



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE
NEGOCIOS

TESIS

**LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR EN BRASIL EN EL
ACTUAL CONTEXTO SOCIOECONÓMICO**

Autor: Claudia Waiandt

Directora de Tesis: Mg. Camila Aquino

POSADAS (AR), DICIEMBRE DE 2022

CLAUDIA WAIANDT

LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR EN BRASIL EN EL ACTUAL CONTEXTO
SOCIOECONÓMICO

Tesis de maestría presentada a la
Universidad Nacional de Misiones - UNaM como requisito para obtener el título de Maestría
en Administración Estratégica de Negocios

POSADAS (AR), DICIEMBRE DE 2022

LA FORMACIÓN DEL ADMINISTRADOR EN BRASIL EN EL ACTUAL CONTEXTO
SOCIOECONÓMICO

CLAUDIA WAIANDT

Tesis de maestría defendida y aprobada por el tribunal constituido por los magísteres que firman a continuación.

Fecha de aprobación: 05/12/2022

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr. Institución.....

Prof. Dr. Institución.....

POSADAS (AR), DICIEMBRE DE 2022

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto de constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: Claudia Waiandt

Firma:.....

Fecha: 05/12/2022

AGRADECIMIENTOS

En una etapa de grandes cambios en mi vida surgió la posibilidad de realizar un máster, lo que añadió conocimientos y amigos que siempre llevaré conmigo. Agradezco a Dios el regalo de la vida, a los viejos y nuevos amigos que me acompañaron en este viaje, especialmente a Rosania Claudia Maia, que se convirtió en una compañera de estudios y en una gran amiga en la vida, y a los maestros que estuvieron dispuestos a compartir sus conocimientos con nosotros. Mi eterna gratitud.

INDICE

RESUMEN.....	10
ABSTRACT.....	11
INTRODUCCIÓN	12
Justificación.....	13
Problema de investigación	14
Hipótesis.....	14
OBJETIVOS	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos.....	15
Resumen metodológico	15
Aporte.....	15
Breve estructura de la tesis.....	16
CAPÍTULO I.....	17
MARCO TEÓRICO.....	17
1.1 Breve historia de la evolución de la educación superior en Brasil.....	17
1.2 Instituciones de educación superior por categoría administrativa en Brasil 2004	19
1.3 La aparición del Curso de Administración en Brasil	19
1.4 Aspectos críticos de la educación en Administración en Brasil.....	23
1.5 Estudiantes matriculados en la enseñanza superior.....	26
1.6 La enseñanza de la administración.....	27
1.7 Relaciones entre el mercado laboral y los titulados de la enseñanza superior	29
1.8 Perfil del Administrador.....	30
1.9 Escenario económico.....	32
1.10 Escenario educativo.....	33
1.11 Carrera de administrador.....	34
1.12 Gestión de las personas	39
1.12.1 <i>El papel del líder y del gestor</i>	41
1.12.2 <i>Tipos de gestión</i>	42
1.12.3 <i>Enfoque conductual</i>	44
CAPITULO II	48
DISEÑO METODOLÓGICO	48
2.1 Tipo de Estudio	48
2.2 Aspectos éticos.....	49

2.3 Población y muestra	49
2.4 Resultados	49
2.5 PROPUESTA.....	55
CONCLUSIONES	57
BIBLIOGRAFIA.....	59
Formulario de autorización para la publicación de Tesis.....	63

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Razones para elegir la carrera de Administración.....	50
Tabla 2 - Evaluación del curso de licenciatura en Administración	51
Tabla 3 - Especializaciones de posgrado	51
Tabla 4 - Cargos ocupados	53
Tabla 5 - Elección de otro curso	53
Tabla 6 - Propuesta	56

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Género (en %)	50
Gráfico 2 - Conocimientos específicos.....	52
Gráfico 3 - Razones para no estar inscrito en el CTPS (sector privado).....	52

RESUMEN

Los cambios económicos, políticos y sociales que se han producido en los últimos años han generado un impacto considerable en el mercado laboral aumentando la demanda de más profesionales cualificados con competencias variadas, incluidas las técnicas y humanas. Los directivos de las empresas se enfrentan a varios cambios y retos diarios, y esta condición les lleva a estar cada vez más preparados para el mercado competitivo. La forma de comunicar y desarrollar las actividades de las organizaciones ha sido un gran reto para los administradores brasileños. Por lo tanto, este estudio tiene como objetivo general verificar las competencias profesionales de los administradores de empresas formados en instituciones de enseñanza superior, y como objetivos específicos identificar en la metodología disponible los aspectos educativos legales de la formación del administrador del Instituto de Educación Superior (IES); verificar las competencias profesionales que el administrador necesita, según los autores del área; trazar un paralelo entre las competencias requeridas por el Ministerio de Educación de Brasil.

Se utilizó la investigación descriptiva, de carácter cualitativo, revisión bibliográfica y exploratoria, seguida del procedimiento de búsqueda de literatura técnica. Para identificar los objetivos propuestos, se elaboró una lista de comprobación de todos los puntos importantes que se tratarán en el estudio. Se incluyeron todos los materiales disponibles que informaban sobre las competencias profesionales de los directivos de empresa formados en instituciones privadas y se excluyeron los contenidos que no trataban el tema propuesto.

Los administradores poseen conocimientos, competencias, habilidades y actitudes específicas que les permiten formar, dirigir y motivar equipos de trabajo y articular las distintas áreas de la organización.

Dentro de la propuesta del Ministerio de Educación, los Institutos de Educación no poseen las disciplinas necesarias para una buena educación. Para confirmar esta hipótesis de forma más sólida, se debería haber realizado una investigación in situ en las empresas para verificar su rendimiento.

PALABRAS CLAVE: Administración, Educación académica, Formación

ABSTRACT

The economic, political and social changes that have taken place in recent years have had a considerable impact on the labor market, increasing the demand for more qualified professionals with a variety of skills, including technical and human competences. Company managers are confronted with various changes and challenges on a daily basis, and this condition leads them to be increasingly prepared for the competitive market. The way organisations communicate and develop their activities has been a major challenge for Brazilian managers. Therefore, this study has as general objective to verify the professional competences of business administrators trained in higher education institutions, and as specific objectives to identify in the available methodology the legal educational aspects of the administrator's training of the Institute of Higher Education (IES); to verify the professional competences that the administrator needs, according to the authors of the area; to draw a parallel between the competences required by the Brazilian Ministry of Education.

Descriptive, qualitative, literature review and exploratory research was used, followed by the technical literature search procedure. In order to identify the proposed objectives, a checklist of all the important points to be addressed in the study was drawn up. All available materials reporting on the professional competences of business managers trained in private institutions were included and contents that did not address the proposed topic were excluded.

Managers possess specific knowledge, competences, skills and attitudes that enable them to form, lead and motivate work teams and to articulate the different areas of the organization.

Within the Ministry of Education's proposal, the Institutes of Education do not possess the disciplines necessary for a good education. In order to confirm this hypothesis more solidly, an on-site investigation should have been carried out in the companies to verify their performance.

KEY WORDS: Administration, Academic education, Training

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe una creciente demanda de profesionales cualificados y multidisciplinares que sean capaces de redefinir y estructurar los problemas, encontrar soluciones innovadoras y adoptar posturas éticas, entre otras competencias. Ante este escenario, según Nunes; Patrus (2011), crece el discurso de mayores niveles de educación y formación de los trabajadores, especialmente en el ámbito empresarial, que requiere mayores niveles de conocimiento, habilidades cognitivas y competencias específicas para estar a la altura de las exigencias del dinámico mundo del trabajo.

En el ámbito de la Administración, el desarrollo de competencias específicas emerge para nuevos debates, ya que el sistema de educación superior ha sido objeto de muchas críticas causadas por la fragmentación de la enseñanza en un área de conocimiento amplia e interdisciplinaria, provocando una falta de enfoque en el alcance de las competencias de la profesión. Según Paiva; Ester; Melo (2004), la formación del Administrador necesita abarcar un conjunto de prácticas capaces de aportar contribuciones, innovaciones y consecuencias positivas más allá de la formación profesional, contemplando una educación sistémica para los aspectos sociales y éticos.

Después de la crisis internacional de 2008, el gobierno estimuló a través de políticas internas el aumento del consumo de los brasileños, pero este estímulo no se ofreció para el desarrollo y el crecimiento de las empresas, porque estas políticas se basaron en el aumento de los precios de los productos básicos. Brasil es un gran exportador de productos básicos como la soja y el mineral de hierro.

Incluso con la caída de los precios de las materias primas en los últimos años, la política de fomento del consumo siguió provocando un desequilibrio en las cuentas públicas, perjudicando la credibilidad del país.

Para Conti (et al Trevizan 2017) el gobierno adoptó políticas de exoneración excesivas, creando un contexto de incertidumbre para las empresas, que no invirtieron ese dinero que sería utilizado en impuestos, sino que se embolsaron, estancando la economía, llevando a las empresas y a las personas a reducir sus gastos.

Por otro lado, el Gobierno presenta políticas como la Propuesta de Enmienda Constitucional (PEC) que limita el crecimiento del gasto público, la reforma de la seguridad social y la laboral, como medidas para revertir la caída del PIB, pero el aumento continuo del desempleo continúa.

Con la crisis instalada los brasileños buscaron otra salida a la situación de desempleo y se produjo un gran aumento del emprendimiento, siendo incluso una situación sorprendente debido al entorno empresarial de Brasil, con excesiva burocracia, altos impuestos, poca disponibilidad y alto coste financiero.

Según Amorim (2018) la creación de nuevas empresas este año debe ser mayor que la creación de nuevos empleos formales e informales, que debe ser cercana a los 2 millones. De ellos, dos de cada tres nuevos puestos de trabajo, 1,3 millones en total, deberían proceder de nuevos empresarios, autónomos y en micro y pequeñas empresas.

Pero los nuevos empresarios siguen siendo bastante modestos.

Según el Global Entrepreneurship Monitor, un programa de investigación mundial que evalúa anualmente el nivel nacional de actividad empresarial, en Brasil sólo el 4% de los empresarios espera crear seis o más puestos de trabajo en los próximos cinco años. A diferencia de México, donde el número de empresarios asciende al 10%, Estados Unidos al 34% y Rumanía al 40%. Nuestro empresariado es poco innovador, ya que sólo el 12% de los empresarios brasileños ofrece un producto innovador, frente al 18% de los mexicanos, el 37% de los estadounidenses y el 41% de los canadienses.

La iniciativa empresarial es una buena noticia, pero la calidad de los emprendimientos debe mejorar, especialmente con la calidad de la mano de obra, así como la inversión en investigación y desarrollo y la reducción de la burocracia.

Justificación

Este estudio se justifica por la necesidad de identificar las incertidumbres existentes en el sector administrativo a través de sus administradores, basándose en la literatura disponible para su estudio principalmente con un escenario político y económico brasileño lleno de incertidumbres.

Todos se encuentran en tiempos de reestructuración en la base sociocultural de nuestro pueblo, donde los conceptos están siendo revisados y repensados desde un escenario degradante de la política nacional, donde el Fondo Monetario Internacional (FMI) señala a Brasil como uno de los ejemplos de lo que la corrupción puede hacer con un país, ya que afecta no sólo al Estado, sino a todo el entorno jurídico.

Es notoria la falta de inversión en políticas públicas, que apalanquen nuestra economía y la presenten internacionalmente como un competidor respetable. Principalmente la falta de innovación, capaz de mejorar los procedimientos internos, aumentar la competitividad, en una visión macro para el desarrollo y la sostenibilidad de un país.

La competencia es el principal estímulo para la innovación. Pero, ¿cómo llevar a cabo una política de innovación y competencia, donde los niveles de regulación son absurdos, con las cargas fiscales más altas y complejas y con graves problemas estructurales? En Brasil, las inversiones en este campo son mínimas, lo que hace que la industria nacional pierda espacio en la economía mundial.

Problema de investigación

Considerando que la formación en Administración es reconocida en Brasil como el curso con mayor número de inscripciones en la educación superior, liderando la lista de los diez cursos más buscados por los aspirantes (MEC/INEP, 2010), este estudio puede contribuir a un análisis de la formación del Administrador desde la perspectiva de la pedagogía de las competencias. Así, se busca identificar qué competencias se han desarrollado menos (o más) en la academia y qué prácticas podrían utilizarse para alinear el mejor desarrollo de las mismas.

Las competencias de los administradores representan la piedra angular en el desempeño de cualquier organización. La capacidad de responder a las necesidades de un mercado inestable, mediante el desarrollo de prácticas de gestión dinámicas y una actitud versátil y cuestionadora, es una necesidad para los directivos actuales (HELFAT; PETERAF, 2014). Y esto es esencial para la formación de un profesional de la Administración, por lo tanto, que se contemplan cuestiones de carácter más subjetivo y menos instrumental, con esto, con el objetivo de la construcción de un perfil de administrador creativo y capaz de reorganizar continuamente el entorno organizacional (AUGIER; TEECE, 2009). Así, la disparidad en los indicadores de desempeño organizacional y las limitaciones de los administradores nacionales plantean preguntas como ¿cuáles son las diferencias entre la formación del administrador en Brasil para un país con alto desempeño organizacional? ¿Cuáles son las principales capacidades que hay que desarrollar en el ámbito académico para la formación de un buen profesional? ¿En qué medida la estructura curricular y las características metodológicas de un curso pueden afectar al desarrollo de estas capacidades?

En este contexto, la pregunta que orienta esta investigación es: ¿Poseen los administradores graduados por los Institutos de Educación Superior brasileños competencias para satisfacer las demandas y necesidades socioeconómicas del mercado brasileño actual?

Hipótesis

La capacidad de responder a las necesidades de un mercado inestable, mediante el desarrollo de prácticas de gestión dinámicas y una actitud versátil y cuestionadora, es un

requisito indispensable para los directivos actuales. Por lo tanto, las instituciones educativas brasileñas no están cumpliendo su papel en la formación del directivo brasileño.

OBJETIVOS

Objetivo general

Identificar en qué medida las Instituciones de Educación Superior (IES) han desarrollado un conjunto específico de competencias administrativas necesarias para la formación de administradores en Brasil.

Objetivos específicos

- ✓ Verificar las competencias profesionales de los administradores que están siendo desarrolladas por las instituciones de educación superior.
- ✓ Identificar las exigencias de la formación profesional del administrador en el mercado laboral;
- ✓ Verificar la consonancia entre la formación profesional establecida por los organismos y la identificada por el mercado;
- ✓ Identificar los supuestos académicos exigidos por el Ministerio de Educación de Brasil para la formación del estudiante de administración
- ✓ Evaluar el papel de los Institutos de Educación Superior en la formación académica;
- ✓ Comparar los requisitos de la formación profesional con la propuesta de formación académica.

Resumen metodológico

En cuanto a los objetivos, se trata de una investigación descriptiva con procedimientos de tipo bibliográfico. Los resultados mostraron que las competencias específicas para la formación del Administrador no han seguido las demandas de las competencias administrativas y que los estudiantes de los cursos de Licenciatura en Administración en Brasil no salen preparados para ejercer las actividades profesionales requeridas por el mercado laboral. Asimismo, se realizó un estudio de los datos de la encuesta del Ministerio de Educación y de los Consejos de Administración federales y regionales de Brasil para trazar un perfil del administrador actual en el escenario brasileño.

Aporte

Se experimenta un momento de muchas discusiones y preguntas sobre la formación de administradores en Brasil. Sin duda, aún queda mucho por hacer en relación a ello, pero el

debate, la reflexión y la construcción teórica son responsabilidades de cada uno de los implicados en este contexto educativo.

El estudio ratifica algunas apreciaciones de varios estudios, como el de Lopes (2003), e incorpora nuevas perspectivas a la importante, pero reducida, colección sobre el tema.

En general, se reconoce la importancia del valor añadido de cualquier proceso de educación superior, pero se señala la evidencia empírica a la que se enfrentan los administradores recién graduados. Cabe destacar que un profesional competitivo necesita reunir más competencias y experiencia de gestión general, ya que esto es de fundamental importancia para que pueda ocupar puestos de gestión en las organizaciones o desarrollar proyectos.

A partir de esta perspectiva, se pretende posteriormente esbozar una breve Historia de la Evolución de la Educación Superior en Brasil, analizando las Instituciones de Educación Superior por categoría administrativa en Brasil en 2004 y esbozando un panorama del surgimiento del Curso de Administración en la sociedad brasileña.

Breve estructura de la tesis

Este trabajo se divide en cuatro partes. La primera expone la introducción junto con los objetivos, la justificación y la pregunta guía de la investigación.

El capítulo I presenta el marco teórico, proporcionando una contextualización histórica de la historia de la educación en administración en Brasil y analizando el perfil de los administradores actuales y cómo ingresan al mercado laboral.

El capítulo II muestra los procedimientos metodológicos utilizados en el trabajo y presenta el análisis de los resultados y la propuesta.

La última parte expone las consideraciones finales de la investigación.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Breve historia de la evolución de la educación superior en Brasil

La enseñanza superior se erige en el mundo a partir del siglo XII, con la aparición de la Universidad en la Edad Media, sentando sus bases en el modelo tradicional, abarcando los siguientes campos del saber: Teología, Derecho Romano y Canónico, Artes y Medicina.

Esta estructura se extendió por toda Europa bajo la protección de la Iglesia Romana. Con el surgimiento del movimiento renacentista, a partir del siglo XVI, período de varios descubrimientos, y el momento en que Europa tuvo un denso desarrollo en el área científica, los mitos existentes terminaron con esta nueva era dando lugar al desarrollo tecnológico, que revolucionó el mundo en su totalidad contra la posición defendida por la Iglesia Católica.

Este movimiento difundió el conocimiento y la ciencia influyendo en la universidad que, a su vez, desempeñó un papel influyente en dicho movimiento. Para Lopes (2003) el gran hito de esa época es la relación entre Ciencia, Estado y Universidad, siendo sólo un privilegio de la nobleza y la alta burguesía. Y, también afirma que:

La universidad moderna tiene su modelo original inspirado en la Universidad de Berlín, creada en 1810 bajo la dirección de un grupo de intelectuales de gran prestigio [...]. A partir de mediados del siglo XVIII [...] se inicia el proceso de nacionalización y estatización de las universidades, así como la abolición del monopolio corporativo del profesorado. (LOPES, 2003, p. 70).

Según la investigación realizada por el citado autor (2003, p.71), la Universidad Imperial fue fundada en 1810 por Napoleón con un enfoque de Educación Superior Pública, un monopolio estatal. En 1538 se creó la primera universidad del continente americano en el Caribe, en Santo Domingo.

En Brasil, los colegios y escuelas de enseñanza superior comenzaron a surgir a partir de 1808; la universidad sólo surgió después del siglo XX. Antes de la aparición de las escuelas aisladas en Brasil, sólo había cursos de Filosofía y Teología ofrecidos por los colegios jesuitas.

Con la llegada de la familia real al país, se crearon instituciones públicas, bajo la responsabilidad del Estado, centradas en la enseñanza superior. Su objetivo era dotar a la comunidad de una Educación Profesional Superior, preparándola mejor para satisfacer las nuevas demandas del mercado (LOPES, 2003).

En Brasil, a través de la Constitución de la República de 1891, se produjo la descentralización de la oferta de cursos de Educación Superior, permitiendo a los gobiernos estatales y a la iniciativa privada crear sus propias instituciones.

Así, la Enseñanza Superior se fue creando paulatinamente en el país, y hasta 1900 el sistema contaba con 24 Institutos de Educación Superior, orientadas a la actividad de formación profesional, ya que aún no existía la universidad (MARTINS, 2000, p. 200).

En 1920, la Universidad de Río de Janeiro - URJ marca la llegada de la primera universidad en Brasil, como parte de las celebraciones del gran acontecimiento de la independencia de Brasil. En 1937, la URJ pasa a llamarse Universidad de Brasil y en 1965, Universidad Federal de Río de Janeiro - UFRJ y desde el año 2000 recupera el derecho a utilizar el nombre de Universidad de Brasil, destacándose como la mayor universidad pública federal del país.

Fue la Era Vargas la que contribuyó al crecimiento de la educación superior en Brasil, especialmente el curso de Administración, con el objetivo de impulsar y estructurar la educación en el país y alinearla de acuerdo con las necesidades cambiantes del mercado. En 1930, creó el Ministerio de Educación y Sanidad y en 1931 creó el Consejo Nacional de Educación, para ocuparse de estos temas (RIBEIRO, 2004).

En la capital paulista, en 1934, la Universidad de São Paulo - USP surge en un contexto marcado por importantes transformaciones sociales, políticas y culturales. Es la mayor institución de enseñanza superior e investigación del país, siendo, hoy en día, la tercera de América Latina. A partir de la década de 1930 las universidades se extendieron en el país, basándose en el modelo de la USP, la primera facultad organizada de acuerdo con el Estatuto de las Universidades Brasileñas.

A principios de los años sesenta, había en el país un promedio de 100 (cien) Institutos de Educación Superior de diferentes áreas de conocimiento, con unos mil alumnos y predominantemente hombres. A fines de los años 90 existían cerca de 1.097 establecimientos de Enseñanza Superior, con un público más diferenciado, lo que aumentó el contingente de mujeres, datos del censo de 1999 del Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira - INEP. (MARTINS, 2000, p. 197).

Según el Consejo Federal de Administración - CFA, los Institutos de Educación Superior de la red privada comenzaron a surgir a finales de los años 70. A principios de la década de 1980, el sistema privado acaparaba aproximadamente el 79% de los estudiantes, mientras que el sistema público se hacía cargo del resto, por lo que la ampliación de los cursos de licenciatura y el curso de Administración se destacan en este acelerado proceso de cambio.

Sin embargo, incluso frente a ese desarrollo, según las estadísticas del Ministerio de Educación, Brasil está muy por detrás de los países desarrollados en materia de Educación Superior. Para Ferreira (2000, apud LOPES, 2003, p.73): "Brasil se aleja no sólo de los países desarrollados en relación con la educación superior, sino también de la media mundial, como resultado de las políticas de desarrollo adoptadas en el pasado".

1.2 Instituciones de educación superior por categoría administrativa en Brasil 2004

De los 2.013 Institutos de Enseñanza Superior que hay en Brasil, el 11,13% representan el sector público y el 88,87%, el sector privado. En 2004, se produjo un crecimiento de 154 nuevas instituciones de educación superior en Brasil, la mayoría de ellas privadas. Esto demuestra claramente que las instituciones privadas están invirtiendo en este segmento, pero existe una gran preocupación por la calidad de la educación (INEP, Censo 2004).

De los 2.013 Institutos de Enseñanza Superior existentes en Brasil, el 8,4% son universidades y el 73,22% son colegios, escuelas e institutos, otro dato que demuestra el alto índice de instituciones privadas que ofrecen educación superior, en sustitución de la obligación del gobierno.

[...] países, como Estados Unidos, o Estados, como São Paulo, se encuentran más desarrollados porque invierten mucho en educación [...]. Según Cavalcanti Ferreira, todas las experiencias exitosas de desarrollo, como Corea y Japón, tuvieron como "alfombra" la educación (LOPES, 2003, p.86).

1.3 La aparición del Curso de Administración en Brasil

Ante las transformaciones en el escenario económico del país, luego de la Revolución Industrial en el inicio del siglo XX, se buscó formar un profesional que acompañara los cambios de la época, capacitado para atender el proceso no sólo de industrialización como de otros segmentos. La administración surgió como consecuencia de esta gran época, haciendo necesaria la existencia de personas cualificadas para la gestión de las grandes empresas y el propietario por sí solo ya no era suficiente, es decir, no podía mantener el negocio sin la ayuda de alguien debidamente formado y cualificado. Surgieron nuevas ideas y tecnologías y saber cómo abordarlas era necesario y también indispensable, y ésta fue una de las razones para invertir en la educación superior en Administración.

Con la llegada de la industrialización y la creación de las primeras cadenas de montaje en Estados Unidos, se produjo una disyunción entre el trabajo manual y el intelectual, lo que fomentó la necesidad de formar al profesional de la Administración. El surgimiento de los cursos de Administración de Empresas asumió un papel relevante al ampliar la organización escolar del país que estaba conformada por médicos, ingenieros y abogados, conquistando así su espacio, demostrando que:

El contexto de la formación de administradores en Brasil comenzó a aclararse en la década de 1940. A partir de esta época, se acentuó la necesidad de mano de obra cualificada y, en consecuencia, la profesionalización de la enseñanza de la administración. El autor afirma que "el desarrollo de una sociedad que hasta entonces había sido básicamente agraria, pero que poco a poco se fue industrializando, planteó el problema de la formación de personal especializado para analizar y planificar los cambios económicos que se estaban produciendo, así como para fomentar la creación de centros de investigación vinculados al análisis de cuestiones económicas y administrativas" (MARTINS, 1989 apud CFA, p. 22, 2003).

La enseñanza de la Administración adquirió una característica propia con la creación del primer curso, inspirado en el modelo de la Graduate School of Business Administration de la Universidad de Harvard, con el surgimiento de la Escola Superior de Administração de Negócios - ESAN/SP.⁴

El 20 de diciembre de 1944, se creó la Fundación Getúlio Vargas - FGV por el Decreto 6.933. Poco después surgió la Escuela Brasileña de Administración Pública (EBAP/FGV), que formalizó la enseñanza de la Administración de Empresas en Brasil. Fue el primer curso de grado en Administración, tanto pública como empresarial, un acto pionero en América Latina, acompañado por FGV y que estableció una postura propulsora para el Estado en el proceso de industrialización, especializando a las personas y capacitándolas para cargos que exigían conocimientos para planificar, organizar, controlar y tomar decisiones, creando así una nueva era favorable al ejercicio de la profesión. En 1950 se graduaron las primeras clases de Administración del continente. La creación de la Escuela Brasileña de Administración Pública (EBAP) contó con el apoyo de la ONU y la UNESCO, y se firmaron acuerdos de cooperación, tanto técnica como científica, para mantener temporalmente a los profesores extranjeros en Brasil.

Antes de la EBAP/FGV existieron estudios sistemáticos de administración en el país a través del Instituto de Organización Racional del Trabajo - IDORT, desde 1930 y, en 1938, el Departamento de Administración de Servicios Públicos - DASP, en São Paulo, con el objetivo de formar y calificar al personal en los principios y métodos de organización racional del trabajo, buscando preparar al personal de la Administración Pública y Privada para establecer un estándar de eficiencia (Karlo, 2006).

En 1954, la Fundación Getúlio Vargas crea la Escuela de Administración de Empresas de São Paulo - EAESP. Se eligió São Paulo porque se consideraba el centro de la economía y la producción del país. La EAESP firmó un acuerdo con la USAID (United States Government International Development), una agencia gubernamental norteamericana con el objetivo de formar especialistas para el intercambio, por el que profesores norteamericanos trabajarían en Brasil mientras los profesores formados en Brasil realizaban sus cursos de postgrado en los Estados Unidos, volviendo al país para que los profesores norteamericanos regresaran; esta

asociación duró hasta 1965. En la década de 1960, la Escuela Brasileña de Administración Pública - EBAP/FGV se convirtió en la Escuela Brasileña de Administración Pública y de Empresas - EBAPE/FGV, dejando de atender sólo a la demanda pública y centrándose también

Según Martins (1989 apud RIBEIRO, 2004), el inicio de la carrera de Administración en Brasil tuvo fuertes vínculos con el sistema educativo norteamericano, utilizando sus bibliografías, modelos curriculares y la participación de profesores norteamericanos en los primeros cursos, siendo objetivo de la Fundación Getulio Vargas formar especialistas en Brasil en las modernas técnicas para satisfacer al sector productivo.

En 1963, la Facultad de Economía, Administración de Empresas y Contabilidad de la Universidad de São Paulo (FEA/USP) comenzó a ofrecer cursos de Administración de Empresas y Administración Pública, la cual, en 1946, solamente ofrecía disciplinas en el área de Administración en los cursos de Ciencias Económicas y Contables (CFA, 2006).

El avance de la Educación Superior en Administración es consecuencia de la expansión y el tipo de desarrollo económico adoptado después de 1964. Se comienza a trabajar a un nivel más complejo de tecnología y mucho más burocrático, aumentando el nivel de demanda de mano de obra calificada, lo que instigó el surgimiento de cursos para satisfacer las necesidades del mercado de la época.

A partir del final de la década de 1960, los cursos de Administración comenzaron a desvincularse de las Universidades, creando vínculos con facultades aisladas, lo que incrementó la expansión de la red privada en la sociedad brasileña.

La Ley n° 4.769, del 9 de septiembre (BRASIL, 1965), reguló el derecho del técnico en Administración a trabajar en el mercado laboral como profesional del ramo, pero sólo para aquellos con título universitario y equiparaba al técnico en Administración del Servicio Público Federal con el Licenciado en Administración. Mediante esta misma ley se crearon los consejos federal y regional, respectivamente, Consejo Federal de Técnicos en Administración (CFTA) y Consejo Regional de Técnicos en Administración (CRTA), que más adelante con la Ley n° 7.321 (BRASIL, 1985) pasaron a llamarse CFA y CRA, cuyo objetivo era orientar y disciplinar el ejercicio de la profesión en sus respectivos ámbitos de competencia, según los arts. 7° y 8°, y cabía al CRA emitir documentos de identificación profesional y solo podían ejercer la profesión quien se encontraba registrado en los CRA y, es por ello, el día 9 de septiembre se conmemora el día del Administrador.

En 1966, el Consejo Federal de Educación - CFE establece el primer plan de estudios mínimo del curso de Administración, apoyado por el Dictamen CFE n° 307 (BRASIL, 1966) de 8 de julio, apoyado por la Ley n° 4.769 (CFA, 2006), con 2.750h, conteniendo 17 disciplinas y una práctica supervisada de 6 meses, en una empresa pública o privada, siendo un requisito

previo para la finalización del curso, además de funcionar como un laboratorio del curso, experimentando la teoría en la práctica.

A través del Decreto Ley nº 200 (BRASIL, 1967), que establece las reformas en la Administración del Servicio Público Federal, presenta características de la Gestión Administrativa al Sector Público similares a la Gestión Privada, entonces otra razón para estructurar el curso de la Administración.

La Reforma Universitaria de 1968, mediante la Ley nº 5. 540 (BRASIL, 1968), del 28 de noviembre, que según Romanelli (1996, RIBEIRO, 2004) los puntos más relevantes fueron: la creación de órganos colegiados de representación en la universidad; la creación de la investigación, la creación de consejos de supervisión administrativa y financiera; la definición de los cursos de grado, postgrado, extensión, perfeccionamiento y especialización; la división de los cursos de educación superior en dos ciclos: básico y profesional. Tal reforma proporcionó la difusión del profesional de la Administración y difundió, en todo Brasil, las escuelas que ofrecen el curso, impactando directamente en la calidad de la enseñanza, una variable ignorada por muchos.

En 1988, con la nueva Constitución, que dedicó un capítulo a la educación y dio cabida a la iniciativa privada, incluyendo la Educación Superior y para regular tal capítulo, en 1996, se aprobó la Ley de Directrices y Bases de la Educación en Brasil - LDB nº 9.394, del 20.12.1996 (RIBEIRO, 2004). En 1993, el CFE estableció el currículo completo de los cursos de grado en Administración, propugnando que los Institutos de Enseñanza Superior tuvieran la potestad de crear títulos específicos, antes de la Resolución del CFE nº 2, de 04/10/1993 (CFA, 2006).

La Asociación Nacional de cursos de grado en Administración -ANGRAD, una organización sin fines de lucro que surgió en 1990, pero que fue fundada el 06 de diciembre de 1991, tiene la función de reunir a los Institutos de Enseñanza Superior que ofrecen cursos en esta área, con el fin de intercambiar y cambiar experiencias entre las instituciones con el objetivo de promover la elevación de la calidad de la Educación Superior en Administración en Brasil.

En 2003, mediante el Dictamen CES/CNE nº 134 del 07/06/2003, los Institutos de Enseñanza Superior ganaron mayor autonomía para crear sus proyectos pedagógicos, asegurando mejores niveles de calidad, legitimidad y competitividad, atendiendo al carácter particular de cada localidad y región de instalación (CFA, 2006).

A raíz de la reclamación de Angrad y CFA al MEC, el 13/07/2005, mediante la Resolución CES/CNE nº 4, que deroga la Resolución nº 2/1993, es decir, las áreas especializadas ya no pueden titularse cursos de Administración. Define el nombre de la carrera

como Licenciatura en Administración, con el fin de mejorar la calidad de la enseñanza en Administración, evitando así la descaracterización de la carrera. El curso alcanzó una media de 248 alumnos. En un período de sólo 40 años, la educación en Administración en Brasil alcanzó una dimensión significativa para la sociedad, donde en 1954 sólo había dos cursos.

El crecimiento del número de los Institutos de Enseñanza Superior es bastante significativo, lo que demuestra que la sociedad está preocupada por la Educación Superior y el conocimiento. Sin embargo, incluso con estos índices, Brasil sigue estando por detrás de los países del primer mundo.

1.4 Aspectos críticos de la educación en Administración en Brasil

En los últimos tiempos está surgiendo la Educación Superior Mercantil, un nuevo modelo de universidad, que entra en oposición a los valores culturales y costumbres de las personas, intelectuales y líderes de opinión del pasado, que tenían una concepción definida de la Educación Superior, como universidad, pero preocupada por el enfoque de la universidad como un poderoso espacio de difusión ideológica, además de ser un derecho y obligación social del Estado, sin ánimo de lucro.

Sin embargo, las Instituciones Privadas de Educación Superior ven la docencia como una mercancía y trabajan para atraer clientes que les den un retorno financiero, y con ello, la competitividad es cada vez más feroz, lo que incrementa fuertemente el número de cursos en Administración ofrecidos por los Institutos de Enseñanza Superior y con la autorización del Ministerio de Educación. Según datos del INEP, censo 2004, las Instituciones Privadas representan el 88,87% de la Educación Superior en Brasil, una cifra significativa.

Sin embargo, lo que hay que tener en cuenta es la claridad de que todo dependerá de la misión de estas instituciones, pues existe un gran temor en la comunidad que defiende el modelo de universidad financiada por el Estado, cuya función es producir conocimiento y hacerlo accesible, considerándose así la columna vertebral de la universidad, pensamiento descrito por Botomé (apud CALDERÓN, 2004, p.106), es que no sea cumplido por las instituciones con fines comerciales, las cuales están respaldadas por la Constitución de 1988. Calderón (2004, p.108), en un artículo publicado en la Revista de Administração de Empresas - RAE, enumera estas instituciones mercantiles como:

[...] una empresa concebida para competir en el mercado de la enseñanza universitaria, sometida a los sistemas de clasificación y evaluación propios de los mercados transparentes, con información para orientar la elección del consumidor. Sin embargo, según el punto de vista del mismo autor (2004, p.104-105): Es interesante constatar el rechazo de amplios sectores académicos a la posibilidad de entender al estudiante universitario como cliente-consumidor y la aversión a considerar la educación universitaria como un producto o servicio comercializable, es decir, como una mercancía [...] A mi juicio, el único momento en que podemos hablar

de la universidad es cuando homogeneizamos estas instituciones en su condición de cuerpos centrados básicamente en la enseñanza.

Un estudio realizado sobre la Educación Superior en Brasil muestra que el sector privado ha respondido a esta demanda ofreciendo cursos y carreras que responden a las nuevas exigencias y a la diversidad del mercado para calificar y formar a una clientela cada vez más heterogénea, utilizando el marketing y la publicidad, atrayendo a los potenciales clientes (SAMPAIO apud MARTINS, 2000, p.200).

Otra controversia es sobre el plan de estudios de la asignatura de Administración de Empresas. Para Fernando S. Meirelles, director de la EAESP/FGV y especialista en Estados Unidos, critica la estructura actual de la enseñanza de los cursos de Administración de Empresas ofrecidos por el IES en Brasil en busca del perfil del Administrador del Futuro. Para él:

El punto crucial es resolver el dilema a corto y largo plazo. A corto plazo, tenemos que enseñar el doble en la mitad de tiempo, para formar una persona que salga de aquí preparada para trabajar, sin necesidad de programas de formación como complemento. A largo plazo, tenemos que preparar a cada vez más estudiantes para que ocupen los puestos más altos de las empresas dentro de 10 y 20 años [...] (NETO, 2004, p.12).

En 1982, la Secretaría de Enseñanza Superior (SESu), del Ministerio de Educación, creó un equipo de trabajo con el objetivo de elaborar un proyecto de reformulación de la matriz curricular de la carrera de Administración para someterlo al análisis y evaluación de las Instituciones de Enseñanza Superior y otros segmentos del área de Administración.

El CFA difundió junto con otras instituciones del área generando un debate sobre el nuevo currículo mínimo de la carrera de Administración frente a la importancia del currículo completo, tanto para atender las demandas del mercado de trabajo como para "cambiar su enfoque de solucionador de problemas, reproductor de fuerzas productivas y relaciones sociales, a promotor de nuevas relaciones productivas y sociales" (CFA, 1993, apud PIZZINATTO, 1999, p.178). En 1966, con el dictamen CFE n° 307, la carga lectiva del curso era de 2.720 horas, lo que lo caracterizaba como el plan de estudios mínimo del curso de Administración.

Cabe destacar que las directrices del plan de estudios funcionan como un faro para los cursos de Administración, como para cualquier otro curso de grado. Es una forma de estandarizar la formación de los estudiantes, dando espacio para que las Instituciones de Educación Superior complementen los elementos estructurales de la formación para facilitar la integración de la teoría y la práctica, y esto se registra en el proyecto pedagógico de la institución, que pasa por la aprobación del Ministerio de Educación y sólo se implementa después de la publicación del decreto que autoriza el funcionamiento del curso en cuestión.

En 1993, el CFE, a través de la Resolución 2, del 04 de octubre, estableció un nuevo plan de estudios mínimo para el curso de Administración, que pasó a ser de 3.000 horas lectivas, con un mínimo de 4 años y un máximo de 7 años académicos, según el Art. 1º:

Art. 1. - El plan de estudios mínimo de la Licenciatura en Administración, que habilita para el ejercicio de la profesión de Administrador, estará compuesto por las siguientes asignaturas: Formación Básica e Instrumental - Economía; Derecho; Matemáticas; Estadística; Contabilidad; Filosofía; Psicología; Sociología e Informática; Total: 720 h/a (24%). Formación Profesional - Teorías de la Administración; Administración del Marketing; Administración de la Producción; Administración de los Recursos Humanos; Administración Financiera y Presupuestaria; Administración de Materiales y Activos; Administración de Sistemas de Información y Organización, Sistemas y Métodos, total de 1.020 h/a (34%). Asignaturas optativas y complementarias, total: 960 h/a (32%). Prácticas supervisadas, total: 300 h/año (10%). (BRASIL, 1993).

Desde 1995, periodo en el que el CFA presentó el nuevo plan de estudios a los Institutos de Educación Superior, se percibió un enfoque humanista en la formación de profesionales.

Nicolini (2003) critica este plan de estudios, aprobado en 1993, porque para él, la estructuración de las escuelas de negocios se asemeja cada vez más a las fábricas que a los laboratorios, enluciendo al Administrador como un producto. Es a partir del plan de estudios mínimo que se desarrolla el plan de estudios completo, personalizándolo según las especificidades regionales, sectoriales e institucionales que buscan la comprensión del fenómeno organizativo.

El CNE (2003) refuerza que el curso de Administración debe formar profesionales que presenten iniciativa, creatividad, determinación, voluntad política y administrativa, voluntad de aprender, apertura al cambio y conciencia de la calidad e implicaciones éticas de su práctica profesional. También se requiere que la formación incluya ciertas habilidades y competencias para satisfacer las necesidades del mercado competitivo inmerso en la globalización.

Según Pizzinatto (1999, p. 174) "en el caso específico del curso de Administración, en Brasil, la discusión sobre el perfil del profesional ha pasado por varias etapas, exigiendo constantes adaptaciones por parte de las Instituciones de Enseñanza Superior, especialmente porque los graduados de este curso trabajan en escenarios en constante cambio".

Hoy en día, la población brasileña es más consciente de que invertir en educación proporciona más beneficios y, en consecuencia, favorece la oportunidad de mejores empleos. Debido a esta nueva percepción, el número de instituciones que trabajan en este segmento está creciendo y, por otra parte, se preocupan por el nivel de educación.

1.5 Estudiantes matriculados en la enseñanza superior

El número de estudiantes matriculados es significativo y los Institutos de Educación Superior con mayor número de estudiantes tienen proporcionalmente más matrículas. Pero, aun teniendo 4.163.733 matriculados, sigue siendo una pequeña porción de la población. Otro dato divulgado por el INEP (2004) es que el 67% de las instituciones brasileñas tienen un máximo de mil alumnos.

El crecimiento de la oferta de Educación Superior generó competitividad entre los Institutos de Educación Superior con precios competitivos, exámenes de ingreso fáciles que permiten el ingreso sin mucho esfuerzo, además del atractivo que ofrecen estas instituciones a través de las ramificaciones de sus cursos fomentando nuevas carreras, las llamadas titulaciones. Todo ello ha hecho que aumente el número de cursos de Administración que se ofrecen en el país.

Para ello, la organización curricular del curso de Administración debe contemplar los siguientes contenidos, atendiendo a las urgencias del mercado y revelando una interrelación con el mercado nacional e internacional, según el Dictamen 023/2005, Art.: 5º, inciso I a IV, que rectifica la Resolución nº 01/2004:

I- Contenidos de formación básica - relacionados con los estudios antropológicos, sociológicos, filosóficos, psicológicos, ético-profesionales, políticos, de comportamiento, económicos y contables, así como los relacionados con las ciencias de la comunicación y de la información y las ciencias jurídicas; II- Contenidos de Formación Profesional - relacionados con áreas específicas, involucrando teorías de la Administración y de las organizaciones y de la Administración de los recursos humanos, del mercado y del marketing, de los materiales, de la producción y de la logística, de las finanzas y del presupuesto, de los sistemas de información, de la planificación estratégica y de los servicios; III- Contenidos de Estudios Cuantitativos y sus Tecnologías: que abarca la investigación operativa, la teoría de los juegos, los modelos matemáticos y estadísticos y la aplicación de tecnologías que contribuyen a la definición y utilización de estrategias y procedimientos propios de la Administración; y IV- Contenidos de Formación Complementaria: estudios opcionales de carácter transversal e interdisciplinar para el enriquecimiento del perfil del graduado (BRASIL, p. 125, 2005).

La Resolución nº 04, del 13 de julio de 2005, revoca la Resolución CFE nº 2, del 4 de octubre de 1993, y la Resolución CNE/CES nº 1, del 2 de febrero de 2004 y en el Art. 2, § 3 que las líneas de Formación Específica en las diversas áreas de la Administración no establecen una ampliación de la nomenclatura del curso, además de no caracterizar una cualificación, y deben ser registradas en el Proyecto Pedagógico (BRASIL, 2005).

Para Silva (2004), el país está mucho más falto de una educación dinámica como soporte para ascender a una posición destacada, que de una enseñanza con enormes currículos densos y sin contenidos cualitativos, creativos, objetivos, educativos y transformadores. En relación

con el curso de Administración, ve como un gran reto para el siglo XXI: la orientación del profesional a un contexto en el que ya no tendrá valor el cuello blanco, sino el cuello de oro, y esto es ya una realidad tanto como la Empresa Inteligente, el Capital Humano, el Capital Intelectual, el Brainpower, la Organización del Aprendizaje, etc. El objetivo es romper los paradigmas de la enseñanza, al menos en los cursos de Administración.

Sin embargo, las IES tienen un papel fundamental a la hora de poner en marcha sus proyectos pedagógicos, ya que no sólo deben seguir los planes de estudio establecidos por el MEC. Sino que ejerzan su potencial creativo e innovador para cumplir con la integralidad curricular cumpliendo con la carga de trabajo y los días lectivos mínimos para el curso, según los regímenes académicos adoptados por las Instituciones de Educación Superior.

1.6 La enseñanza de la administración

En 1808, los brasileños que deseaban cursar estudios superiores tenían que viajar a Portugal y otros países europeos. Tras la llegada de la familia real portuguesa a Brasil, los cursos de educación superior se estructuraron en establecimientos aislados. En este contexto, se introdujeron en la colonia los primeros cursos destinados a la formación profesional práctica, más que teórica.

Esta educación superior llegó a Brasil por intereses políticos y económicos del rey; había gran preocupación en formar "[...] burócratas para el Estado, especialistas en la producción de bienes simbólicos y profesionales liberales" (SANTOS, 2003, p. 43). El objetivo principal era satisfacer el consumo de las clases dominantes, por lo que creó cursos de educación superior de acuerdo con las necesidades de los profesionales para la colonia. Tener a la gente educada y mantener a Brasil como una colonia, sometida a Portugal, era la intención de los colonizadores portugueses, de manera que se evitara cualquier posibilidad de que el país se independizara.

En este contexto, en 1820 se crearon las primeras Reales Escuelas Superiores, cuyos cursos se impartían: Derecho, en la ciudad de Olinda, en el estado de Pernambuco; Medicina, en Salvador, en el estado de Bahía, e Ingeniería, en la ciudad de Río de Janeiro. Al cabo de unos años, se crearon los cursos de Agronomía, Química, Dibujo Técnico, Economía Política y Arquitectura.

Según Masetto (2008), la educación superior brasileña se basó en el modelo educativo europeo y en la universidad francesa, con las características de la escuela autárquica, con la valorización de las ciencias exactas y tecnológicas y, en consecuencia, de las ciencias humanas. Así, desde el principio, los cursos de educación superior han tratado de formar a profesionales para ejercer una profesión en un área específica. Así, el plan de estudios se centraba únicamente en las disciplinas relacionadas con la profesión elegida.

Un siglo después de la creación de los Reales Colegios Superiores, en el estado de Río de Janeiro, se construyó la primera universidad brasileña, actualmente conocida como Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ). La enseñanza superior de esta época formaba a sus académicos mediante la transmisión de conocimientos y los profesores solían formarse en universidades europeas. Para enseñar, a los candidatos al puesto de profesor se les exigía un título, experiencia y conocimientos para una profesión concreta, no era necesario tener conocimientos específicos en relación con los métodos de enseñanza, el profesor sólo necesitaba conocer la práctica. (MASETTO, 2008, p.11).

En este contexto, el papel del profesor era transmitir conocimientos. La forma de evaluar si el alumno estaba en condiciones de recibir su diploma sólo dependía del profesor para hacer esta declaración. Así, para lograr una buena evaluación bastaba con repetir lo que el profesor había transmitido.

De este modo, el alumno era un agente pasivo que recibía del profesor los conocimientos a través de lecciones expositivas, conferencias y monólogos. En ningún momento pudo manifestarse sobre la actitud del profesor, no hubo comunicación ni afecto entre profesor y alumno.

Para enseñar, bastaba con dominar el contenido a transmitir. En contra de esta idea de transmisión del conocimiento, Ferreira (2006, p. 209) afirma que "[...] el conocimiento no es una enfermedad que se transmite [...] es un contenido precioso que se construye y se pule sin cesar".

Hasta 1970, la educación superior tenía este modelo tradicional y, aún después de ciento sesenta y dos años de fundación de las universidades brasileñas, no cambió casi nada, exigiendo a los profesores sólo el título de licenciado y experiencia en las áreas específicas que pretendían enseñar.

De esta manera, se puede concluir que el proceso de enseñanza-aprendizaje y la relación con el conocimiento, hasta alrededor de 1970, se veía de una manera muy diferente. No se puede entender que la educación superior de hace ciento sesenta y dos años no contribuyera al crecimiento intelectual del país.

Tras este repaso histórico, se hizo evidente que a los profesores sólo se les exigía una formación específica y una práctica centrada en la transmisión de conocimientos.

En este contexto, los cursos de administración en Brasil tienen una historia corta si se compara con la de Estados Unidos, donde el curso comenzó en 1881. La enseñanza de la administración en Brasil comenzó en 1952 con la creación de la Escuela Brasileña de Administración Pública de la Fundación Getúlio Vargas (EBAP).

A medida que se vuelve más compleja, una economía tiende a reducir la proporción de personas ocupadas en tareas directamente productivas. Por lo tanto, aumenta el número de personas que, de alguna manera, actúan en la dimensión directiva o influyen en el proceso de toma de decisiones. No está claro ni es obvio lo que deben saber estas personas, pero el área de administración propone ser una alternativa privilegiada para preparar recursos humanos que ocupen dichos puestos. Si se lo propone, es desde esta perspectiva que debe juzgarse la enseñanza de la administración: hasta qué punto es capaz de producir personas correctamente calificadas para los puestos convencionalmente llamados de gestión o de dirección.

En Brasil, existe una disparidad en la calidad de los cursos en el área de administración. Mientras que en algunas intuiciones los cursos tienen calidad, en otras no son tan buenos. El crecimiento vertiginoso de la matrícula universitaria supuso inevitablemente la contratación de estudiantes cuyo perfil académico se alejaba cada vez más del considerado necesario para un buen rendimiento universitario. Y en la competencia por los estudiantes, la administración lo ha hecho mal. Examinando los resultados de las pruebas de acceso a la universidad unificadas, por ejemplo, en Río de Janeiro y Belo Horizonte, podemos ver que el área de administración no consigue atraer a una fracción significativa de los buenos estudiantes.

1.7 Relaciones entre el mercado laboral y los titulados de la enseñanza superior

El papel de los Institutos de Educación Superior es formar ciudadanos éticos y responsables, líderes, agentes transformadores de la sociedad y conscientes de su papel social. Cada día, el mercado busca personas que utilicen adecuadamente sus conocimientos, habilidades y competencias para hacer el diferencial competitivo y para que esto ocurra, la participación de las IES en la formación de estos profesionales se vuelve importante.

Para responder a este mercado tan exigente, es necesario que los cursos de Administración preparen a profesionales cualificados para trabajar en su área. Según datos del CFA, en diciembre de 2003 había un millón de licenciados en Administración en Brasil y de este número sólo 207.593 profesionales están inscritos en las CRA, un porcentaje del 20%. Este índice muestra la falta de satisfacción con el trabajo desarrollado por el Consejo.

Según los datos de la CFA (2003), las oportunidades de trabajo para estos profesionales se encuentran en la siguiente proporción de 1 a 5: 1- Sector de servicios; 2- Cualquier organización; 3- Consultoría; 4- Tercer sector y 5- Industria. Y vinculado al área funcional de actividad, los empresarios contratan preferentemente a Administradores en la siguiente proporción: 52% para el área de Administración general; 7% para finanzas y 7% para ventas.

El tercer sector comprende las instituciones sin ánimo de lucro con preocupaciones y prácticas sociales que generan bienes y servicios públicos y están representadas por: ONG,

instituciones religiosas, clubes de servicio, entidades benéficas, centros sociales, organizaciones de voluntariado, entre otros. En cuanto a los recursos financieros, los tres sectores se definen como: Primer Sector: dinero público para fines públicos; Segundo Sector: dinero privado para fines privados; Tercer Sector: dinero privado para fines públicos, lo cual no es un impedimento para que el Estado asigne fondos, sino su deber. El Tercer Sector no trabaja sólo con recursos monetarios, sino también con valores en el sentido de buscar la mejora de la vida, el perfeccionamiento de las competencias y habilidades profesionales, la maduración de la ciudadanía (REBRAAF, 2007).

Según una encuesta de la CFA realizada en 2003 en todo el país, se presenta el siguiente porcentaje en relación con los ingresos individuales de un administrador: el 53% gana entre 6 y 20 salarios mínimos - SM, el 21% gana más de 25 salarios mínimos y el 17% gana menos de 5 salarios mínimos. Según los datos recogidos de 913 empleadores, el 11% paga a sus administradores menos de cinco salarios mínimos, siendo el grupo más numeroso, con un 23% que paga entre 6 y 10 salarios mínimos y un 22% que paga más de 25 salarios mínimos. Esta encuesta se realizó teniendo en cuenta la situación actual y, principalmente, los obstáculos a los que se enfrentan diariamente los brasileños en su búsqueda de trabajo.

Un factor agravante, y en cierto modo una amenaza, es toparse con profesionales de otras áreas que desempeñan funciones de administrador. Según el CFA, tras la creación del cargo de Gestor Público y/o Administrador Público en el sector público, tanto en el ámbito municipal como en el estatal y federal, dando cabida a cualquier profesional titulado para ejercer dicha función, función restringida al Administrador y que dificulta la caracterización de su espacio, no dejando de afectar a su identidad profesional.

1.8 Perfil del Administrador

Dado el contexto emergente del mercado laboral, cada vez se exige más a los profesionales de la Administración, que deben presentar una identidad versátil, que incluya: visión sistémica; habilidades para el análisis de problemas y la toma de decisiones; planificación y ejecución; y promover la sinergia (CFA, 2003). Para ello, un administrador debe tener conocimientos para interrelacionar y optimizar, cuando sea necesario, las siguientes áreas: marketing, recursos humanos, estrategia empresarial, finanzas, sistemas de información y logística. La Ley No. 4.769 del 9 de septiembre de 1965 regula la profesión de Administrador y en su artículo 2, establece algunas acciones que son atributos propios del Administrador:

Dictámenes, informes, planes, proyectos, arbitrajes, reportes, asesorías en general, mandos medios, mandos superiores; investigación, estudios, análisis, interpretación, planeación, ejecución, coordinación y control de trabajos en los campos de la administración, tales como administración y selección de

personal, organización y métodos, presupuestos, administración de materiales, administración financiera, administración de mercadotecnia, administración de la producción, relaciones industriales, así como otros campos en los que estos se desenvuelven o con los que se relacionan (BRASIL, 1965).

El art. 14 determina que la profesión de Administrador sólo será ejercida por aquellos profesionales que estén inscritos en el CRA, disponiendo así de una tarjeta de identificación, lo que no es así, ya que los datos del CFA indican que la inscripción de los licenciados en Administración en los CRA es mínima en relación con el número de profesionales licenciados.

El Consejo Federal de Administración - CFA (2003, p. 55) realizó algunas investigaciones con el objetivo de identificar y analizar el perfil del Administrador. La más reciente fue realizada en 2003 y define al Administrador como: "[...] un profesional con una visión sistémica de la organización para promover acciones internas, creando sinergia entre las personas y los recursos disponibles y generando procesos eficientes. Esta es la marca del Administrador, y este enfoque no existe en otras profesiones, lo que ratifica el ejercicio de la profesión sólo por los Administradores y presenta las siguientes identidades de la profesión, que podemos definir como el perfil de la profesión - visión sistémica de la organización; - liderar y motivar a los equipos de trabajo; - articular las áreas finales y medias de la organización; - definir la prioridad en la optimización de los recursos con miras a los objetivos; - cuidar el clima organizacional; - negociar conflictos e intereses; y - promover acciones inter e interdepartamentales, creando sinergia entre los individuos y los recursos disponibles generando procesos efectivos (CFA, 2003).

En 1996, la ANGRAD realizó una encuesta con los coordinadores de cursos de Administración del país, indicando su punto de vista en relación con las variables perfil y competencias de los Administradores. En relación con el perfil, el administrador debe tener los siguientes atributos: 1- generalista-humanista con visión global y formación humanista; 2- ético, responsable, con capacidad de decisión, emprendedor y transformador; 3- competencia técnica y científica. En relación con las competencias: comprensión del conjunto; integrada; visión sistémica; crítica, lógica y analítica.

El profesional de la Administración necesita diversas cualidades individuales y profesionales para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos de forma eficiente y eficaz. Por lo tanto, es necesario que la formación de los estudiantes se produzca en función de esta necesidad profesional. Según el dictamen nº 0134/2003, el perfil deseado del graduado de la carrera de Administración es:

[...] Proporcionar condiciones para que el graduado en Administración sea capaz de comprender las cuestiones científicas, técnicas, sociales y económicas de la producción y su gestión como un todo, observando los niveles graduales del proceso de toma de decisiones, así como desarrollar la

alta gestión y la asimilación de nuevas informaciones, presentando flexibilidad intelectual y adaptabilidad contextualizada en el tratamiento de las diversas situaciones presentes o emergentes en los diversos segmentos del campo de actuación del administrador (BRASIL, 2003, p. 52).

Frente al fenómeno de la globalización, que desencadena impactos que desregulan y transforman concomitantemente las esferas que conforman el mercado de trabajo, y las estructuras que lo protegen, dando sostenibilidad, ya no contienen fuerzas para detener el impacto de las innovaciones tecnológicas y organizativas, Esto apoya la tendencia y la necesidad de innovar los procesos productivos y ejecutivos, modificando la estructura operativa, cambiando la forma de trabajo a desarrollar y de esta manera dando un nuevo sentido al empleo, exigiendo un perfil modernizado a los profesionales y creando nuevas ocupaciones.

Por lo tanto, persiste el gran reto de comprender las modernas demandas del mercado laboral y la búsqueda de empleabilidad y adaptabilidad. Con este nuevo escenario, aumenta la demanda de planes de estudio integrales, que caractericen al profesional polivalente y lo diferencien de los demás. Y sólo el título de educación superior ya no será suficiente, lo que se refleja en la gran crisis de desempleo.

Según Silva (2000), las organizaciones ya no necesitarán gestores sino praxiólogos, profesionales que reúnan: conocimiento empresarial; capacidad de conceptualización, tanto de los procesos como de los hechos; y habilidades heurísticas. Para él, la carrera de Administración debe contemplar 4 competencias básicas: conceptuales, técnicas, humanas y heurísticas, constituyendo el 50% del plan de estudios y el otro 50% complementado por la calificación específica según cada región del país. Estas habilidades son esenciales en la formación socioeconómica básica del Administrador, siendo un norte en la Administración brasileña. El concepto de capacidad es el resultado de la reunión de los siguientes elementos: aptitud; competencias o capacidad de (hacer, realizar, etc.); conocimientos; y voluntad y deseo de SER.

1.9 Escenario económico

La economía mundial sigue recuperándose, pero todavía hay riesgos de que esto ocurra más lentamente de lo esperado. Los países desarrollados deberían mostrar un mayor crecimiento en los próximos años. Sin embargo, siguen dependiendo de resultados más sólidos de sus economías, ya que problemas como las altas tasas de desempleo y las deudas en niveles elevados siguen afectando a estos países. En relación con los países emergentes, se observa una reducción de su tasa de crecimiento. Muchos de estos países se enfrentan a problemas internos para retomar el crecimiento económico de años anteriores.

Las perspectivas favorables para la economía mundial en los próximos años se corresponden con las expectativas de un mejor comportamiento de los países desarrollados y el

mantenimiento de altas tasas de crecimiento de los países emergentes, a pesar de la desaceleración de muchas de estas economías. En cuanto a este grupo de países, el crecimiento medio del periodo seguirá teniendo un gran peso en la expansión del PIB mundial, a pesar del menor crecimiento de la economía china, especialmente en el segundo quinquenio. El comercio mundial entrará en una trayectoria más vigorosa a medida que aumenten los niveles de actividad en los países desarrollados, favoreciendo la demanda de productos de los países emergentes. Como resultado, se espera que la economía mundial crezca un 3,8% al año y el comercio internacional un 4,9% al año (promedios en 2014).

El crecimiento del comercio mundial, junto con la devaluación del tipo de cambio, debería favorecer las cuentas exteriores y, en consecuencia, el sector industrial, que ha estado alejado desde que empezó a sentir los impactos más fuertes de la crisis exterior. Por otro lado, aún queda mucho por avanzar en los asuntos internos. Los ajustes en las cuentas fiscales y la escasa confianza de los inversores deberían limitar el crecimiento en los primeros años. Además, las reformas necesarias para aprovechar el potencial del PIB de Brasil deberían restringirse.

Los condicionantes del crecimiento económico brasileño de la última década ya no podrán impulsar una fuerte expansión de la economía brasileña en los próximos años. Entre ellos se encuentran los efectos positivos de la evolución de la población brasileña -fuerte crecimiento de la población económicamente activa-, la vigorosa expansión del crédito y, por el lado del sector externo, el auge de los precios de las materias primas provocado por la expresiva demanda china que contribuyó al período de crecimiento de la economía nacional.

1.10 Escenario educativo

De acuerdo con la Resolución n° 4 del 13 de julio de 2005, se establece que los Lineamientos Curriculares Nacionales para la Licenciatura en Administración, de pregrado, para ser observados por las Instituciones de Educación Superior en su organización curricular. Art. 2 La organización del curso que trata esta Resolución se expresa a través de su proyecto pedagógico, abarcando el perfil del egresado, las competencias y habilidades, los componentes curriculares, las prácticas curriculares supervisadas, las actividades complementarias, el sistema de evaluación, el proyecto de iniciación científica o el proyecto de actividad, como el Trabajo de Curso, componente optativo de la institución, además del régimen académico de oferta y otros aspectos que hacen coherente dicho proyecto pedagógico. § 1 El Proyecto Pedagógico del curso, además de la concepción clara del curso de grado en Administración, con sus peculiaridades, su plan de estudios completo y su funcionamiento, abarcará, sin perjuicio de otros, los siguientes elementos estructurales:

- I - Objetivos generales del curso, contextualizados en relación con sus inserciones institucionales, políticas, geográficas y sociales;
- II - Condiciones objetivas de la oferta y la vocación del curso;
- III - Cargas de trabajo de las actividades didácticas y de realización de cursos;
- IV - Formas de lograr la interdisciplinariedad;
- V - Formas de integrar la teoría y la práctica;
- VI - Formas de evaluar la enseñanza y el aprendizaje;
- VII - Modos de integración entre la graduación y la pos graduación, si los hay;
- VIII - Incentivos a la investigación, como extensión necesaria de las actividades docentes y como instrumento de iniciación científica;
- IX - Diseño y composición de las actividades de prácticas curriculares tuteladas, sus diferentes modalidades y condiciones de realización, observando la normativa respectiva;
- X - Diseño y composición de las actividades complementarias
- XI - Inclusión opcional de un trabajo de curso como monografía, proyecto de iniciación científica o proyecto de actividad, centrado en un área teórico-práctica o en la formación profesional, en la forma que establezca la normativa correspondiente.

1.11 Carrera de administrador

La carrera de administrador, en Brasil, ha ganado protagonismo social en los últimos años. Prueba de ello, según el Ministerio de Educación, son los más de 1.500 cursos de Administración que se ofrecen en todo el país (RANKING UNIVERSITARIO FOLHA, 2016), llegando a más de 800 mil graduados en el año 2014 (INEP, 2015). En ese mismo año, los cursos de Administración fueron los que más alumnos ingresaron anualmente, con unos 300 mil nuevos estudiantes matriculados. Esta cifra representa aproximadamente el 11% del total de inscripciones realizadas en las instituciones de educación superior en Brasil. En total, el número de profesionales con una licenciatura o con cursos específicos de educación superior en las distintas áreas de la Administración supera los 6,5 millones.

Las competencias de los administradores representan la piedra angular en el desempeño de cualquier organización. La capacidad de responder a las necesidades de un mercado inestable, mediante el desarrollo de prácticas de gestión dinámicas y una actitud versátil y cuestionadora, es una necesidad para los directivos actuales (HELFAT; PETERAF, 2014). Y esto es esencial para la formación de un profesional de la Administración, por lo tanto, que se contemplan cuestiones de carácter más subjetivo y menos instrumental, con esto, con el objetivo de construir un perfil de administrador creativo y capaz de reorganizar continuamente el entorno organizacional (AUGIER; TEECE, 2009).

El inicio de la enseñanza en la Administración se produjo a finales del siglo XIX, impulsado por las aportaciones de Frederick Taylor y Henri Fayol (BERTERO, 2006). En Brasil, el Instituto de Organização Racional do Trabalho está considerado como uno de los precursores de la enseñanza en administración. El instituto fue fundado en 1931 y ha mantenido el desarrollo de sus actividades en varios estados hasta hoy (Conselho Federal de Educação, 2005). En 1938, se creó el Departamento de Servicio Público en el instituto, que, al enviar a sus técnicos en Administración al extranjero, aumentó el interés por profundizar en el área de estudios de Administración y contribuyó a la creación de la Administración de Empresas como área de estudio en Brasil

Los primeros cursos de Administración de Empresas en el país fueron ofrecidos por las siguientes instituciones: Escuela Superior de Administración de Empresas (ESAN), en São Paulo, en 1941; Escuela de Economía y Administración (FEA/USP), en São Paulo, en 1946; Escuela de Administración (EA/UFRGS), en Porto Alegre, en 1950; Escuela Brasileña de Administración Pública (EBAP/FGV), en Río de Janeiro, en 1952; Escuela de Administración de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), en São Paulo, en 1954; Escuela de Administración (EAUFBA), en Salvador, en 1961 (SILVA, 2007).

La calificación de la enseñanza de la Administración requiere una evaluación profunda de la formación que se está desarrollando. En Brasil se ha hecho muy poco. Existen pocos estudios que discutan esta problemática. Una evaluación eficaz de una titulación de grado implica necesariamente un análisis de sus graduados. Son ellos, en su práctica profesional y en la complejidad de la vida social, los que mejor pueden evaluar en qué medida el curso contribuye al desarrollo de las competencias que el plan de estudios pretendía, así como indicar sus expectativas de formación continua para que las Instituciones de Educación Superior (IES) puedan ajustar mejor su oferta de cursos. A pesar de reconocer la importancia y de que la relación con los graduados es una dimensión de la evaluación de los cursos y de las instituciones, son muy pocos los cursos que mantienen una base de datos de graduados y promueven la relación con ellos.

Para una mejor comprensión del tema competencia, es necesario analizar la naturaleza de la competencia individual, ya que es en los individuos donde residen los conocimientos, las actitudes y las habilidades. La expresión competencia se ha utilizado con varios sentidos y significados en los últimos años y, según Fleury y Fleury (2001), hay muchas discusiones relacionadas con el tema de la competencia, su desarrollo, su gestión, tanto a nivel de la competencia del individuo como de las organizaciones (competencias básicas), así como en los países en los sistemas educativos y de formación de competencias.

Fleury y Fleury (2007, p. 30) definen la competencia como "un conocimiento responsable y reconocido para actuar, que implica movilizar, integrar, transferir conocimientos, recursos, habilidades, añadiendo valor económico a la organización y valor social al individuo".

Según Zarifian (2001), es posible identificar cinco clasificaciones de competencias en una organización: Competencias sobre los procesos: el conocimiento sobre los procesos de trabajo; Competencias técnicas: conocimiento específico sobre el trabajo que debe realizarse; Competencias sobre la organización: saber organizar los flujos de trabajo; Competencias de servicio: aliar la competencia técnica a la pregunta: ¿Qué impacto tendrá este producto o servicio en el consumidor final? Competencias sociales: saber estar, incluidas las actitudes que sustentan el comportamiento de las personas.

El entorno empresarial actual ha exigido profesionales cualificados capaces de redefinir y estructurar los problemas, encontrar soluciones innovadoras y asumir posturas éticas, entre otras competencias. Ante este panorama, crece el discurso de la necesidad de elevar los niveles de educación y formación de los trabajadores, especialmente en el ámbito empresarial, que requiere mayores niveles de conocimiento, habilidades cognitivas y competencias específicas para estar a la altura de las exigencias del dinámico mundo laboral.

En el ámbito de la Administración, el desarrollo de competencias específicas emerge para nuevos debates, dado que el sistema de educación superior ha sido objeto de muchas críticas causadas por la fragmentación de la enseñanza en un área de conocimiento amplia e interdisciplinaria, provocando una falta de enfoque en el alcance de las capacidades de la profesión. La formación del Administrador debe implicar un conjunto de prácticas capaces de aportar contribuciones, innovaciones y consecuencias positivas más allá de la formación profesional, contemplando una formación sistémica para los aspectos sociales y éticos.

Varios autores afirman que los Institutos de Educación Superior tienen una gran participación, influencia y responsabilidad en el proceso de formación de los individuos, no sólo en lo que se refiere al desarrollo de las competencias técnicas inherentes a la profesión elegida, sino también en la construcción social y ética (competencias humanas) para ellos mismos y para quienes los rodean. La universidad debe ser un lugar para el desarrollo de la enseñanza, la investigación básica y aplicada y las actividades y acciones prácticas, en lugar de servir únicamente como entidad de preparación teórica para el ejercicio de profesiones especializadas. Lima (2007) afirma que existen dos tipos de calidad inherentes a la educación superior: la calidad formal, que prioriza el desarrollo de competencias técnicas y la práctica de su ejercicio; y la calidad política, que resulta de la combinación de principios éticos, sociales y humanos.

La administración abarca varios campos de conocimiento que van desde los conocimientos básicos hasta los especializados sobre procesos y estrategias de gestión complejos. Desde el punto de vista académico, la formación a nivel de pregrado en Administración se basa en los Lineamientos Curriculares Nacionales (DCN) a través de la resolución No. 4/2005. Estas Directrices dialogan con contenidos que buscan satisfacer las interrelaciones empresariales con la realidad nacional e internacional, según una perspectiva histórica y contextualizada mediante el uso de tecnologías innovadoras.

Entre los diversos estudios que investigan la formación del Administrador a la luz de las competencias, destacamos los estudios de Paiva, Esther y Melo (2004), que investigaron el uso de prácticas pedagógicas eficaces a través de proyectos interdisciplinarios en la formación de competencias sistémicas en los cursos de Administración. A partir de un estudio de caso realizado en una institución de enseñanza superior brasileña, los autores concluyeron que, en términos pedagógicos, las actividades interdisciplinarias pueden contribuir a la formación de competencias profesionales, un aspecto fundamental en la práctica administrativa de los estudiantes. Sin embargo, se hace necesaria una mayor implicación de los profesores, de los alumnos y de la coordinación pedagógica de los cursos en acciones colectivas que lleven a la reflexión y a nuevas prácticas docentes.

Nunes y Barbosa (2009) buscaron analizar la noción de competencias como orientadora de la organización curricular y de los proyectos pedagógicos en los cursos de Administración. A partir de enfoques cualitativos en los Institutos de Educación Superior de Minas Gerais, los autores señalaron que existe una tendencia a adoptar el modelo de transmisión de conocimientos en detrimento de la formación de competencias. Además, no se verificó la existencia de una propuesta capaz de articular las competencias a desarrollar con la práctica docente, indicando que los cursos encuestados no estaban enfocados en el desarrollo de competencias en los estudiantes, ya sea por la falta de definición de los medios para lograr este objetivo o por la ausencia de interés a los cambios en el proceso de formación.

Las características distintivas de la Administración como área de actividad profesional acaban imponiendo una reflexión sobre los paradigmas que sustentan las estructuras, métodos y técnicas utilizadas en el proceso de formación del administrador. Por tratarse de un conjunto teórico en construcción que, en este proceso, se apropia pragmáticamente de subconjuntos de otras ciencias, tanto exactas como humanas, y, sobre todo, por la necesidad de una mayor subordinación de sus principios a los contextos de su aplicación, particularmente en lo que respecta a las especificidades de los sistemas organizativos, la Administración presenta una complejidad que se corresponde con la dinámica del propio entorno. La cuestión fundamental es cómo proporcionar las competencias de gestión necesarias para el ejercicio profesional del

administrador, en este contexto de relaciones sistémicas complejas, incertidumbres y discontinuidades. Desde esta perspectiva, es imperativo repensar y reformular el proceso de formación de profesionales de la Administración desarrollado por las instituciones brasileñas, orientándolo hacia el desarrollo de competencias de gestión significativamente diferentes de las que, aparentemente, el curso de Administración en Brasil ha proporcionado tradicionalmente.

Las transformaciones sociales y organizativas que han provocado estos cambios han sido señaladas en los estudios de los teóricos del posfordismo, la especialización flexible y la posmodernidad, que coinciden en el declive de los supuestos modernistas. Según Clegg at all (1998, p. 54) "El crecimiento de las organizaciones, la rápida implantación de las tecnologías de la comunicación/información, la globalización, la naturaleza cambiante del trabajo, el estancamiento de las economías, los problemas ecológicos en todo el mundo y los mercados turbulentos forman parte del contexto contemporáneo".

Concretamente en Brasil, a partir de los años 80, con la apertura del mercado, se inició la introducción de nuevas tecnologías en los procesos productivos y nuevos modelos de organización y gestión de la producción. Con la llegada de nuevos productos y nuevas empresas y el inicio de la participación en el nuevo mundo globalizado, las empresas brasileñas se vieron obligadas a buscar cambios que las llevaran a satisfacer las nuevas demandas de productos y servicios que ya no eran masivos y diversificados, y a seguir siendo competitivas en el mercado. Estos cambios se caracterizaron principalmente por la introducción de la tecnología microinformática y la nueva organización del trabajo. Las estructuras rígidas y jerárquicas dieron paso a estructuras horizontales, con gran flexibilidad y descentralización.

En los años sesenta, comienza a surgir una nueva diversificación de estilos de vida, deseos, opiniones y estructura familiar. Las minorías - los jóvenes, las mujeres, los negros - adquieren más protagonismo en el contexto social. Estos cambios, que se manifiestan en forma de fragmentación, han determinado la demanda de productos que ya no son de masas, sino productos diversificados que atienden a pequeños grupos y ya no a la sociedad en su conjunto. Las sociedades son multiculturales y multiétnicas, los partidos políticos de masas dan paso a nuevos movimientos basados en la raza, el sexo, la ubicación y la sexualidad. Según Tenório (2002), la obsolescencia del concepto de Estado-nación significa la no soberanía sobre los factores de producción, sobre la comercialización de bienes y también sobre las transacciones del mercado financiero, globalizando el sistema financiero como complemento de la globalización de la economía. Toda esta pluralidad ha determinado la aparición del posfordismo, que se caracteriza por una producción diversificada para un mercado diversificado, teniendo en el desarrollo tecnológico y la globalización de la economía el entorno ideal para su desarrollo.

A principios del siglo XXI, Brasil experimenta un período de intensos cambios: privatizaciones y concesiones en áreas donde el gobierno solía operar, fusiones de empresas nacionales con empresas extranjeras, fusiones entre empresas brasileñas para hacer frente a la competencia global. Surgen nuevas empresas, destinadas a explorar segmentos de mercado emergentes o a reforzar la competencia en los existentes. Más que los negocios, todo este movimiento transforma profundamente el comportamiento de tres actores fundamentales: el capital nacional, el capital extranjero y los gobiernos, en todos sus ámbitos.

En un momento como este, es fundamental poder contar con administradores, públicos o corporativos, que sean capaces de romper con las viejas reglas de un país donde la competencia y el riesgo no formaban parte de los negocios; administradores que tengan la visión de (des)regular con exención los mercados que se están abriendo y que sean capaces de optimizar al máximo el capital invertido en esos mercados. De este modo, el efecto multiplicador generado por este capital no se perderá en el habitual despilfarro -generado tanto por métodos de gestión anticuados como por normas excesivas- que estamos acostumbrados a ver, en la práctica o descrito por la prensa.

El papel deseable de las escuelas de negocios se va perfilando poco a poco por exclusión. Pero, ¿cuál es el papel del alumno en la relación enseñanza-aprendizaje? ¿Podemos definir al estudiante de Administración como un producto o como un sujeto en el proceso de su propia educación? Una nueva realidad organizacional exige administradores que sean capaces de reconocer y definir problemas, equiparar soluciones, pensar estratégicamente y ser creativos; que tengan iniciativa, voluntad de aprender, apertura al cambio, capacidad de negociación y conciencia de la calidad y de las implicaciones éticas de su trabajo (Comissão de Especialistas de Ensino de Administração, 1997, p. 12). Básicamente, exige un alumno activo, lo que no es la norma en la relación enseñanza-aprendizaje.

1.12 Gestión de las personas

La actual Dirección de Personas tuvo su inicio a finales del siglo XIX con el movimiento de la Dirección Científica, que fue propuesto por Frederick W. Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925). Este movimiento pretendía dar una base científica a la estandarización de las actividades administrativas, de modo que se sustituyera la improvisación y el empirismo, provocando la eliminación del fracaso de los procesos organizativos (GIL, 2001).

En este contexto, la administración de personal, las relaciones humanas y las relaciones industriales, (como se conocía a la Administración de Recursos Humanos), surgieron a mediados del siglo XIX, con el auge de la revolución industrial como órgano de intermediación entre el empleado y el directivo. Para Dessler:

La gestión de los recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para llevar a cabo los aspectos del trabajo de gestión relacionados con las personas, concretamente la contratación, la formación, la evaluación, la remuneración y la creación de un entorno bueno y seguro para los empleados de la empresa (DESSLER, 2003, p.2).

Todo lo que una organización es capaz de realizar depende de sus empleados y de sus habilidades: planificar, organizar, dirigir y controlar. Ante este escenario, el comportamiento de las personas en las empresas ha atraído la atención de los teóricos que, con sus supuestos, ideas, principios y conceptos, han ido cambiando la visión de las instituciones que se han dado cuenta de que la estrategia competitiva no está directamente ligada a los productos comercializados o a los servicios prestados, ni a la gestión de los recursos humanos, ni a la gestión de las personas, sino a la gestión con las personas, identificándolas ya no como un elemento organizativo, sino como seres que marcan la diferencia y singularizan a las instituciones, haciéndolas destacar sobre las demás. Y es ante esta coyuntura que surge una nueva nomenclatura para el Analista de Recursos Humanos (ARH): la Gestión de Personas, percibiendo al colaborador de una organización no sólo como un recurso, sino como un socio.

Para Dutra:

La Gestión de Personas se caracteriza por un conjunto de políticas y prácticas como principios y directrices que orientan las decisiones y los comportamientos de la organización y de las personas en su relación, y por las prácticas como diversos tipos de procedimientos, métodos y técnicas utilizados para la implementación de las decisiones y para orientar las acciones dentro de la organización y en su relación con el entorno externo (DUTRA, 2016, p. 17).

Por lo tanto, el factor humano se ha convertido en el elemento primordial para las empresas, que pueden observar un salto en la mejora de la competitividad, en el aumento de la calidad, en la evolución de los programas de ampliación, en la maximización de la productividad y en la orientación al cliente, entre otras conductas dictadas por el mundo empresarial.

Sin embargo, la gestión de personas es una tarea ardua y difícil, incluso porque son seres complejos y diferentes. La gestión de personas tiene en cuenta a los trabajadores como socios y colaboradores, no sólo como recursos de la organización, destacando que la empresa depende sólidamente de los individuos que la componen. Para Gil (2001, p.17) "la gestión de personas es la función de gestión que tiene como objetivo la cooperación de las personas que trabajan en la organización para alcanzar los objetivos tanto organizacionales como individuales".

A partir de los conceptos, se entiende que la gestión de personas tiene como objetivo estructurar el capital humano en el entorno de trabajo; la forma en que se estimula y se forma y el clima organizativo, dando más libertad a los empleados y flexibilidad, para mantenerlos más estimulados y motivados.

Es aquí donde se establece y desarrolla la gestión, centrándose en el mejor desempeño del colaborador, apuntando a la motivación del equipo haciendo progresar a los miembros y al liderazgo efectivo de quien los dirige. Con esta visión, las concepciones de gestión destacan al líder democrático, apuntando a conceptos modernos, como la motivación y la satisfacción en el trabajo.

1.12.1 El papel del líder y del gestor

Las personas, involucradas en la organización, son el elemento esencial para potenciar el éxito y los líderes deben trabajar como anclas en escenarios negativos, gestionando personas de diferentes culturas, orígenes, talento y complejidades.

La clave del éxito empresarial es la sensación de seguridad de un líder y de sus subordinados. La inseguridad engendra la falta de compromiso, lo que implica el caos en todos los escenarios. El modo mental de los líderes es de suma importancia, ya que crea una sensación de seguridad en el peor de los casos.

Las contradicciones y paradojas de los entornos contemporáneos son puntos con los que el líder debe convivir.

Actualmente, un líder debe seguir el desarrollo y el avance tecnológico, involucrando a las personas vinculadas al proceso, desarrollando y mejorando las competencias; aumentando la competitividad y componiendo alianzas; desarrollando la economía global, pero rompiendo barreras; liderando con equidad y gestionando la diversidad y los conflictos.

El liderazgo es un tema de estudio, hay que estudiar y aprender a ser líder en el contexto actual. Desde 1950 hasta ahora, el concepto de liderazgo ha evolucionado en todo el mundo. Hemos pasado de un líder nato, donde se creía que algunos profesionales nacían con el don de liderar, a un líder conductual, centrado sólo en los resultados y en las personas, a un líder situacional que aporta resultados en un escenario concreto y hemos llegado a un líder completo.

Un líder completo debe comprender el conjunto de habilidades que exige el mundo empresarial. Esto incluye el conocimiento de los productos y servicios, los clientes, los resultados, la gestión de personas y el autoconocimiento.

La FGV (Fundación Getúlio Vargas), a través de una encuesta, ha señalado los principales retos del líder brasileño. Atraer, formar y retener a los talentos; mantener un clima de alto rendimiento; alinear la visión, la estrategia y el comportamiento; conciliar los objetivos con la planificación sostenible de la empresa; pensar y planificar estratégicamente; satisfacer las expectativas de los distintos públicos (clientes, empleados y proveedores); estimular la innovación de la empresa; aumentar la satisfacción de los clientes; equilibrar la vida personal y el trabajo.

En este contexto, aparece el líder-gerente. El que, en el ejercicio de cualquier función de mando permanente o temporal, formalmente designado o no, es capaz de influir en el equipo, y estando legitimado por él, de representarlo y dirigirlo en una situación determinada.

Para Macedo et al. (2007), el liderazgo es el arte de educar, guiar y estimular a las personas para que persistan en la búsqueda de mejores resultados en un entorno de retos, riesgos e incertidumbres.

Vianna (2003) plantea el concepto de ciudadano-líder como cualquier persona sencilla que esté al frente de un emprendimiento exitoso en los suburbios, pequeños empresarios, profesionales autónomos, personas comunes y corrientes que lo hacen bien y que, entre otros atributos, hacen de la ética su mayor valor, orientan sus acciones hacia el bien y hacia la justicia social, practican la sostenibilidad plena, hacen que las cosas sucedan, e involucran e instigan a otras personas.

Covey (2002) selecciona ocho características perceptibles en lo que él llama un líder con principios, a saber, aprenden continuamente, están orientados al servicio, irradian energía positiva y creen en los demás;

Sus vidas son equilibradas; ven la vida como una aventura; son sinérgicos; se ejercitan mediante la autorenovación, en las dimensiones física, mental, emocional y espiritual.

1.12.2 Tipos de gestión

Pero también hay que tener en cuenta las características personales de los gestores de la gestión que a menudo se reflejan como paradojas entre el discurso x la práctica de la gestión. Según Kinicki y Kreitner (2006), los principales tipos de gestión son:

Democrático - presupone la participación efectiva de todos los miembros del equipo, afectando directamente a las más diversas etapas de la gestión, como la planificación, la implementación, la ejecución y la evaluación. Se caracteriza por el consenso y la unanimidad.

Paternalista - se caracteriza por un grupo de protegidos que reciben beneficios del superior, las mejores tareas y los mejores salarios. Este liderazgo también puede adoptar el carácter de Dictadura Camuflada en la que el mensaje del superior a los empleados es algo así como: Haz lo que yo digo y te protegeré.

Liberal - Es el buen líder, que no se preocupa por los problemas. Los motivos son diversos, ya sea por falta de competencia directiva, por problemas emocionales o por intereses no relacionados con el trabajo. Así, cada miembro toma su propia iniciativa, pero en direcciones opuestas. Este director convive bien con todos. Pero este tipo de gestión es muy incómoda para los implicados.

Autocrático - También conocido como dictatorial, ejercido por un líder que centraliza las decisiones, resuelve todos los problemas, no delega, es el único que da órdenes. No hay diálogo ni oportunidad de participación o sugerencias por parte de los empleados. Exige una rígida disciplina y un fiel cumplimiento de las órdenes dadas. Los colaboradores realizan los servicios como autómatas.

Participativo - En este estilo, encontramos a los líderes desarrollando un modelo de gestión participativo. Los colaboradores son multifuncionales, integrados en equipos, con una visión del proceso y comprometidos con los resultados.

Heroica - La ejercen hombres dinámicos, valientes, seguros de su capacidad, técnicamente capaces, buenos planificadores, buenos ejecutores, pero son malos controladores. Hombres bien intencionados que siempre miran hacia adelante, dispuestos a resolver todos los problemas administrativos. Se enfrentan a desafíos. Sin embargo, carecen de la paciencia y las habilidades necesarias para delegar y formar a sus empleados. Deciden, ordenan, apelan a la lealtad, intentan resolver y derribar barreras, haciendo lo que otras personas deberían hacer.

Por tareas - En este estilo, lo que es fundamentalmente importante para el líder no son los resultados que se desean y que se pueden lograr, sino las tareas, las actividades que realizan sus colaboradores, la evaluación de la cantidad de tareas que logra ejecutar, sin tener en cuenta los macro resultados. Normalmente, los líderes que gestionan por tareas suelen ser personas muy activas, lo que no significa que sean eficaces.

Por crisis - Esto ocurre cuando el líder y sus colaboradores no hacen más que correr de crisis en crisis, tratando de resolverlas de manera urgente e improvisada, a medida que ocurren, pero siempre dejando la solución incompleta, porque otra crisis igualmente desvía su atención. Su característica más llamativa es la falta de planificación a medio y largo plazo. Al superar siempre las crisis se pierde la empresa en su conjunto y sus verdaderos objetivos.

A lo largo de la historia de la Administración, se ha comprobado que el estudio del fenómeno del liderazgo es una constante. Entre los varios destaca:

Enfoque de las características o rasgos - Este enfoque comenzó a surgir en la primera mitad del siglo XX, antes de la Segunda Guerra Mundial, como afirman Kinicki y Kreitner (2006), se realizaron numerosos estudios para identificar los rasgos de un líder exitoso.

La base de este enfoque es que los líderes eficaces tienen rasgos distintivos que los diferencian de otras personas. Estos rasgos se refieren a las características físicas e intelectuales. Podrían incluir el género y la edad, ya que la condición de pertenecer al sexo masculino forma parte de las características de liderazgo.

Una curiosidad de este enfoque viene de la mano de los autores Wagner III y Hollenbeck (2009) que nos llevan al año 1869 cuando Francis Galton -antropólogo y descubridor de las

huellas dactilares humanas- afirmó que los rasgos de los grandes líderes se heredaban genéticamente.

Con el tiempo, este enfoque se abandonó, ya que muchas personas que no reunían las características esperadas resultaron ser líderes.

1.12.3 Enfoque conductual

1- Teoría de los estilos de liderazgo

En la posguerra comenzó un movimiento para identificar los comportamientos de los líderes. Estos líderes tienden a preocuparse más por las necesidades y deseos del grupo, mientras que otros se centran en los resultados de la producción. Esto generó la percepción de ciertos patrones de comportamiento, que dieron lugar a los llamados estilos de liderazgo. Los estudios tenían el propósito de identificar a los líderes con mayor inclinación a las relaciones interpersonales, que compartían las decisiones con los equipos. Surgió el estilo democrático. Y líderes con fuerte tendencia a la centralización de las decisiones y poca comunicación con el equipo. Surge el estilo autocrático.

2 - Teoría de la red de gestión

También llamado rejilla de gestión o red administrativa es un concepto desarrollado por William Blake y Jane Mouton, relacionado con un método de formación de líderes

Existen dos dimensiones fundamentales en el comportamiento de los líderes de las organizaciones empresariales. La primera es la consideración por los subordinados, es decir, un comportamiento cuya principal preocupación está vinculada a los empleados. La segunda está relacionada con la estructuración de la organización, especialmente en lo que respecta al desempeño de las tareas.

La primera dimensión trata de evaluar el grado en que el líder se preocupa por el bienestar, la comodidad y la seguridad de sus subordinados.

La segunda dimensión se centra más en el grado en que el líder define su propio papel y señala a los subordinados lo que se espera que hagan, es decir, está más relacionada con el cumplimiento de las tareas de la organización.

3 - Enfoque situacional o contingente

Alrededor de 1950, la atención se dirigió a un campo más amplio del liderazgo: la situación o la contingencia. En el caso del liderazgo situacional, la autoridad formal es útil pero no imperativa, y las características personales pueden facilitar o dificultar una situación. También hay que tener en cuenta las expectativas de los dirigidos, para que el líder pueda despertar la motivación. En el enfoque de contingencia de un líder, la conducta autocrática

puede ser necesaria en un momento y la democrática en otro. Según el grado de madurez del equipo.

4 - Enfoque contemporáneo del liderazgo (colocar un guion después de cada liderazgo)

Los líderes actuales son conscientes de la necesidad de tratar los aspectos intangibles de la organización, haciendo hincapié en la sensibilidad y la capacidad de percibir el comportamiento. Esto exige una excelente capacidad de comunicación asertiva. Ejemplos:

a) Liderazgo carismático - Es un tipo de influencia social basada en la percepción, por parte de los seguidores, del líder y no en la autoridad formal. Para Vecchio (2008), los líderes carismáticos son seguros de sí mismos, generan confianza e identidad con los seguidores, creando un ambiente muy propicio para su aceptación y recepción.

b) Liderazgo visionario - son líderes con una gran capacidad para crear una visión de futuro realista y desafiante. Robbins (2009) refuerza la capacidad que tienen estos líderes de despertar las vocaciones y los talentos de los seguidores, permitiendo que la visión sea posible.

c) Liderazgo transaccional - Para Vecchio (2008), este liderazgo se refiere a los intercambios diarios entre líderes y seguidores en el desempeño rutinario de sus funciones, y se apoya en la oferta de recompensas asociadas a un desempeño específico.

d) Liderazgo transformacional - Este líder es capaz de movilizar a sus seguidores para que vayan más allá de sus propios límites. Bass (2005 apud KRUM) propone tres características que señalan el liderazgo transformacional: Carisma; Reconocimiento y estímulo de cada seguidor como individuo; Estímulo intelectual para que los seguidores examinen las situaciones bajo un nuevo aspecto.

e) Liderazgo de servicio - El líder de servicio da prioridad a las necesidades de los demás, incluidos sus seguidores, clientes y la comunidad. Se trata de un enfoque de transformación a largo plazo tanto de la vida como del trabajo.

f) Liderazgo compartido - Para Kinicki y Kreitner (2006) el liderazgo compartido representa un proceso de influencia mutua, permanente, simultáneo, en el que los individuos comparten la responsabilidad de liderar, independientemente de los roles y títulos formales. Se convierte en algo naturalmente necesario cuando las personas trabajan en equipo, comparten proyectos complejos y realizan trabajos intelectuales.

g) Liderazgo basado en principios - Consiste en defender y reforzar los valores de un grupo, comunidad, sociedad o entidad. Maxwell (2007) sostiene que un equipo de líderes es más eficiente que el líder único y que son necesarios en todos los niveles y están permanentemente en proceso de desarrollo.

Pero para hablar de liderazgo, uno se acerca al concepto de poder. La resistencia y el conflicto, el trato con los signos de poder y estatus son retos que se imponen permanentemente al líder. En cuanto al poder, puede decirse que es la capacidad de influir en los dirigentes. Para Batemann y Snell (2000, apud MACEDO et. Al.) motivar a los equipos para un alto rendimiento implica el ejercicio del poder que el líder puede poseer, dicho poder proviene de una o varias fuentes, como:

a) Poder legítimo - Proviene de la legitimidad del cargo formal que ocupa el líder en la empresa, para el que fue nombrado.

b) Poder de recompensa - Se basa en la concesión de recompensas materiales o sociales, basadas en criterios personales e institucionales, que influyen positivamente en el comportamiento de individuos o grupos.

c) Poder de coerción - Control sobre los eventuales castigos por comportamientos considerados indeseables.

d) Poder de referencia - Proviene de las características personales que despiertan admiración en los demás

e) Poder de competencia - Se basa en los conocimientos y habilidades que son valorados por el grupo y sirven de modelo.

f) Poder de coalición - El poder también puede ejercerse colectivamente, incluso si las personas no tienen poder, puede generar ganancias para todos a través del esfuerzo y el ejercicio del poder colectivo.

El poder implica autoridad y responsabilidad. La autoridad se entiende como el derecho a mandar a las personas, orientando las tareas y acciones para conseguir resultados. La responsabilidad, en cambio, puede entenderse como la obligación que se crea a partir del momento en que alguien acepta una determinada porción de autoridad conferida o delegada.

Cuando se delegan tareas se sigue manteniendo el poder, porque se tiene la responsabilidad final. Por tanto, el compromiso de quien recibe la delegación le hace responsable de los resultados.

Es esencial crear un entorno motivador y cuestionar la jerarquía tradicional, así como construir y priorizar equipos. Implica renunciar a una parte importante de la autoridad y el control, practicando un liderazgo participativo, que permite a las personas hacer uso de su iniciativa, sus habilidades personales e interpersonales, y conseguir resultados.

En este nuevo mundo de reajustes estratégicos, crecimiento o expansión del negocio, cambios tecnológicos, aumento de la competencia con los competidores, altos niveles de retabajo, quejas de los clientes, fusiones, alianzas y adquisiciones, es necesario ser ágil en la reorientación estratégica, lo que puede impulsar cambios en el modelo de gestión.

Es importante señalar que aún persistirán algunos cuellos de botella importantes en la economía brasileña, como las mejoras en la calificación de la mano de obra, las mejoras institucionales y los avances en el área de la innovación tecnológica, que requieren largos períodos de tiempo para consolidar los resultados que sustenten la reversión de las limitaciones de la oferta aún presentes en la economía brasileña.

CAPITULO II

DISEÑO METODOLÓGICO

2.1 Tipo de Estudio

Para llevar a cabo este estudio, en cuanto a los objetivos, se utilizará el tipo de investigación descriptiva. Según Gil (1999), la investigación descriptiva tiene como objetivo principal la descripción de las características de una determinada población o fenómeno, o el establecimiento de relaciones entre variables. Según Fonseca:

La investigación bibliográfica se realiza a partir del relevamiento de referencias teóricas ya analizadas y publicadas en medios escritos y electrónicos, como libros, artículos científicos, páginas web y sitios de internet. Todo trabajo científico comienza con una investigación bibliográfica, que permite al investigador conocer lo que ya se ha estudiado sobre el tema. Hay, sin embargo, investigaciones científicas que se basan únicamente en la investigación bibliográfica, buscando referencias teóricas publicadas para recoger información o conocimientos previos sobre el problema sobre el que se busca la respuesta (FONSECA, 2002, p. 32).

En esta perspectiva, de la investigación bibliográfica los autores más consultados fueron: Trevizan (2017); Amorim (2018); Macedo et al. (2007); Covey (2002); Kinicki y Kreitner (2006); Bertero (2006); Silva, 2007); Zarifian (2001); Lima (2007); Nunes y Barbosa (2009); Freire (1987); Masetto (2008).

El método se dividió en etapas que se describen a continuación:

1ª Etapa - Fuentes

A continuación, se indican las fuentes que han proporcionado las respuestas adecuadas para resolver el problema propuesto:

- a) Se utilizaron 2 libros
- b) Se accedió a artículos científicos sobre el tema en bases de datos en línea
- c) Se utilizaron 3 monografías disponibles en Internet

Para la selección de las fuentes, el criterio de inclusión consideró bibliografías que abordaran la formación de administradores en Brasil y el contexto socioeconómico actual.

2ª Etapa – Recopilación de datos

La recopilación de datos se realizó de la siguiente manera:

Primero se llevó a cabo una lectura exploratoria del contenido seleccionado, con el objetivo de verificar si el trabajo consultado es de relevancia para la investigación, después de esta etapa se hizo una lectura más profunda de las partes que realmente interesan. Posteriormente, se elaboró una ficha con la información extraída de las fuentes, enumerando

los autores, el año, el método, los resultados y las conclusiones. Se realizó una recopilación de los datos disponibles de la encuesta realizada por el MEC y el Consejo Federal de Administración (CFA) y el Consejo Regional de Administración (CRA) sobre el perfil de los administradores en Brasil

3ª Etapa – Análisis e interpretación de los resultados

En esta fase se realizó una lectura analítica con el fin de ordenar y resumir la información contenida en las fuentes para poder responder al problema de investigación. Los datos de los Consejos de la Administración Federal y Regional se tabularon en Excel en forma de gráficos para comprender mejor el tema en cuestión.

4ª Etapa - Discusión de los resultados Las categorías que surgieron en la etapa anterior se analizaron y discutieron a partir del marco teórico relacionado con el tema del estudio.

2.2 Aspectos éticos

Había un compromiso de citar a los autores utilizados en el estudio respetando la norma reglamentaria brasileña 6023 que establece los elementos que deben incluirse y orienta la compilación y producción de referencias. Los datos recogidos se utilizaron exclusivamente con fines científicos.

2.3 Población y muestra

La recolección de datos se realizó a través del documento que compone la Encuesta Nacional del Perfil, Desempeño e importancia del trabajo de la administración, del Consejo Federal de Administración. La población encuestada para este documento fue:

Todos los licenciados en Administración en Brasil;

Todos los graduados en Educación Superior en un área específica de la Administración en Brasil;

Todas las organizaciones que emplean administradores en el país.

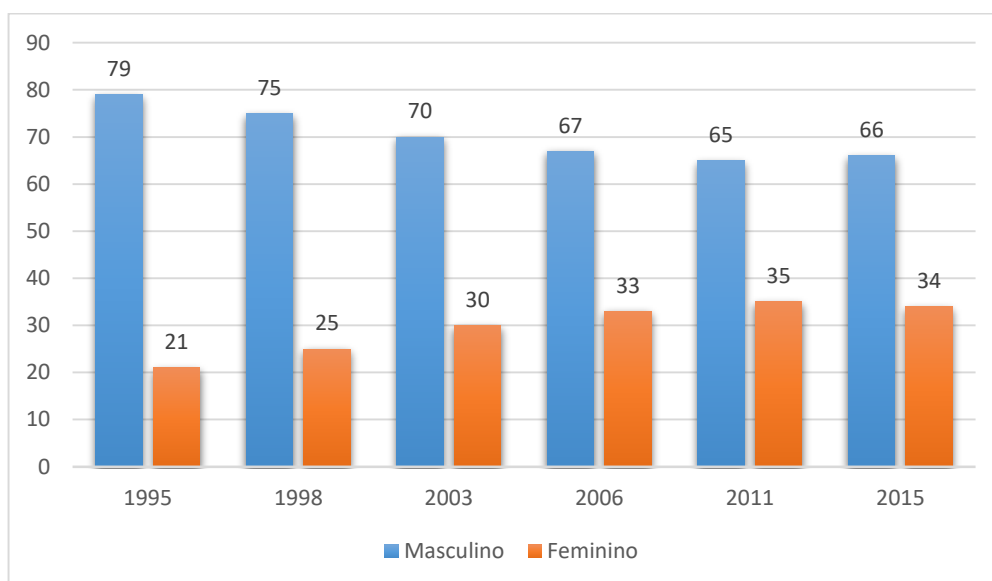
2.4 Resultados

A partir de la encuesta realizada, se ha realizado una comparación entre las competencias profesionales que se han detectado están siendo desarrolladas por las instituciones de educación superior y las necesidades de formación profesional identificadas en el mercado laboral.

Tras analizar los datos de la encuesta realizada por el Ministerio de Educación y los Consejos Federales y Regionales de Administración (CFA/CRA), se entiende que, desde 1995, el número de mujeres administradoras sólo creció siendo el 21% en 1995; el 25% en 1998; el 30% en 2003; el 33% en 2006; y el 35% en 2011. En la encuesta actual, este porcentaje ha descendido al 34%, lo que indica que se ha alcanzado un punto de estabilidad. También

observamos el importante crecimiento, en los últimos 12 años, de 12 puntos porcentuales de mujeres consejeras (gráfico 1).

Gráfico 1 - Género (en %)



Fuente: (CRA/CFAs), 2018.

Es un hecho que una de las decisiones más importantes para el individuo es la elección de la carrera profesional que debe marcar su vida desde la conclusión del bachillerato. Desde esta perspectiva, se entiende que, en 2015, el mayor porcentaje de alumnos que eligieron el curso de administración, lo hicieron por ser un curso de formación integral. En cuanto a la cuestión profesional, el porcentaje es del 15,14%, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1 - Razones para elegir la carrera de Administración

Opción	2003(%)	2006(%)	2011(%)	2015(%)
Naturaleza de su proyecto profesional, abrir una empresa, ampliar el negocio, carrera, etc..**	26,84	24,97	-	-
Formación generalista y completa	19,2	21,52	25,18	18,72
Existencia de un amplio mercado de trabajo	15,45	13,91	20,52	15,14
Vocación	14,08	15,81	18,72	15,14
Ya está trabajando en el área y le gustaría profundizar sus conocimientos ***	-	-	-	11,18

Fuente: (CRA/CFAs), 2018.

Una gran proporción de los administradores respondió que el curso de licenciatura que realizaron cumplió con sus expectativas satisfactoriamente (61,47%), como se muestra en la Tabla 2. Si se consideran las dos primeras opciones de asistencia completa o satisfactoria, encontramos que la calidad de los cursos alcanzó el 85,55% en 2015.

Tabla 2 - Evaluación del curso de licenciatura en Administración

Opción	2003(%)	2006(%)	2011(%)	2015(%)
El curso cumplió satisfactoriamente mis expectativas.	62,19	63,25	63,23	61,47
El curso cumplió completamente mis expectativas.	31,79	17,36	21,63	24,08
El curso no cumplió satisfactoriamente mis expectativas.	-	17,06	14,32	13,48
El curso no cumplió mis expectativas en absoluto.	6,02	2,33	0,82	0,96
Total	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: (CRA/CFAs), 2018.

Uno de los mayores retos a los que se enfrentan los cursos que forman a los profesionales de la Administración se centra en reducir la distancia entre la cualificación obtenida en el ámbito académico y lo que necesitan las empresas. En este contexto, el 73% de los administradores ya han participado en cursos de especialización, especialmente en el área de Administración, lo que demuestra la necesidad de complementar el proceso de graduación (tabla 3).

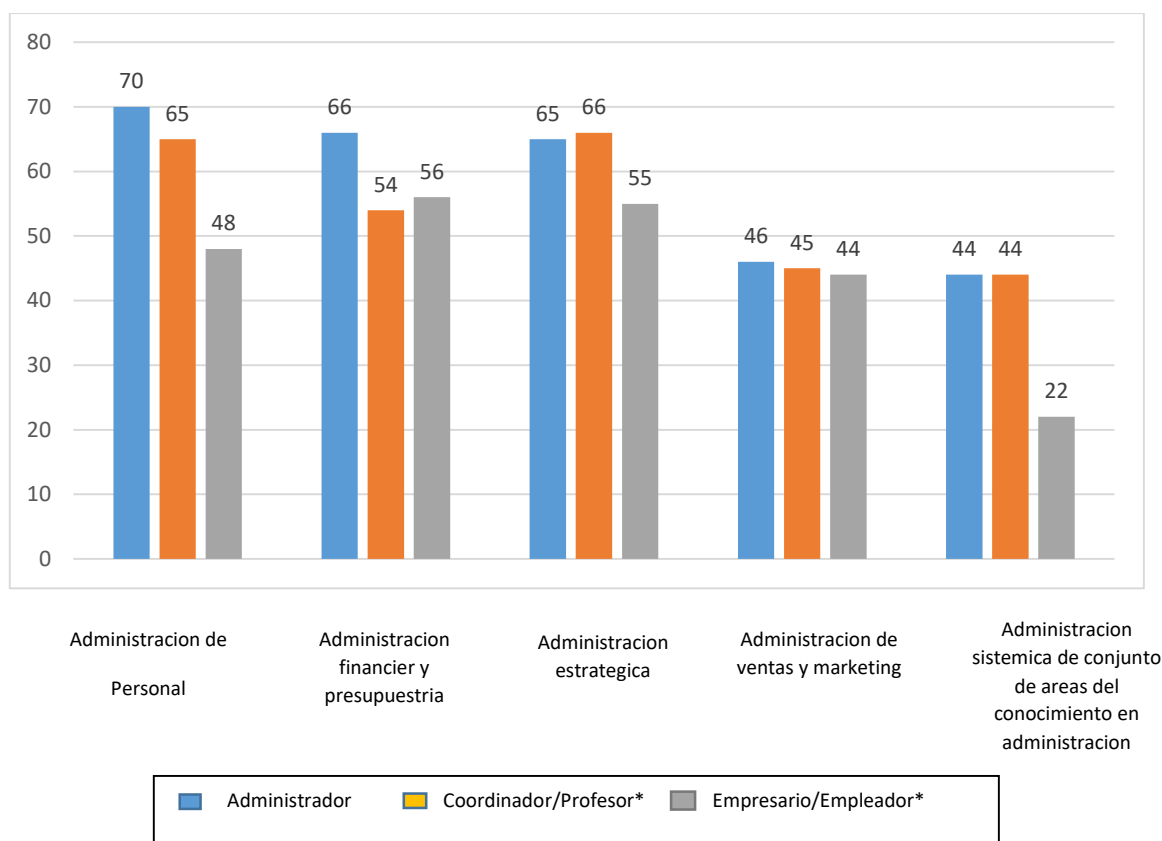
Tabla 3 - Especializaciones de posgrado

Programa	2015* (%)
Especialización (incluye MBA)	73,37
Otros estudios universitarios	11,62
Máster Académico**	5,42
Máster profesional**	3,67
Doctorado	0,88
Post-Doctorado	0,65
Otros	4,40
Total	100,00

Fuente: (CRA/CFAs), 2018.

Los administradores tienen conocimientos, competencias, habilidades y actitudes específicas que les permiten formar, dirigir y motivar equipos de trabajo y articular las distintas áreas de la organización. Así, los conocimientos específicos percibidos por todos los grupos se centran en el área estratégica de la empresa y en la gestión de las personas, las finanzas y el presupuesto, dando a los administradores una visión general de todas las áreas de la organización (gráfico 2).

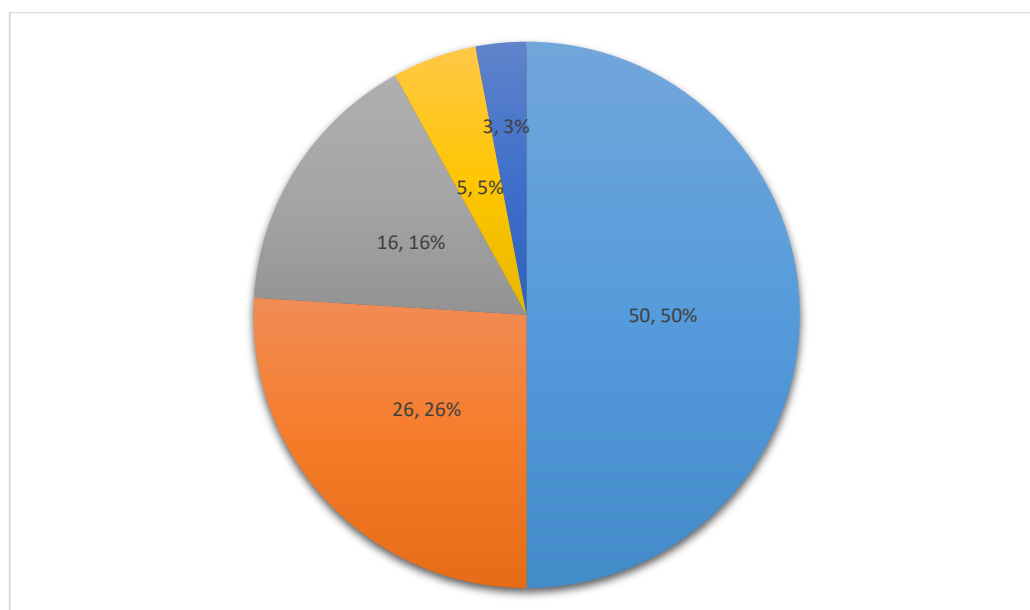
Gráfico 2 - Conocimientos específicos



Fuente: (CRA/CFAs), 2018.

En cuanto al desempleo, el 75% de los profesionales que declararon tener una tarjeta profesional firmada trabajaban en el sector privado en 2015.

Gráfico 3 - Razones para no estar inscrito en el CTPS (sector privado)



No, estoy desempleado***	■
No, soy empresario	■
No, soy autónomo	■
No, soy jubilado	■
No, trabajo informalmente	■

Fuente: (CRA/CFAs), 2018.

Los directores siguen ocupando puestos de gestores y analistas, aunque el primer puesto mostró una reducción de su porcentaje en 2015. Es importante señalar que el porcentaje de los que ostentan el cargo de Presidente o se han convertido en Propietarios/Propietarios de la empresa muestra un aumento significativo; por otra parte, cabe destacar que el 5% de los Consejeros ocupan cargos de Asistentes.

Tabla 4 - Cargos ocupados

Cargos ocupados	1995(%)	1998(%)	2003(%)	2006(%)	2011(%)	2015(%)
Gerencia	20,00	21,70	26,12	21,37	21,91	18,64
Analista (1) (2)	-	-	15,93	12,75	18,78	18,26
Coordinación (2)	-	-	9,87	8,29	9,39	8,32
Presidencia/ Propietario/ Empresario	7,00	9,10	6,17	9,68	4,75	7,07
Consejo de Administración	9,00	10,60	8,42	7,54	6,47	6,44
Técnica	11,00	4,20	1,75	3,65	7,22	5,92
Asesoramiento	8,00	7,50	0,00	8,32	6,60	5,49
Supervisión	13,00	12,50	8,35	6,49	6,28	4,99
Asistencia (2)	-	-	8,37	6,62	5,69	4,95
Auxiliar (2)	-	-	3,29	4,33	6,24	4,80

Fuente: (CRA/CFAs), 2018.

Si, por un lado, el resultado muestra que la mayoría de los administradores decidiría hacer el mismo curso que hizo hace unos años, dada la situación del momento, es preocupante ver que el 24,41% decidiría lo contrario y buscaría otra profesión.

Tabla 5 - Elección de otro curso

Opción	2015*(%)
Yo haría la misma licenciatura en Administración.	65,87
Yo haría un curso en otra área que no sea la de Administración.	24,41
No lo sé.	6,00
Yo haría una licenciatura en un área determinada de la Administración.	3,72
Total	100,00

Fuente: (CRA/CFAs), 2018.

Desde esta perspectiva, la imagen del Administrador se consolida en la sociedad y los cuatro públicos de la encuesta indican que la visión amplia de la organización es la característica

predominante en su identidad profesional, ya que los Administradores son conscientes de la competencia en el mercado laboral, y la mayoría ya tiene cursos de especialización (incluido el MBA) y proyectos para asistir a nuevos programas de formación.

En cuanto a la formación profesional del administrador, Zago, Souza y Bezerra (2007, p.212) concluyen que la misma "[...] contemple las competencias exigidas por el mercado actual, a través de una actualización constante del currículo que debe apoyarse en un análisis comparativo entre las necesidades del mercado y la educación [...]".

La competencia en el contexto de la administración es un tema que, con gran intensidad, recorre el entorno académico y el de las empresas. Pero que, a pesar de la simplicidad conceptual, su aplicación es compleja, ya que el concepto no lleva un tratamiento homogéneo, con diversidad de perspectivas, dependiendo del ámbito de aplicación (DIAS et al., 2012). Los autores, sobre las diversas perspectivas conceptuales en los distintos ámbitos de actuación exponen, fruto de la investigación, las de:

[...] economía y estrategia (PORTER, 1980; CORIAT; WEINSTEIN, 1995; TEECE et al. 1997), educación (PERRENOUD, 1999), sociología del trabajo (HIRATA, 1994; ROPÉ; TANGUY, 1997), derecho (FERREIRA FILHO, 1997) y, por supuesto, administración. Y si cada uno de ellos aporta su mirada, su comprensión del mundo y sus especificidades, evidentemente no se tratará de un concepto homogéneo y de fácil operación (p. 10-11).

Para Delors (1998, apud SOBRAL, 2006, p. 21) la competencia se entiende, "[...] como un cóctel individual, adquirido por la formación técnica y profesional; y también por el comportamiento social, así como la aptitud para el trabajo en equipo, la capacidad de iniciativa, el gusto por el riesgo". Competencias que, en la esfera de los significados, tienen caminos con distinciones ya sea en el ámbito laboral, como en el educativo, con la tendencia en el ámbito educativo a proporcionar, intercambio de las nociones de conocimiento y saber y, en el ámbito laboral, sustituir la noción de cualificación.

Fischer et al. (2012, p.32) abordan en el ámbito de lo que se espera de un curso de grado en Administración que el concepto de competencias puede ser utilizado como referencia para la construcción de instrumentos de gestión y también como una forma de entender la gestión de personas en la empresa moderna, y su construcción es necesaria en un curso de grado en Administración, a través de un proceso de aprendizaje, durante el período en que el estudiante está haciendo su curso, es decir, una construcción paso a paso durante los semestres de enseñanza - clase a clase -, Zarafian (2001, p. 176) es enfático al concluir que "La originalidad de una propuesta que pretende construir mediaciones entre la situación escolar y la situación laboral está, para empezar, en considerar la situación escolar como una situación en la que se inicia una actividad de la misma manera que en una situación laboral".

En cuanto a la comprensión de la competencia y su identificación y evaluación, es una combinación que implica conocimientos, de saber hacer y actitudes, en el ámbito conductual, que se aplica en un contexto específico de solución profesional, cuando se produce, de hecho, su validación, por lo tanto, posible de identificación, evaluación y, con el alcance de su evolución. (MEDEF, 1998 apud ZARAFIAN, 2001).

2.5 PROPUESTA

Al considerar los diferentes puntos de vista que fueron abordados en este estudio, es posible comprender que el perfil del profesional a ser formado (y muchas veces explícito en los Proyectos Pedagógicos) no es sólo el reflejo directo de las estrategias educativas llevadas a cabo por las universidades, sino también el resultado de un extenso proceso de construcción social, ya que involucra a diferentes actores de la sociedad "en el encuentro y choque cotidiano de la práctica educativa" (VERSIANI; PEREIRA, 2004, p. 2).

Por ahora, sólo es posible afirmar que la reformulación del currículo de Administración, ocurrida en la década de 1990, no fue suficiente para atender las crecientes y diferentes demandas de las organizaciones brasileñas por profesionales preparados para actuar de acuerdo con las transformaciones sociales presenciadas en esa época y que, aún hoy, ocurren en diversos segmentos de la sociedad brasileña. Con estas nuevas demandas que surgen de la sociedad, surgen importantes reflexiones sobre el papel del sistema educativo en el desarrollo de los futuros profesionales.

Además de los conocimientos teóricos, las organizaciones buscan profesionales con cualificaciones basadas en el potencial individual, la inteligencia y la creatividad. Cada vez más, los administradores deben ser capaces de responder a los problemas que se les imponen y que surgen de un contexto organizativo permanentemente inestable.

Las competencias específicas para la formación de administradores no han estado a la altura de las exigencias de las competencias administrativas destacadas en la literatura, donde los estudiantes de los cursos de Licenciatura en Administración en Brasil no salen preparados para desempeñar las actividades profesionales exigidas por el mercado laboral. En este sentido, se sugiere la necesidad de que la educación superior brasileña mejore la formación específica de los profesionales, especialmente de los administradores, pudiendo seguir otros modelos de formación de administradores como se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla 6 - Propuesta

PROPUESTA
Al avanzar en la cuestión pedagógica más allá del binomio conocimiento práctico y teórico, se entiende que un modelo de enseñanza que se basa en la interdependencia entre instrucción e investigación científica se caracteriza por ser el más beneficioso tanto para las escuelas de Administración de Empresas como para el entorno empresarial.
Este modelo, además, acerca y fortalece la relación entre la academia y los profesionales de la Administración en la generación de conocimiento. En este contexto, las universidades norteamericanas tienen una clara ventaja sobre las brasileñas.
Que la enseñanza excelente contribuye a la mejora del rendimiento organizativo en el sistema socioeconómico local (AACSB, 2012). Dado que la investigación científica tiene como objetivo afrontar los problemas y retos que surgen del entorno social en el que se desenvuelven, el vínculo entre la enseñanza y la investigación es un factor importante en la búsqueda del desarrollo socioeconómico.
Las ciencias sociales, especialmente las aplicadas, tienen como objetivo identificar obstáculos, formular soluciones y diseñar metodologías que faciliten la consecución de mejoras aplicadas a los más diversos ámbitos sociales. Por lo tanto, deben actuar para resolver las carencias que dificultan el desarrollo social y el bienestar de la comunidad local.

Fuente: Elaboración propia (2019).

Se propone la realización de nuevos estudios cualitativos para comprender mejor el tema tratado.

CONCLUSIONES

Es posible entender que el perfil del profesional a ser formado (y muchas veces explícito en los Proyectos Pedagógicos) no es sólo el reflejo directo de las estrategias educativas conducidas por los Institutos de Educación Superior, sino también el resultado de un extenso proceso de construcción social, ya que involucra a diferentes actores de la sociedad "en el encuentro y la lucha cotidiana de la práctica educativa" (VERSIANI; PEREIRA, 2004, p. 2).

Por lo tanto, reflexionando sobre las acusaciones que recaen sobre muchos institutos educativos (que ofrecen cursos de educación superior) de estar convirtiendo la educación en una mercancía y considerando que, en 2010, Brasil ya tenía más de 1. 805 cursos de Administración (CFA, 2013) y que más del 70% de ellos son ofrecidos por instituciones privadas y, además, que el curso de Administración es el que tiene el mayor número de estudiantes en el país, 705.690 - vale la pena reflexionar sobre algunas de las posibles causas que llevan al creciente aumento de la oferta de estos cursos y, también, al interés de cada vez más brasileños en tener este título.

La enseñanza de la Administración en Brasil evolucionó de un sistema pragmático y predefinido, prácticamente estandarizado a nivel nacional, a través de la definición inicial del currículo mínimo, a una enseñanza centrada en las necesidades regionales, hasta el punto de que la Resolución 02/93 flexibilizó el concepto de currículo mínimo, aumentando el número de horas de que disponen las instituciones educativas para adaptarlo al perfil solicitado por la sociedad en la que actúan. En este espacio, las discusiones sobre el perfil profesional hicieron surgir una mayor preocupación por el cuerpo social de las organizaciones y una formación más humanista. El currículo debe adaptarse a las necesidades del mercado laboral, pero también ser un agente transformador y fomentar nuevas relaciones productivas y sociales.

El crecimiento de los cursos de Administración fue muy importante a partir de 1968, impulsado por la Ley de Reforma Universitaria y por la renovada valoración de la Administración a nivel nacional por parte del gobierno militar. Surgió un gran número de centros privados de enseñanza superior, incluso en pequeñas ciudades de todo el país.

A principios de los años 70 había 46 universidades; actualmente hay más de 100 instituciones con las características de las universidades y reconocidas como tales por el Gobierno.

Se puede observar que existe una intensa demanda en la enseñanza de la Administración proporcionada por las instituciones de educación superior. Esta exigencia se debe a que la responsabilidad de la educación y la preparación de las personas recae esencialmente en las

instituciones educativas. Sin embargo, los individuos también son una parte importante de este proceso de construcción de conocimientos y de cualificación para el mercado laboral.

La propia profesión de administrador exige algo más que lo que se enseña en las universidades. Debe ser una persona con visión crítica que integre las situaciones en su conjunto para dar respuestas rápidas al complejo entorno empresarial. Quizá por ello se critica que las instituciones educativas estén alejadas del mercado laboral y ofrezcan una formación deficiente a los administradores. Sin embargo, el reto de llenar este vacío debe afrontarse conjuntamente.

Se destaca que las competencias son incluidas por los profesores del curso en cada unidad curricular de la estructura del curso mediante planes de enseñanza que definen las metodologías a utilizar y los instrumentos de evaluación.

El curso incluye la evaluación en el molde del ENADE, no sólo para preparar a sus alumnos para la prueba, sino también porque dichas preguntas se diseñan teniendo en cuenta las competencias de las directrices curriculares nacionales, sirviendo también como instrumento de evaluación de competencias.

En un mercado muy competitivo, donde la cualificación se ha convertido en un requisito imprescindible para los individuos y especialmente para los administradores, debido a la complejidad de las situaciones y la estructura actual de las organizaciones, es necesario que estén preparados para formar parte del nuevo mundo del trabajo, que es flexible, dinámico, competitivo y exigente. Además, para que las organizaciones se mantengan en el mercado, los administradores cualificados se consideran un elemento esencial.

La pregunta que guio esta investigación fue ¿Poseen los administradores graduados por las IES brasileñas competencias para satisfacer las demandas y necesidades socioeconómicas del mercado brasileño actual? Esta pregunta no fue respondida, dado que, a través de los hallazgos de esta investigación, se puede entender que sólo dentro de la propuesta del Ministerio de Educación, los Instituto de Educación Superior no poseen las disciplinas necesarias para una buena educación.

Se sugiere que se realicen más investigaciones para confirmar más sólidamente esta hipótesis, sería importante un estudio in situ en las empresas para verificar su funcionamiento.

BIBLIOGRAFIA

- AACSB. 2013a. *Initial accreditation handbook*. Tampa, AACSB International, 27 p.
- AUGIER, M., & TEECE, D. J. (2008). *Strategy as evolution with design: the foundations of dynamic capabilities and the role of managers in the economic system*. *Organization Studies*, 29(8/9), 1187-1208. doi:10.1177/0170840608094776.
- AMORIM, Djanine Almeida. *A Pedagogia Empreendedora Na Educação Básica Brasileira*. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 03, Ed. 03, Vol. 03, pp. 14-45, Março de 2018. ISSN: 2448-0959. Anais...Atibaia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2004.
- AMORIM, Ricardo. Ricardo Amorim: “Brasil: uma nova cultura empreendedora, 2018? Disponível em: <https://www.vero.com.br/ricardo-amorim-brasil-nova-cultura-empreendedora/>. Acesso em 20 de janeiro de 2020.
- AUGIER, M., & Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance*. *Organization Science*, 20(2), 410-421. doi: 10.1287/orsc.1090.0424.
- BRASIL. Lei nº 4.769, de 09 de setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração, e dá outras providências. *Diário Oficial da União, Brasília, DF, 13 set. 1965*. Disponível em: < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4769.htm>.
- BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Resolução nº. 4 de 13 de julho de 2005.
- BRASIL. Parecer CES/CNE nº 0134, 04 de junho de 2003. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação de administração. Brasília.
- BRASIL. Parecer CES/CNE nº 023, 03 de fevereiro de 2005. Retificação da resolução
- CALDERÓN, A. I. (2004). *Repensando o papel da universidade*. *Revista de Administração de Empresas*, 44(2), 104-108. doi: 10.1590/S0034-75902004000200009 .
- CALDERÓN, A. I.; MARIM, V.; STRELEC, T. Terceirização na administração da educação: As estratégias do mundo empresarial no universo educacional em questão. *Cadernos de Pesquisa: Pensamento Educacional* (Curitiba. Impresso), v. 5, p. 127-143, 2010.
- CAVALCANTI FERREIRA, P. apud LOPES, Roberto Paulo Machado. *Universidadecfm?page=terceiro*>. Acesso em 7 novembro 2018.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.). *Handbook*
- CNE/CES nº 1/2004, que institui as diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação *Conquista: Edições UESB*, 2003.
- Contexto Nacional e o Curso de Administração da UNIMEP. UNIMEP. Dezembro/99.
- COVEY, S. R. (2002) – *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. São Paulo: Best Seller.
- COVEY, Stephen R. *Liderança baseada em princípios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

- CUNHA, Neisa M. M. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 9^o edição. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- DESSLER, G. *Administração de recursos humanos*. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- DIAS, Gisele B. *et al.* Revisando a noção de competências na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto (Org.). *Competências – conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2012.
- DUTRA, Joel Souza. *Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 172.
- FERREIRA, Bruna Milene. *Ofício do professor universitário: o ethos do mestre*. Revista Acadêmica UNIFAN, Aparecida de Goiânia, ano 3, n. 4, p. 203-217, jan. /jun. 2006.
- FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.
- FISCHER, Tânia; WAIANDT, Claudiani; FONSECA, Renata Lara Fonseca. *A história do ensino em administração: contribuições teórico-metodológicas e uma proposta de agenda de pesquisa*. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.45, n.4, ago. 2011.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila
- FONSECA, Jairo Simon da; MARTINS, Gilberto de Andrade. *Curso de estatística*. 6.ed.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas. 2001.
- HELFA, C.E., & Winter, S. G. (2011). Untangling dynamic and operational capabilities: strategy for the (n)everhanging world.
- <http://www.empreendedoresweb.com.br/atual-situacao-economica-do-brasil/>, retirado no dia 08 de junho de 2016 às 14 horas
- <http://www.uesb.br/sheng/>. Acesso em: 08 jul. 2018.
- Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Diário Oficial da União. Brasília, 2005.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep/MEC). Censo da Educação Superior 2013. Brasília, DF. Disponível em <http://mec.gov.br>
- KINICKI, Andy e KREITNER, Robert. *Comportamento organizacional*. 2 edições. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- KRUMM, Diane. *Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial e organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 2005.
- LIMA, Solange Moreira Dias. *O perfil do administrador do presente*. Publicidade
- LOPES, Eliane; VEIGA, Cynthia; FARIA FILHO, Luciano M. 500 anos de educação no Brasil. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

- MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.
- MARTINS, Carlos Benedito. *O ensino superior no Brasil: o setor privado*. Rev. bras. Ci.Soc.. fev. 2000, vol.17, no.48, São Paulo, p.197-203. Disponível em <<http://www.epe.gov.br/mercado/Documents/S%C3%A9rie%20Estudos%20de%20Energia/DEA%2012-15%20NT%20Cenario%20economico%202015-2024vf.pdf>>. Acesso em 08 de junho de 2016 às 9 horas
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de custos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MASETTO, Marcos Tarciso (Org.) *Docência na universidade*. 9. ed. Campinas: Papirus, 2008.
- MASETTO, Marcos Tarciso. *Professor universitário: um profissional da abordagem a partir dos gastos da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia*. Papirus, 2008.
- MAXWELL, John C. **O líder 360**: como desenvolver seu poder de influência a partir de qualquer ponto da estrutura corporativa. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.
- NETO, José Salibi. *Reinventando o ensino de administração*. HSM Management, cidade? n.43, p. 10-13, março-abril 2004.
- NICOLINI, Alexandre. *Qual será o futuro das fábricas de Administradores?* ERA, cidade? v. 43, n. 2, p. 44-54, abril/maio/junho 2003.
- NUNES, S. C.; BARBOSA, A. C. Q. *Formação Baseada e Competências*. Um Estudo em Cursos de Graduação em Administração. Revista de Administração Mackenzie, v. 10, 2015.
- PAIVA, K.C.M. de; ESTHER, Â.B.; MELO, M.C. de O.L. *Formação de Competências e Interdisciplinaridade no Ensino de Administração: Uma visão dos alunos*. Revista Gestão e
- PIZZINATTO, Nádia Kassouf. *Ensino de Administração e o Perfil do Administrador: Planejamento*, v. 5, n. 10, p. 63-77, 2004.
- REBRAF. Rede Brasileira de Entidades Assistenciais Filantrópicas. O terceiro setor. Disponível em: <http://www.terceirosetor.org.br/quemsomos/index>. Acesso em 05 de novembro de 2018.
- RIBEIRO, Antônio de Lima. *Criação e Desenvolvimento dos cursos de Administração no Brasil*. CRA, Rio de Janeiro, 2004.
- ROBBINS, Stephen. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 8 edições. São Paulo: Pearson, 2009, 1 reimpressão.
- SANTOS, Alvacir Correa dos. *Princípio da Eficiência da Administração Pública*. São Paulo: Ltr, 2003.
- SANTOS, Miguel Rosa dos. A política educacional brasileira e o ensino superior: uma visão panorâmica. *Produção discente do Mestrado em Educação*, Goiânia, Universidade Católica de Goiás, p. 45-86, 2003.

- SILVA, J. M. *As habilidades do administrador e a formação profissional no contexto de uma administração brasileira*. Vitória da Conquista: UESB, 2003.
- SILVA, J. M. *A avaliação profissional e o processo educacional brasileiro: Exposições em sala de aula sobre qualidade no serviço público, no Curso de Pós-Graduação em Administração*. Pública. Vitória da Conquista, UESB/FUNDESP, 1997.
- Strategic Management Journal, 32(11), 1243-1250. doi: 10.1002/smj.955.
- SOBRAL, Fernanda Ribeiro; CAMPOS, Claudinei José Gomes. *Utilização de metodologia ativa no ensino e assistência de enfermagem na produção nacional: revisão integrativa*. Revista da Escola de Enfermagem da USP, São Paulo, p. 208-218, 2012.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Flexibilização organizacional: mito ou realidade*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- TREVIZAN, Karina. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/brasil-enfrenta-pior-crise-ja-registrada-poucos-anos-apos-um-boom-economico.ghtml>>. Acesso em: <AMORIM, Ricardo. <http://ricamconsultoria.com.br/news/artigos/brasil-uma-nova-cultura-empresarial>>. Acesso em 03/10/2018, as 09:20
- VECCHIO, Robert P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- VERSIANI, Ângela França. PEREIRA, Denise de Castro. *As Práticas Educativas como Gênese do Processo de Formação da Identidade Profissional do Administrador*. In: III Encontro de Estudos Organizacionais da AnpadEnEo/Anpad, Jun. 2004, Atibaia.
- VIANNA, H. M. *Avaliações em Debate*: SAEB, ENEM, Provão. Brasília: Plano, 2003.
- VIANNA, Marco Aurélio F. *O líder cidadão e a nova lógica do lucro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. 2^o edição. São Paulo: Saraiva, 2009.
- ZAGO, Célia Cristina; SOUZA, Cynara Cristina B. de; BEZERRA, Larissa Ataíde Martins Lins. *Competências profissionais do administrador: uma análise comparativa entre a necessidade do mercado e a formação dos administradores da Paraíba*. GESTÃO.Org, Recife, v. 5, n. 2, p. 212- 225, mai./ago., 2007.
- ZARIFIAN, P. *Objectif competence: pour une nouvel lelogique*. Paris: Editions Liaisons, 1999.
- ZARAFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2001.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. **Identificación del material bibliográfico** [] Tesis Doctoral [] Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado	Magíster en Administración Estratégica de Negocios
-----------------------------	--

Área de conocimiento	Administración
-----------------------------	----------------

3. **Identificación Institucional**

Título	La Formación del Administrador en Brasil en el Actual Contexto Socioeconomico
---------------	---

Autor	Claudia Waiandt
--------------	-----------------

Tipo y N° de documento	13.570.630-08 - CI
-------------------------------	--------------------

Director	Mg. Camila Aquino
-----------------	-------------------

Tipo y N° de documento	
-------------------------------	--

N° de páginas	64
----------------------	----

Fecha de defensa: ___/___/___ **Fecha de entrega del archivo:** ___/___/___

4. **Información de acceso al documento**

Autorizo Publicación [] SI [] NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Lugar

Fecha