

Uma análise dos Projetos Políticos Pedagógicos do Programa Nacional de Formação em Administração Pública da UAB: Qual o lugar da diversidade e das ações afirmativas?

Maria Laura da Costa Monteiro – lauramonteiro16@hotmail.com - UFPE

Roberta Macedo Baudel - betabaudel@hotmail.com - UFPE

Daiana Amorim Ferreira - daianaamorim26@gmail.com – UFPE

Resumo

O Brasil abriga uma sociedade heterogênea e cheia de contradições cujas oportunidades de inserção no mercado de trabalho, de desempenho educacional, de acesso ao ensino superior, de participação na política, ainda encontram-se influenciadas por origens econômicas, raciais (Fleury, 2000; Moehlecke, 2002), de gênero e de limitações físicas (Pereira & Hanashiro, 2007). Recentemente, a atual conjuntura de expansão e democratização da educação superior tem levado as universidades a abrirem suas portas para a diversidade, suprimindo, aos poucos, a carência por aperfeiçoamento dos grupos sociais sub-representados. A Universidade Aberta do Brasil (UAB) tem sido responsável por agregar universidades e institutos públicos em prol de uma maior oferta de formação superior para professores da educação básica pública, como também para dirigentes, gestores e outros profissionais. No tocante aos gestores públicos, destaca-se o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) que tem se expandido na modalidade à distância. Com vistas a esse cenário, o presente trabalho tem como objetivo identificar como a diversidade e as ações inclusivas ou afirmativas têm sido abordadas nos Projetos Políticos Pedagógicos (PPP) do curso de Bacharelado em Administração Pública (BAP) das instituições vinculadas ao PNAP. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo e exploratório, na qual se adotou o *desk research* como procedimento metodológico. Baseando-se na construção de um *corpus* de pesquisa, analisou-se o conjunto de PPPs, disponibilizados virtualmente pelas instituições vinculadas ao PNAP, entre os anos de 2009 e 2012, à luz do referencial teórico e pela Análise de Conteúdo. Os achados indicaram que as universidades investigadas seguem o modelo proposto pela UAB sem grandes alterações, não há planejamento, e muitas vezes, não se faz menção às ações de inclusão voltadas à diversidade a fim de valorizar e atender às suas necessidades durante a formação superior.

Palavras-chave: Ensino Superior, EaD, Diversidade.

1 Introdução

O Brasil abriga uma sociedade heterogênea e contraditória, que embora valorize sua origem diversificada, expressa na música, na religião e na comida, ainda permanece estratificada, cujas oportunidades de inserção no mercado de trabalho, de ascensão na carreira, de desempenho educacional, de acesso ao ensino superior, de participação na política se definem a partir de origens econômicas, raciais (Fleury, 2000; Moehlecke, 2002), de gênero e de limitações físicas (Pereira & Hanashiro, 2007).

Buscando reparar/compensar e/ou prevenir as injustiças sociais e raciais, o Estado empreende ações afirmativas (Moehlecke, 2002) voltadas aos grupos sub-representados com a finalidade de garantir-lhes, dentre outros direitos, a igualdade de acesso à educação e ao trabalho, como por meio de cotas.

Nas últimas décadas, as organizações têm assumido um novo perfil, vêm mudando a maneira de pensar e agir no intuito de atender às demandas de seu público e de seu quadro funcional – mais diversificado em termos de gênero, etnia, orientação sexual, idade, religião e limitações físicas (Fleury, 2000; Alves & Galeão-Silva, 2004; Irigaray, 2007; Serrano & Brunstein, 2011). Uma de suas ações é o desenvolvimento de políticas e programas de gestão da diversidade em prol de oportunidades igualitárias (Cox, 1991) com o objetivo de complementar, e não substituir, às ações afirmativas de inclusão da diversidade. Pois, reduzir a questão social como o fenômeno da exclusão a procedimentos administrativos é suprimir o caráter político do problema (Alves & Galeão-Silva, 2004).

No âmbito da educação superior, por sua vez, algumas ações afirmativas de inserção e permanência de certos grupos sociais e raciais refletem as políticas de maior democratização do ensino superior no país. O acesso se deve ao respaldo legal das cotas, da isenção das taxas de inscrição em vestibulares e no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem) para estudantes de escolas públicas ou de famílias com renda per capita de até um salário mínimo e meio. No tocante à permanência, são oferecidas bolsas nas instituições públicas e o financiamento da graduação nas particulares, por meio do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies). Segundo Pasqualli (2009), a Educação à Distância (EaD) também é uma ação afirmativa capaz de reduzir as desigualdades de acesso à educação superior. Neste intuito, desde a década de 1990, a EaD integra a pauta de políticas públicas dos governos federal e estaduais (Kipnis, 2009) com vistas à expansão e interiorização do ensino superior no Brasil. E atualmente, é uma possível resposta não só ao acesso, mas à melhoria da qualidade de ensino frente aos desafios da educação do século XXI (Belloni, 2009).

A EaD, na modalidade *online*, dado o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), amplia as possibilidades de acesso e de comunicação, em tempos e lugares simultâneos ou diferidos, com professores, alunos e a instituição ensinante (Moore & Kearsley, 2007; Belloni, 2009). Haja vista um país com uma população e dimensões iguais a do Brasil (com mais de 190 milhões de habitantes espalhados por 8,5 milhões de km² de extensão) é praticamente inviável atender todas as demandas pela educação tradicional e pública, para pessoas de todas as idades, em cada localidade do território (Silva & Rocha, 2012).

O crescimento da EaD *online*, na esfera pública, deve-se, principalmente, à UAB. Sua criação, em 2005, resulta, sobretudo, do baixo índice de estudantes universitários no país, o qual ainda perdura (Segenreich, 2009). Trata-se de um sistema nacional de pesquisa e de ensino que articula as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) com os polos de apoio presencial, mantidos pelas prefeituras ou secretarias de educação estaduais (Zuin, 2006).

Entre as iniciativas da UAB, destaca-se o PNAP, concebido em 2009, com o bacharelado em Administração Pública e três especializações. Sua gestação foi coletiva e colaborativa entre as universidades integradas pelo sistema UAB, com a participação do Conselho Federal de Administração, com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), e apoio da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) (CAPES/UAB, 2009) (Costa *et al.*, 2009). Conforme estes, a ação objetivou otimizar o uso de recursos públicos e compartilhar experiências educativas em EaD e no ensino de administração, a qual apresentou um projeto básico comum a ser implantado pelas instituições aderentes.

Neste contexto, tendo em mente as iniciativas de gestão da diversidade necessárias à complementariedade da inserção e permanência de grupos sub-representados no ensino superior, pergunta-se: **qual tem sido o lugar da diversidade e de ações inclusivas voltadas à mesma nos Projetos Políticos Pedagógicos do curso de Administração Pública das instituições do PNAP?** Neste caso, as ações inclusivas referem-se à valorização e ao atendimento das necessidades da diversidade durante sua formação. Todavia, esse questionamento não está circunscrito apenas a tais ações. Ele é motivado em grande parte pela crença de que trabalhar com a diversidade a partir da sala de aula pode contribuir com a formação do gestor em consonância com uma organização cada vez mais heterogênea. Pretende-se, assim, identificar como a diversidade e as ações inclusivas têm sido abordadas nos PPPs do BAP das instituições do PNAP.

2 Ações afirmativas e ações inclusivas voltadas à diversidade

Neste trabalho, como já dito, ações inclusivas voltadas à diversidade referem-se à valorização e ao atendimento das necessidades de grupos sociais sub-representados durante o curso de Administração Pública das IPES do PNAP, pelo sistema UAB.

De acordo com Moehlecke (2002), o termo ação afirmativa surgiu nos Estados Unidos, na década de 1960, por ocasião de reivindicações democráticas internas, cuja bandeira fora a extensão da igualdade de oportunidades para todos. Posteriormente, vindo a ser desenvolvidas por países da Europa Ocidental, Índia, Canadá, Nigéria, África do Sul, Argentina, Cuba e Brasil. Esta autora comenta que tais ações contemplaram grupos étnicos, raciais e de mulheres e se destinaram ao mercado de trabalho – com a contratação, qualificação e promoção de empregados – à área de educação, especialmente o ensino superior; e à representação política.

No contexto organizacional, uma das críticas dirigidas às ações afirmativas se refere ao cumprimento de tais ações por força da lei. O fato de empresas brasileiras contratarem pessoas diferenciadas não quer dizer que esteja dando-lhes tratamento igualitário (Vergara & Irigaray, 2007). Isto pode denotar uma não aceitação das mesmas (Alves & Galeão-Silva, 2004), bem como o cumprimento da lei pode não significar que a diversidade esteja sendo trabalhada (Cox, 1991; Thomas & Ely, 1996). Estes entendem que determinados grupos sociais não possuem as mesmas oportunidades na sociedade e têm necessidades diferenciadas a serem supridas, alinhadas aos princípios de justiça distributiva. Para Cox (1991), trabalhar com a diversidade ultrapassa a política de inserção de minorias; sendo necessário o desenvolvimento de modelos de gestão que possibilite a igualdade de oportunidades aos sub-representados.

Conforme Cox (2001 como citado em Pereira & Hanashiro, 2012, p. 674), diversidade refere-se à variação de identidades sociais e culturais – afiliações pessoais como gênero, raça, nacionalidade, religião, idade e especialização no trabalho – entre indivíduos que convivem no mesmo sistema, seja este de trabalho ou outro qualquer, e que exerçam significativa influência nas experiências de vida da pessoa.

Dessa forma, gênero, etnia, orientação sexual, idade, crença religiosa ou limitações físicas são fontes de diferenças entre os grupos sociais, consideradas as **características visíveis** sobre as quais as pessoas possuem pouco ou nenhum controle sobre elas e que configuram a autoimagem básica e a visão elementar de mundos das pessoas. Já as **características adotadas, renunciadas ou modificadas** por escolha dos indivíduos, exemplificam-se pela educação, renda e estado civil que afetam a autoestima e a autodefinição das pessoas (Pereira & Hanashiro, 2007).

No Brasil, os programas de ação afirmativa que entraram em vigor em algumas universidades brasileiras nasceram articulados com movimentos sociais em prol de maior igualdade e por meios mais equitativos de acesso a bens e serviços (Moehlecke, 2004). Na maioria, são mecanismos de ordem econômica de promoção do ingresso e da permanência do aluno no ensino superior.

Abordar o tema diversidade no âmbito educacional, antes de tudo, é reconhecer que se trata de um conceito polissêmico, visto, muitas vezes, por ângulos contraditórios, e bem mais desenvolvido no meio corporativo. Neste, a questão da diversidade se consolida em todo mundo (Irigaray, 2007). Dessa forma, conceber ações inclusivas a partir do conceito de diversidade, pode demandar uma releitura e ressignificações de práticas de gestão lógicas, a princípio, ao mundo corporativo.

Comparativamente, gerir a diversidade a partir da sala de aula pode promover a socialização de informações acerca de experiências, valores, atitudes, além da percepção de novas abordagens; proporcionar o estímulo da criatividade, da inovação, da flexibilidade, da mudança e melhorar o processo decisório; bem como minimizar os efeitos de redução de integração, conflitos e dificuldades de comunicação, segundo Aranha, Zambaldi & Francisco (2006 como citados em Pereira *et al.*, 2012 p. 84) entre os alunos.

3 Projeto Político Pedagógico

Para consolidar um projeto comum, a UAB dispõe de um **modelo de Projeto Pedagógico** – omitindo a palavra **Político**¹ – a ser implementado por todas as instituições aderentes ao programa. Dessa forma, compartilham um mesmo currículo, com disciplinas, ementas e material didático comuns, estando a cargo de cada instituição fazer adequações regionais e metodológicas (Silva & Rocha, 2012). Sua adaptação também é um dos pré-requisitos estabelecidos nos Editais do PNAP às universidades participantes do processo seletivo para ingresso no programa.

Etimologicamente, a palavra **projeto**, no latim *projectu*, quer dizer plano, desígnio de algo que se tem a intenção de fazer (Araújo, 2010). Para Souza (2009), o vocábulo projeto significa lançar para diante algo que, depois de planejado, tem-se a intenção de se realizar. Por sua vez, o caráter **político** do projeto se revela a partir do momento em que suas determinações irão refletir no tipo de **cidadão que se deseja formar** (Souza, 2009). Já o

¹ A intenção de incluir o vocábulo **político** ao título do documento, partiu da constatação de que as diretrizes do curso recomendam: “oportunizar formação que privilegie competências profissionais, sociais e políticas (...) do cidadão e gestor público” (SOUZA *et al.*, 2012, p. 13).

termo **pedagógico** está relacionado ao ato educativo, referindo-se aos objetivos da educação, às visões de homem, de escola, de sociedade e de educação, **bem como às propostas de inclusão que se pretende realizar**, direcionando os conteúdos, as metodologias, as estratégias de ensino e a formação dos professores (Drago & Rodrigues, 2010).

Mesmo que de modo restrito, mencionando apenas as pessoas com necessidades especiais, a UAB recomenda que os PPPs devam prever o atendimento aos tais (Universidade Aberta do Brasil [UAB], n. d.). Ou seja, faz-se necessário para o planejamento, conhecer previamente quem é a diversidade de alunos sub-representados, tendo em vista o atendimento de suas necessidades educacionais e, para tanto, que recursos básicos serão necessários ao gozo de seus direitos na formação do profissional e do cidadão. A universidade precisa estar preparada para receber seus alunos. Como explica Souza (2009), nem todos os discentes possuem as mesmas condições se comparadas às daqueles que não precisam de “recursos e suportes pedagógicos diferenciados” para que possam tanto ter acesso assim como se apropriar da cultura produzida pela humanidade.

4 Procedimentos metodológicos

O caráter qualitativo do estudo justifica-se pela preocupação essencial do pesquisador quanto ao **significado** atribuído a pessoas e coisas (Godoy, 1995), bem como a conceitos e definições. Desse modo, o significado do termo “diversidade” empregado nos PPPs, o qual interessa à pesquisa, refere-se à variação de identidades sociais e culturais entre pessoas de um mesmo sistema de convívio e que tal variação exerce influências sobre suas experiências (Cox, 2001). Neste sentido, optou-se pela “construção de um *corpus* de pesquisa” (Bauer & Aarts, 2008), cuja compreensão de *corpus* pode ser de um conjunto de materiais (Beber Sardinha, 2004) sob diversos formatos – textual, verbal, gestual etc. Aqui, o *corpus* compreende o conjunto de PPPs do curso em foco. O procedimento metodológico adotado, para este fim, foi o *desk research*, pelo qual há a seleção de materiais secundários, advindos de determinadas fontes tais como: banco de dados, relatórios, estatísticas de organizações privadas e públicas entre outras (Westwood, 2005). O corpo de PPPs, assim, foi submetido à Análise de Conteúdo, especificamente, à análise categorial que é o método das categorias que permitem classificar os elementos de significação constitutivos da mensagem (Bardin, 2004).

A construção do *corpus* é um processo sistemático, sendo, neste caso, realizado por meio de etapas de filtragem e de análise:

Etapa 1: a busca dos PPPs acessíveis nos portais das quarenta e nove instituições ofertantes do BAD do PNAP, inclusive no portal de busca *Google*, sendo encontrados onze deles;

Etapa 2: a localização do termo “diversidade” no corpo do texto por meio de um mecanismo de busca por palavras disponível no Adobe Reader XI (PPPs em PDF) e no Microsoft Word 2010 (PPPs em documento Word);

Etapa 3: leitura dos trechos em que o termo foi encontrado;

Etapa 4: leitura na íntegra dos onze documentos por considerar que poderiam prever ações inclusivas destinadas a grupos mais específicos, como às pessoas com deficiência;

Etapa 5: exclusão dos documentos que ora não mencionavam o vocábulo ora empregavam-no de forma não conceitual, ou seja, de modo coloquial e os que não faziam menção a nenhum grupo especificamente; e por fim,

Etapa 6: a redução do *corpus* de PPPs de onze – mais o modelo de projeto do programa – para quatro e a sua releitura com vistas a alcançar o objetivo da pesquisa.

5 Resultados

Nesta seção serão apresentados os resultados e uma análise crítico-reflexiva acerca dos achados nos PPPs do bacharelado do PNAP.

O Modelo

Um dos trechos analisados refere-se a uma das competências do egresso, com a qual estará apto a “liderar processos de mudança das desigualdades e de exclusão econômica e social”. Isto sugere que nas organizações contemporâneas, o gestor público deverá liderar processos de mudanças reparatória/compensatória e/ou preventiva, no dizer de Moehlecke (2002), voltadas às vítimas de desigualdade e exclusão econômica, social e, pode-se acrescentar, cultural. Na perspectiva deste trabalho, o meio acadêmico, seja presencial e/ou virtual, já se constitui espaço de convívio social e cultural da diversidade, inclusive, daqueles a quem se destinam tais processos de mudanças; sendo ambiente propício à gestão da diversidade e a oportunidades de aprendizagem ao gestor em formação.

Universidade Federal de Goiás

A UFG declara como premissa básica a busca constante de um “projeto pedagógico atual, inovador, atento à diversidade cultural, econômica e social do país e ampliado à diversidade da sociedade globalizada”. Embora seu discurso denote uma atenção voltada à diversidade cultural e social, a instituição não planeja ações, pelas quais esta amálgama de

identidades venha a ser atendida, valorizada e trabalhada. Se fosse considerado que a sua variação influi (positiva e negativamente) nas experiências vivenciadas no mesmo ambiente, virtual e local nos polos, poder-se-ia esboçar algumas medidas. Por exemplo, promover discussões em fóruns em torno de temáticas inerentes aos grupos.

Universidade de Brasília

A UnB por meio da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE) declara como princípios e valores “a ética e respeito à diversidade [...] e a universalização do acesso e respeito às diferenças”. Possui ainda como diretriz “concretizar ações educacionais pedagógicas básicas para todos, [...] de modo a contribuir para a inclusão social e o exercício da cidadania”. Porém, ao longo do documento inexistente o planejamento voltado à consecução de ações inclusivas de valorização e atendimentos às necessidades da diversidade. O Ambiente Virtual de Aprendizagem, à guisa de exemplo, oculta, desde que não declaradas, as características de raça, orientação sexual, deficiência física etc. Por experiência, certos alunos exercem poder sobre o posicionamento dos demais nos debates. Caso não houvesse o “anonimato” de parte sua identidade isto faria alguma diferença?

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

A UNILAB declara valorizar a diversidade cultural e social e aponta alguns caminhos de ações inclusivas em seus valores e princípios, dos quais destacam-se: ser um local de estudo e de difusão cultural dos países parceiros por meio de “práticas e vivências sociais, culturais, esportivas e artísticas”. Além de adotar ações afirmativas que extrapolem o mero acesso à universidade, bem como contemplará tais questões em seus programas e currículos.

6 Considerações finais

De todos os PPPs analisados, verificou-se que as instituições não se distanciam do que é proposto no modelo da UAB, havendo poucas modificações. O PNAP não recomenda o planejamento de ações inclusivas voltadas à diversidade, em decorrência, é acompanhada pela maioria das IPES aqui investigadas.

Um curso à distância é um ambiente agregador de identidades sociais e culturais diversas. Sendo, portanto, um importante espaço de (des)construção de autoimagens, visões de mundo e estigmas em uma sociedade dividida em estamentos como a brasileira.

O PPP longe de ser um instrumento neutro, asséptico, assume uma visão ontológica, epistemológica da realidade, do conhecimento, da educação, de sociedade e do homem. Dessa forma, ele pode ser um singular meio interventivo de mudanças sobre a realidade construída. Neste sentido, são antecipadamente planejadas e registradas as ações para tal finalidade. Torna-se imprescindível, assim, o conhecimento dos grupos sociais que convivem no meio acadêmico, de suas potencialidades e carências a fim de gerenciá-los. E, acredita-se, que desde 2009, o PNAP já dispõe de informações dos discentes, podendo traçar um perfil dos mesmos.

Pelo exposto, em face do caráter qualitativo, exploratório e pelo procedimento metodológico de construção de um *corpus* de pesquisa, não se pretende fazer qualquer generalização dos resultados obtidos. O que se espera, tão somente, é que os achados da pesquisa suscitem questionamentos e discussões no intuito de abrir caminhos para a reflexão sobre o lugar da diversidade na educação superior; bem como levar às IPES ao planejamento da gestão da diversidade.

Referências

- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. A. (2004). Crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.
- Araújo, G. C. (2010). Pinga-fogo: projeto político pedagógico. In R. Drago, M. H. B. Passamai, & G. C. Araújo (Orgs.). *Projeto político pedagógico da educação do campo*. Vitória, ES: UFES.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo* (L. A., Reto & A. Pinheiro, Trad.). Lisboa: Edições 70. Livraria Canuto (Obra original publicada em 1977).
- Bauer, M. W., & Aarts, B. (2008). A construção do corpus: um princípio para a coleta de dados qualitativos. In Bauer, M. W., & Gaskell, G. (Ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Berber Sardinha, T. (2004). *Linguística de Corpus*. São Paulo: Manole.
- Belloni, M. L. (2009). *Educação à distância*. São Paulo: Autores Associados.
- Costa, A. M., Silva, A. R. L., Tessaro, A. C., Bunn, D. A., Silva, E. A. S., Carvalho, F. M., Dalmau, M. B. L., & Garcia, P. B. (2009). Elaboração do livro-texto: o caso do Programa Nacional de Formação em Administração Pública. *Novas Tecnologias na Educação*, 7(3).
- Cox, T. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, 5(2), 34-48.

- Drago, R., & Rodrigues, P. S. (2010). A construção do projeto político pedagógico numa escola de Vitória – ES: relatos de um processo. In R. Drago, M. H. B. Passamai, & G. C. Araújo (Orgs.). *Projeto político pedagógico da educação do campo*. Vitória, ES: UFES.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Godoy, A. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Kipnis, B. (2009). Educação superior a distância no Brasil: tendências e perspectivas. In Frederic, L & Marcos F (Orgs.). *Educação a distância: o estado da arte*. São Paulo, SP: Person Education do Brasil.
- Irigaray, H. A. R. (2007, setembro) Políticas de diversidades nas organizações: uma questão de discurso? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Moehlecke, S. (2002). Ação afirmativa: história e debates no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, (117), 197-217.
- Moehlecke, S. (2004). Ação afirmativa no ensino superior: entre a excelência e a justiça racial. *Educação Social*, 25(88), 757-776.
- Moore, M. G., & Kearsley, G. (2011). *Educação a Distância – Uma Visão Integrada*. São Paulo: Cengage Learning.
- Pasqualli, R. (2009, outubro). Educação a distância: ação afirmativa em construção? *Anais do Congresso Nacional de Educação*, Paraná, Brasil, 9.
- Pereira, J. C., & Hanashiro, D. M. M. A. (2007, setembro). Gestão da diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução de diferenças? *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.
- Pereira, J. C., & Hanashiro, D. M. M. (2010). Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 670-683.
- Pereira, J. C., Lima, E. M. C., Ortiz, M. R.C., Silva, T. A., Silva, T. N., & Rosiano, Y. P. A. (2012). Gestão da diversidade e a intenção de compra do consumidor. *Revista de Administração da UNIMEP*, 10(2), 81-100.
- Segenreich, S. C. D. (2009). ProUni e UAB como estratégias de EaD na expansão do Ensino Superior. *Revista Pro-Posições*, 20(2), 205-222.
- Serrano, C., & Brunstein, J. (2011). O gestor e a PcD: reflexões sobre aprendizagens e competências na construção da diversidade nas organizações. *Revista Eletrônica de Administração*, 2, 360-395. Recuperado em 2 junho, 2013, de <http://www.scielo.br/pdf/read/v17n2/03.pdf>

Silva, J. A. R., & Rocha, E. C. M. (2012). Gestão acadêmica de cursos de graduação em Administração: comparação entre um curso presencial e outro a distância. *Revista GUAL*, 5(4), 153-171.

Souza, E. M. S., Marques, N. A., Prete, O., & Guedes, P. (2012). *Projeto pedagógico do curso bacharelado em administração pública: modalidade a distância*. Recuperado em 3 junho, 2013, de http://www.capes.gov.br/images/stories/download/bolsas/ANEXO-II_PPC-EspGestaoPubPNAP.pdf

Souza, F. D. (2009). *Análise do projeto político-pedagógico: o movimento em direção a uma escola inclusiva*. Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual Paulista, Marília, SP, Brasil.

Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 1-13.

Universidade Aberta do Brasil. (n. d.). *Regras gerais*. Recuperado em 2 fevereiro, 2013, de http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=37%3Aregras-gerais&catid=11%3Aconteudo&Itemid=27

Vergara, S. C.; Irigaray, H. A. R. (2007, setembro). Os múltiplos discursos sobre diversidade no ambiente de trabalho. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 31.

Westwood, J. (2005). *The marketing plan workbook*. New York: Ingram Pub Services.

Zuin, A. S. (2006). Educação a Distância ou Educação distante? O Programa Universidade Aberta do Brasil. *Educação e Sociedade*, 96(27), 935-934.