se negar a realidade social em que grupos, antes não visíveis, se fazem presentes e pleiteiam demandas junto às organizações públicas e empresariais.

Além disso, a diversidade pode ser relevante ferramenta de gestão na busca de ganhos de produtividade, instrumento de motivação ao trabalho, de potencialização dos

recursos no ambiente corporativo e como política institucional que sinaliza aos colaboradores e ao mercado o seu compromisso com valores ético e socialmente responsáveis em relação ao capital humano, seus investidores, consumidores, clientes, usuários e admiradores.

Por fim, o afloramento de novas identidades na sociedade demanda novos produtos e novos serviços. Essa nova realidade pode ser uma oportunidade de se atrair novos talentos para dentro das organizações, criar novos produtos e serviços, além de gerar novas fontes de informações e de recursos para as empresas.

Dessa forma, sinaliza-se a necessidade urgente de repensar como a diversidade deve ser abordada na formação do administrador, que não a tem prevista como competência desse profissional.

Se esse é um fator estratégico, como confirmado nessa pesquisa, é essencial a discussão de como fazer com que essa realidade seja contemplada em sua formação e como inserir essa dimensão, notadamente na elaboração dos currículos desse profissional.

5.4.3 – Desafios dos Docentes de Administração para Inclusão da Diversidade

O exercício da docência em administração nos últimos anos têm se mostrado um processo desafiante no seu cotidiano. Por ser um curso sem uma tradição academicista, com um escopo e formulação específica desde sua origem, sinaliza que pela sua pluridisciplinaridade teria grandes desafios para o encontro de seu espaço dentro do ambiente acadêmico e por conseguinte na formulação e nas concepções teóricas. Além disso, a carreira de administrador é uma das que mais sofre ataques de profissionais de outras formações que buscam ocupar espaços e funções previstas aos administradores.

Incluir a diversidade como um tema a ser explicitado na formação dos administradores é uma dificuldade para os docentes, pesquisadores e até estudantes, que se sentem em território estrangeiro quando inquiridos a opinar e expor suas opiniões sobre o tema, o que por si só já evidencia a relevância do debate. É a exposição de valores e opiniões que podem servir como instrumento de consolidação ou perda de capitais simbólicos, o que é relevante num ambiente acadêmico, diante do, em regra, menor peso da dimensão econômica em relação ao reconhecimento científico e o *status*.

Saber o que pensam e a interpretação que os docentes tem acerca de um tema como a diversidade é algo urgente e necessário. Essa realidade está presente no cotidiano da sociedade e é um desafio às organizações. Afinal, espera-se desses professores que debatam com seus alunos o papel das organizações, apresentem modelos de gerenciamento, discutam qual a função das pessoas nas organizações e verifiquem as possibilidades de negócios existentes ou que mereçam ser prospectadas.

Essa expectativa no ambiente acadêmico, por vezes, é frustrada pelo apartamento de seus docentes do ambiente empresarial, justificada, como já visto, pelo vínculo funcional da dedicação exclusiva⁴⁴ (D.E.). Isso faz com que professores de algumas IFES desconheçam o real ritmo das organizações, suas rotinas, suas complexidades, seus processos, seus silenciamentos, suas complexidades, suas verdades cotidianas e suas políticas empresariais publicizadas e aquelas que são ocultadas e omitidas. Assim, pode-se concluir que essa profissão exige uma proximidade com o mercado empresarial e com a sociedade como um todo, devendo esse docente estar íntimo das mudanças ambientais.

Verificou-se que essa separação do setor produtivo gera lacunas que comprometem a qualidade do exercício docente e de um processo educativo construtivo, alinhado às necessidades do mercado, dentre as quais a questão da diversidade, que assim é evitada, como expôs o entrevistado L35: " a diversidade no ambiente acadêmico é algo difícil de ser trabalhado, de ser discutido, sabe... é mais fácil o silêncio... "

Esta dificuldade de abordagem advém das inúmeras influências de diversas áreas sobre o curso de administração. Mesmo após cinquenta anos de sua consolidação no país, ainda se registra carência de administradores lecionando disciplinas de administração, o que mantém espaço para que profissionais de outras formações atuem no curso, conforme verificado na amostra dessa pesquisa.

Quadro 1: Formação de Graduação dos Docentes da Amostra

Origem	Economia ou Contabilidade	Engenheiras	Ciências Sociais ou Política	Matemática ou Estatística	Administração	Outras
Instituição						
UFBA	2	-	1	-	1	1
UFSC	-	1	-	-	2	-
UFRGS	1	1	1		1	-

⁴⁴ Dedicção Exclusiva (D.E.) regime de contratação de docentes nas IFES, onde o professor tem a carga horária de trabalho de 40 horas semanais para exercer as funções de ensino, pesquisa e extensão. É vedado outros vínculos profissionais nesse regime de trabalho.

UFMG		-	-	-	2	-
UFG	1	-	-	-	1	-
UnB	2	1	1	1	-	-
Subtotal	6	3	3	1	7	1
Porcentagem	29%	14%	14%	5%	33%	5%

Os números apresentados na amostra pesquisada refletem, em termos nacionais, o que ocorre com o perfil dos professores dos cursos de administração, principalmente nas instituições de ensino superior pública. Apesar de haver regramento específico e orientações do Conselho Federal de Administração,⁴⁵ no sentido de preservar a atuação docente restrita àqueles formado em administração, nas instituições de ensino superior públicas tal orientação é desconsiderada solenemente.

É importante firmar que o conhecimento profissional representa o conjunto de saberes que habilita o indivíduo para o exercício de suas funções e que o capacita para desenvolver sua profissão de forma adequada. Para tanto, o conhecimento é construído desde a graduação e se estende, continuamente, durante o exercício de sua carreira através da busca do aprimoramento contínuo, sendo relevante que o docente seja um espelho ao discente, que veja ali um indivíduo que representa sua futura profissão.

Quando uma carreira sofre a influência de profissionais de outras origens curriculares, esses docentes trazem consigo competências e habilidades que nem sempre estarão em plena sintonia com as expectativas de formação de seus discentes. O mesmo ocorre quando se busca a sintonia de discursos, ações, pesquisas e projetos que demandem uma intimidade com aspectos específicos de administração.

Essa situação poderá ser suavizada se, apesar da formação docente em graduação ser em área distinta, houver na formação a realização de cursos em nível *stritu sensu* em área específica de administração. Mais do que um aspecto de preservação de mercado, trata-se da criação de uma identidade profissional que deve contaminar positivamente os ingressos nessa carreira e que deve ser refletida no processo educativo desse profissional, através de suas vivências e reflexões. Entretanto, todo esse esforço não é uma garantia de sucesso, pois o ingresso no magistério de nível superior, por suas características singulares, gera expectativas também nesses professores, assim como inseguranças em relação às suas competências e habilidades.

⁴⁵ Resolução Normativa CFA Nº 301, de 10 de janeiro de 2005. Dispõe sobre o registro profissional de professor que leciona matérias técnicas dos campos da administração em cursos de graduação. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/institucional/legislacao/resolucoes/2005/RN05301-1.pdf>

Uma forma de minimizar essa realidade seria a aproximação das instâncias superiores, em especial das coordenações de cursos e das chefias de departamento, oferecendo recursos, informações e capacitações para temas que não sejam de domínio desses especialistas que aportam nas IFES. Na questão da diversidade, foi constada que em nenhuma das IFES pesquisadas, foi realizado algum programa ou atividade que contemplasse esse tema de forma a municiar a equipe docente de dados, informações e cases que servissem de suporte para esses profissionais.

O docente fica solitário, buscando suprir as necessidades e demandas que se impõem no cotidiano da sala de aula em diversas questões que afligem seus alunos. Por vezes, o único instrumento que resta a esse profissional são os projetos políticos pedagógicos dos cursos, as ementas e os planos de ensino, sem existir a discussão necessária para um trabalho sistêmico, racional e produtivo.

Outro aspecto é que, por vezes, o tempo destinado para as atividades docentes é limitado, restrito e muito direcionado às questões operacionais do cotidiano da formação do administrador. E muitos docentes crêem que seja mais racional e produtivo que questões relacionadas a humanidades, como é percebida a diversidade por alguns, deva ser feita por professores que não sejam das áreas profissionais.

Registrou-se que a diversidade, quando abordada nos cursos pesquisados, de forma predominante, não está no escopo das disciplinas profissionais, sendo trabalhada em disciplinas como sociologia geral, filosofia, ética, responsabilidade socioambiental, dentre outras consideradas de eixo geral ou complementar. De forma tímida e pontual, verificou-se algumas disciplinas ligadas a área de gestão de pessoas abordam a questão da diversidade, e ainda assim, de forma limitada. Quase sempre é um tema trazido por uma situação do cotidiano vivida por docentes ou discentes. O debate é circunscrito ao episódio e raramente é realizado uma discussão ou estimuladas pesquisas mais aprofundadas.

Se tais ações ocorressem poderiam contribuir para construção de conhecimento humano e técnico mais sólido sobre a diversidade e suas implicações na formação do administrador. Isso habilitaria esse profissional a ser um agente reprodutor da preocupação com os fenômenos sociais, conjugando questionamentos, reflexões e proposições a superações de desigualdades, discriminações e preconceitos.

Resgatando Freire (2011), a formação profissional é realizada através de processos formais de educação que exige um contínuo repensar de ações, contextualizações e relativizações. As situações formativas são construídas, conforme o

tipo de relacionamento que se estabelece entre o indivíduo e o outro (educando e educador), de forma que o professor tem seu conhecimento formado pelos conjuntos de saberes teóricos e pelas experiências adquiridas e compartilhadas entre si e seus alunos. Masseto (2003) estabelece a necessidade que o professor de ensino superior deve estar comprometido com a carreira, a inovação, o empreendedorismo pedagógico e um olhar aguçado sobre o ambiente que o cerca no exercício da docência.

Essa percepção sobre o papel docente enfoca a necessidade de se rever continuamente a forma de atuação profissional, em especial àqueles que não tem uma formação específica em pedagogia e didática, pois em regra, nas carreiras de ensino superior, esta não é uma preocupação ímpar na seleção de seus docentes. Todavia, em um clima de constantes mudanças (dentro e fora dos limites acadêmicos), de inovações tecnológicas, de maior democracia dentro do ambiente universitário, abertura para se ouvir as necessidades dos estudantes, nota-se um movimento de conscientização sobre o papel desse docente no ensino superior.

Como em qualquer carreira, o curso de administração vem sinalizando que há a necessidade de uma capacitação específica para aqueles que desejam atuar no ambiente docente, em especial na graduação, pois ter um diploma de graduação, mestrado ou doutorado, não dá ao docente as habilidades necessárias para o exercício do magistério.

A alta titulação acadêmica é muito importante quando se coloca esse profissional para atuar como pesquisador, o que exige um grau de sofisticação, enquanto técnico do conhecimento, muito superior daqueles que desejam atuar no exercício do ensino.

No caso dos processos seletivos nas universidades federais, esse modelo vem se padronizando de uma forma perigosa, com a predominância dos professores em regime em D.E., que devem se desligar das atividades que não estejam vinculadas ao escopo do ensino, da pesquisa e da extensão universitária, além dos impactos já relatados anteriormente.

Várias instituições federais de ensino superior fecham qualquer possibilidade do docente atuar extra muros, em setores produtivos da economia e da sociedade, o que leva esse profissional a se distanciar do cotidiano empresarial, tornando seu conhecimento e sua atualização possível exclusivamente através de pesquisas pontuais, leitura de relatórios e pareceres, dentre outras possibilidades.

Isso faz com que o recrutamento enfatize a titulação (mestrado ou doutorado), de forma a atrair pesquisadores de conhecimento específico. Não se enfatizam as competências profissionais de um educador, como a verificação de sua formação

pedagógica, atividades realizadas no âmbito do ensino e à perspectiva político-social. Masseto (2003, p.112) afirma que "esse é o ponto mais carente de nossos professores universitários, quando vamos falar de profissionalismo na docência [...] porque a vêem como algo supérfluo ou desnecessário para a sua atividade de ensino."

Dessa forma, é importante compreender que o papel do professor vai além de pesquisador, detentor de um conhecimento, de uma *expertise*, que pouco agrega se estiver distante do mundo da vida, do mercado e da sociedade que cerca seus alunos. Será um conhecimento árido e infrutífero. É fundamental o mapeamento da realidade, a busca pelas interfaces e possibilidades que se abram na discussão do cotidiano, conforme as diferentes possibilidades que cada carreira profissional oferece para a análise da realidade.

Particularmente, nos cursos de administração, essa é uma tarefa árdua e necessária. Conforme preconizado por Drucker (2010), Robbins (2000) vivemos no contexto da sociedade das organizações e estas estão conectadas e são interdependentes. É o ambiente volátil da sociedade em rede (CASTELLS, 2010), onde é necessária a compreensão de que não é possível compreender a sociedade de forma compartimentada, sendo necessária a revisão de paradigmas organizacionais e sociais.

O cotidiano do profissional da administração exige na atualidade uma capacidade de análise mais acurada dos diversos ambientes que o circundam, indo além da esfera corporativa, sendo positivo um olhar sobre as questões ambientais e sociais. Entretanto, foi verificado que existe uma forte resistência às mudanças ou mesmo a revisão de paradigmas, conforme relata o entrevistado M74:

Posso dizer que as coisas estão mais ou menos acomodadas. Cada um tratando mais ou menos aquilo que, é importante, que considera necessário ou pertinente. Não estamos em processo de ebulição, de discussão. Acho que no momento, as coisas estão mais ou menos assentadas... Isso tem um aspecto positivo, de um curso consolidado. Mas tem um aspecto ruim, pois as coisas estão muito obsoletas, entendeu?! Precisamos de uma oxigenada [...]

Essa exposição foi percebida também nas falas de outros entrevistados, que colocaram, de forma bastante tímida, o conhecimento ou mesmo posturas no sentido de levar para a sala de aula discussões relacionadas a temas conexos a diversidade.

Tais discussões, quando ocorridas, sempre enfatizavam aspectos operacionais e muito pouco reflexivas em relação ao papel dos profissionais, havendo uma hierarquia de prioridades do que deveria ou não ser debatido junto aos seus alunos, conforme o

domínio do tema, a forma como a dimensão da diversidade ecoava junto aos seus alunos e se isso não poderia comprometer ou expor o docente a questionamentos ou mesmo explicitar a sua intimidade.

É inconcebível pensar o docente como um profissional que não expõem a sua identidade. A identidade é um processo pelo qual uma pessoa aglutina suas experiências, sua história, sua individualidade e seus conhecimentos. É ainda reflexo de seus valores adquiridos por sua trajetória familiar, social, religiosa, econômica, sexual e cultural. Além disso, o memorial de sua trajetória enquanto docente irá refletir todos esses aspectos, assim como suas verdades, seus anseios, conflitos, formas de negociação e as dificuldades enfrentadas no exercício do magistério, conforme expôs B38:

[...] eu acho que a questão da discussão da diversidade tem muito haver com o perfil do professor que está atuando aqui no curso. Quanto mais diversidade você tiver nesses professores, mais diferenças (professores negros, professores gays, professores e professoras também) eu acho que maior é a possibilidade de que essas temáticas sejam tratadas, se não diretamente, mas fazendo parte de outra temáticas onde essas questões vão entrar. Como é que vai [vamos] deixar de discutir hoje a questão de gênero? O papel da mulher, a inserção da mulher no mercado de trabalho, os negros... A questão de toda essa massa de pessoas que antes não tinham acesso à educação superior e que hoje, aos trancos e barrancos, com muitas dificuldades e tudo mais, passam a fazer parte?!

Essa percepção foi ainda confirmada ao longo das entrevistas, mas o receio a firmar uma identidade que fuja do padrão normativo ainda é um fator restritivo, o que torna esse um problema silenciado pelo medo da exposição e dos julgamentos de seus pares e dos alunos. Tal realidade é confirmada principalmente na dimensão da orientação sexual, dada a predominância do padrão heteronormativo⁴⁶, mesmo quando existente no ambiente universitário pessoas fora desse perfil, conforme expõe D53:

É algo silenciado, mesmo quando temos reconhecidamente vários alunos e professores com a orientação sexual homossexual. É um assunto sobre qual ninguém toca, né? E quando toca, toca de uma maneira, assim, com restrições, cheio de dedos... Ser um tema debatido, aberto, discutido, eu não vejo! Salvo se tem algum professor que o faça e eu não tenho conhecimento. Eu acredito que alguns façam, ainda que pontualmente. Eu, por exemplo, faço nas minhas disciplinas. Não que seja um assunto previsto à discutir e debater, até pelos

⁴⁶ palavra de origem grego-latina (do grego hetero = diferente e do latim norma = esquadro) é usada para definir orientações sexuais diferentes da heterossexual, que são marginalizadas, perseguidas ou ignoradas. É a filosofia que limita o sexo em duas categorias: macho e fêmea, onde as relação são consideradas normais somente entre pessoas de sexos distintos e que, em regra, estabelecem papéis específicos para cada categoria na sociedade.

conteúdos das disciplinas, que nem sempre torna possível essa abordagem. Eu ainda acho que esse aspecto da diversidade sofre muita resistência.

A verificação em relação a essa dimensão da diversidade pode ser estendida para outras dimensões que fujam do padrão de normalidade dominante. Esse é um grande desafio a esse profissional que tem que descortinar, conhecer e resgatar aqueles que estão fora do seu raio de alcance, seja por respeito a cidadania, seja por questões de responsabilidade social.

O entrevistado W16 denuncia a formação restrita do administrador e é mais enfático em suas críticas, adjetivando de forma negativa esse profissional, incluindo-se como uma das vítimas dessa forma de construção de competências.

[...] nós somos absolutamente arrogantes. Falo de cadeira, pois a minha formação é toda em administração! Nós temos uma formação rigorosamente arrogante! Arrogante, unilateral, voltado pra grande empresa capitalista industrial. Nós não sabemos lidar com pobres. Não sabemos lidar com os negros. Não sabemos lidar com mulheres. Não sabemos lidar com nada que fuja do padrão: homem branco, cristão, classe média... Então, todos os outros são estranhos pra nós. A idéia da diversidade é muito oportuna no sentido da formação. Significa botar em pauta que as pessoas não são brancas, classe média, cristãs, ocidentais, nada disso! Elas são do jeito que são! E nós temos que aprender a lidar com elas. Aprender com elas a partir dessas diferenças. E não impor um jeito certo de administrar. Apesar da gente criticar, é o que a gente faz! A nossa formação de administrador está há quarenta anos impondo papel de conduta, papel de gestão, que não estão prontos pra esse tipo de coisa.

Como se observa na fala anterior, essa temática confirma-se como urgente e necessária, devendo haver formas de se construir mecanismos de abordagem a serem utilizados pelos docentes na formação destes profissionais. As propostas que foram verificadas durante a investigação se mostram limitadas e pontuais, não havendo uma preocupação institucional na preparação destes profissionais.

Outro ponto revelador é que as disputas pelos espaços no currículo se dão prioritariamente na definição de espaços a serem tomados não pela área, mas por questões operacionais, como na montagem de horário, mesmo quando essa deveria ser algo de menor importância, principalmente pelo vínculo institucional de professor D.E. com carga de 40 horas semanais.

Isto indica que não há uma preocupação sistêmica pelo corpo docente, pois as atenções ficam voltadas aos espaços (ou eixos) aos quais pertencem. Por exemplo, um

professor de finanças não tem (em regra) interesse em saber sobre outras questões referentes ao seu curso, como pesquisas e outras atividades docentes realizadas pelos seus pares de outras áreas (gestão de pessoas, marketing, operações,...).

Eu desconfio que sim [exploração do tema diversidade por docentes do curso], mas não posso te responder com certeza! Nas nossas discussões de núcleo essa preocupação aparece, mas eu confesso que eu nunca mergulhei à fundo na forma de abordagem do professor dentro da sala de aula pra saber até que ponto e de que forma isso é tratado, nas nossas discussões essa preocupações existem [...] (Entrevistado T84).

Ou seja, é um pertencer, desconhecendo a quem e aonde pertence! Isso compromete a formação dos alunos, que em alguns casos têm conteúdos replicados. Isto é um desperdício de oportunidades para conhecer outras e novas dimensões desejáveis à um administrador, como a questão da diversidade.

Uma revelação é que no grupo dos entrevistados mais de 80% só estão em sala de aula duas vezes por semana. Outro ponto é que a menos de 40% dedicam seu tempo extra classe dentro das instalações da IFES a que estão vinculados. Uma das justificativas aventadas é a falta de estrutura física, tecnológica, de pesquisa e de espaços de socialização adequados.

Quando entrei na Universidade esperava um espaço nobre, com sala equipada e climatizada, internet livre, um acervo bibliográfico adequado... Mas nem posso reclamar como alguns... Logo que cheguei havia uma verba disponível e o antigo dono da sala que ocupo me disse: "vá lá e peça todo o seu "enxoval". Esses móveis que você está vendo na minha sala são muito velhos e com problemas (cupim, mofo, mal cheiro)... mas é o que recebi quando entrei aqui na Universidade. Estão comigo e com meu antecessor a pelo menos 50 anos, também precisam se aposentar, ou vão desmontar (rsrs)". Conclui que tive sorte. A maioria que entrou [admitida] depois está sem sala de trabalho até hoje. Muitos levam material para casa e orientam alunos até na lanchonete por falta de espaço adequado... (Entrevistado L35).

Esta fala é alarmante e sinaliza que não ocorre uma preocupação contínua em oferta de condições de trabalho dignas com a carreira docente, que exige nos moldes atuais das IFES o tripé: ensino, pesquisa e extensão. Em alguns casos esse problema ocorre pelo curto tempo de existência do curso, passando pela fase de ajustamento, seleção e contratação de equipes, que denota ausência de planejamento universitário.

A ausência de planejamento universitário adequado compromete todas as demais atividades que se esperam de uma Universidade, como a formação de grupos de

pesquisa, realização de eventos de pesquisa e interação com as instituições da sociedade (empresas, cooperativas, órgão reguladores e governamentais, etc.), boa qualidade das aulas (que demandam a utilização de recursos físicos e tecnológicos adequados), dentre outras atividades costumeiras em ambiente de construção do conhecimento.

Pode-se dessa forma perceber que não basta a inclusão de um novo tema na formação do administrador sem que sejam dadas condições de trabalho aos seus professores. Da mesma forma, foi verificado que não existe um direcionamento da carreira para inclusão da diversidade, com explicitação dessa preocupação pelos órgãos profissionais competentes (os Conselhos: CFA e CRA's), assim como não há uma definição nas Diretrizes Curriculares Nacionais em vigor. Isso sinaliza que é necessária um repensar na elaboração do perfil de profissional desejável para o futuro.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procuramos nessa pesquisa fazer uma apresentação sobre o curso de administração, sua trajetória e a construção de sua identidade profissional. Ao longo desse esforço verificamos que essa carreira está intrinsecamente relacionada ao avanço do sistema capitalista industrial, o qual demandou a formação de um profissional com perfil flexível e capaz de atender aos princípios da racionalidade e da competitividade.

Com o passar dos anos a carreira de administração ganhou visibilidade, respeitabilidade e confiança, pois ela foi capaz de capacitar profissionais da área de gestão dentro de uma matriz multidisciplinar que os habilitava a atuar em diferentes áreas como recursos humanos, marketing, operações, logística e finanças. Esta formação multidisciplinar, por muito tempo, atendeu as demandas das organizações que viviam em contextos conservadores e pouco atentos aos múltiplos grupos identitários - negros, homossexuais, mulheres, deficientes físicos, imigrantes e os idosos - presentes na sociedade.

Porque a identidade brasileira predominante é branca, jovem, heterossexual etc. esses segmentos tendem a ser invisibilizados ou mesmo discriminados. O mito da democracia racial merece destaque nessa discussão, pois durante muito tempo ele serviu para negar a existência do preconceito e discriminação racial. Vale também salientar que a imagem de uma sociedade aberta a estrangeiros e a pessoas com deficiência escondia nossa xenofobia e confundia uma aparente solidariedade com direitos.

Tais grupos (ou segmentos) - negros, homossexuais, mulheres, deficientes físicos, imigrantes e os idosos - são minoritários e, por muitos, considerados grupos de baixa relevância, sendo a eles negados direitos na oferta de bens e serviços. Contudo, a sociedade brasileira vem mudando. As mulheres se encontram em diferentes setores da vida pública. Elas estudam mais e querem mais oportunidades de trabalho e de carreira. Os negros também buscam seus direitos e oportunidades nos campos da educação e do trabalho. Os homossexuais, por sua vez, demandam o reconhecimento de sua orientação sexual e, por consequência, o reconhecimento de seus direitos e de sua cidadania.

A formação dos administradores não tem sido capaz de incorporar as mudanças acima assinaladas nem, de modo mais geral, as mudanças relacionadas à emergência de múltiplas, novas e complexas identidades na sociedade brasileira.

Foi possível verificar através desta pesquisa que, lamentavelmente, existe um distanciamento entre o que é ofertado pelas escolas de administração e o ambiente que os jovens administradores encontram do outro lado dos muros acadêmicos. Tudo isso impõe a necessidade de uma revisão das propostas curriculares do curso de administração hoje em vigor no país. Tal revisão deve incidir nos conteúdos ensinados, mas também na forma de atuação do corpo docente. Os professores precisam de orientação sobre novas demandas da sociedade e suas organizações, assim como de um melhor acompanhamento na execução de suas atividades de forma a incluir a questão da identidade e da diversidade nas suas discussões em sala de aula.

Essa é uma necessidade percebida pelo conjunto dos entrevistados, os quais ratificam a importância do descortinamento das identidades no contexto atual e a aproximação das organizações com esse tema. Quando se examina a forma de construção do currículo de administração, percebe-se que em regra ela ocorreu sempre de forma vertical e, portanto, sem grandes questionamentos sobre a sua concepção. O ambiente acadêmico das universidades federais se apresenta bastante resistente ao enfrentamento das discussões sociais emergentes, o que demonstra uma ausência de espaços para se ponderar a necessidade (ou não) da inclusão de outros temas que avancem para além das temáticas tecnicistas da profissão.

Uma hipótese explicativa sobre tal realidade diz respeito à forma como os docentes entrevistados se inserem no cotidiano do exercício profissional do administrador. Observamos durante a pesquisa um corpo docente com pouca intimidade com tal cotidiano aliado a um relativo distanciamento em relação ao corpo discente. Esses dois fenômenos são agravados pelas precárias condições de trabalho observadas na ampla maioria das instituições visitadas.

Um elemento que poderia mitigar esses problemas seria uma interlocução maior dos conselhos profissionais com as unidades de ensino. Eles participaram do processo de consolidação do curso, principalmente a partir da década de 90. Contribuíram para que o curso ganhasse um perfil mais uniforme, independentemente da instituição que o ofertasse. Também colaboraram para que os cursos de administração estabelecessem um diálogo mais próximo com as questões relacionadas com a dinâmica socioambiental.

Infelizmente, parece que a relação das unidades de ensino com os conselhos arrefeceu. O processo de pesquisa evidenciou um absoluto distanciamento destes órgãos

com as instituições de federais de ensino. Parecem situar-se em universos paralelos.⁴⁷ Um dos entrevistados aventou a hipótese de que isso é uma decorrência da postura das instituições de ensino que parecem não considerar relevante o chamamento rotineiro dos órgãos de classe para debates, proposições ou reflexões.

Ainda sobre o processo de construção do currículo nas instituições federais de ensino pesquisadas há que se salientar que ele vem acontecendo sem uma discussão verdadeiramente ampla. Não se busca envolver as federações das indústrias, órgãos profissionais, sindicatos, organizações não governamentais, empresas públicas e privadas e nem o órgão de representação dessa categoria profissional, conforme já mencionado.

Desta forma, a definição dos modelos de formação profissional se dá exclusivamente dentro das universidades. Mesmo dentro delas essa definição fica reduzida ao juízo dos docentes uma vez que a participação discente, quando ocorre, normalmente através dos diretórios acadêmicos, é bastante tímida.

A adesão às discussões é pouco usual e a implantação de fóruns para um debate amplo, público e democrático não ocorre, sendo comum o processo decisório ocorrer exclusivamente nos colegiados de cursos e nas instâncias departamentais.

Com a criação dos Núcleos Docentes Estruturantes, por determinação do Ministério da Educação, esse processo ficou ainda mais centralizado. Há registros de que muitos docentes se vêem pouco prestigiados tanto como profissionais como pelas áreas em que militam. Essa talvez seja uma das razões do desinteresse de muitos professores expressos na ausência nas discussões e reuniões departamentais. Uma das mais nefastas resultantes disso é a repetição de conteúdos e a desarticulação entre áreas que deveriam se complementar. Daí também resulta a sobreposição de matérias, o que acarreta em desinteresse dos alunos que percebem que o trabalho não flui de forma dinâmica ou sistêmica.

Neste contexto persiste a existência de temas “silenciados”, a exemplo da diversidade e da responsabilidade socioambiental. Não há previsão na estrutura curricular de espaços onde eles possam ser discutidos e nem existe previsão de uma disciplina específica para tratamento de tais temas. Tampouco observa-se a existência de esforços para que esses temas entrem de modo transversal nas disciplinas já existentes. Para agravar essa situação, docentes desprestigiam o esforço de seus colegas

⁴⁷Cabe destacar que vários entrevistados informaram que em relação às instituições privadas de ensino há uma proximidade muito grande.

de trabalho que saem de suas zonas de conforto para discutirem questões polêmicas e que são, por vezes, mal recebidos pelos seus alunos.⁴⁸

No que pesem as dificuldades, muitos docentes buscam em suas diferentes disciplinas discutir de forma aberta junto aos seus alunos a questão da diversidade, ainda que de forma pontual e enfocando dimensões menos controversas. Uma dessas dimensões é a das necessidades especiais.

Esse tem sido frequentemente o tema escolhido para dar início à discussão sobre diversidade. Essa escolha pode ser associada ao fato de que as pessoas se mostram mais solidárias e compreensivas com o esforço das pessoas com deficiência em buscar seu espaço na sociedade e, por consequência, nas empresas, sejam como consumidores, sejam como trabalhadores.

Outra dimensão em que o debate se apresenta ferrenho e bastante caloroso, segundo entrevistados, é o da dimensão de gênero. Uma das razões que tem estimulado tal debate é a entrada crescente da mão de obra feminina nas empresas e na administração pública. Além do mundo do trabalho, as mulheres hoje adentram em número cada vez maior no ensino superior, o que as fortalece na sua busca por melhores posições profissionais.

O mercado de trabalho tem se modificado de forma acelerada, se apresentando complexo e rico, o que é também reflexo de um mundo globalizado onde a diversidade representa um valor estratégico para as corporações. A diversidade passa a ganhar um novo escopo, superando a percepção de que é uma discussão puramente ética ou uma ferramenta de responsabilidade social.

A diversidade é atualmente percebida como instrumento que proporciona ganhos para as organizações por possibilitar novos negócios, incrementar a competitividade, aumentar a capacidade de adesão e comprometimento funcional, além de contribuir para o fortalecimento financeiro das corporações.

Cada vez mais a preocupação com a diversidade passa a ser um diferencial associado à própria marca da organização projetada no mercado e na sociedade. Dessa forma, as empresas começam a encarar a contratação de colaboradores com deficiência, por exemplo, como uma estratégia de gestão capaz de gerar bons resultados e crescimento.

⁴⁸Cabe registrar que somente em uma instituição foi verificada a existência de uma disciplina, eletiva, voltada explicitamente ao ensino sobre diversidade. É uma das cinco disciplinas mais escolhidas pelos alunos, o que sinaliza a importância que o corpo discente vêm dando a esse tema. Talvez, no futuro, essa disciplina poderá ser alocada no rol de disciplinas obrigatórias.

Para que a estratégia em questão seja mais eficaz é fundamental a criação de programas que debatam os diferentes e amplos aspectos da diversidade e da diferença. A criação e o comprometimento dos profissionais que ali se colocam devem ser acompanhados do compromisso da alta administração em demonstrar a importância da participação de todos no combate ao preconceito e à discriminação. Isso deve ser feito sem medo.

Superar o medo da discussão da diversidade no mundo empresarial é uma tarefa difícil que deve ter início já na formação dos administradores. Eles devem ter a segurança e a informação precisa sobre as diferenças identitárias e saber utilizar uma linguagem adequada à reflexão sobre a diversidade.

Trabalhar a riqueza de um novo vocabulário cotidiano nas organizações é uma necessidade imperiosa, cabendo aos professores de administração levar essa linguagem para a sala de aula sem melindres ou inseguranças. É um exercício de superação que demonstra sensibilidade em relação à realidade.

Não podemos supor que superar esses problemas seja algo simples. Não estamos apenas falando de docentes, mas de pessoas, suas intimidades, seus conflitos, suas aceitações e rejeições. Estamos também falando das possibilidades de discriminação e intolerância e as subsequentes retaliações e exclusões.

É fundamental que a discussão sobre diversidade não fique circunscrita a uma disciplina ou a um reduzido conjunto de disciplinas. Sua difusão deve ser um compromisso de toda a equipe de professores, inclusive aqueles das diferentes áreas técnicas. Envolver os professores das áreas técnicas não é algo tão difícil.

O debate a respeito da diversidade pode ser incluído nas discussões sobre administração de materiais quando se define um fornecedor específico, em que pode ser exigido que este esteja comprometido com a valorização da diversidade.

Pode também ser incluído no âmbito da administração da qualidade, quando a “qualidade” é fundamental, mas deve ser vista para além da meta do “zero defeito”, incluindo demandas da diversidade em seus programas de implementação. Deve associar qualidade com a defesa de implementação, por exemplo, de amplos programas de sustentabilidade socioambiental. Ou ainda, quando se faz uma análise de crédito e se estabelece que a valorização da diversidade pode ser uma variável relevante na oferta de

crédito a uma corporação, indo assim além dos mecanismos contábeis de avaliação de risco.⁴⁹

Isto não significa que os professores devam abandonar os objetivos de suas disciplinas e de seus planos de ensino. Indica, apenas, que tais planos devem ser ampliados e revistos de forma a atender a demandas e temas que afloram na sociedade. Não se nega que isso acarreta, por vezes, a necessidade de se fazer opções em termos de espaços e conteúdos a serem preservados, mas é segura a percepção de que ir além do debate técnico proporciona maior interesse e curiosidade por parte dos alunos.

Durante as entrevistas foi verificado que muitos professores já assistiram situações de discriminações em corporações, não sabendo como agir e o que fazer. Alguns alegam que esse é um comportamento cultural do povo brasileiro, sendo difícil distinguir preconceito de um peculiar senso de humor que por vezes esconde o preconceito velado, que não pode ser exposto em um momento em que prepondera o discurso do politicamente correto.

A situação é grave e deve ser discutida! Afinal, os estudantes no futuro estarão em posições de liderança e caberá a eles buscar formas de evitar que tais situações se perpetuem. Não podemos aceitar que a atuação docente se dê pela negação ou omissão de fatos aos alunos, pois, no futuro, eles irão atuar em diversos tipos de organizações. Para tanto devem estar capacitados para esta realidade, de forma a saber atuar conforme cada contexto, sempre preservando o respeito ao próximo.

O docente desempenha um papel crucial na formação de administradores que sejam capazes de romper os silêncios que cercam a diversidade. A revisão curricular também é fundamental para elevar o debate sobre a diversidade à condição de item específico e relevante na formação do administrador.

Não tivemos a pretensão de esgotar o tema desta tese. Buscamos, acima de tudo, expor a necessidade de reflexão sobre sua relevância e apontar propostas de criação de mecanismos que incluam a questão da diversidade nos currículos dos cursos de administração. Isso, esperamos, pode fazer com que este profissional seja percebido como agente importante na consolidação de uma sociedade mais justa, equitativa e inclusiva.

⁴⁹É o que já ocorre em algumas linhas de financiamento que envolvem questões ecológicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICA

- ABRAMO, Laís. O programa pró-equidade de gênero: uma experiência de política pública para a promoção da igualdade de oportunidade e tratamento. *Revista SER Social*. Brasília, v.10, nº 23, p.39-70, jul/dez. 2008.
- ADAMS, Eve M.; CAHILL, Betsy J.; ACKERLIND, Stacy J. A qualitative study of Latino lesbian and gay youths' experiences with discrimination and the career development process. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 199-218. 2005.
- ALBORNOZ, Suzana. O que é trabalho. São Paulo: Brasiliense, 2000, 6ª ed.
- ALESSIO, R. Responsabilidade social das empresas no Brasil: reprodução de posturas ou novos rumos? *Revista Virtual Textos & Contextos*. Nº 2, ano II, dez. 2003
- ALEXIM, João Carlos. As Questões de Diversidade e o Papel da Educação Profissional. Ed. Projeto OIT/MTb/CERT/DIV. Brasília, 1999
- ALONSO, A. H. Ética general de las profesiones. Bilbao. Desclée. 2ª ed. 2004.
- _____. Virtudes del profesional. In: BRITO, J. H. S. de. ética das profissões. Braga. Universidade católica - publicações da faculdade de filosofia. 2007.
- ALTHUSSER. L. Aparelhos Ideológicos de Estado. Rio de Janeiro: Graal, 1983.
- ALVAREZ, Marcos César. Cidadania e direitos num mundo globalizado. *Perspectivas*, São Paulo, n. 22, 1999.
- ALVES, M. A. & GALEÃO-SILVA, L. G. A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações. In: RAE, vol. 44. São Paulo, 2004.
- AMENDOEIRA, José. Profissões e estado: o conhecimento profissional em enfermagem. In: LIMA, J. de A.; PEREIRA, H. R. (org.). Políticas públicas e conhecimento profissional: a educação e a enfermagem em reestruturação. Porto. Legis Editora. 2008.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. Gestão de Cursos de Administração: Metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Prentice Hall, 2004
- ANGELIN, P. E. Profissionalismo e profissão: teorias sociológicas e o processo de profissionalização no Brasil. *Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, Araraquara, v. 3, n. 1, jul/dez. 2010.
- APPLE, Michael W, BURAS, Kristen. Currículo, poder e lutas educacionais – com a palavra, os subalternos. Porto Alegre: Artmed, 2008
- APPLE, Michael W. Ideologia e currículo. Porto Alegre: Artmed, 2006. 3ª ed.
- ARAÚJO, Luís C. G. Teoria geral da administração – aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo. Atlas. 2004
- ARENDT, Hannah. A condição humana. Rio de Janeiro. Forense. 2010. 11ª
- ARROYO, Miguel G. Imagens quebradas – trajetórias e tempos de alunos e mestres. Petrópolis: Vozes, 4a. 2004.
- _____. Ofício de Mestre: imagens e auto-imagens. Petrópolis: Vozes, 2000. 8ª.
- _____. Currículo, território em disputa. Petrópolis: Vozes, 2011. 2ª.
- ASHLEY, Patrícia A. (org). Ética e responsabilidade social nos negócios. São Paulo. Saraiva. 2010
- AUSTIN, J.R. A cognitive framework for understanding demographic influences in groups. *International Journal of Organizational Analysis*. Bowling green, v. 51, 4 oct, 1997.

- BAHIA, M. S. Responsabilidade social e diversidade nas organizações: contratando pessoas com deficiência. Rio de Janeiro: Qualitymark. 2006.
- BALBACHEVSKY, Elizabeth. In: WEFFORT, F.C. (org.). Os clássicos da política. Vol. 2. São Paulo: Ática, 2006.
- BANCO MUNDIAL. La Enseñanza Superior: las lecciones derivadas de la experiencia (El Desarrollo en la práctica). Washington, D.C.: BIRD/Banco Mundial 1994
- _____. The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Washington, D.C.: BIRD/Banco Mundial. 1998.
- BARBIERE, J. C. & CAJAZEIRAS, J. E. R. Responsabilidade Social Empresarial e Empresa Sustentável, da teoria à prática. Saraiva, São Paulo, 2009.
- BARBOSA, Livia; CAMPBELL, Colin. Cultura, consumo e identidade. Rio de Janeiro. FGV. 2007.
- BARROS, R. P., HENRIQUES, R., MENDONÇA, R. Pelo Fim das Décadas Perdidas: Educação e Desenvolvimento Sustentado no Brasil. Rio de Janeiro: IPEA, 2002.
- BATISTA, C. A inclusão da pessoa portadora de deficiência no mercado formal de trabalho: um estudo sobre suas possibilidades nas organizações de Minas Gerais. Dissertação de Mestrado - Faculdade PUC Minas 2002.
- BAUMAN, Zygmunt. O mal-estar da pós-modernidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- _____. Identidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BENCKE, Fernando Fantoni. A formação do administrador e o papel da filosofia. Universidade de Passo Fundo. Dissertação de Mestrado Programa de Pós-Graduação em Educação. 2008.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo. Teoria geral da administração – gerenciando organizações. São Paulo. Saraiva. 2003.
- BHABHA, Homi. *O local da cultura*. Belo Horizonte: Editora da UFMG, 2003.
- BILLIARD, I. Le travail, un concept inachévé. *Éducation Permanente*, n.116. p.19-33, 1993.
- BOBBITT, John Franklin. O currículo. Lisboa. 2004.
- BONELLI, Maria da Glória. Origem social, trajetória de vida, influências intelectuais, carreira e contribuições sociológicas de Eliot Freidson. In: FREIDSON, Eliot. 1998. O renascimento do profissionalismo. São Paulo: Edusp. 1998.
- BOURDIEU, Pierre. A dominação masculina. 7ª. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2010a.
- _____. O poder simbólico. 13ª. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2010b.
- _____. Homo academicus. Buenos Aires: Siglo XXI, 2008
- _____. A distinção – crítica social do julgamento. São Paulo: Zouk. 2007.
- _____. Pierre Bourdieu entrevistado por Maria Andréa Loyola. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2002.
- _____. Novas reflexões sobre a dominação masculina. In: LOPES, Marta J. M. et alli (org). *Gênero e Saúde*. Porto Alegre: Artes Médicas, pp. 28-40. 1996.
- BOURDIEU, Pierre; PASSERON, Jean-Claude. A reprodução. Rio de Janeiro: Francisco Alves. 2009.
- BRASIL. PESQUISA NACIONAL DIVERSIDADE NA ESCOLA - SUMÁRIO EXECUTIVO. Brasília. Instituto nacional de estudos e pesquisas educacionais. 2010. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/me04651a.pdf>. Acessado em 06 maio de 2012.
- _____. Resolução N° 04/2005 - Diretrizes curriculares nacionais do curso de administração. Câmara de Educação Superior. Conselho Nacional de Educação. Ministério da educação. Brasília. 2005.
- 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 12 de dezembro de 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. 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 10 de dezembro de 2013.

BRASIL. Lei de Diretrizes e bases da educação nacional. Brasília. 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. Estratégia e estrutura para um novo Estado. Brasília. Revista do serviço Público. ENAP. Brasília. Ano 48, nº 1, Jan-Abr, 1997.

BULGARELLI, R. Diverso Somos Todos: valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações. Cultura, São Paulo, 2008.

CAMPOS, Celso. A organização inconformista: como identificar e transformar mentes revolucionárias em um diferencial competitivo. Rio de Janeiro. FGV. 2001.

CANCLINI, Nestor Garcia. Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidade. Barcelona: Gedisa, 2004.

CANFIELD, Jack; MILLER, J. Coração no trabalho. Rio de Janeiro. Ediouro. 1997.

CAPRA, Fritjof. O tao da física – um paralelo entre a física moderna e o misticismo oriental. São Paulo: Cultrix, 1983.

CARDOSO, Denise. A sociologia das profissões de Eliot Freidson. Programa de Pós Graduação em Serviço Social. Dissertação de Mestrado. UFSC. 2005.

CARNOY, M. Estado e teoria política. Campinas: Papirus. 1988.

_____. Mundialização e reforma na educação superior: o que os planejadores devem saber. Brasília: UNESCO, 2003.

CARVALHO-FREITAS, M. N., MARQUES, A. L., & SCHERER, F. L. Inclusão no mercado de trabalho: um estudo com pessoas portadoras de deficiência. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Curitiba, PR, Brasil, set., 2004.

CASTELLS, Manuel. O poder da identidade. 5ª. São Paulo: Paz e Terra. 2006.

_____. Sociedade em rede. 6ª. São Paulo: Paz e Terra. 2010.

CASTRO, Cláudio de Moura. O ensino da administração e seus dilemas: notas para debates. Revista de Administração de Empresas v. 21, nº 2 p. 51 - 61 jul / set, 1981.

CATTANI, Antônio David. Trabalho e autonomia. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

CECCHETTO, F.; MONTEIRO, S. Discriminação, cor e intervenção social entre jovens na cidade do Rio de Janeiro (RJ, Brasil): a perspectiva masculina. Estudos feministas. Florianópolis. Jan/ abril. 2006.

CHADAREVIAN, P. Por uma política de combate à discriminação no mercado de trabalho. Folha de São Paulo. Tendência & Opinião. 2005.

_____. Para medir as desigualdades raciais no mercado de trabalho. Anais do XXX Encontro Anual da ANPOCS. Caxambu, 2006.

CHOO, C. WEI. A organização do conhecimento. São Paulo. SENAC. 2003

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias. 6ª. Rio de Janeiro: Rocco, 1998.

COMTE-SPONVILLE, A. O capitalismo é moral? São Paulo: Martins Fontes, 2005.

CONCEIÇÃO, E. B. A Negação da Raça nos Estudos Organizacionais. São Paulo. XXXIII EnAnpad. 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2009/EOR/2009_EOR1426.pdf. Acessado em 01/03/2014.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. Resolução n. 1 de 2 de fevereiro de 2004. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, Bacharelado, e dá outras providências.

- Relator: Éfrem de Aguiar Maranhão. Diário Oficial da União, Brasília, n. 43, 04 mar. 2004. Seção 1, p. 11.
- CONTRERAS, J. El curriculum como formación. Cuadernos de Pedagogia, v. 194, p. 22-25. j/ago., 1991.
- COUTINHO, Luciano R. de Souza. Diversidade nas organizações brasileiras – um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Faculdade de Economia e Finanças – IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.
- COVRE, Maria de Lourdes Manzini. A formação e a ideologia do administrador de empresa. Petrópolis: Vozes, 1981, p.61-66 e 92 .
- COX JR, T. The multicultural organization. The executive. 1991.
- COX, T. Cultural diversity in organizations: theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing Cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. Academy of Management Executive. v.5, n. 3, 1991.
- COZBY, Paul C. Métodos de pesquisa em ciências do comportamento. São Paulo: Atlas, 2003.
- CRUZ, Lafayette. Proposta de grade curricular para os cursos de graduação em administração: o caso da FAEB – UFSC. Florianópolis, 2005, 317 f. Tese. (Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia C.; GHADIRI, Djahanchah P. Administração com Arte – experiências vividas de ensino-aprendizagem. São Paulo. Atlas. 2007
- DAVEZIES, P. Eléments de psychodynamique du travail. Education Permanente. n°116, p. 33-46. 1993.
- DE CIERI, Helen; COX, Julie W.; FENWICK, Marilyn. A review of international human resource management: Integration, interrogation, imitation. International journal of management reviews, v. 9, n° 4, p. 281-302. 2007.
- DEJOURS, Christophe. A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 5ª Ed., 2003
- _____. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (Org.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo Atlas, 1993, p.149-173.
- _____. O fator humano. Rio de Janeiro: FGV, 1997.
- DINIZ, M. Os donos do saber: profissões e monopólios profissionais. Rio de Janeiro: Revan, 2001.
- DOWBOR, L. Gestão social transformação da sociedade. In: KON, A.; BANKO, C.; MELCHER, D.; CACCIAMALI, M. C. (orgs.) Costos sociales de las reformas neoliberales en America Latina. Caracas: PUC/USP/UCV, p. 1-15, 2000.
- DUARTE, F. J. M.; GÓIS, J. B. H.; PORTILHO, M. F. F. Empresariado, responsabilidade socioambiental e consumo: um estudo de caso sobre o Instituto Akatu para o consumo consciente. Revista VITAS – Visões Transdisciplinares sobre Ambiente e Sociedade – www.uff.br/revistavitas. Ano III, N° 6, abril de 2013
- DUBAR, C.; TRIPIER, P. Sociologie des Professions. Paris: Armand Colin. 1998.
- DUBAR, Claude. A crise das identidades: a interpretação de uma mutação. São Paulo: Edusp. 2009.
- _____. A socialização: construção das identidades sociais e profissionais. Portugal: Porto Editora, 2005
- EISNER, Elliot W. Cognición y curriculum – una visión nueva. Buenos Aires: Amorrortu, 2007

- _____. Educational Objectives: Help or Hindrance? Chicago: American Journal of Education, Vol. 91, No. 4, The First 90 Years (Aug., 1983), pp. 549-560. Published by: The University of Chicago Press. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1085243>
- ELIAS, Norbert. Os estabelecidos e os outsiders. Rio de Janeiro. Jorge Zahar. 2000.
- ESTEVEVES, P.C.L. Fatores determinantes de mudanças na estrutura competitiva do sistema de ensino superior de Santa Catarina. Tese. 154f. (Tese de Doutorado). Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina, 2007
- ESTEVEVES, S. Diversidade nas Organizações - uma visão Atualizada. Ed. Projeto OIT/Mtb/CERT/DIV. OIT Brasília, 1999.
- FERNANDES, Idília. O lugar da identidade e das diferenças nas relações sociais. Textos & Contextos, Revista virtual textos & contextos. Nº 6, ano V, dez, 2006.
- FERREIRA, Caio M. M. Crise e reforma do Estado: uma questão de cidadania e valorização do servidor. Revista do serviço Público. ENAP. Brasília. Ano 47, nº 3, Set-Dez, 1996.
- FERREIRA, Fábio V. *Management* no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940. Tese de doutorado. EAESP/ FGV. 2008.
- FERREIRA, Renata C.; SIQUEIRA, Marcus V. S. O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações. Anais do XXXI Encontro da ANPAD. Set, 2007.
- FINE, Marlene G. Cultural diversity in the workplace: The state of the field. The journal of Business Communication, Urbana, V.33, Issue 4, oct 1996.
- FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, Jean-François (coord). O indivíduo na organização - dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas. 1994.
- FLEURY, M. T. Gerenciando a Diversidade Cultural: experiências de empresas brasileiras. In: Revista de Administração de Empresas v. 40, n. 03. São Paulo, 2000
- FOLLETT, Mary Parker. Profeta do gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997
- FONTENELLE, I. A. O fetiche do eu autônomo: consumo responsável, excesso e redenção como mercadoria. Psicologia & Sociedade; 22 (2): 215-224, 2010.
- FONTES, V. O Brasil e o Capital - Imperialismo: Teoria e História. Rio de Janeiro. Editora UFRJ. 2010.
- FORQUIN, Jean-Claude. Escola e cultura: as bases sociais e epistemológicas do conhecimento escolar. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.
- FOUCAULT, M. Microfísica do poder. São Paulo: Atlas. 2006.
- _____. História da sexualidade. São Paulo. Graal. 2009. 19ª.
- FRANÇA, Isadora L. Sobre “guetos” e “rótulos”: tensões no mercado GLS na cidade de São Paulo. Cadernos Pagu. Nº 28. 2007. P. 237
- FREIDSON, E. Para uma análise comparativa das profissões: a institucionalização do discurso e do conhecimento formais. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, n.31, ano 11, p.141-154, jun. 1996.
- _____. La profesión médica: un estudio de sociología del conocimiento aplicado. Barcelona: Península, 1978.
- _____. O renascimento do profissionalismo. Tradução: Celso Mauro Paciornik. São Paulo: Edusp. 1998.
- FREIRE, P. Pedagogia do oprimido. Rio de Janeiro. Paz e Terra. 2005. 47ª.
- _____. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 43ª. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2011.
- FREITAS, Antonio; FISCHER, Tânia. Programa de capacitação docente em

administração. Cadernos EBAPE. Rio de Janeiro. FGV. Vol. V. Ed. especial. 2007. p.1

FREITAS, Maria Ester. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. RAE – USP. São Paulo. Abr/Jun. 2001. v. 41. p. 8-19

FRIDMANN, Thomas. O mundo é plano. Rio de Janeiro. Objetiva, 2006.

FRIGA, P. N., BETTIS, R. A., SULLIVAN, R. Mudanças no ensino em administração: novas estratégias para o século XXI. RAE-FGV. Vol. 44. Nº1. 2004. p. 102.

FUJITA, O. M. Formação do administrador de empresas: desenvolvendo projetos de trabalho com o uso das tecnologias de informação e comunicação. Presidente Prudente: UNESP. Dissertação de mestrado. 2004.

GENTILLI, R. de M. L. A prática como definidora da identidade profissional do Serviço Social. Serviço Social & Sociedade, São Paulo, v. 18, n. 53, p. 126-144, mar. 1997.

_____. Representações e práticas: identidade e processo de trabalho no serviço social. 2ª ed. São Paulo: Veras Editora, 2006.

GIL, A. C. Didática do ensino superior. São Paulo. Atlas. 2006.

GIMENO, J. PÉREZ, A. La enseñanza su teoría y su práctica. Madrid: Akal. 1989

GIROUX, H. Atos impuros: a prática política dos estudos culturais. Porto Alegre: Artes Médicas, 2003.

_____. Cultural studies as performative politics. Cultural studies – critical methodologies, v. 1, n. 1, p. 5-23, 2001.

_____. Os professores como intelectuais: rumo a uma pedagogia da aprendizagem. Porto Alegre. Artes Médicas, 1997.

_____. Cruzando as fronteiras do discurso educacional: novas políticas em educação. Porto Alegre: Artmed, 1999.

GÓIS, J. B. H.; DUARTE, F. J. M. Diversidade cultural e responsabilidade social: a questão de gênero no setor bancário. Trabalho apresentado no XVI Encontro Nacional de Estudos Populacionais, ABEP, realizado em Caxambu - MG – Brasil, de 29 de setembro a 03 de outubro de 2008

GONZÁLEZ, A. D.; ALMEIDA, M. J. de. Movimentos de mudança na formação em saúde: da medicina comunitária às diretrizes curriculares. Physis Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, 20, v.2. p. 551-570, 2010.

GOODSON, Ivo. Estudio del curriculum – casos y métodos. Buenos Aires: Amorrortu, 2003.

_____. Currículo: teoria e história. Petrópolis: Vozes, 2012. 12ª

_____. A construção social do currículo. Lisboa: Educa e autor, 1997.

GORE, J. M. Foucault e educação: fascinantes desafios. In: SILVA, T. T. (org) O Sujeito da educação - estudos foucaultianos. Petrópolis. Vozes. 2011. p. 9 - 20

GORZ, André. Metamorfoses do trabalho. São Paulo: Annablume, 2003.

GRACIOSO, Francisco. Ética: uma revolução silenciosa está mudando o país. Marketing, São Paulo, v.38, n.375, abr.2004. Acesso: 13 mar. 2014. Disponível em: <<http://www.revistamarketing.com.br/matéria/index.php?secao=imprimir&id=173>>.

HALL, S. A identidade cultural na pós-modernidade. 11ª. DP&A, Rio de Janeiro, 2006.

HAMILTON, David. Sobre as origens dos termos classe e curriculum. Teoria & Educação, n. 6, p. 33-51, 1992.

HANASHIRO, Darcy M. M.; CARVALHO, Sueli G. de. Diversidade Cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. Revista eletrônica de administração. Porto Alegre, 47 ed., v. 11, n. 5, set/out, 2005.

HAYS Press Release. 2012: um olhar sobre o futuro. Fev, 2012. São Paulo. Disponível em: http://www.hays.com.br/cs/groups/hays_common/@br/@content/documents/digitalasset/hays_547061.pdf. Acessado em: 29/03/2013.

HAYS Recruiting experts. Aposentados de volta ao mercado de trabalho. Dez, 2011. São Paulo. Disponível em: http://www.hays.com.br/prd_consump/groups/hays_common/@br/@content/documents/digitalasset/hays_518361.pdf. Acessado em 25/02/2013

HOBBSAWM, Eric. Globalização, democracia e terrorismo. Rio de Janeiro: Companhia das Letras. 2007.

_____. A era dos extremos – o breve século XX – 1914 – 1991. 10ª. Rio de Janeiro: Companhia das Letras. 2008.

HORTALE, Virginia, MORA, José-Gines. Tendências das Reformas da Educação Superior na Europa no Contexto do Processo de Bolonha. Educação e Sociedade. v. 25, Nº 88, Número Especial. Campinas: CEDES, 2004.

HUGHES, Everett C. Le regard sociologique – essais choisies. Paris: Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1996.

IANNI, Otávio. Teorias da globalização. São Paulo. Civilização Brasileira. 2004. 6ª.

ILES Paul. Developing learning environments: challenges for theory, research and practice. Journal of European Industrial Training, Vol. 18 No. 3, 1994.

_____. Learning to work with difference. Personnel Review. Farnborough: v.24, n. 6; 1995.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo. 2000.

IRIGARAY, Hélio A. R. A diversidade nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. São Paulo. EAESP – FGV. 2008. Tese de doutorado.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; VERGARA, Sylvia C. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. Cadernos EBAPE.BR, v. 9, nº 4, artigo 8, Rio de Janeiro, Dez. 2011. <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v9n4/09.pdf>

ITO, E. E., PERES, A. M., TAKAHASHI, R. T., JANUÁRIO, M. M. O ensino de enfermagem e as diretrizes curriculares nacionais: utopia x realidade. Revista da Escola de Enfermagem. USP. 2006, Nº 40(4): 570-5.

JOHNSTONE, D. Bruce. The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms. In: <http://www2.uca.es/HEURESIS/documentos/BMinforme.pdf>

JUNQUEIRA, Ligia de S. A educação como propagadora e mantenedora da fé: representações das práticas educativas religiosas nos grupos escolares José Rangel e Delfim Moreira do município de Juiz de Fora (1945-1960). Dissertação de Mestrado. UFSJ. 2010.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. Comportamento organizacional. São Paulo: McGrawHill. 2006.

KLIENARD, Herbert M. Burocracia e teoria de currículo. Currículo sem fronteiras, v. 11, n. 2, p. 5-22, jul-dez, 2011.

KOBER, Cláudia M. Profissões e competências. Anais do XI Congresso Brasileiro de Sociologia. Campinas: Unicamp. 2003.

KURZ, Robert. A origem destrutiva do capitalismo: modernidade econômica encontra suas origens no armamentismo militar. Folha de São Paulo. 30.3.1997, p.3 c.5.

LARSON, Magali. The rise of professionalism. Berkeley, University of California Press. 1977.

LEFF, Enrique. Tiempo de sustentabilidad. Revista Ambiente e Sociedade. n. 6-7, Campinas, jan./jun. 2000.

LENGLER, J.; VIEIRA, M.; FACHIN, R. Um exercício de Desconstrução do Conceito

- e da Prática de Segmentação de Mercado Inspirado em Woody Allen. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 4, p. 84-92, 2002.
- LIMA, José R. O desafio da escola em trabalhar com a diversidade. *Três Corações. Revista do Mestrado em Letras Linguagem, Discurso e Cultura*. V. 3, n. 1, jan.-jul. 2012.
- LIMA, K. *Contrarreforma na educação superior: de FHC a Lula*. São Paulo: Xamã, 2007.
- _____. Reuni e banco de professor equivalente: novas ofensivas da contrarreforma da educação superior brasileira no governo Lula da Silva. *Revista Universidade e Sociedade*, Brasília: ANDES/SN, n. 41, p. 69-78, 2008
- _____. O novo rosto da educação superior pública. *Revista Classe*, Aduff/Seção Sindical, ano 2, n. 3, p. 18-24, 2010.
- LODI, João B. *A diretoria da empresa: estratégia e estrutura*. Petrópolis. Vozes. 1972.
- LOPES, Alice C. Por que somos tão disciplinares? Campinas. *Revista Educação temática digital*. V. 9, p. 201-12. out, 2008.
- LOPES, P. C. da. *Formação de administradores: uma abordagem estrutural e técnico-didática*. Tese de Doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. 2001.
- MACEDO, E. *Currículo como espaço-tempo de fronteira cultural*. Anais da Reunião anual da ANPEd. Rio de Janeiro: DP&A. 2006. 2ed.
- _____. *Ciência, tecnologia e desenvolvimento: Uma visão cultural do currículo de ciências*. In: LOPES, A. C. e MACEDO, E. (orgs.). *Currículo de ciências em debate*. Campinas. Papyrus, 2004. P. 119-152.
- MACEDO, Roberto S. *Currículo - campo, conceito e pesquisa*. Petrópolis, Vozes. 2012. 5ª ed.
- MACHADO, H. V.; HERNANDES, C. A. *Alteridade, Expatriação e Trabalho: Implicações para a gestão organizacional*. RAC, v. 8, n. 3, Jul./Set. 2004: 53-73.
- MAGALHÃES, Rita de C. B. P. ; CARDOSO, Ana P. L. B. *A pessoa com deficiência e a crise das identidades na contemporaneidade*. *Cadernos de Pesquisa*, v. 40, n. 139, p.45-61, jan./abr. 2010.
- MARQUES, M. *Entendendo o racismo no cotidiano*. Duplipensar.net. Disponível em: <http://www.duplipensar.net/fraternidade/index.html>. Acessado em: 15/04/2006.
- MARTINELLI, M. L. *Serviço Social identidade e alienação*, São Paulo: Cortez. 1989
- MARTINEZ, V. P. R. *Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas*. 2008. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.
- MARTINS, Carlos Benedito. *Surgimento e expansão dos cursos de administração no Brasil*. São Paulo: Ciência e Cultura, 1989.
- MARTINS, H. F. *A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira*. In: Motta, Fernando C. Prestes & Caldas, Miguel P., *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo. Atlas, 1997.
- MARX, Karl. *O Capital*. São Paulo: Abril Cultural. Vol. 1 Livro Primeiro, 1983.
- MATTOS, P. L. C. L. “Administração é Ciência ou Arte?” O que podemos aprender com este mal-entendido? *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 49, n. 3, p. 349-360, jul./set. 2009.
- MECCHI, Cassiano L. *Diversidade sexual e políticas de gestão de pessoas - Um estudo exploratório em três empresas de grande porte*. ENGPR/ ANPAD, 2007.
- MENDES, Rodrigo H. *Diversidade humana nas organizações: Entre a teoria acadêmica e a prática empresarial*. Dissertação de mestrado. São Paulo: EAESP/ FGV. 2005.
- MEREDITH, Jack R.; SHAFER, Scott M. *Administração da produção para MBA's*.

- Porto Alegre: Bookman. 2011.
- MERTON, Robert K. Estrutura burocrática e personalidade. In: Edmundo Campos (org. e introd.). Sociologia da Burocracia (Textos de Weber, Hall, Udy, Gouldner, Terrien, Mills, Hopkins, Eisenstadt, Selznick, Michels, Merton e Blau). Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 1966, p. 96 – 110.
- _____. Sociologia: teoria e estrutura. São Paulo: Mestre Jou, 1970.
- MINTO, L. Watanabe. As reformas do ensino superior no Brasil – o público e o privado em questão - do golpe de 1964 aos anos 90. Campinas. Autores Associados, 2006.
- MORAES, C. S. V., LOPES NETO, S. Educação, formação profissional e certificação de conhecimentos: considerações sobre uma política pública de certificação profissional. Campinas. UNICAMP. Educação e Sociedade, vol. 26, n. 93, p. 1435-1469, Set./Dez. 2005.
- MOREIRA, A. F. A recente produção científica sobre currículo e multiculturalismo no Brasil (1995-2000): avanços, desafios e tensões. Revista Brasileira de Educação. Set-Dez 2001.
- _____. Currículo e Estudos Culturais: tensões e desafios em torno das identidades. In: SILVEIRA, Rosa Maria H. (org.). Currículo, cultura e poder. Canoas: Editora da ULBRA, 2005
- MOREIRA, A. F. B.; MACEDO, E. F. Currículo, práticas pedagógicas e identidades. Porto: Porto Editora, 2002.
- MOREIRA, A.F.; SILVA, T.T. (Orgs.). Currículo, cultura e sociedade. São Paulo: Cortez, 1995.
- MOSCOVICI, Fela. Renascença organizacional. Rio de Janeiro. José Olympio. 1996.
- MOTTA, Fernando C. P. Organização & poder – empresa, estado e escola. São Paulo. Atlas. 1986.
- _____. Teoria geral da administração – uma introdução. São Paulo. Pioneira. 1994. 18ª.
- MOTTA, Paulo Roberto. Transformação organizacional – a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2000.
- _____. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo. Record. 1998. 10ª.
- MUNIZ, A. J. O.; FARIA, H. A. Teoria geral da administração. São Paulo. Atlas. 2007. XXIV ENEGEP. Florianópolis. Nov. 2004. p. 3840.
- MYERS, A. O Valor da diversidade Racial nas Empresas. In: Estudos Afro-Asiáticos, ano 25, nº 3. 2003.
- NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. Co-operação. São Paulo. Rocco. 1996.
- NEBENZAHL, L. C. A Rejeição nas Organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- NERLING, M. A. M. Currículo, cultura e intercultura. Dissertação de mestrado. UPF. Passo Fundo. 2006.
- NICOLINI, A. M. Fatores condicionantes do desenvolvimento do ensino de administração no Brasil. Revista Nacional ANGRAD, 4(1), 3-17. 2003.
- _____. A graduação em administração no Brasil: Uma análise das políticas públicas. Rio de Janeiro. EBAP/FGV. 2000. Dissertação de Mestrado.
- NKOMO, S.M.; COX JR, T. Diversidade e identidade nas organizações. In CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook de estudos organizacionais, São Paulo: Atlas, 1999.
- NUNAN, Adriana. Homossexualidade: do preconceito aos padrões de consumo. Rio de Janeiro. Caravansari. 2003.
- OLIVEIRA, Antonia C. C. de. O curso de administração à luz das diretrizes curriculares nacionais. Feira de Santana: Sitientibus, n.32, p.29-42, jan./jun. 2005.
- OLIVEIRA, Fátima Bayma; CRUZ, Francisca de O. Revitalizando o processo ensino-

aprendizagem em administração. Rio de Janeiro. EBAPE. FGV. 2007. p. 6.

OLIVEIRA, Ualison R. de; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius V. Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva. Anais do XXIV ENEGEP. Florianópolis. Nov. 2004.

ORSI, Ademar. Gestão internacional de pessoas: políticas de recompensas para executivos expatriados por empresas brasileiras. Tese de doutorado em Administração. FIA/USP. 2010

ORTIZ, Renato. Anotações sobre o universal e a diversidade. Revista Brasileira de educação. V. 12, nº 34, jan/abr. 2007.

_____. Mundialização e cultura. 3 ed. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PACHECO, H. P. Comunicação organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. In: Anais do Congresso Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. Bolívia, 2002.

PARAISO, Marlucy Alves. Pesquisas pós-críticas em educação no Brasil: esboço de um mapa. *Cad. Pesqui.* [online]. 2004, vol.34, n.122, pp. 283-303.

PARKER, Barbara. Evolução e revolução: da internacionalização à globalização. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v.1.

PARSONS, Talcott. O Sistema das Sociedades Modernas. São Paulo: Pioneira, 1974.

PASSARINHO, Isabel. Assistente Social - Percursos e Construção Identitária. Portugal. Sísifo. revista de Ciências da Educação. Nº 6. Mai/Ago, 2008. DISPONÍVEL EM: http://sisifo.fpce.ul.pt/pdfs/Sisifo6_D2_isabelpassarinho.pdf

PASTORE, José. A evolução do Trabalho Humano: Leituras em Relação do Trabalho. São Paulo: LTr, 2001.

PEREIRA, M. Z. da C. A Centralidade da pluralidade cultural nos debates contemporâneos no campo do currículo. Currículo sem fronteira, v. 9, n. 2, jul/dez. 2009.

PERES, Claudio A. O público e o privado no ensino superior brasileiro: do regime militar (1964-1984) ao governo FHC (1995-2002). Dissertação de mestrado. UNIOESTE. 2009.

PERONI, Vera Maria Vidal; FERNANDES, Maria Dilnéia Espíndola; BRITO, Sílvia Helena Andrade de. Sistema e Plano Nacional de Educação: notas sobre conceituação, relação público-privado e financiamento. RBEP, v.93, n. 235, p. 565-578, set./dez. 2012.

PINHEIRO, J.L.A. Hotelaria: um estudo de caso da Rede Othon de Hotéis. Rio de Janeiro. Dissertação de mestrado. EBAPE/ FGV. 2002.

PINHEIRO, J.L.A.; GÓIS, J.B.H. Inclusão do tema Gestão da(s) Diversidade(s) nos currículos dos cursos de administração: um estudo exploratório na UFRRJ. ReCaPe - Revista de Carreiras & Pessoas. São Paulo. V.02 n.03 Set/Out/Nov/Dez 2012.

_____. Amplitude da gestão da(s) diversidade(s) - implicações organizacionais e sociais. ReCaPe - Revista de Carreiras & Pessoas. São Paulo. V. 03 n. 2. 2013.

PINTO, Giselle. Gênero, raça e pós-graduação: um estudo sobre a presença de mulheres negras nos cursos de pós graduação da Universidade Federal Fluminense. Dissertação de mestrado do Programa de Estudos Pós Graduados em Política Social. 2007. Universidade Federal Fluminense.

POLANYI, Karl. A grande transformação. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

POPKEWITZ, T. S. História do currículo, regulação social e poder. In: SILVA, T. T. (org) O Sujeito da educação - estudos foucaultianos. Petrópolis. Vozes. 2011. p. 173 - 210.

PORTER, M.- Estratégia -A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro, 1998.

- _____. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro. Campus. 2005
- _____. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro. Campus, 1999
- _____. *Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando Um Desempenho Superior*, Rio de Janeiro. Campus. 1990.
- PORTILHO, F. Consumo verde, consumo sustentável e a ambientalização dos consumidores. Unicamp/IFCH, 2003. Disponível em: <www.uff.br/lacta/publicacoes/artigoFatimaPortilho.doc> Acessado em 25/04/2014.
- RAMPI, Nádia de M. P. Fatores individuais e institucionais no processo de adaptação de profissionais estrangeiros: um estudo na Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte: FUMEC. 2009. Dissertação de Mestrado.
- RANIERI, N. B. S. A tutela do direito à educação nas negociações internacionais. *ComCiência*, Nº 106. Campinas, 2009.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D. de P. *História da administração - como entender as origens, as aplicações e as evoluções da administração*. São Paulo. Atlas . 2012.
- RICO, E. de M. A responsabilidade social empresarial e o Estado: uma aliança para o desenvolvimento sustentável. *São Paulo em Perspectiva*, v. 18, n. 4. São Paulo, 2004.
- ROBBINS, Stephen. *Administração – mudanças e perspectivas*. São Paulo. Saraiva. 2000.
- RODRIGUES, Tatiane Consentino; ABRAMOWICZ, Anete. O debate contemporâneo sobre a diversidade e a diferença nas políticas e pesquisas em educação. *Revista Educação e pesquisa*. vol.39, no.1. São Paulo. Jan./Mar. 2013 Disponível: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022013000100002. Acesso em 20/01/2014.
- ROSA, Rui Namorado. Olhar de um Físico. Comunicação apresentada pelo autor no Fórum Social Europeu, em Paris a 14 de Novembro de 2003. Disponível: http://janelanaweb.com/digitais/rui_rosa34.html. Acesso em 01 abr.2013.
- SACRISTÁN, J. G. O currículo – uma reflexão sobre a prática. Porto Alegre. 2000. 3ª. _____ . *Educar e conviver na cultura global*. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- SACRISTÁN, J. G.; GOMEZ, A. P. *La enseñanza: su teoria y su practica*. Madri: Akal, 1989. 3ª ed.
- SAID, Edward W. *Orientalismo – o oriente como invenção do ocidente*. São Paulo: Companhia das Letras. 2001.
- SAJI, G. S. M. *Gestão da diversidade no Brasil - apresentação de um modelo brasileiro*. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas - EAESP. Dissertação de mestrado. 2005.
- SAMPAIO, J. dos R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *R.Adm.*, São Paulo, v.44, n.1, p.5-16, jan./fev./mar. 2009
- SANTOMÉ, J. T. *Las culturas negadas y silenciadas en el curriculum*. Cuadernos de Pedagogia, Nº 217, 1993.
- SANTOS, C. *Profissões e identidades profissionais*. Universidade de Coimbra. 2011.
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma questão de Discurso? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, n.3, v. 49, jul./set. São Paulo, 2009. 337-348p.
- SARAIVA, L. A. S; BENEVIDES, Mara M. *Estratégia empresarial, gestão de pessoas e universidade corporativa: O Caso Universidade Valer da Companhia Vale do Rio Doce*. *Revista Gestão e Planejamento*. Salvador. Ano 7, nº 13, jan./jun. 2006, P. 46-59.
- SAUL, A. M. A sistemática da auto avaliação do programa de pós-graduação em em educação (currículo) da PUC/ SP. São Paulo. 2002. Acessado em 24/03/2013. In: <http://www.fcc.org.br/pesquisa/publicacoes/eae/arquivos/996/996.pdf>
- _____. *O pensamento de Paulo Freire na educação brasileira: análise de sistemas*

de ensino a partir de 1990. *Currículo sem Fronteiras*, v. 12, n. 3, p. 37-56, Set/Dez 2012. Acessado em 20/02/2013. In: <http://www.curriculosemfronteiras.org/vol12iss3articles/saul.pdf>

_____. Paulo Freire e a formação de educadores: múltiplos olhares. São Paulo: Articulação Universidade/Escola, 2000.

_____. Paulo Freire: um pensamento atual para compreender e pesquisar questões do nosso tempo. São Paulo: Articulação Universidade /Escola, 2005.

SAVIANI, Dermeval. Educação brasileira: estrutura e sistema. 6a. ed. São Paulo: Cortez, Autores Associados, 1987.

SAVIANI, N. Saber escolar, currículo e didática: problemas de unidade conteúdo/método no processo pedagógico. Campinas: Autores Associados, 1994.

SCHEIN, Edgar. Cultura organizacional e liderança. São Paulo. Atlas. 2009.

SCHNEIDER, S.K; NORTH CRAFT, G.B. Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective. *Human Relations*, v. 52, n. 11, p. 1445-1468, 1999.

SCHUCH JÚNIOR, V. F. Egressos do Curso de Administração da UFSM e o Mercado de Trabalho. Dissertação de mestrado. PPGA/ UFRGS. 1976.

SCHWARTZMAN, J.; e SCHWARTZMAN, S. O Ensino Superior Privado Como Setor Econômico. Rio de Janeiro. Trabalho realizado por solicitação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), 2002.

SCOTT, C.; JAFFE, D. T.; TOBE, G. R. Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SÊCA, I.C.G.S. As questões de gênero na gestão empresarial. Estudo das experiências em organizações estatais brasileiras. VII Congresso nacional de Excelência em Gestão. http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0374_2190.pdf. Niterói. LATEC/UFF. 2011.

SEGATO, Rita L. Formações de diversidade: nação e opções religiosas no contexto da globalização. *Série Antropologia*. V. 215. Brasília, 1997.

SEQUEIRA, Augusta M. G. Para o adolescente é importante o «saber fazer» na fruição/ produção da arte? Lisboa. Universidade de Lisboa. 2010. Dissertação de mestrado.

SETTON, Mª da Graça J. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. São Paulo: *Revista Brasileira de Educação*. Mai-Ago 2002, nº 20.

SGUISSARDI, Valdemar. O Banco Mundial e a Educação Superior: revisando teses e posições? *Revista Universidade e Sociedade*, UnB, Brasília, v. 10, n.22, p. 66-77, 2000.

_____. Privatização da educação superior no Brasil: 1995-2001. *Revista de la Educación Superior*, México, v. 31, n. 123, jul./sept. 2002

SILVA, Mércia. Subsídios para elaboração de um plano nacional de ações afirmativas no mundo do trabalho. Brasília. Organização Internacional do Trabalho. Igualdade Racial. Disponível em: http://www.oit.org.br/sites/default/files/topic/discrimination/pub/oit_igualdade_racial_06_234.pdf.

SILVA, T. T. A produção da identidade e da diferença. In: SILVA, T. T. (org.) *Identidade e Diferença: A perspectiva dos estudos culturais*. Vozes, Petrópolis, 2000.

SILVA, T. T.; MOREIRA, A. F. (Orgs.). *Territórios contestados: o currículo e os novos mapas políticos e culturais*. Petrópolis: Vozes, 1995.

SILVA, Tomaz Tadeu. A poética e a política do currículo com representação. Trabalho apresentado na 21ª Reunião Anual da ANPEd. Programa e resumos, p. 199, ANPEd, 1998.

_____. Currículo como fetiche. Trabalho apresentado na 22ª Reunião Anual da ANPEd. Programa e resumos, p. 228, ANPEd, 1999.

_____. O Sujeito da educação: estudos foucautianos. Petrópolis. Vozes. 2011.

_____. Documentos de identidade – uma introdução às teorias do currículo. Belo Horizonte: Autêntica, 2010

SIQUEIRA, B. B.; SOUZA, J. R. de. As transformações na historiografia e no ensino de história a partir do século XX.

http://www.anpuhpb.org/anais_xiii_eeph/textos/ST%2003%20-%20B%C3%A1rbara%20B.%20Siqueira%20e%20Juliana%20R.%20de%20Souza%20TC.PDF

SIQUEIRA, M. M. de. O papel das disciplinas de embasamento na formação acadêmica de administradores. Rio de Janeiro. RAE. FGV. Nº 27, p. 53-55. In: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v27n1/v27n1a07.pdf>

SIQUEIRA, M. V. S.; FERREIRA, R. C.; ZAULI-FELLOWS, A. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. In: ENANPAD, 30., 2006, Bahia. Trabalhos Apresentados. Salvador: Anpad, 2006.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. Administração – teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2008.

SODRÉ, Muniz. Diversidade e diferença. Revista Científica de Información y Comunicación, Nº 3, Sevilla, 2006.

SORJ, Bernardo. A nova sociedade brasileira. Rio de Janeiro. Jorge Zahar. 2000.

SOUZA, A. A. A trajetória de gestores negros no mercado de trabalho da região metropolitana de Belo Horizonte. XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais. Salvador. 2011. Disponível em: http://www.xiconlab.eventos.dype.com.br/resources/anais/3/1307019984_ARQUIVO_Trajetoriagestoresnegros.pdf. Acessado em 01/09/2013.

SOUZA, Rosa Fátima de. A produção intelectual brasileira sobre currículo a partir dos anos 80. Revista Em Aberto, Brasília, ano 12, n.58. abr./jun. 1993

STRAUSS, A. Espelhos e máscaras – a busca da identidade. São Paulo: Edusp. 1999.

SWAIN, Tânia N. Para além do binário: os queers e o heterogênero. Niterói. EDUFF. Revista Gênero. 2000. v.2, n.1.

TAVARES, José N. A Política Educacional da União e os Currículos do Ensino Fundamental: Os PCNs. Dissertação de Mestrado. PUCMINAS. 2002.

TEIXEIRA, K. C. da S. Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso. Revista Gênero. Programa de Estudos Pós Graduados em Política Social. Niterói, v.12, n.1, p. 81-108, 2. sem. 2011

_____. O tema da diversidade na agenda da responsabilidade social empresarial: um estudo de caso. Dissertação de mestrado PEPGPS/UFF. Niterói. 2010.

TEIXEIRA, Sebastião. Gestão das organizações. Alfragide. McGrallHill. 1998.

TELLES, Edward E. O significado da raça na sociedade brasileira. Tradução para o português de *Race in Another America: The Significance of Skin Color in Brazil*. 2004. Princeton e Oxford: Princeton University Press. Disponível em: <https://www.princeton.edu/sociology/faculty/telles/livro-O-Significado-da-Raca-na-Sociedade-Brasileira.pdf>. Acessado em: 20/07/2013.

TENTI FANFANI, Emilio. La condición docente – análisis comparado de la Argentina, Brasil, Perú y Uruguay. Buenos Aires: Siglo XXI, 2007.

THOMAS JR, R. R. From affirmative action to affirming diversity. Harvard Business Review, v. 68 p.107-118, Março-Abril, 1990.

_____. Gestão da diversidade: utilizando os talentos da nova força de trabalho. In: COHEN, A. R. MBA curso prático: administração, lições dos especialistas das melhores escolas de negócios – práticas e estratégias para liderar organizações para

o sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. A diversidade e as organizações do futuro. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. A organização do futuro. São Paulo: Futura, 2000.

TOFFLER, Alvin. A terceira onda. São Paulo. Record,

TORDINO, Claudio A. Formação em administração em perspectiva: a graduação em administração no Brasil no quarto de século. Tese de doutorado. Faculdade de Educação. USP. 2009.

_____. Formação crítica em administração: interdisciplinaridade versus institucionalismo. Curitiba: Honris Causa. 2010.

TORRES, Claudio Vaz e PEREZ-NEBRA, Amalia Raquel. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo e BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

UNESCO. Declaração Universal sobre a Diversidade Cultural. 2001. s/p. Disponível em: <http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001271/127160por.pdf>. Acessado em 15 de janeiro de 2013.

VALE E.G., GUEDES, M. V. C. A nova política de educação e suas implicações nos cursos de graduação em enfermagem – apreciação crítica da Associação Brasileira de Enfermagem. In: Anais do 51º Congresso Brasileiro de Enfermagem e 10º Congresso Panamericano de Enfermeira; 1999 out. 02-07, Florianópolis. Florianópolis: ABEn-Seção-SC; 1999. p. 370.

VARGAS, Hustaba M. Sem perder a majestade: “profissões imperiais” no Brasil. Estudos de sociologia. Araraquara, v. 15, n. 28, p. 107-124. 2010.

VÁZQUES, A. S. Ética. Rio de Janeiro: Civilização brasileira, 2010. 31ªed.

_____. Filosofia da Práxis. São Paulo. Expressão Popular, 2º Ed, 2011.

VEIGA NETO, A. J. Currículo, Disciplina e Interdisciplinaridade. São Paulo. 2006. In: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/ideias_26_p105-119_c.pdf

_____. Fundamentalismo & Educação. São Paulo. Autentica. 2011.

VERGARA, Sylvia C. Gestão de pessoas. São Paulo. Atlas. 1999.

_____. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 7ª.

VERGARA, Sylvia C.; IRIGARAY, H. A. R. Os múltiplos discursos sobre diversidade no ambiente de trabalho. Anais XXXI Encontro ANPAD. Set. 2007

VIEIRA, Liszt. Cidadania e globalização. Rio de Janeiro: Record, 2005. 8. ed.

VINCKE, John; BOLTON, Ralph. Social support, depression and self-acceptance among gay men. Humanrelations, v. 47, n. 9, p. 1049-1063, set. 1994.

WAHRICH, B. M. Uma análise das teorias de organizações. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WALLERSTEIN, Immanuel. O universalismo europeu – a retórica do poder. São Paulo. Boitempo. 2007.

WEFFORT, F.C. (org.). Os clássicos da política. Vol. 2. São Paulo: Ática, 2006.

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. São Paulo: Thompson, 2001.

WILLINSKY, J. Política educacional da identidade e do multiculturalismo. Cadernos de Pesquisa, n. 117, p. 29-52, 2002.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e Diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: SILVA, Tomaz Tadeu da. Identidade e Diferença: a perspectiva dos estudos culturais. 7ª ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

ZAGO, Camila et al. Redes associativas como inovação organizacional: estudo de caso de uma rede supermercadista. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 57-70, 2007.

ZARIFIAN, P. A gestão da e pela competência. In: Anais do seminário internacional

educação profissional, trabalho e competências. CIET/UNESCO/SENAI. Rio de Janeiro. 1996.

_____. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas. 2001

ANEXOS

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM POLÍTICA SOCIAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr (a) _____, CPF nº _____, nominado **ENTREVISTADO(A)**, para participar da Pesquisa (título da pesquisa), sob a responsabilidade do pesquisador **JOÃO LUÍS ALVES PINHEIRO**, a qual pretende averiguar os **silêncios curriculares nos cursos de administração**. Sua participação é voluntária e se dará por meio de entrevistas e/ou cessão de cópias de documentos. Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são inexistentes, não havendo riscos e nem cabendo indenização e/ou reparação futura. Sua participação poderá contribuir para discussão futuras sobre a formação do administrador e as necessidades de revisão do perfil desejável desse profissional para a sociedade e para o mercado.

Se depois de consentir em sua participação o **ENTREVISTADO (A)** desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O **ENTREVISTADO (A)** não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Para qualquer outra informação, o entrevistado (a) poderá entrar em contato com o pesquisador no endereço no Programa de Estudos Pós-Graduados em Política Social, da Universidade Federal Fluminense, sito à Rua Professor Marcos Waldemar de Freitas Reis – Bloco E – 3º andar, Campus Universitário do Gragoatá – São Domingos – Niterói – RJ, CEP-24210-201 ou diretamente com o orientador da pesquisa, Prof. Dr. João Bosco Hora Góis, pelo email: jbhg@uol.com.br

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Eu, _____, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto.

Data: ____/____/____

Assinatura do ENTREVISTADO(A)

JOÃO LUÍS ALVES PINHEIRO – Pesquisador

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM POLÍTICA SOCIAL

PERFIL DO ENTREVISTADO

Instituição: _____

Vínculo Funcional: _____

Professor Dedicção Exclusiva: () Sim () Não

Professor 40 horas: () Sim () Não

Professor 20 horas: () Sim () Não

Coordenador de Curso: () Sim () Não

Idade: _____

Nacionalidade: _____

Gênero: () Feminino () Masculino

Cor: _____

Portador de Deficiência Física: () Sim () Não

Graduação: _____

Maior Titulação: _____

Ano de obtenção: _____

Área de Maior Titulação: _____

Realizou Estágio Pós-Doutoral? () Sim () Não

Tempo de Docência na Instituição: _____

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM POLÍTICA SOCIAL

QUESTIONÁRIO - BLOCO 1

BLOCO 1

1. Você acha que um administrador com boa formação no tema da diversidade pode contribuir, na sua prática profissional, para um melhor desempenho da organização onde ele se insere?
2. Você considera que a diversidade possa ser correlacionada com aspectos de marketing e simultaneamente servir como instrumento de inclusão?
3. É possível compatibilizar as questões da diversidade com programas de responsabilidade social?
4. Em sua opinião a diversidade é essencial para a manutenção das operações e dos negócios das empresas?
5. A gestão da diversidade pode ser um mecanismo de aproximação das organizações com a sociedade e com o mercado?
6. A diversidade pode ser um instrumento de fidelização de clientes?
7. Como apresentar a diversidade como fator atrativo de investidores ?
8. Pode a gestão da diversidade ser um fator de atração de talentos para as organizações?
9. Como pode-se fazer com que a diversidade seja instrumento de captação de clientes?

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM POLÍTICA SOCIAL

QUESTIONÁRIO

BLOCO 2

10. O Projeto Político Pedagógico do Curso prevê em seus objetivos a abordagem do tema diversidade?
11. A questão da diversidade é contemplada por quantas disciplinas?
12. O curso dispõe de disciplina específica sobre diversidade?
13. Existe(m) disciplina(s) que abordem transversalmente a questão da diversidade?
14. Em caso de não haver disciplina ou tratamento transversal sobre diversidade, existe(m) professor(es) que explorem essa temática em suas atividades ou disciplinas?
15. O aspecto geracional da diversidade é tratado na formação dos graduandos?
16. O aspecto racial da diversidade é tratado na formação dos graduandos?
17. O aspecto de gênero da diversidade é tratado na formação dos graduandos?
18. O aspecto da deficiência física da diversidade é tratado na formação dos graduandos?
19. O aspecto imigracional da diversidade é tratado na formação dos graduandos?
20. O aspecto orientação sexual da diversidade é tratado na formação dos graduandos?

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM POLÍTICA SOCIAL

QUESTIONÁRIO

BLOCO 3

21. Você observa resistências ou desconforto por parte dos professores em tratar da questão da diversidade?
22. Qual dos aspectos da diversidade os professores têm maior dificuldade de abordar junto aos alunos?
23. Qual dos aspectos da diversidade os professores têm maior facilidade de abordar junto aos alunos?
24. A questão da diversidade é tratada em atividades extracurriculares promovidas pelo curso ou pela instituição de ensino?
25. A questão da diversidade só é tratada em termos legais ou no ambiente organizacional quando previsto punições ou premiações?
26. O curso já promoveu junto ao seu corpo docente programas de capacitação sobre diversidade?
27. Na formação do egresso está elencada a preocupação com a formação em que a diversidade seja uma preocupação específica?

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM POLÍTICA SOCIAL

QUESTIONÁRIO

BLOCO 4

28. Quando ocorreu a ultima revisão curricular?
29. A matriz curricular foi elaborada com a participação de quais segmentos?
30. As instituições ligadas à formação e ao exercício profissional do administrador participaram deste processo?
31. As organizações produtivas empresariais e sociais (como Federação da Indústria, o Clube de Lojista, Associação Comercial, etc.) participaram da elaboração do PPC ou do currículo?
32. Que outros agentes foram chamadas a participar na elaboração do PPC e da matriz curricular do curso?
33. Na discussão da elaboração do PPC e do currículo, foi observada alguma tensão intelectual ou política entre os agentes envolvidos?
34. Como essas tensões se desenrolaram? Como foram resolvidas? Quais as demandas foram incorporadas, quais as desconsideradas e quais as apartadas?
35. Pode-se afirmar a existência de grupos hegemônicos na elaboração do PPC e do currículo do curso?
36. Foram apresentadas demandas para a inclusão do tema diversidade no currículo?
Fale um pouco sobre isso.